



Soigner, rééduquer, réinsérer : la santé sans préjugés

# HORIZON 2023 PROJET D'ORGANISME



|   |    |
|---|----|
| ○ LA DÉMARCHE   | 3  |
| ○ ÉDITO   | 4  |
| ○ PROPOSER UNE OFFRE PERTINENTE   | 5  |
| ● Améliorer le service rendu défini avec les usagers                          | 6  |
| ● Adapter l'offre aux besoins du territoire                                   | 8  |
| ● Structurer les parcours de prise en charge                                  | 10 |
| ● Mobiliser toutes les opportunités   | 12 |
| ○ RÉUSSIR ENSEMBLE  | 14 |
| ● Favoriser l'attractivité  | 16 |
| ● Renforcer la pratique managériale   | 18 |
| ● Améliorer notre communication   | 20 |
| ● Affirmer notre responsabilité sociétale                                     | 22 |
| ○ RETROUVER L'ÉQUILIBRE FINANCIER EN PRESERVANT LA QUALITÉ DE PRISE EN CHARGE | 24 |
| ● Mettre la qualité au cœur de nos pratiques                                  | 26 |
| ● Piloter l'activité  | 28 |
| ● Maîtriser nos coûts et dynamiser les recettes                               | 30 |



## LA DÉMARCHE



Ce projet d'organisme se distingue par le caractère participatif de l'ensemble de la démarche, de l'élaboration au suivi de ce qui se veut une ambition collective et partagée.

Cette volonté s'enracine dans les valeurs de l'UGECAM, qui fondent la performance de l'offre sur le service aux personnes et le professionnalisme des équipes.

Ainsi, au cours des douze derniers mois, différentes modalités ont été définies et mises en œuvre pour permettre à chaque acteur de s'exprimer, indépendamment de son champ d'expertise.

Pour la première fois, ont été sollicités les patients, les personnes accueillies, leurs représentants, l'ensemble des professionnels de l'organisme et les principaux partenaires institutionnels.

Ce projet d'organisme est le fruit de réflexions partagées autour des objectifs définis dans le Projet stratégique 2022 du Groupe UGECAM mais aussi des suggestions des participants.

Au regard des objectifs du Projet stratégique 2022 du Groupe UGECAM mais également des spécificités régionales, des ateliers thématiques ont réuni, dans le cadre de consultations numériques et de réunions physiques, des professionnels de métiers et services différents.

Les contributions directes des usagers ont été recueillies dans le cadre d'une consultation publique numérique mais également lors des Conseils de Vie Sociale et des Commissions Des Usagers.

La construction de ce projet a été animée par un comité de pilotage ouvert aux directions d'établissements et aux responsables de réseaux.

Une fois finalisée, cette feuille de route pour les 5 années à venir a été présentée à l'ensemble des instances régionales et locales, au corps managérial et aux collectifs de travail.

Au terme de cette démarche, l'ensemble des réflexions ont été guidées par :

- une volonté : décliner les priorités stratégiques nationales du Groupe et les politiques déployées par l'Assurance Maladie,
- une exigence : concevoir ce nouveau projet d'organisme comme un outil stratégique et opérationnel,
- un engagement : offrir à tous un service de santé de qualité, pertinent, respectueux de la volonté des personnes et des enjeux de la solidarité.

### TROIS SUPPORTS D'INFORMATION

« Ce projet a été construit avec l'ensemble des acteurs et doit continuer à être partagé pour guider les actions à venir et conforter une dynamique vertueuse.

Ainsi, au-delà du projet consultable en ligne sur l'intra et l'extra net, les participants ont souhaité rénover les supports d'information pour poursuivre le chemin engagé.

Dans cette perspective, un triptyque actualisé annuellement et un espace numérique dédié seront mis à disposition des collaborateurs, des usagers et des partenaires. »

132  
contributions  
de salariés

17  
participations  
d'usagers

11  
instances  
d'usagers  
consultées



Le nouveau projet de l'UGECAM PACA et Corse, dénommé « Horizon 2023 » est le fruit d'une large démarche participative, qui a associé étroitement, pendant près d'un an, professionnels et usagers.

Pleinement inscrit dans le cadre du Projet Stratégique 2022 du Groupe UGECAM et des Projets Régionaux de Santé PACA et Corse, il définit, face aux enjeux majeurs actuels, les trois orientations stratégiques pour 2019-2023 :

- Proposer une offre pertinente,
- Réussir ensemble,
- Retrouver l'équilibre financier en préservant la qualité de la prise en charge

Cette ambition partagée vise à conforter la mission de soins et d'accompagnement des établissements en portant des projets de transformation et de développement, tout en préservant l'objectif de retour à l'équilibre financier.

Ce projet intègre, ainsi, l'évolution des besoins des personnes, des parcours de prises en charge et leurs traductions médicale, technique, numérique, organisationnelle, architecturale mais aussi partenariales au sein de chaque territoire de santé.

Porteur d'une dynamique renforcée au service de la qualité et de la pertinence des soins, il s'appuie sur les valeurs de l'Assurance Maladie, l'excellence des équipes et sur les partenariats structurants avec les acteurs académiques, scientifiques et économiques des territoires.

Je remercie tous celles et ceux qui ont participé à son élaboration et salue l'ensemble des 1 500 professionnels, qui font vivre l'excellence et l'innovation au quotidien au service de la population.

Construisons ensemble l'UGECAM de demain !

**3**  
ambitions

**11**  
priorités

**33**  
leviers  
stratégiques

**53**  
actions

## PROPOSER UNE OFFRE PERTINENTE

Le projet d'organisme a, comme fondement premier, la volonté affirmée d'améliorer la pertinence des prises en charge.

Dès lors, l'organisation de parcours et l'implication individuelle et collective des usagers sont essentielles.

Aussi, pour proposer des prises en charge personnalisées et efficaces, l'UGECAM doit répondre à quatre défis :

- améliorer le service rendu,
- adapter l'offre aux besoins,
- structurer les parcours,
- mobiliser les opportunités.

# AMÉLIORER LE SERVICE RENDU DÉFINI AVEC LES USAGERS

L'UGECAM PACA et Corse fait de l'exigence de mieux prendre en compte les attentes des patients, des personnes accueillies et des aidants, une priorité. Dans ce cadre, l'organisme souhaite moderniser son organisation et ses outils pour donner toute leur place aux usagers.

## DIFFUSER UNE CULTURE DE L'EXPÉRIENCE

Les patients et personnes accueillis ainsi que leurs proches expriment régulièrement le souhait d'une évolution de leur relation avec les professionnels. Cette ambition requiert de repenser les fonctionnements institutionnels pour construire progressivement de véritables partenariats soignants-soignés.

Ainsi, chaque structure veillera à définir les modalités de co-participation et de co-construction indispensables à une relation équilibrée entre professionnels et usagers. Dans ce cadre, les démarches relatives à l'usager expert doivent être initiées, expérimentées, valorisées et élargies dans l'ensemble des structures.

## AMÉLIORER L'ÉCOUTE ET L'INFORMATION DES USAGERS

Le respect des droits des usagers co-acteurs de leurs parcours repose tout d'abord sur leur information et leur écoute à chaque étape des parcours, en particulier pour les personnes vulnérables. Dans ce cadre, les démarches engagées en matière d'accessibilité de l'information et d'expression des usagers doivent se renforcer grâce à la montée en charge de nouveaux outils, notamment numériques.

Ainsi, l'adaptation des supports pour les personnes dyscommunicantes et le déploiement de nouveaux services en ligne (prise de rendez-vous, journaux usagers...) seront promus. De même, l'évaluation de la satisfaction, les dispositifs d'expérience usager et les actions partagées avec les aidants, comme les formations, seront développés.

## VALORISER NOS PRATIQUES

L'un des enjeux du projet d'organisme 2019-2023 réside dans la diffusion et la valorisation des initiatives des professionnels et des bonnes pratiques institutionnelles. Le partage d'expériences entre structures est, à cette fin, essentiel à la diffusion des réussites locales et des recommandations HAS ainsi qu'au développement des mutualisations.

Aussi, l'UGECAM développera les échanges inter-professionnels, en s'appuyant sur les communautés professionnelles, les projets transversaux et la transformation digitale. Une réflexion particulière sera conduite en matière de diffusion des bonnes pratiques et de labellisation afin de renforcer l'attractivité et donc la performance économique des établissements.



### Témoignage

Sébastien, 13 ans IME HENRI WALLON

« Je suis à Henri Wallon pour grandir dans mon corps et apprendre des choses : à lire et à écrire pour être un grand.

Pendant la réunion de jeunes, je peux parler de ce que j'ai fait le week-end et dire ce que j'aimerais faire à Henri Wallon pour aller mieux.

Quand c'était la réunion avec l'école, j'ai dit que je voulais essayer de dormir une fois. Si ça me plait et si j'ai besoin, je voudrais bien dormir 4 fois.

Je peux parler de ça, des activités et de mon projet avec les éducateurs. »



### Jalons clés

| 2019  | 2020   | 2021   | 2022  | 2023  |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• création des espaces partagés numériques</li> <li>• élaboration d'une stratégie bientraitance</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• travail régional sur une nouvelle méthodologie de diffusion des RBBP</li> <li>• intégration de cette thématique dans les projets d'établissement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégie de la labellisation par rapport à la concurrence</li> <li>• déploiement de services en ligne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dispositif expérimentation usager</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptation de tous les supports d'information usagers</li> </ul> |

### Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

- ▶ Levier 16
- ▶ Levier 17

# ADAPTER L'OFFRE AUX BESOINS DU TERRITOIRE

Dans un système de santé en profonde mutation, l'UGECAM doit repenser ses prises en charge et ses missions pour anticiper l'avenir, pérenniser l'activité et consolider l'équilibre financier. Fort des valeurs de la Sécurité sociale, l'organisme se veut précurseur et exemplaire en termes d'adaptation de son offre, en privilégiant le virage ambulatoire et inclusif.

## DÉVELOPPER LES OFFRES AMBULATOIRES ET INCLUSIVES

L'objectif de l'UGECAM en matière de prises en charge ambulatoire et inclusive est ambitieux : plus de la moitié de l'activité doit être réalisée sans hébergement dans cinq ans.

Cette démarche répond aux souhaits des usagers, à l'évolution des pratiques, aux progrès techniques et aux orientations des politiques publiques. Elle anticipe les changements à venir.

Ce virage interviendra par le renforcement des offres actuelles (hospitalisation de jour, SESSAD, consultations...) ou par la création de services innovants (équipes mobiles, appartement de transition, baluchonnage...). Dans le cadre des transformations d'autorisation ou des appels à projet, une attention particulière sera portée aux évolutions architecturales du bâti et numériques.

## S'AFFIRMER COMME DES STRUCTURES EXPERTALES DE NIVEAU 2

Parallèlement, l'offre d'hospitalisation et d'accueil avec hébergement doit s'adapter en renforçant son caractère hautement spécialisé, en priorisant certains publics et en optimisant ses séjours.

En priorité, les établissements devront disposer d'un

taux d'occupation conforme aux objectifs des CPOM et d'une durée moyenne de séjour cohérente avec les profils des usagers.

Une attention particulière sera portée à la prise en charge des pathologies lourdes (polyhandicap, AVC...) et des priorités nationales de santé (autisme, maladies chroniques).

Des parcours pluri-structures (SSR / CRP ; SSR spécialisé/polyvalent, répit dans RAPT) pourront être mis en place dans le cadre de conventionnements internes ou d'expérimentations.

## RENFORCER LA STRATÉGIE D'INFLUENCE

Le territoire est à la fois un échelon de régulation de l'offre de santé, un lieu privilégié de coopération mais aussi un espace de concurrence entre les opérateurs. Pour faire face à cette compétition et définir sa stratégie, un établissement de santé doit connaître les positionnements territoriaux existants et adopter une politique d'influence auprès des décideurs.

Avec le développement des coopérations et de la tarification au parcours, les positionnements de l'UGECAM au sein de la région et de chaque structure dans son territoire deviennent essentiels.

Aussi, la démarche de représentation et de contribution aux réflexions et décisions territoriales sera renforcée dans le cadre de moyens identifiés et déclinés localement.



### Témoignage d'un professionnel

Docteur **Virginia SABAU**, Médecin coordonateur – Améliorer l'offre aux besoins du territoire

Les besoins de prises en charge d'un territoire sont évolutifs. Chacun doit pouvoir bénéficier, à proximité de son lieu de vie, d'une offre de soins adaptée à son état de santé quand il en a besoin.

au bon endroit, au bon moment. De nombreux projets pourront être conduits en ce sens, dans une logique de transversalité entre les secteurs sanitaires et médico-sociaux.

Par ailleurs, l'évolution des techniques médicales, de rééducation, de réadaptation, permettent désormais de soigner et de prendre en charge chacun selon des modalités plus ouvertes sur la ville. C'est le sens du virage ambulatoire comme du virage inclusif, qui constituent tous deux des défis pour les prochaines années.

Les atouts des établissements sanitaires et médico-sociaux sont nombreux. La qualité reconnue des prises en charge, la technicité des plateaux techniques, le maillage territorial sont autant d'acquis sur lesquels nous pourrons, à l'avenir, capitaliser pour renforcer notre attractivité.

L'ensemble des structures de l'UGECAM, déjà largement impliquées dans ces évolutions, va devoir poursuivre sa mutation pour continuer à proposer le bon soin,

L'UGECAM pourra, s'appuyer sur des coopérations efficaces pour valoriser ses points forts au sein des territoires, où l'ensemble des acteurs de la santé constitue un collectif qui doit être au service de chacun.



#### Jalons clés

| 2019  | 2020  | 2021   | 2022   | 2023   |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>plan de déploiement d'activité et d'inclusion</li> <li>modification des agréments (CPOM et autorisations)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>formalisation d'une politique d'influence</li> <li>conventionnement de moins de 5 ans des partenaires majeurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>intégration d'au moins une structure de décision du territoire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>service sans hébergement au sein de chaque structure</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>service d'appui dans toute structure</li> </ul> |

#### Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

- ▶ Levier 1
- ▶ Levier 2
- ▶ Levier 4
- ▶ Levier 5
- ▶ Levier 6
- ▶ Levier 7
- ▶ Levier 8
- ▶ Levier 9
- ▶ Levier 10

# STRUCTURER LES PARCOURS DE PRISE EN CHARGE

Penser parcours de prise en charge et plus largement parcours de santé et de vie des usagers, constitue un enjeu majeur d'accessibilité, de sécurité, de qualité, de maillage et de coordination. La réflexion par parcours promouvra la santé globale de l'utilisateur, structurera les partenariats, répondra aux attentes des personnes et améliorera à terme la performance économique.

## DEPLOYER L'APPROCHE PARCOURS

La structure des parcours correspond à la définition d'un chemin clinique garantissant la pertinence de la prise en charge, quel que soit l'acteur interne ou externe. Cette démarche de programmation et de modélisation fluidifie les parcours, garantit les droits des personnes et favorise les coopérations avec des partenaires institutionnels et libéraux.

Pour étayer cette démarche de la préadmission au suivi après sortie, une méthodologie sera élaborée régionalement intégrant le pilotage, le portage, la diffusion et l'actualisation.

Des dispositifs propres à chaque structure seront mis en œuvre avec l'appui du corps médical, afin d'intégrer les partenaires, de fluidifier les parcours et d'assurer la personnalisation de ceux-ci.

## SE POSITIONNER COMME PORTEUR DE LA DYNAMIQUE DE COOPÉRATION

Le développement des parcours de prise en charge sanitaire / médico-sociale / milieu ordinaire et la reconfiguration de l'offre impliquent de renforcer le positionnement des établissements.

Les structures hautement spécialisées de l'UGECAM doivent confirmer cette spécificité pour être repérées et

s'avérer incontournables dans les parcours territoriaux, notamment auprès des GHT.

Cette priorité repose sur un référencement performant auprès des adresseurs, des autorités, des structures ressources et de coordination des accompagnements multi-partenariaux.

Elle implique de développer la communication externe et l'offre de service expertale auprès des structures polyvalentes, de l'offre de ville, des aidants et des partenaires du milieu ordinaire.

## RENDRE VISIBLE LES ACTIONS DE PRÉVENTION

Fortes des valeurs de l'Assurance Maladie, l'UGECAM a décidé de structurer et rendre visible une politique de prévention articulée avec la médecine de ville et les organismes de Sécurité sociale.

Ainsi, des programmes d'actions de santé publique et de lutte contre les désinsertions scolaire, professionnelle et sociale seront formalisés dans le cadre de conventions multipartites.

Des actions de prévention spécialisées seront déployées au sein de chaque structure dans le cadre de programmes d'éducation thérapeutique et du sport santé pour les usagers et leurs aidants.

Des démarches plus générales seront conduites, notamment en matière d'accès aux soins, d'offre de vaccination, d'hygiène de vie, de soins complémentaires...



### Témoignage

Monsieur **Michel Bolla**, Directeur des établissements Médico-Sociaux du Var

Les établissements doivent aujourd'hui s'inscrire dans une logique de parcours et de lieux avec le secteur ordinaire.

Le Pôle de Compétences et de Prestations Externes (PCPE) s'inscrit pleinement dans cette stratégie. La localisation des interventions répond aux besoins de proximité des populations, tout en tenant compte des emprises territoriales, des partenaires locaux et des institutions périphériques.

Ces situations requièrent un accompagnement spécifique et proactif à la fois dans la réactivité à l'insertion dans le dispositif, dans l'accompagnement constant des aidants et dans l'évaluation régulière du parcours de l'utilisateur.

Afin de proposer cet accompagnement de qualité aux usagers, aux familles et aux aidants, ce pôle coordonne les modalités d'interventions et des moyens d'actions

potentiels adaptés et agiles, aussi bien internes à la structure qu'externes à celle-ci.

Parallèlement, un étayage d'interventions multi-partenariales est organisé pour l'accompagnement social, le soin, l'organisation du quotidien, l'accès aux droits, la gestion des ressources, les activités ludiques et/ou culturelles, etc... au plus près des besoins.

Il s'agit de faire passer d'une culture de mutualisation de moyens, à une culture de coordination, afin d'éviter des fonctionnements en « silo », source de non qualité ou de rupture.

Ce service préfigure les orientations de futurs projets d'établissements, qui doivent imaginer des dispositifs innovants (équipes mobiles, accueil modulable, pair-aidance,...) cohérents avec les attentes individuelles et collectives du territoire.



### Jalons clés

| 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>méthodologie parcours intégrant les partenaires</li> <li>schéma directeur de communication externe pour les établissements</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>cartographie des structures sur leur territoire</li> <li>formalisation d'un parcours par an et par établissement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>convention régionale avec la DCGDR</li> <li>élaboration du plan régional de prévention</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>déploiement d'une offre dédiée aux aidants sur chaque site</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>participation GHT ou CPTS PFS, PTA pour tout établissement</li> </ul> |

### Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

- ▶ Levier 11
- ▶ Levier 12
- ▶ Levier 13

# MOBILISER TOUTES LES OPPORTUNITÉS

Réussir les transformations de l'offre implique des changements de pratiques, d'organisation et d'activité, notamment dans le cadre des coopérations intersectorielles. Face à ce défi, l'UGECAM dispose de nombreux atouts non pleinement exploités et pourra saisir les opportunités technologiques pour assoir ses ambitions de qualité et de bonne gestion financière.

## OPTIMISER LES PLATEAUX TECHNIQUES

Offrir le bon soin, au bon usager au bon moment, au bon endroit et au bon coût implique de disposer, au sein du territoire, d'équipements de pointe et de ressources professionnelles.

Dans ce contexte, l'UGECAM doit travailler à l'optimisation de ses plateaux techniques, en les adaptant à l'évolution de l'offre et en les partageant avec des partenaires.

Ainsi, la politique de mise à disposition par conventionnement des équipements techniques sera poursuivie avec une ouverture plus prégnante au secteur de ville et au milieu ordinaire.

De plus, lors de la construction de chaque parcours, les temps partagés de métiers rares seront recherchés, en fonction d'une cartographie des besoins identifiés et des ressources disponibles.

## SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

L'UGECAM souhaite exploiter les potentiels ouverts par le système d'information pour améliorer la coopération entre les professionnels intervenant auprès de l'utilisateur. Dans ce cadre, les outils de partage d'informations

sécurisés seront privilégiés comme un portail de télé services (messagerie sécurisée, serveurs d'images...). Le numérique et les objets connectés doivent également permettre d'améliorer l'information et le vécu de l'utilisateur tout au long de son parcours (domotique...).

A cette fin, les supports dématérialisés et sécurisés d'information seront promus (DMP, carnet de liaison...) et les services en ligne expérimentés (prise de rendez-vous, télé-médecine...).

## INNOVER AU SERVICE DES USAGERS

La recherche et l'innovation sont les conditions nécessaires au développement de l'offre de santé de haut niveau que l'UGECAM souhaite proposer à ses usagers. Pour favoriser l'intégration des innovations, les services poursuivront et accentueront leur mission de formation en santé avec l'accueil en stage d'étudiants et un projet de plate-forme de simulation.

Parallèlement, les établissements déclineront un politique de recherche centrée sur la détection, l'accompagnement et l'accueil des projets publics et privés.

Ils continueront également à s'engager dans les organisations innovantes développées par les pouvoirs publics et l'Assurance Maladie (plate-forme TND, DIME, article 51, PTA...).



### Témoignage

Madame **Marie OZANAM**, Directrice de l'offre sanitaire

Notre système de santé est en constante mutation. Il évolue notamment au regard des évolutions technologiques et des exigences des patients et des personnes accueillies.

Dans ce contexte, l'UGECAM PACA et Corse dispose de vrais atouts et de réelles perspectives de développement, comme l'évolution récente l'a démontré.

Forts de leur expertise et de leurs réseaux, les établissements sanitaires et médico-sociaux sauront poursuivre les démarches innovantes engagées et intégrer les nouvelles potentialités.

Ainsi, les projets liés au virage numérique, aux organisations appréhendées ou à la recherche contribueront activement au déploiement des missions publiques. Porter l'innovation au cœur de nos pratiques implique également de mieux prendre en compte les attentes des usagers notamment en termes de communication et de télé-service.

Dès 2019, la conduite de projets pilotes amorcera un plan d'actions régulièrement enrichi de propositions collectives et des compétences de chacun.

### Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

- ▶ Levier 20
- ▶ Levier 21
- ▶ Levier 22
- ▶ Levier 23



### Jalons clés

| 2019   | 2020  | 2021  | 2022   | 2023  |
|--|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• déploiement du DMP</li> <li>• plan de déploiement HOP'EN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• cartographie des ressources rares</li> <li>• déploiement de Next intégrant SERAFIN-PH</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• création d'un portail de télé services</li> <li>• dépôt d'un dossier article 51</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• déploiement d'une offre dédiée aux aidants sur chaque site</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ouverture d'une plate-forme de formation par simulation</li> </ul> |



## RÉUSSIR ENSEMBLE

Face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain, Horizon 2023 mobilise à nouveau la capacité des femmes et des hommes de l'UGECAM à relever le défi d'un projet ambitieux.

Pour donner à chacun les conditions de travail et l'autonomie adaptées à la bonne réalisation de ses missions, une nouvelle vision d'un collectif de travail responsable est à construire.

Aussi, pour proposer des prises en charge personnalisées et efficaces, l'UGECAM doit faire face à ces quatre enjeux :

- favoriser l'attractivité,
- renforcer la pratique managériale,
- améliorer la communication,
- affirmer la responsabilité sociétale.



# FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ

Comme de nombreuses structures de soins, les établissements de l'UGECAM rencontrent des difficultés de recrutement dans certains métiers du soin mais aussi sur les fonctions ressources.

Dès lors, la recherche et la fidélisation des collaborateurs constituent un enjeu majeur pour le développement et la qualité des prestations proposées par les établissements.

## LE DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

L'attractivité de l'UGECAM PACA et Corse, comme employeur, est à renforcer, tant pour accéder à un vivier plus large de candidats que pour conserver et fidéliser ses talents.

Il est essentiel de s'appuyer sur un discours fédérateur porté tant en interne qu'en externe, permettant de fidéliser les effectifs dans la durée.

Le personnel est la clef de voûte d'une « marque employeur » efficace et il est essentiel de s'appuyer sur ce collectif pour développer et promouvoir l'UGECAM PACA et Corse.

Aussi, l'Union développera-t-elle le rôle de collaborateurs volontaires qui représenteront l'organisme en qualité « d'ambassadeurs de marque », principalement grâce au développement du numérique.

## RÉUSSIR L'INTÉGRATION ET ACCOMPAGNER TOUS LES COLLABORATEURS

Au regard d'un champ d'activités en constante évolution, l'UGECAM doit renforcer l'intégration des nouveaux salariés ou veiller à l'adaptation des compétences exercées et des collectifs de travail.

Des actions de communication seront développées

pour mieux valoriser les valeurs et les savoir-faire de l'Union et renforcer l'engagement des collaborateurs dans la vie de l'entreprise.

La formation professionnelle pour tous demeure au cœur des orientations stratégiques de l'organisme et de la politique de ressources humaines.

L'UGECAM PACA et Corse s'engage par des plans de développement des compétences à anticiper les changements à venir et à accompagner chacun dans ces évolutions.

## PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Garantir la santé de nos salariés et promouvoir la qualité de vie au travail restent des priorités pour l'UGECAM et des actions concrètes seront conduites en ce sens. Le Plan Santé et Qualité de Vie au Travail s'attachera à détecter et à prévenir les usures professionnelles et prolongera les travaux relatifs à la prévention et à la réduction de l'absentéisme.

Des comités de pilotage Qualité de Vie au Travail seront progressivement mis en place dans tous les établissements.

La performance sociale de l'organisme sera également renforcée en accompagnant les enjeux liés à la structure démographique et au handicap.



### Témoignage

Monsieur **Jérôme RUAULT**, Responsable régional réseau Ressources Humaines

Favoriser l'attractivité de notre organisme repose avant tout sur le développement des coopérations et des partenariats avec les écoles, les instituts de formation et les organismes de recrutement.

Ces partenaires sont incontournables pour la reconnaissance et la diffusion de la marque employeur « UGECAM PACA et Corse » au niveau des deux régions.

Un travail collaboratif, une présence commune avec les Directions d'établissement, les réseaux, les ressources humaines et la communication, lors des congrès, forums et salons de recrutement est indispensable.

En parallèle, les réseaux sociaux et internet occupent une place de plus en plus importante dans les actions de recrutement de l'organisme.

Enfin, nous disposons d'atouts importants et nous portons des valeurs qui font sens et permettent d'attirer des professionnels confirmés et motivés.



### Jalons clés

| 2019   | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
|--|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• procédure d'intégration des nouveaux salariés</li><li>• développement du marketing des offres d'emploi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• renégociation du Protocole d'Accord QVT</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en place des comités de pilotage QVT</li><li>• Mise en place des Ambassadeurs de la marque employeur</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• adhésion à la charte QVT PACA</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• bilan des actions du Plan Santé QVT</li></ul> |

# RENFORCER LA PRATIQUE MANAGÉRIALE

À l'heure du virage numérique mais aussi des nouveaux modes de prise en charge, les postures et pratiques managériales doivent évoluer pour mieux répondre aux attentes des personnels. L'accompagnement au changement requiert l'amélioration des méthodologies, le développement des outils de GPEC et le renforcement de la politique de formation, pour anticiper les évolutions.

## LA FONCTION DE MANAGER

Afin de faciliter le positionnement du manager et de valoriser son rôle, un cadre cohérent et partagé de bonnes références sera mis en place.

Il permettra par des pratiques communes, comme par exemple des réunions de service à fréquence rapprochée, de valoriser de l'investissement individuel et collectif avec un benchmark managérial et un partage d'expérience.

Des réunions « croisées » inter-secteurs, par type de métier ou par thématique seront mises en place, afin de développer et de valoriser la participation active du plus grand nombre.

Tous les niveaux de management seront sollicités, afin de réussir ensemble ces démarches de mobilisation, essentielles à l'action collective et à l'engagement de chacun au service des objectifs de l'UGECAM.

## L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Avec l'évolution des activités et des organisations, les pratiques professionnelles doivent évoluer et les collaborateurs être accompagnés par un management innovant, promoteur du changement.

Une attention particulière sera portée sur les nouveaux

modes de management, induits notamment par l'évolution des pratiques, le travail à distance, en réseau et les mutualisations.

L'offre de formation sera adaptée et modernisée pour accompagner les établissements et les réseaux sur les enjeux managériaux.

L'accompagnement se matérialisera par le développement de formation à la conduite du changement et des actions sur les postures managériales et les savoirs être.

## LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

Au-delà de la nécessaire poursuite de la clarification de la ligne managériale, les managers sont positionnés, en pleine délégation de responsabilité, comme relais de la Direction.

Afin de répondre aux enjeux de demain, l'UGECAM PACA et Corse initiera des pratiques managériales, qui donnent plus d'autonomie aux collaborateurs.

L'objectif est de déployer un management plus participatif en impliquant les sachants et les opérationnels, mais également un management par objectifs, en développant le mode projet.

Enfin, une communication dédiée sera mise en place pour donner du sens aux actions menées.



### Témoignage

Monsieur **Philippe STELLA**, Directeur des Ressources Humaines

Les nouveaux modes de management sont une réalité, impactés par le travail en réseau, les mutualisations, l'évolution des collectifs de travail et l'intégration des nouvelles générations de collaborateurs.

Notre objectif est de renforcer les formations, les coachings et les accompagnements managériaux. Face à un monde professionnel en évolution, les postures et les pratiques de nos managers doivent s'adapter. Une partie importante de nos emplois évolue, se

transforme, sous l'effet des changements réglementaires ou organisationnels et des nouvelles prises en charge.

Nous devons être en mesure de porter une gestion prévisionnelle de nos emplois et compétences adaptée à ces évolutions.

Avec la refonte et la mise à jour de l'ensemble de nos référentiels emplois, une démarche régionale de « bilans GPEC » à échéance régulière va être mise en place à destination des managers.



### Jalons clés

| 2019  | 2020  | 2021   | 2022   | 2023  |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• poursuite d'une démarche de GPEC renouvelée</li> <li>• mise en place des réunions de service et des réunions de partage</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• évolution de l'offre de formation adaptée aux nouveaux enjeux, au cadre réglementaire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place de groupes de travail transversaux pour identifier les repères managériaux communs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• renégociation du Protocole d'Accord GPEC, valorisation des métiers</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bilan de l'offre de formation managériale</li> </ul> |

### Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

► Levier 26

# AMÉLIORER NOTRE COMMUNICATION



Le partage d'informations est fondamental en interne pour l'adhésion aux orientations stratégiques et en externe pour conforter le positionnement territorial.

Pour faire connaître leurs savoir-faire et gagner en efficacité, les établissements doivent développer des actions de communication plus structurées, sur des canaux modernes adaptés à leurs publics.

Afin de garantir la dynamique collective et le partage d'objectifs communs, les thématiques stratégiques doivent être appréhendées par les cadres puis par leurs collaborateurs, grâce à une information fiable et élargie.

## LA VALORISATION DES SAVOIR-FAIRE ET DES RÉUSSITES INSTITUTIONNELS

Si la valorisation des bonnes pratiques institutionnelles est un enjeu fort du projet d'organisme vis-à-vis de ses usagers, elle l'est aussi dans l'image institutionnelle portée par l'ensemble des salariés. En effet, la connaissance des activités de l'Institution, de ses orientations et de la qualité de ses pratiques sont autant d'éléments qui permettent la création d'une culture partagée.

Ainsi, les actualités des établissements, les résultats périodiques ou les initiatives locales seront valorisés au sein des outils de communication internes. De plus, une analyse sera réalisée sur le périmètre et les éventuelles modalités de déclinaison de la communication au sein des établissements.

## L'AFFIRMATION DE NOTRE APPARTENANCE A L'ASSURANCE MALADIE, AU GROUPE ET À L'UNION

L'UGEAM est un organisme de l'Assurance Maladie. A ce titre, la Direction de l'UGEAM PACA et Corse s'inscrit pleinement dans les plans d'actions définis ou portés par la CNAM.

Cette identité doit être réaffirmée dans l'ensemble des actions, des supports ainsi que dans les valeurs

portées collectivement, afin de constituer une véritable marque institutionnelle. Afin de protéger durablement la santé de chacun en agissant auprès de tous, des actions de santé publique continueront à être organisées par les établissements.

Ces démarches, telles que la promotion de la vaccination anti grippale, l'élaboration de démarches éducatives (hygiène) ou la diffusion de messages de prévention, seront structurées et généralisées.

## LE DÉVELOPPEMENT DE MODES DE COMMUNICATION REACTIFS, FLUIDES ET PARTICIPATIFS

Le numérique a un impact important aussi bien sur les activités des collaborateurs de l'organisme que sur l'image de l'UGEAM PACA et Corse vis-à-vis de ses publics.

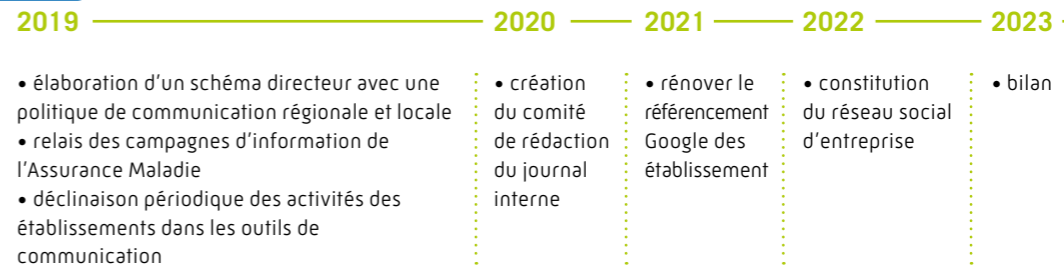
Par ce vecteur, les salariés souhaitent partager de l'information. De même, internet et les réseaux sociaux sont aujourd'hui des outils grand public pour faire connaître l'offre de prise en charge.

Une politique numérique sera définie, afin d'apporter plus de lisibilité aux établissements sur leur territoire et permettre l'utilisation de nouveaux outils par les salariés.

Le plan d'actions induit engagera l'UGEAM dans l'inclusion numérique en déployant progressivement des outils nouveaux ou renouvelés (portail intranet, réseau social d'entreprise...).



Jalons clés



### Témoignage

Madame **Florence SCHALL**, Directrice de l'Administration Générale et des Affaires Juridiques

L'UGEAM PACA et Corse assure sa communication en accompagnant la politique régionale de l'organisme et les différents projets d'évolution en termes d'activités des établissements et des réseaux.

Elle promeut ainsi l'image de l'organisme et de ses établissements, le travail des équipes et les projets, en mettant en avant les résultats et les pratiques, auprès des différents publics. Mais la communication doit être un levier pour le

développement et sa feuille de route pour les années à venir est de développer une communication de marque, renforcer l'appartenance au Groupe, le partage des objectifs et la mobilisation des équipes.

Il convient de nous mettre à l'heure de la communication numérique en adaptant nos messages et nos supports. Nous devons adopter une stratégie de communication numérique pour être visible de façon pérenne et adaptée à la mobilité.

Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

► Levier 3

# AFFIRMER NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La performance globale est indissociable de la performance sociale, la qualité du lien social étant quant à elle une exigence du vivre et travailler ensemble. La politique socialement responsable de l'UGECAM sera déclinée dans son aspect humain et environnemental, en phase avec les valeurs de l'Assurance Maladie.

## RENFORCER L'ENGAGEMENT SOCIAL DE L'ORGANISME

L'UGECAM axe ses politiques en favorisant un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Au regard du bilan des actions entreprises et de la charte RSO nationale, l'organisme souhaite définir une politique de développement durable ambitieuse, portée par un référent RSE régional.

De même, l'UGECAM PACA et Corse se doit d'être exemplaire sur l'accompagnement de la diversité, de l'égalité femmes/hommes et de la prise en charge du handicap.

Sur l'ensemble de la période 2019-2023, les outils garantissant l'égalité des chances et l'intégration des personnes en situation de handicap seront consolidés.

## FAVORISER LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Préserver la santé au travail et maintenir l'emploi tout au long de la vie sont deux axes majeurs destinés à promouvoir la RSO.

Au regard de ce diagnostic partagé avec les instances représentatives du personnel, un plan de prévention et de détection des risques professionnels sera décliné.

Plus globalement, l'amélioration de la RSO s'appuie sur quatre leviers : les conditions de travail, la formation, la gestion des carrières et la communication sur les orientations de l'Institution.

Le projet social ainsi décliné, se donne l'objectif de prévenir l'usure au travail, permettre l'épanouissement des salariés et favoriser le présentisme.

## LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DE L'ORGANISME

Au regard de la taille de son patrimoine et de l'importance des déplacements professionnels, l'UGECAM s'engage sur la réduction de l'empreinte environnementale liée à ses activités.

Ainsi, il est essentiel de disposer d'un parc immobilier optimisé, énergétiquement performant, permettant de garantir confort et accès à l'ensemble des publics et des professionnels.

L'UGECAM garantira l'accessibilité aux personnes handicapées et disposera d'un plan de traitement des déchets. Elle proposera également une politique globale en faveur de la mobilité durable.

La mise en œuvre de clauses sociales et le recours au secteur protégé seront poursuivis dans le cadre des achats. Des actions pour les impressions durables et l'optimisation des produits d'hygiène seront réalisées.



### Témoignage

Madame **Marianne STELLA**, Directrice du Patrimoine

La Responsabilité Sociétale des Organismes n'est pas un concept nouveau au sein de l'Assurance Maladie. Depuis le Grenelle de l'Environnement, en 2007, l'ensemble des branches et régimes de Sécurité sociale se sont fixées des objectifs communs, au travers d'un Plan cadre de Développement Durable institutionnel.

Le Plan cadre 2015-2018 encourageait la professionnalisation de la démarche et portait une attention particulière à l'innovation mais aussi aux grands enjeux sociétaux et environnementaux.

Notre organisme a entrepris de nombreuses actions relatives à la logistique, aux ressources humaines, mais aussi à la réduction de notre empreinte carbone notamment dans le bâti.

Ce projet Horizon 2023 confère à l'action commune une visibilité et des objectifs ambitieux. Il permet de souligner les progrès collectifs et l'engagement citoyen des personnels d'une institution dont la vocation est l'accompagnement et le prendre soin.



### Jalons clés





## RETROUVER L'ÉQUILIBRE FINANCIER EN PRÉSERVANT LA QUALITÉ DE PRISE EN CHARGE

L'UGECAM est engagée depuis 2016 dans un plan de redressement médico-économique, qui doit être poursuivi au regard des résultats financiers déficitaires de l'organisme.

Ce dernier conjugue gains d'efficacité, optimisation des ressources et développement d'activité, tout en préservant l'exigence de qualité et de gestion des risques.

Aussi, pour proposer des prises en charge personnalisées et efficaces, l'UGECAM doit répondre à quatre exigences :

- mettre la qualité au cœur des pratiques,
- piloter l'activité,
- maîtriser les coûts et dynamiser les recettes.

# METTRE LA QUALITÉ AU CŒUR DE NOS PRATIQUES

Les établissements de l'UGECAM PACA et Corse sont engagés dans une démarche structurée d'amélioration continue de la qualité de la prise en charge des patients et des personnes accueillies. Cette dynamique doit se renforcer pour gagner en continuité, en harmonie régionale, tout en intégrant les recommandations de bonnes pratiques professionnelles et en couvrant de nouveaux risques et processus.

## POSSÉDER UNE CULTURE CONSTANTE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

Dans un contexte d'exigences réglementaires accrues et de valorisation financière croissante des résultats, l'UGECAM a un devoir d'exemplarité comme opérateur de l'Assurance Maladie.

L'UGECAM intégrera prioritairement la démarche renouée de promotion de la qualité et de la pertinence des soins mise en place avec la HAS et les Comités nationaux professionnels.

Une politique institutionnelle sera formalisée et intégrée dans tous les processus et thématiques HAS. La culture du résultat et de l'analyse des événements indésirables sera quant à elle renforcée.

La certification HAS en A ou en B, l'évaluation médico-sociale et les revues de processus seront les indicateurs permettant de suivre le bon déroulement de cette démarche.

## RENFORCER LA CONCERTATION ET LA CAPITALISATION DES BONNES PRATIQUES INTERNES

La bientraitance est une démarche globale de prise en charge de l'utilisateur et de son entourage dans le respect de ses droits et libertés, de son écoute et de la prise en compte de ses besoins.

La promotion de la bientraitance et la prévention de la maltraitance constituent des enjeux majeurs pour l'organisme, qui élaborera une politique et un plan d'actions en ce domaine.

Piloter la performance par la Qualité permet de renforcer les capacités d'analyses des processus (SMP) pour activer les leviers et réduire les écarts de performance. Dans ce but, le projet verra la finalisation du référentiel des processus et le déploiement de l'ensemble des procédures.

## DIFFUSER LES RÈGLES DE BONNES PRATIQUES PARTAGÉES DANS TOUS LES SECTEURS

L'objectif des règles de bonnes pratiques professionnelles (RBPP) est d'informer les professionnels et les usagers du système de santé, sur l'état de l'art et les données acquises de la science.

Il s'agit ainsi de développer des pratiques et des organisations au sein des établissements et services susceptibles d'améliorer la prise en charge et la qualité des soins.

L'ensemble des démarches d'évaluation constitue un formidable outil de mutualisation et de capitalisation des savoir-faire entre services et établissements, grâce à des audits croisés.

Afin d'organiser une dynamique régionale d'appropriation des RBPP, ce partage doit donner lieu à une formalisation par l'établissement d'un programme annuel et d'un taux d'atteinte.



### Témoignage

Madame **Anne Vialatou-Régnier**, Directrice déléguée à l'activité

Les établissements ont accompli un travail important depuis plusieurs années pour faire avancer la culture de la qualité, notamment dans le cadre de la certification HAS et des évaluations médico-sociales.

A présent, cette dynamique, soutenue par une gouvernance engagée et reconnue comme un axe majeur de la performance institutionnelle, doit prendre un nouvel élan, afin d'intégrer tous les acteurs, de mieux partager et ainsi gagner en pertinence et efficacité.

Outre l'implication des patients, des personnes accompagnées et des aidants, le management par processus

et le signalement des événements indésirables sont progressivement étendus à l'ensemble des activités et des professionnels.

Nos organisations doivent savoir identifier et capitaliser régionalement sur les expériences réussies. Elles doivent apprendre de leurs erreurs, pour améliorer leur fonctionnement, sans masque, ni déni.

Des initiatives des établissements existent et doivent être généralisées en matière de capacité à mobiliser l'ensemble des professionnels, à susciter le dialogue, écouter les besoins du terrain et prendre en compte les solutions proposées par les équipes ...



### Jalons clés

| 2019  | 2020   | 2021  | 2022 | 2023 |
|---|--|---|------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>élaboration du Manuel Qualité</li> <li>rédaction des politiques de chaque processus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>déploiement de l'outil de gestion de la base documentaire</li> <li>plan d'action V2020</li> <li>programme annuel relatif aux RBPP</li> <li>réalisation des revues de processus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>mise en oeuvre des auto-évaluations sur la bientraitance</li> <li>création des tableaux de bord qualité</li> </ul> |      |      |

### Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

- ▶ Levier 14
- ▶ Levier 15
- ▶ Levier 18
- ▶ Levier 19

# PILOTER L'ACTIVITÉ

L'UGEAM doit faire face à la nécessité de recomposer l'offre sanitaire et médico-sociale, tout en rénovant ses modes de prises en charge. Ces deux défis sont conduits dans un environnement économique contraint.

Pour que chacun se mobilise efficacement sur ces enjeux et y contribue, il est nécessaire de disposer d'une visibilité sur la stratégie définie.

Il est également nécessaire que l'UGEAM dispose des outils de suivi des activités métiers et support, pour anticiper l'atteinte des objectifs fixés ou engager les actions correctives pertinentes.

## DONNER DE LA LISIBILITÉ SUR LES STRATÉGIES

Le pilotage de l'activité doit permettre à chacun d'appréhender les objectifs à atteindre et les stratégies mises en œuvre pour les atteindre.

A cette fin, l'UGEAM s'engage à formaliser des schémas directeurs sur les différents domaines d'appui : RH, informatique, communication, immobilier...

Par ailleurs, une information efficace de la Direction vers l'ensemble des collaborateurs relayée par les différents niveaux d'encadrement sera organisée de manière régulière et pédagogique.

Dans cette optique, donner de la lisibilité sur les stratégies passera également par l'élaboration en commun de supports d'information partagés.

## RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT ET L'EXPERTISE

Le pilotage de l'activité et les gains d'efficacité sont d'autant plus complexes que le contexte est contraint et mouvant.

Ainsi, les managers et les pilotes peuvent, ponctuellement, avoir besoin d'accompagnement pour une analyse plus

approfondie de certaines situations, afin de déterminer les actions envisageables et leurs impacts.

Dans cette perspective, une réorganisation du réseau contrôle de gestion sera conduite pour optimiser les missions réglementaires et développer l'offre de service.

## METTRE À DISPOSITION DES OUTILS DE PILOTAGE MÉDICO ÉCONOMIQUES PERTINENTS ET RÉGULIERS

Dans le contexte de recherche de performance et d'évolution des organisations, les outils de pilotage seront révisés pour gagner en agilité.

En s'appuyant sur les nouveaux outils métier et de gestion, des états automatisés et réguliers seront mis à disposition des managers et pilotes et consultables au rythme de leurs besoins.

Pour améliorer la pertinence des outils, l'écoute des besoins des clients internes sera développée pour s'assurer régulièrement de la pertinence des indicateurs suivis au regard des objectifs fixés.

Le contrôle de gestion s'attachera, en particulier, à définir avec les directeurs et les pilotes de processus les indicateurs de suivi de la performance de leur pilotage.



### Témoignage

Monsieur **Pierre CELTON**, Responsable régional réseau Performance

Le pilotage de l'activité doit permettre de mobiliser toutes les ressources nécessaires et nécessite, en premier lieu, de partager les objectifs à atteindre et les orientations stratégiques.

Piloter, c'est donner de la lisibilité sur ce que nous devons accomplir ensemble, afin que chacun comprenne l'importance de sa contribution.

Piloter l'activité, c'est ensuite disposer des outils qui permettent de vérifier l'avancée vers les objectifs fixés. C'est aussi disposer des informations utiles pour éclairer les choix de gestion ou ajuster les plans d'action en place.

Les pilotes doivent pouvoir s'appuyer sur des outils

qui permettent de suivre au quotidien leur activité, mais également d'accompagner l'aide à la décision.

Des tableaux de bord existent pour les établissements et les fonctions support ont également créé des outils de suivi, cependant souvent lourds à produire et difficiles à faire évoluer.

Dans un environnement de plus en plus exigeant, tant sur le plan de l'adaptation de l'activité, des attentes des personnes prises en charge, que dans le domaine économique, le pilotage de l'organisme, des établissements et des fonctions supports doit disposer d'outils plus faciles à produire, plus agiles et doit pouvoir s'appuyer sur un accompagnement adapté.



### Jalons clés



### Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

► Levier 29

# MAÎTRISER NOS COÛTS ET DYNAMISER LES RECETTES

Plusieurs plans d'actions ont été engagés pour maîtriser les dépenses et augmenter les recettes. Cependant, les résultats de l'UGECAM restent fragiles et la situation doit encore être redressée. La performance économique n'est pas un but, mais le retour et le maintien à l'équilibre sont des enjeux majeurs pour garantir la pérennité et le développement de l'activité. Pour ce faire, l'UGECAM doit poursuivre ses actions en générant des économies, en réformant ses organisations et en recherchant de nouveaux financements.

## LA RÉDUCTION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

La réduction des coûts de fonctionnement vise à réduire les dépenses via un effet prix, un effet volume mais également en consommant autrement. Cela nécessite une analyse régulière des pratiques avec des stratégies différentes visant à obtenir des prix unitaires plus faibles : concurrence, massification et standardisation des achats, investissements... L'UGECAM va renforcer l'analyse des achats et des consommations à partir des informations figurant dans le nouvel outil GEF. Le développement de la comptabilité analytique et le parangonnage permettront également d'établir des comparaisons des pratiques et d'identifier des opportunités d'optimisation.

## L'AJUSTEMENT EFFICIENT DES ORGANISATIONS

Les organisations en place au sein de l'UGECAM doivent être agiles pour adapter l'offre aux besoins des publics accueillis mais aussi pour améliorer l'efficacité. Le déploiement des processus sera l'occasion de se poser la question de la pertinence et de l'efficacité des

activités en place au regard des objectifs poursuivis. De plus, un travail sera conduit sur la définition d'organigrammes cibles au regard de l'évolution des missions, des modalités de prises en charge et des publics accueillis. Cette démarche impliquera également la recherche de mutualisations internes et de synergies avec les partenaires, ainsi que l'analyse des projets d'investissements.

## LE DÉVELOPPEMENT DES RECETTES

Pour développer ses recettes, l'UGECAM doit garantir et maîtriser toutes les étapes de sa facturation, en optimisant régulièrement son processus. Ainsi, les réformes tarifaires sanitaire et médico-sociale devront être anticipées et suivies pour analyser les impacts et évolutions à conduire. Une démarche sera également conduite quant à l'identification et à la valorisation des prestations adaptées aux nouveaux besoins des usagers. Enfin, des ressources complémentaires seront recherchées au travers de projets de mécénats ou de soutiens financiers aux projets locaux.



### Témoignage

Monsieur **Jean-Philippe LONG**, Directeur administratif et financier

Être à l'équilibre financier, ça n'est pas seulement un objectif économique.

C'est tout d'abord garantir la pérennité de notre activité. C'est aussi pouvoir se doter des moyens adaptés à la prise en charge des différents publics pour plus de sécurité, de qualité et de confort.

Mais c'est surtout avoir la capacité de se lancer dans de nouveaux projets, de pouvoir prendre des initiatives et d'être en mesure de les réajuster si besoin.

Dans un environnement en perpétuelle évolution, c'est un atout essentiel pour aller au-devant des attentes et des besoins de nos patients et des usagers



### Jalons clés

| 2019  | 2020  | 2021  | 2022   | 2023   |
|---|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>révision des prestations facturables</li> <li>amélioration de la lisibilité de la facturation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>définition des effectifs cibles des réseaux et des établissements</li> <li>massification et standardisation des activités mutualisables</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>optimisation de la facturation des établissements</li> <li>optimisation des outils de pilotage des achats</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>optimisation de la pertinence des actes et de la juste durée des séjours</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>recherche de mécénats et autres sources de financement</li> <li>réflexion sur temps et organisation du travail</li> </ul> |

### Concordance



## PROJET 2022 STRATÉGIQUE - Groupe UGECAM

- ▶ Levier 24
- ▶ Levier 25
- ▶ Levier 27
- ▶ Levier 28



# AGIR ENSEMBLE, PROTÉGER CHACUN



Groupe UGECAM PACA Corse - Siège

42 Boulevard de la Gaye

BP 84 - 13406 Marseille CEDEX 9

Tél standard : 04 96 20 39 00

[ugecam-pacac.fr](http://ugecam-pacac.fr)



Un groupe de

