



BILAN COG 2018-2022, ORIENTATIONS DE LA COG 2023-2027



INC UCANSS - UGECAM

13/12/2022

Un groupe de





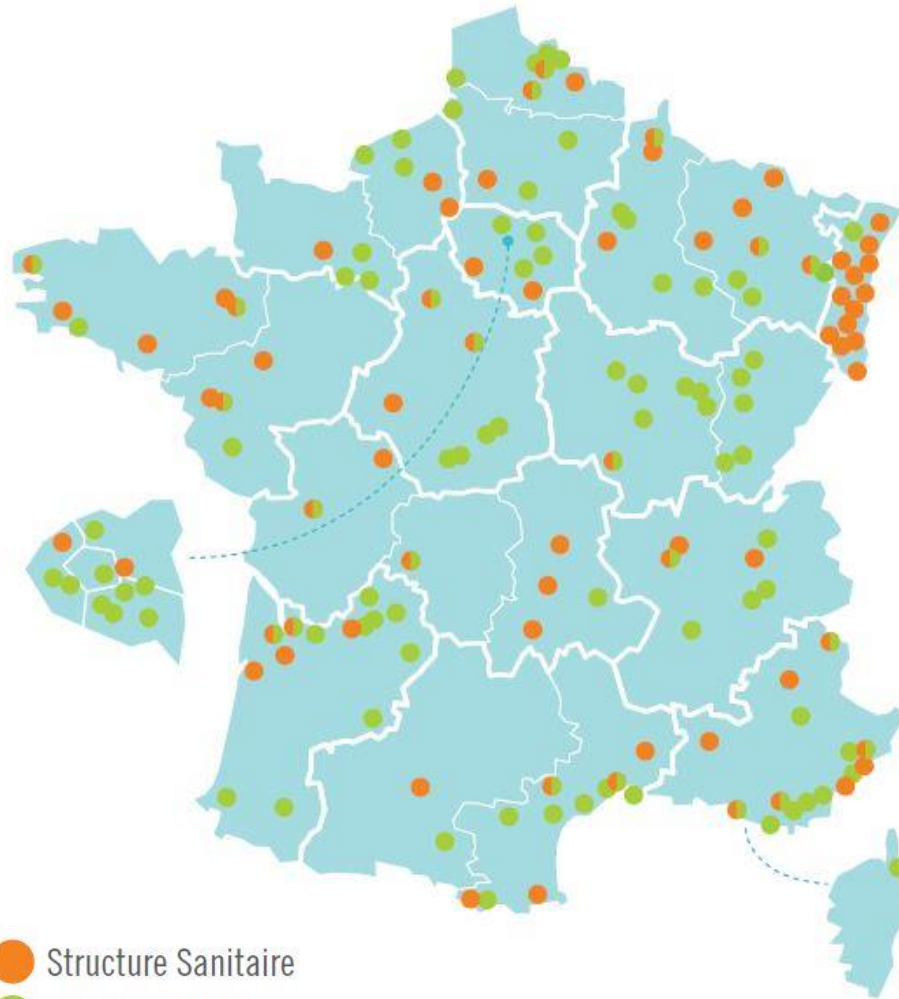
SOMMAIRE

1- Bilan de la COG 2018-2022

2- Enjeux de la COG 2023-2027



LES CHIFFRES-CLÉS DU GROUPE UGECAM



- Structure Sanitaire
- Structure Médico-sociale

239 Sites géographiques

164 Établissements et services médicosociaux

78 Établissements sanitaires

14 000 Salariés

1,2 Md€ Chiffre d'affaires

1- Bilan de la COG 2018-2022



Un groupe de





MISE EN ŒUVRE DES ENGAGEMENTS

Rappel des quatre engagements de la COG qui s'achève :

- 1 - Garantir la **pertinence** de l'activité des établissements
- 2 - Participer à la mise en place **d'innovations**
- 3 - Garantir la **qualité** des prises en charge et des accompagnements
- 4 - Définir une **trajectoire d'équilibre financier**



CRISE SANITAIRE

Période fortement marquée par la **crise sanitaire** :

- forte implication des établissements dans la prise en charge des patients COVID puis dans la vaccination,
- impact fort de la crise sanitaire sur le niveau et la nature de l'activité ainsi que sur les modalités de prise en charge,
- impact sur la capacité de pilotage des projets d'investissement



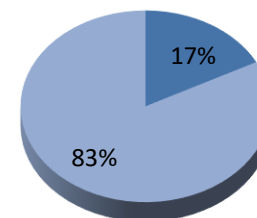
TRANSFORMATION DE L'OFFRE

Une vaste rénovation du parc immobilier:

- **Aboutissement de projets validés dans la COG précédente** (ex : nouveau centre de réadaptation de Colmar, nouveau SSR Les Euménides à Angers, nouveau CRP à Lieusaint, ouverture de la MAS de Bastia, de la MAS de Beaurouvre et de la MAS de Saâles ...)
- **Validation de nouveaux projets d'investissement avec 250M€ investis sur la période de la COG (83% dans le sanitaire)**

Répartition des opérations par nature d'établissement

■ Médico sociaux ■ Sanitaires

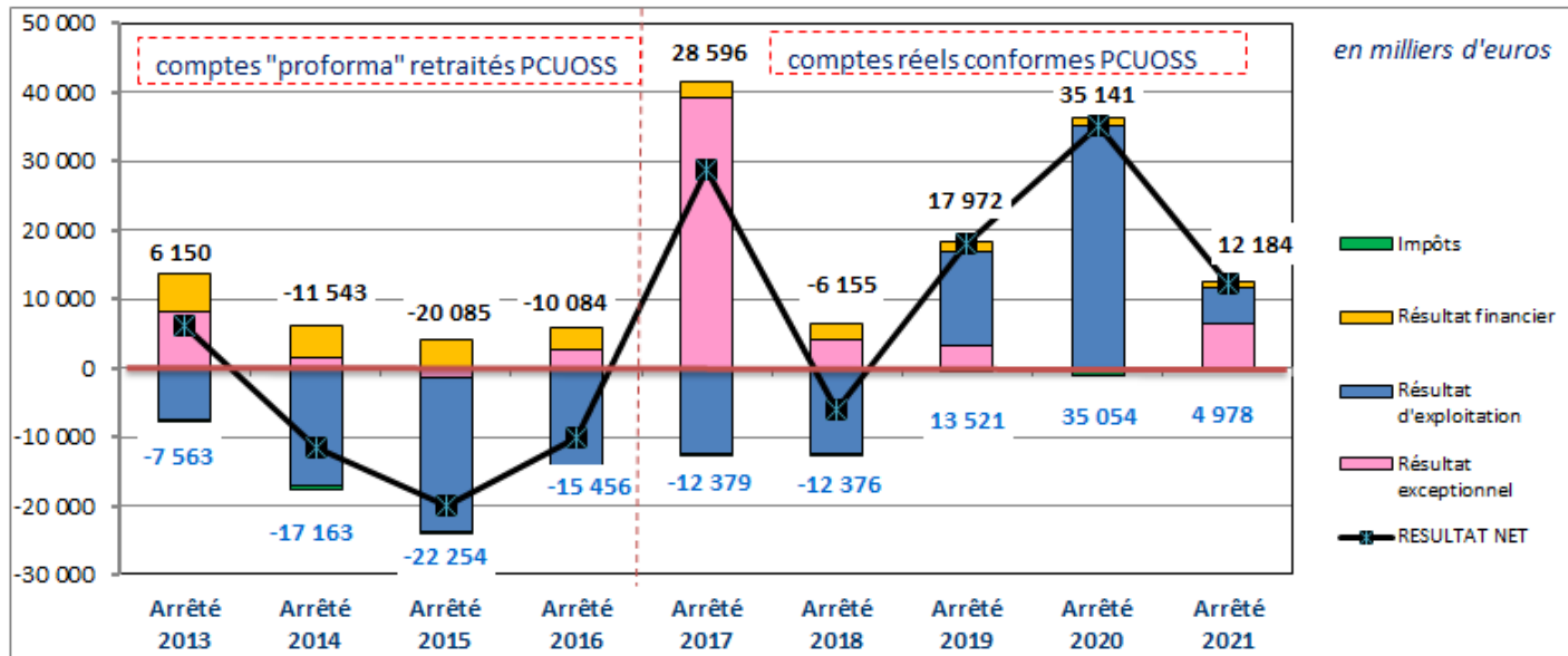


Dans le champ sanitaire poursuite du virage ambulatoire avec l'accroissement de l'HDJ passée de 19,3% en 2018 à 21% en 2021.

Dans le secteur médico-social handicap, accélération du virage inclusif avec le développement du fonctionnement en dispositif pour les DITEP, le déploiement de la scolarisation en milieu ordinaire et la mise en place d'équipes mobiles (ex équipe mobile d'appui à la scolarisation pour jeunes enfants autistes)



UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE DU GROUPE UGECAM « CONSOLIDÉ » DEPUIS 2019 ...



Source : comptes hors intercos DCC



... DES ANNÉES PLUS DIFFICILES EN PERSPECTIVE

Depuis 3 ans, le groupe UGECAM est excédentaire .

En 2021, il réalise un **résultat d'exploitation de 5M€** (soit 0,4% du CA) et un **résultat net de 12M€** grâce à des plus-values de cession.

Les UGECAM ont bénéficié d'effets favorables avec le maintien en période COVID de la majorité des recettes tout en ayant une activité souvent ralentie.

Dans les années à venir, le groupe sera confronté à des défis financiers majeurs:

- forte **inflation** (énergie, impact restauration, blanchisserie, transports et coûts de travaux immobiliers)
- **hausse masse salariale** sans compensation totale de moyens confirmée (cf hausse de la valeur du point de 3,5% contre 3% FEHAP);

=> Les projections sur 2022 prévoient aujourd'hui un atterrissage négatif en 2022

2- Engagements de la COG 2023-2027



Un groupe de





4 ENGAGEMENTS VOTES PAR LE CONSEIL DE LA CNAM POUR LA PROCHAINE COG

1. Renforcer le positionnement du groupe UGECAM comme **opérateur de l'assurance maladie** dans les secteurs sanitaires et médico-social, notamment en intégrant les **centres de santé** des caisses primaires et en étudiant un rapprochement avec Filieris
2. **Transformer et réformer l'offre** du groupe UGECAM pour répondre aux besoins des patients et des personnes accompagnées sur les territoires
3. Contribuer à améliorer la **performance** du groupe UGECAM
4. Faire entrer pleinement le groupe UGECAM dans l'ère du **numérique**

Engagement 2 – Focus sur la transformation des établissements et services du groupe UGECAM



Un groupe de





ENGAGEMENT 2 : TRANSFORMER L'OFFRE DU GROUPE UGECAM POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES PATIENTS ET DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES SUR LES TERRITOIRES

Dans le champ du sanitaire, être au rendez-vous des évolutions majeures du secteur, en lien avec:

- La **réforme du financement des activités de soins de suite et de réadaptation et de la psychiatrie**,
- La **réforme des autorisations**, qui précisent la place et le rôle attendus du secteur dans les filières de prise en charge.

Enjeux :

- **développer les prises en charge spécialisées** pour conforter et de renforcer le positionnement du groupe dans la gradation des soins,
- porter des **projets innovants**, cohérents avec les expertises développées sur les territoires et promouvoir de nouvelles formes de prises en charge,
- contribuer aux politiques publiques visant à promouvoir la **prévention et l'accès aux soins et à la santé des publics en situation de handicap**,
- amplifier le **virage ambulatoire** de l'offre de soins médicaux et de réadaptation en lien avec la stratégie de l'Assurance Maladie (développement de la prise en charge en hospitalisation de jour, contribution aux projets de santé des CPTS ...)



ENGAGEMENT 2 : TRANSFORMER L'OFFRE DU GROUPE UGECAM POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES PATIENTS ET DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES SUR LES TERRITOIRES

Dans le champ du médico-social, continuer à porter la **transformation inclusive**

Enjeux :

- Développer les prestations et des **modalités souples d'accompagnement** pour répondre aux attentes et aux besoins afin d'être au plus proche des lieux de vie des personnes accompagnées pour répondre aux enjeux de la société inclusive,
- Développer des réponses aux besoins et aux attentes des **personnes dans des situations complexes** en valorisant l'expertise des professionnels
- Développer les différentes modalités de **relais/répit** à la fois pour les personnes accompagnées et leurs aidants
- Négocier la transformation de l'offre dans le cadre des **contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)** : modification des agréments, projet immobilier, plan ressources humaines d'évolution des emplois des compétences

Engagement 3 - Focus sur les enjeux de performance économique du groupe UGECAM



Un groupe de





ÉVOLUTION RESULTATS / RISQUES ET ENJEUX

- forte **inflation** (énergie, impact restauration, blanchisserie, transports et coûts de travaux immobiliers)
- **hausse masse salariale** sans compensation totale de moyens confirmée (cf hausse de la valeur du point de 3,5% contre 3% FEHAP);
- **difficultés de recrutement** AS/IDE/médecins qui génèrent des coûts supérieurs et des fermetures de lits
- une **reprise insuffisante de l'activité SSR** pour beaucoup d'établissements, souvent en raison des tensions de recrutement, à mettre en perspective avec la réforme tarifaire
- des **reprises et diminutions des excédents dans le médico-social** (enjeu financier dans le cadre des renégociations CPOM)
- **Investissements SI** de plus en plus nécessaires mais coûteux



FOCUS SUR LES ENJEUX RH / CONSTATS

- Des **difficultés de recrutement** liées à un manque d'attractivité qui touchent de nombreux métiers dans les secteurs sanitaire et le médico-social (médical, soin, rééducation, accompagnement)
- De **nouvelles compétences** et des **métiers qui évoluent** pour répondre aux besoins des patients / personnes accompagnées (en particulier avec la transformation inclusive)



FOCUS SUR LES ENJEUX RH / LEVIERS

- Mise en place un **plan national attractivité**
 - Développer **l'emploi des jeunes** :
 - Développement de l'apprentissage (cf UGECAM Occitanie),
 - Renforcement des liens avec les instituts de formation (IFSI, IFAS, IFMK ...),
 - Renforcement de l'accueil des internes,
 - Mise en place de partenariats pôle emploi
 - Renforcer notre **marque Groupe Ugecam**, notre identité employeur et communiquer largement sur notre identité, nos actions et nos métiers
 - Renforcer notre **présence sur les salons, colloques** (SOFMER, EMPR, salon infirmier, jeunes d'avenir ...)



LES LEVIERS RH

- Poursuivre le déploiement du **plan Santé / Qualité de vie au travail**, analyser et réduire les risques professionnels, créer des conditions de travail répondant aux nouvelles attentes des professionnels (organisation du travail, nouvelles technologies ...)
- Accompagner les évolutions de métier au travers le développement d'une **offre de formation adaptée et améliorer l'accès à des formations diplômantes**, donner de la visibilité aux parcours professionnels possibles au sein du Groupe

Engagement 4 de la COG 2023-2027

Projets numériques



Un groupe de





ENGAGEMENT 4 : FAIRE ENTRER PLEINEMENT LE GROUPE UGECAM DANS L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

- **Développer les modalités de prise en charge et d'accompagnement à distance (télémédecine, télé-réadaptation, accompagnement à distance, formation à distance)**

Le Groupe UGECAM va continuer à déployer les solutions de dossier patient informatisé et de dossier usager informatisé. Il doit développer la télémédecine et l'accompagnement à distance. Il doit renforcer l'accès au numérique des personnes vivant avec un handicap. Il doit renforcer son offre de services numériques à destination des familles, des aidants et des partenaires.

- **Développer l'offre numérique de services administratifs aux patients et aux personnes accompagnées**

Le Groupe UGECAM souhaite renforcer la dématérialisation des admissions, facturations, enquêtes de satisfaction et gestion des plannings des usagers. Il entend définir un niveau de prestations-socles en faisant converger ses stratégies de prise en charge et sa politique hôtelière.



Temps d'échange



**l'Assurance
Maladie**

Agir ensemble, protéger chacun

Orientations stratégiques COG 2023-2027

FOCUS SUR LE PROJET D'ÉVOLUTION des Centres de Santé de l'assurance maladie

- Réunion INC UGECAM – 13 décembre 2022

01

LES ORIENTATIONS PORTÉES PAR LA COG 2023-2027

Un projet de convergence stratégique des UGECAM et des centres de santé

- La construction de l'Assurance maladie a, historiquement, associé la gestion d'activités de prestations et de structures de soins.
- Une première réforme majeure a conduit (au début des années 2000) à la création du réseau des UGECAM pour professionnaliser et consolider la position des établissements sanitaires et médico-sociaux de la branche, les inscrire pleinement dans l'offre de soins et leur permettre de développer des synergies avec l'ensemble des acteurs du système de santé.
- Aujourd'hui, cette ambition se traduit dans la COG 2023-2027 via l'orientation **2.4 Mobiliser l'offre de soins et d'accompagnement des UGECAM en appui des priorités de l'Assurance Maladie**, et le renforcement du groupe UGECAM comme opérateur de la branche dans les secteurs du sanitaire et du médico-social.

Un projet de convergence stratégique des UGECAM et des centres de santé

- Parallèlement à cette ambition, le modèle de gestion directe des centres de santé de l'Assurance Maladie est confronté à plusieurs enjeux, avec le constat d'une fragilité structurelle de plusieurs de nos centres de santé dont le modèle médico-économique est remis en cause par les impacts des évolutions réglementaires, des difficultés RH, ou encore de la crise Covid et le renforcement de la pression concurrentielle
- *L'intégration des centres de santé de l'Assurance Maladie au groupe UGECAM répond au double objectif :*
 - *de renforcement du positionnement d'offreur de soins de proximité des UGECAM*
 - *et de consolidation de la performance des centres de santé*

02

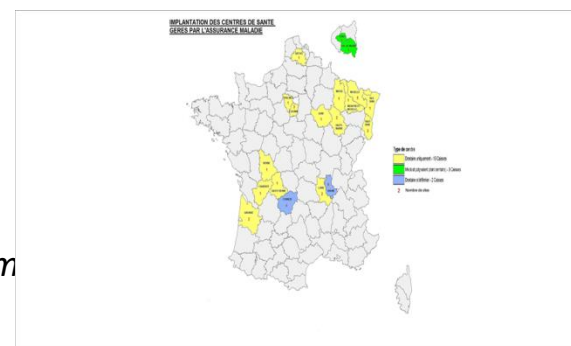
UNE AMBITION : CONFORTER L'OFFRE DE SOINS DE L'ASSURANCE MALADIE

Les structures de soins Assurance maladie concernées

- Une offre de soins de ville interne à la branche concentrée sur quelques territoires

- *Les caisses gestionnaires de Centres de Santé*

- 20 caisses gestionnaires de structures sanitaires et médico-sociales sur 41 sites
- 17 caisses gestionnaires de Centres de Santé Dentaires exclusifs (dont 2 caisses gestionnaires d'un Centre Infirmier)
- 3 caisses gestionnaires de Centres de Santé Polyvalents (dentaires + m + laboratoires)
- 1 SSIAD départemental



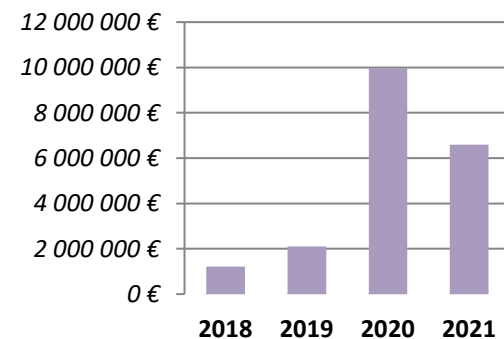
- La synergie avec le réseau UGECAM :

UGECAM	caisses AM	Nombre de sites
Nord Est	Aube / Haute-Marne / Meurthe-et-Moselle / Meuse / Moselle	9
Auvergne Limousin Poitou Charentes	Charente / Corrèze / Vienne / Haute-Vienne	7
Aquitaine	Gironde	2
Rhône Alpes	Loire - Rhône	9
Hauts de France	Artois	1
Alsace	Bas-Rhin / Haut-Rhin	4
Ile de France	Paris / CRAMIF / Yvelines / Essonne / Val-de-Marne	9

Des situations très hétérogènes qui traduisent un certain isolement des centres de santé

- **Au-delà du seul critère géographique, l'activité des centres de santé révèle une hétérogénéité forte dans les tous les domaines:**
 - Offre de soins et tarifs
 - Patientèle prise en charge (proportion de publics fragiles)
 - Ressources humaines (contrats, rémunérations, viviers de recrutement, ...)
 - Équilibre économique (déficits structurels ou équilibre financier)
 - Patrimoine (état, investissements, mais aussi règles de comptabilisation des charges)
- Par ailleurs, l'activité très spécifique des centres de santé a conduit à un certain isolement au sein du réseau.
- *L'intégration au sein du groupe UGECAM doit permettre de bénéficier de la professionnalisation des équipes des UGECAM et de développer les synergies métiers nécessaires à la consolidation de l'activité des centres de santé.*

Appui national (et local) sur le FNASS sur la période de la COG pour plus de 19 M€, dont plus de 16M€ sur les exercices 2020 et 2021 (besoins alimentés, outre le poids des réformes réglementaires et la pression concurrentielle, par les effets de la crise Covid)



La démarche retenue

- La situation disparate relevée au sein de chaque structure du réseau Assurance Maladie impose, comme condition préalable de réussite des ambitions stratégiques de la branche, la réalisation d'un nécessaire état des lieux de l'ensemble des centres de santé.
- *D'où la décision de réaliser des états des lieux externes pour l'ensemble des centres de santé.*

Cet état des lieux a pour objet la réalisation :

- D'une analyse individualisée des centres de santé sur l'ensemble des aspects d'exercice de leur activité (comptable et financier, organisation métier, positionnement de l'offre de santé sur le territoire, gestion RH et patrimoniale, ...)
 - Permettant d'objectiver les modalités d'intégration, en concertation avec les conseils et les directions des caisses gestionnaires et UGECAM, qui pourra se décliner à compter de 2024, dès lors que l'ensemble des conditions seront réunies
- Dans le cadre du projet, le volet Ressources Humaines fera l'objet d'une attention particulière, en s'appliquant notamment à garantir un accompagnement des collaborateurs des centres de santé

Renforcement de l'offre de soins : la trajectoire

- Les grands étapes du projet :
 - **De novembre 2022 à février 2023** : réalisation de l'état des lieux des centres de santé
 - **De janvier à juin 2023** : lancement d'ateliers thématiques, constitués avec les référents caisses et UGECAM
 - **Entre mars et juin 2023** : restitution des conclusions de cet état des lieux et définition d'une trajectoire cible du projet
 - **Lors du second semestre 2023** : préparation des premières opérations identifiées au sein du projet
 - **De début 2024 au terme de la COG** : intégration progressive des centres de santé au sein des structures régionales UGECAM

REFORME DU FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DE SSR (SMR)



Un groupe de





- Présentation de la réforme du financement des activités de SSR (SMR)
- Sommaire:
 - 1. Présentation générale de la réforme
 - 2. Enjeux et impacts pour le Groupe UGECAM
 - 3. Conclusion et analyse forces/faiblesses/menaces et opportunités

1.

PRESENTATION GENERALE DE LA RÉFORME

CONTEXTE, MODÈLE CIBLE



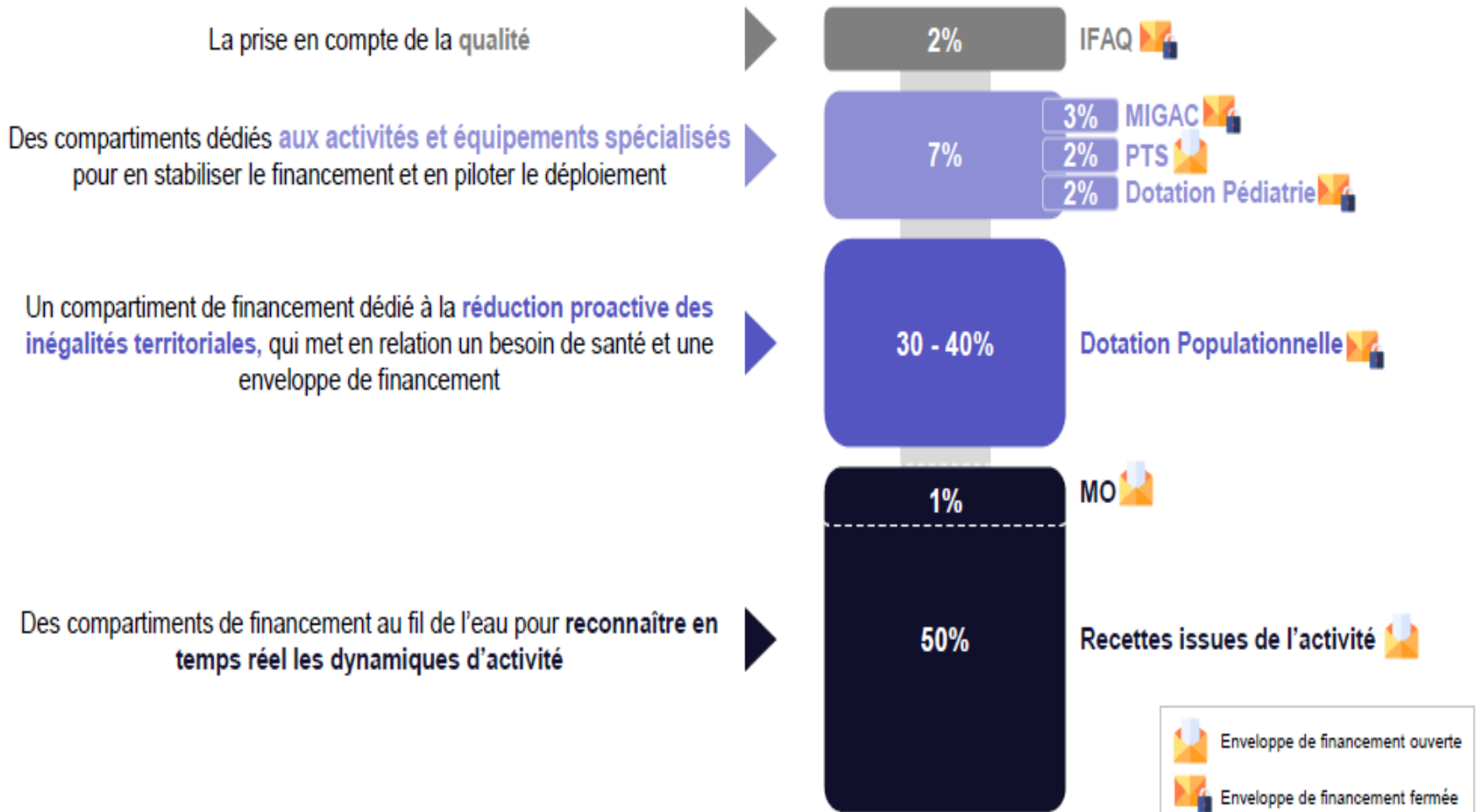
- La réforme du financement des activités de SSR intervient dans un contexte en transformation:
 - Réforme des autorisations qui entre en application à compter de juin 2023:
 - Changement de dénomination des soins de suite et de réadaptation (SSR) qui deviennent Soins Médicaux de Réadaptation (SMR),
 - Les textes posent de fortes exigences quant aux moyens à mettre en œuvre pour assurer une prise en charge spécialisée et graduée sur les territoires,
 - Refonte des Projets Régionaux de Santé entre juin et novembre 2023 qui vont revoir l'ensemble des implantations de SMR
 - Réflexions à conduire sur le positionnement des activités des établissements du groupe
 - Refonte de la classification des séjours qui a pour objectif de lier la technicité et la lourdeur des séjours au financement



- La réforme du financement des activités de SSR a pour objectif de proposer un modèle de financement identique quel que soit le statut juridique des établissements:
 - A ce jour, les modalités de financement sont différentes entre les établissements privés à but lucratif et les établissements publics ou ESPIC
 - L'hétérogénéité des modes de financement conduit à des déséquilibres et a un impact sur l'agilité des structures:
 - Le financement « DAF » des établissements publics et ESPIC ne valorise pas ou peu la réalité de leur activité,
 - Les projets de développement peuvent être de ce fait sous valorisés.
- Le modèle proposé diffère des premières réflexions engagées en 2016, notamment pour ce qui concerne la répartition des financements:
 - La part « activité » est limitée à 50% des recettes,
 - Intégration d'une dotation populationnelle qui doit permettre de valoriser les établissements en fonction de la réponse apportée au besoins de santé des territoires et corriger les inégalités de financement entre les régions.



- Le modèle cible





- Compartiment activité:

-

L'ambition

- Financer les séjours en partie au fil de l'eau pour rendre compte des dynamique d'activité, en intégrant une meilleure prise en compte de la réalité des prises en charge

Les évolutions p/r à l'actuel

- Compte pour 50% du financement des établissements SSR
- Révision de la classification autour de 4 questions principales, posées de manière « séquentielle » dans l'algorithme de classification, pour aboutir à une meilleure description des patients pris en charge :
 - Quelle est la pathologie principale du patient ? (idem classification actuelle)
 - Quel est le type de réadaptation reçue par le patient ? → la classification distingue désormais la réadaptation spécialisée et intense, la réadaptation non spécialisée et intense et la réadaptation non spécialisée et non intense
 - Quel est le niveau de dépendance du patient (niveau de lourdeur) ? → les travaux en cours de finalisation pour une meilleure description de la dépendance du patient, plus descriptive des coûts de prise en charge. Intégration prévue dès 2022
 - Quelles sont les autres pathologies du patient (niveau de sévérité) ? → meilleure prise en compte des comorbidités associées (CMA). Travaux lancés et étalés sur 2021 et 2022 pour intégration en 2023, en cohérence avec les travaux MCO

Comment ça fonctionnera

- Jusqu'en 2023, valorisation par l'ATIH + arrêté de versement
- A partir de 2023 : facturation directe à l'AMO pour les OQN
- Calendrier FIDES Séjours pour les DAF



- Compartiment dotation populationnelle:
-

L'ambition

- Le premier objectif de la dotation populationnelle est de réduire les inégalités territoriales. Ce mode d'allocation constitue également un outil puissant pour structurer une offre de soin pérenne en réponse aux besoins, tout en laissant une liberté d'organisation importante aux acteurs.
- En remettant les besoins de santé au centre de la réflexion, la dotation populationnelle constitue un outil structurant et stratégique d'allocation des ressources.

La structuration de la dotation

(voir annexes)

- Plusieurs volets qui doivent permettre de caractériser précisément le besoin en SSR, très protéiforme
 - Volet proximité alloué sur la base des caractéristiques démographiques et du nombre de séjours de MCO des territoires
 - Des volets caractérisant les besoins sur les offres de recours infra-régional, par spécialité médicale (neurologie, locomoteur, métabolique, cardio-respiratoire, autres) à partir de l'état de santé des populations (déterminé à partir de la cartographie des pathologies CNAM)

Comment ça fonctionnera

- Au niveau national, la dotation populationnelle assure le rééquilibrage entre les régions. Pour cela, les enveloppes de financement sont allouées à l'échelle régionale uniquement.
- Chaque région détermine ensuite ses propres critères d'allocation infra-régionale, en concertation avec le Comité d'Allocation des Ressources. L'allocation aux établissements se fait selon des modalités et critères fixés en amont et en concertation. Le montant de la dotation de chaque structure est déterminé dans le cadre du dialogue de gestion qui intervient entre l'ARS et l'établissement.



- **Compartiment plateaux techniques**

L'ambition

- Une partie des coûts de la prise en charge en SSR est liée à la mise à disposition d'un plateau technique et d'équipements spécialisés, parfois en lien avec les obligations mentionnées dans les décrets d'autorisation
- Le financement des plateaux et équipements coûteux doit faire l'objet d'un financement dédié afin d'éviter les investissements en dent de scie

La structuration du compartiment

- 6 plateaux techniques déjà identifiés : balnéothérapie, laboratoire d'analyse de la marche & du mouvement, appareil d'isocinétisme, rééducation assistée des membres supérieurs, rééducation assistée des membres inférieurs, simulateur de conduite
- Elaboration de cahiers des charges qui définissent les conditions d'éligibilité au financement dédié
- Etude des coûts spécifiques aux plateaux qui sert de base de construction du modèle économique

Comment ça fonctionnera

- Les PTS seront financés selon un modèle économique déterminé, identique pour tous les établissements
- L'éligibilité au financement dédié aux PTS se fera par les ARS (arrêté) sur la base de critères d'éligibilité, définis dans un cahier des charges dédié à chaque plateau
- Le financement se basera sur des forfaits qui prendront en compte les caractéristiques du plateau ou de l'unité (taille, niveau de spécialisation) et le niveau d'activité (seuil de déclenchement du financement)



- Mise en œuvre de la réforme – éléments de calendrier:
- L'entrée en vigueur de la réforme a été reportée au 1^{er} juillet 2023, afin de:
 - Finaliser les travaux en cours la méthodologie de calcul de certains compartiments, notamment la dotation populationnelle et les activités d'expertise,
 - Poursuivre les échanges avec les fédérations pour préparer la mise en œuvre de la réforme,
 - Approfondir les modalités liées à la facturation des séjours
- Le Groupe UGECAM est favorable à la mise en œuvre de la réforme est reste associé aux travaux sur ses conditions de mise en œuvre

2.

ENJEUX ET IMPACTS POUR LES ETABLISSEMENTS DU GROUPE UGECAM



- **Assurer la transition vers le nouveau modèle:**
 - Au niveau du groupe en lien avec la trajectoire financière,
 - Au niveau de chaque UGECAM
 - Au niveau des établissements
 - Porter une attention particulière au niveau d'activité des établissements:
 - Impact significatif à anticiper compte tenu des nouvelles modalités de financement,
 - Au-delà des données d'activité brute, porter une attention à la nature des activités en lien avec la reconnaissance des activités d'expertise et des financements associés aux plateaux techniques



- **Anticiper les conséquences de la réforme:**
 - Exploiter les prochaines simulations qui permettront d'identifier les points forts et les points de vigilance pour chaque établissement
 - Dresser un état des lieux global pour anticiper et identifier les leviers d'actions:
 - Plans d'actions régionaux à construire en fonction des premiers diagnostics issus des simulations,
 - Faire le lien entre les différentes réformes pour sécuriser le positionnement des établissements sur le territoire en fonction des spécialités et des besoins de santé
 - Mise en œuvre début 2023 d'une comitologie adaptée et participative

3.

CONCLUSION ET PREMIÈRE ANALYSE FORCES FAIBLESSES MENACES ET OPPORTUNITÉS



- La réforme du financement est attendue depuis plusieurs années mais certaines composantes sont encore soumises à des interrogations:
 - *Dotation populationnelle: construction du compartiment et gouvernance en région.*
 - *Impact du report de la réforme qui implique une révision des mécanismes de transition:*
 - ✓ *La mise en œuvre de la réforme en 2023 devait s'accompagner d'un mécanisme de transition visant à lisser les effets revenus sur 3 exercices*
 - ✓ *Le report à juillet 2023 « s'accompagnerait » de mesures de transition moins favorables.*
 - *Impacts de la réforme sur certaines activités, notamment la pédiatrie:*
 - ✓ *Fort enjeu pour le Groupe UGECAM,*
 - ✓ *Nécessité de travailler à un mécanisme de financement adapté aux spécificités de cette activité*

L'année 2023 sera mise à profit pour accompagner les établissements en lien avec la réforme des autorisations, qui aura des effets structurants sur l'offre et la nature de l'activité des établissements du Groupe.