



© Sacha Lenormand

UNIVI : agir ensemble, pour le bien de chacun

Avec un réseau de 76 établissements en France et 3300 collaborateurs, UNIVI accueille, héberge et soigne des personnes fragilisées par l'âge, la maladie ou le handicap au sein de ses hôpitaux gériatriques, résidences autonomie, résidences services, EHPAD et foyers d'hébergement et de services pour personnes handicapées. Le groupe offre également des services de soins à domicile. Acteur responsable, UNIVI s'inscrit dans une démarche de croissance durable intégrant un volet environnemental et une politique sociale. Le groupe garantit un niveau de confort et de qualité élevé et une maîtrise des prix, jouant ainsi son rôle dans l'amélioration de l'accompagnement des aînés et l'inclusion des personnes les plus fragiles.

Présentation du Groupe UNIVI avec son Directeur Général, Nicolas Utzschneider



Comment définiriez-vous le Groupe UNIVI ?

Nicolas Utzschneider : UNIVI est un groupe rassemblant des activités sanitaires et médico-sociales, fruit de l'action sociale de la Fédération Agirc-Arrco depuis plusieurs décennies. Le regroupement de ces activités

a pour vocation de s'inscrire dans la démarche sociale de la Fédération mais aussi de développer une offre exemplaire d'établissements sanitaires et médico-sociaux.

Agirc-Arrco en 2014 de réunir l'ensemble de ses activités sanitaires et médico-sociales. L'éclatement géographique et juridique des différentes structures a retardé la mise en application de cette décision qui est finalement intervenue au début l'année 2019. La constitution du Groupe UNIVI a donné lieu à la mise en place d'un conseil d'administration dont la mission fut de répondre à des enjeux relativement simples à énoncer mais ambitieux dans les faits. En premier lieu, il s'agissait de constituer une véritable culture associative et de groupe pour travailler de manière homogène afin de s'inscrire dans les axes de la Fédération tout en nous permettant d'être suffisamment solides et structurés pour développer une offre de qualité.

Comment est né le Groupe UNIVI ?

N. U. : La naissance du Groupe UNIVI date de la décision de la Fédération

Comment est organisé le Groupe UNIVI ?

N. U. : Le siège du groupe impulse et anime une dynamique à destination des différents pôles opérationnels (séniors, handicap et santé) sur des pratiques ou des décisions de gestion mais notre volonté est surtout de permettre à ces différents pôles de conserver de la flexibilité pour correspondre à la réalité de terrain et être au plus près des patients ou résidents. Le siège commun doit donner la capacité de créer des synergies et offrir une vision à long terme en mettant en place une politique générale, mais ne doit pas devenir un frein qui viendrait étouffer les capacités opérationnelles des établissements. Notre rôle est également de faciliter les contacts et les rencontres entre les équipes comme nous l'avons fait lors de la crise sanitaire ou sur des projets de télémedecine dans lesquels nous associons largement les hôpitaux et les EHPAD du groupe. La transversalité est également une notion importante pour nous et nous donnons la possibilité aux différents pôles de partager leurs savoirs et mutualiser leurs pratiques.

Quelles sont les caractéristiques communes des différentes structures gérées par UNIVI ?

N. U. : Nous partageons tous les valeurs fondatrices du Groupe UNIVI. Dès sa fondation au printemps 2019, nous avons réunis l'ensemble des managers des différents établissements pour définir les valeurs partagées par les établissements et la vision commune que nous avons de nos métiers et ce que nous souhaitons développer ensemble. Nos trois pôles se retrouvent donc sur un socle partagé de valeurs, pierre angulaire de notre groupe et à l'image de notre philosophie associative. Cette vision s'est ensuite déclinée sur des aspects plus opérationnels et plus techniques.

Le Groupe UNIVI développe ses activités sur 3 secteurs : séniors, handicap et santé. Comment se positionne le Groupe UNIVI sur le secteur des personnes âgées ?

N. U. : Pour le Groupe UNIVI, le secteur des personnes âgées concerne à la fois le pôle sanitaire et médico-social puisque nos établissements sanitaires sont avant tout des établissements gériatriques. Avec UNIVI Séniors, nous proposons à la fois des EHPAD, des Résidences Autonomie et des Résidences Services avec une un spectre volontairement très

large de notre prise en charge pour éviter de trop nous spécialiser sur des établissements, soit très sociaux ou à l'inverse, très haut de gamme. Si certains de nos établissements sont habilités à l'aide sociale, d'autres proposent une offre hôtelière encore plus qualitative qui correspond à certaines attentes. Cette diversité reflète parfaitement le spectre de l'Agirc-Arrco qui concerne toutes les couches de la société des plus aisés aux plus modestes. Ce point nous distingue clairement d'autres opérateurs du secteur qu'ils soient associatifs ou privés.

Comment a évolué le secteur de la personne âgée au cours des dernières années ?

N. U. : Ces dernières années, le secteur de la personne âgée a fait face à plusieurs changements assez profonds. Les résidents que nous accueillons aujourd'hui n'ont rien de comparables avec ceux d'il y a 20 ans. Cette nouvelle génération, appelée parfois « *boomers* », possède des attentes différentes notamment en matière d'individualisation de l'offre et de l'accompagnement. Les établissements ont dû s'adapter en sortant d'une logique monolithique pour aller vers des conceptions et des organisations basées sur l'adaptation à chaque résident. Cette transition a été remarquablement accompagnée par les instances comme les ARS et les départements. L'individualisation de l'offre n'est que le reflet de l'évolution générale de la société.

Pour les années à venir, le plus grand défi pour les EHPAD sera de disposer d'un nombre suffisant de personnels qualifiés pour assurer l'évolution quantitative et qualitative de l'offre. La forte tension qui pèse actuellement sur le personnel du secteur sanitaire rajoute une difficulté supplémentaire à la réussite de ce défi. Les problématiques actuelles qui vont se poursuivre dans les années à venir concernent l'attractivité, la fidélisation et l'amélioration des conditions de travail au sein des établissements. Au-delà de l'aspect humain, le défi de demain sera aussi technologique. Les établissements devront continuer d'accompagner les évolutions d'une société très connectée, ce qui n'est pas une mauvaise chose pour maintenir le lien social, mais aussi suivre les évolutions technologiques liées aux soins comme la télémedecine et enfin toutes les solutions qui vont concourir à l'amélioration des conditions de travail des salariés.



© Sacha Lenormand

La prise en charge du linge de vos résidents vous préoccupe ?

Découvrez nos solutions sur www.ad3.fr

ad3
PART OF **velis**

0 800 200 136 Service à votre disposition

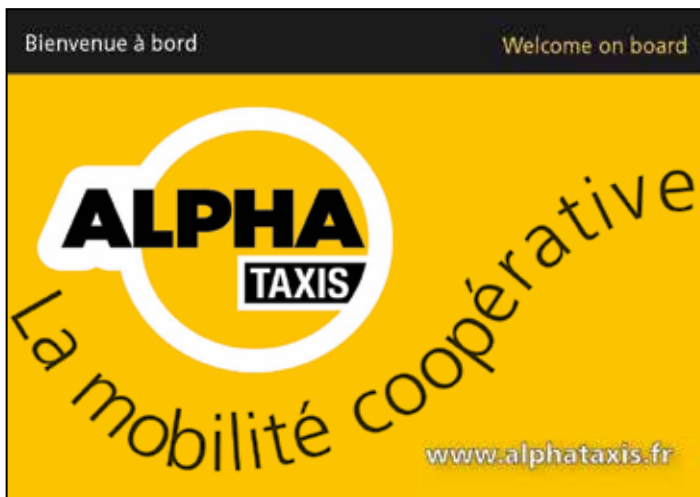


Bienvenue à bord Welcome on board

ALPHA TAXIS

La mobilité coopérative

www.alphataxis.fr



iD



Ontex est un des **leaders européens** de la prise en soin de la **continence**.

Nous offrons la **gamme** de produits la plus **large** du marché pour répondre à tous les besoins.

Nous comptons parmi nos clients plusieurs des **grands groupes privés et associatifs**.

id-direct.com

ELIOR, RESTAURATEUR DE RÉFÉRENCE

EN FRANCE, CHAQUE JOUR, NOS 24 200 COLLABORATEURS SERVENT 1,4 MILLION DE CONVIVES DANS 9 550 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE.



elior.fr
Elior Santé
Direction Développement et Grands Comptes
T : +33 1 71 06 79 74

elior
L'appétit du mieux

Soyez parmi les 20 premiers établissements à bénéficier gracieusement de l'offre Numéric Santé (borne + contenu).

Informations au : **N°Azur 0 810 410 300**
PRIX APPEL LOCAL



www.numericsante.fr

numeric santé

La communication audiovisuelle dynamique au service de vos patients et visiteurs...



© Sacha Lenormand

Qu'en est-il de la valorisation des moyens humains ?

N. U. : La pénibilité au travail est un sujet central pour l'avenir des établissements. De nombreuses solutions techniques et technologiques ont déjà amélioré les conditions de travail des salariés à l'image du développement de l'automatisation des lève-malades ou plus récemment sur l'accompagnement des personnes souffrant de troubles cognitifs. Toutes les innovations permettant une amélioration de la prise en charge du résident et la réduction de son stress sont bénéfiques pour les soignants qui subissent moins les problèmes physiques ou psychologiques. L'évolution des mentalités vis-à-vis du secteur de la personne âgée participe à l'attractivité et les personnels soignants qui travaillent dans nos structures apprécient cette approche du « *prendre soin* » qui vient humaniser le soin technique et donne plus de sens à leur travail. La forte tension qui pèse sur eux depuis de nombreux mois n'altère pas cette vision humaniste que nous devons préserver et continuer à développer.

La méthode Humanitude est reconnue pour améliorer la qualité de vie des patients. Comment est-elle déployée au sein de vos établissements ?

N. U. : Depuis plusieurs années, un certain nombre de nos établissements s'impliquent sur la méthode Humanitude. En Ile-de-France, l'hôpital des Magnolias a d'ailleurs été labellisé Humanitude en 2019 après 15 ans de mise en place profonde de ce processus d'accompagnement et plusieurs de nos EHPAD poursuivent cette dynamique. Nous sommes convaincus par l'essence même de ces approches et des apports bénéfiques pour les patients, les résidents mais aussi les personnels qui gagnent en satisfaction de pratiquer ce métier.

Humanitude propose une approche globale et au sein du Groupe UNIVI nous réfléchissons à une normalisation de nos propres parcours et process qui seraient déployés au sein de nos établissements. De nombreux labels développent des préoccupations communes avec des variations dans les outils ou la méthode et nous souhaitons développer quelque chose qui nous ressemble et qui corresponde parfaitement à la construction de notre identité et de notre culture de groupe.

Quelles sont les grandes lignes du Plan Stratégique 2020-2022 ?

N. U. : Malgré les perturbations liées à la crise sanitaire nous avons conservé les mêmes axes et les mêmes ambitions avec sans doute un décalage du calendrier sur 2023 dans la mesure où toutes nos échéances n'ont pas pu être respectées à cause du COVID. Les grandes lignes de ce plan stratégique sont simples et reflètent ce qu'est UNIVI à l'image du premier axe intitulé « *Exister, Consolider et Renforcer* ». Pour un jeune groupe comme le nôtre, il est important de gagner en consistance et en solidité avec une véritable identité et une culture associative et d'entreprise fondée sur un fort partage de valeurs et une forte cohésion. Nous poursuivons un double objectif mais néanmoins complémentaire, qui est de prendre soin des résidents et des patients et en même temps de nos collaborateurs.

Le deuxième axe est consacré au développement, tout d'abord au niveau de l'offre et du parcours du patient, en proposant un accompagnement complet des personnes fragiles avant, pendant et après l'institution. Nous devons développer notre réseau pour favoriser les synergies grâce à un maillage plus dense. Pour ce faire, il sera nécessaire de confirmer notre présence pour devenir plus forts sur des zones où nous possédons déjà des établissements, comme nous l'avons récemment fait sur PACA avec l'acquisition de nouvelles entités, et nous positionner sur de nouveaux territoires de manière significative. Une offre large permet plus aisément de proposer des parcours complets.

Enfin, le troisième axe reflète parfaitement l'identité de la Fédération Agirc-Arrco et notre action sociale et sociétale avec un engagement fort pour nos salariés. Notre construction économique est très simple puisque nous cherchons simplement à être viables et pérennes sans avoir d'actionnaires qui attendent de nous des dividendes. Ainsi, les profits tirés de notre action sont utilisés pour un tiers comme réserve en cas de nouvelle crise, un autre tiers consacré à nos politiques sociales en faveur des salariés et un dernier tiers pour développer des projets innovants et déployer de nouveaux outils et de nouvelles méthodologies. Par ailleurs, ces ressources nous permettent de mener une politique de développement durable qui est très chère à la Fédération depuis une décennie.





Comment le groupe UNIVI a-t-il traversé la crise sanitaire et ses vagues successives ?

N. U. : A ce sujet, je pense qu'il faut surtout savoir faire preuve de modestie, sans catastrophisme ni orgueil mal placé. Nous avons traversé cette crise sanitaire en faisant preuve de la plus grande attention possible dans l'accompagnement de nos établissements et en particulier ceux d'UNIVI Séniors dont certains ont été touchés notamment en région parisienne lors de la première vague. Nous sommes toujours dans une situation de gestion de crise même si la campagne vaccinale a permis clairement de desserrer l'étau autour de nos EHPAD. Durant cette période difficile, nous avons aussi pu bénéficier de l'appui de nos membres comme les Institutions de Retraite Complémentaire et la Fédération Agirc-Arrco.

Mais cette crise a également été un accélérateur sur différents points de notre Plan Stratégique ; en particulier la création d'une culture commune. Traverser des heures aussi difficiles que celles que nous venons de vivre est forcément un acte fédérateur.

Enfin, cette période a également été l'occasion de nous poser beaucoup de questions fondamentales sur le but de notre mission et notre manière de l'accomplir mais aussi sur l'aspect éthique de cette crise. Pour un groupe comme UNIVI, ce questionnement était forcément très intéressant et s'est ensuite enrichi des nombreux retours d'expérience consécutifs à chaque vague. Au-delà de l'analyse de ce qui s'était bien passé et moins bien passé, nous avons su nous interroger sur tous les sujets éthiques pour améliorer davantage notre approche et nos actes.

Comment le personnel a-t-il vécu cette période émotionnellement très lourde ?

N. U. : La charge émotionnelle a été très intense notamment en raison de l'immense stress vécu par les personnels des établissements atteints par le COVID mais aussi par ceux qui ne l'étaient pas. Il ne faut pas ignorer ces derniers car eux aussi vivaient dans la crainte permanente d'être touchés. Au sein des établissements atteints par le virus, le COVID a généré une grande souffrance chez les résidents et parmi le personnel.

La prise en charge de la personne âgée a cette particularité de développer davantage les relations entre les résidents et les personnels. Au-delà des primes financières, nous avons mis en place un accompagnement psychologique à destination de nos salariés et nous avons toujours fait en sorte d'être au plus près des équipes et de ne jamais les abandonner.

Quelle est votre vision de l'évolution de la prise en charge de nos aînés et des personnes fragiles ?

N. U. : Nous sommes face à une évolution démographique qui nous impose d'être multiformes dans notre offre d'accompagnement. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons, au travers de nos établissements, proposer un véritable parcours de soins et même un parcours de vie pour les personnes âgées. Leur première attente est de rester le plus longtemps en bonne santé à domicile et nous devons être en capacité de répondre à cette demande. Cela peut prendre la forme d'établissements adaptés comme les Résidences Autonomie ou Services qui peuvent être une réponse au problème d'isolement qui est de plus en plus fort. A mon sens, les EHPAD vont conserver toute leur place à l'avenir avec un développement de plus en plus tourné vers l'accompagnement des personnes très dépendantes. Sans devenir des établissements sanitaires, les EHPAD vont avoir à gérer davantage les polypathologies et les grandes dépendances. Pour ce faire, un renforcement des personnels et des compétences sera indispensable. L'enjeu sera aussi d'être mieux et plus connecté vers l'extérieur et vers les autres formes d'établissements et proposer sans cesse de nouveaux services notamment à destination du domicile comme nous l'avons imaginé avec notre formule d'EHPAD « hors-les-murs ».

Ces grandes orientations se traduisent bien entendu dans notre Plan Stratégique et dans notre ambition de proposer le parcours le plus complet possible. Enfin, le dernier axe que nous souhaitons développer concerne les aidants car eux aussi, ont besoin de soutien et d'accompagnement pour être plus et mieux orientés dans ce rôle qu'ils occupent, bien souvent malgré eux, durant une période plus ou moins longue.



© Sacha Lenormand



© Sacha Lenormand

Le pôle UNIVI Santé

« Nous cherchons sans cesse à innover et à mettre en place des outils efficaces pour réduire les hospitalisations et maintenir les personnes à domicile »

Propos recueillis auprès de **Thomas Lauret**, Directeur UNIVI Santé



Pouvez-vous nous présenter le pôle UNIVI Santé ?

Thomas Lauret : Le pôle UNIVI Santé est composé de 3 hôpitaux, La Porte Verte à Versailles (78), les Magnolias à Ballainvilliers (91) et Les Sources à Nice (06) ainsi qu'un Centre de Gériatrie et d'Accueil Spécialisé à Gouvieux

(60) et un USLD à Lyon (69). Nos 3 hôpitaux ont été construits dans les années 70 et sont issus de l'action sociale de la Fédération Agirc-Arrco pour prendre en charge les personnes âgées au niveau sanitaire et en particulier sur la fin de leur vie. Nous travaillons également à la réadaptation et à la rééducation de nos patients afin de préserver leur autonomie et leur permettre de vivre mieux et plus longtemps.

Au-delà de l'orientation gériatrique de ces hôpitaux, nous avons développé en leur sein, des activités complémentaires comme la médecine physique et de réadaptation à Versailles à destination de tous les âges ainsi que l'oncologie. Dans l'Essonne, les Magnolias proposent pour leur part, une prise en charge des maladies neurologiques et des troubles liés à la dégénérescence comme la maladie d'Alzheimer. Enfin, sur l'hôpital niçois des Sources, nous avons mis en place une unité de surveillance continue et de réanimation qui accueille des patients qui ont besoin d'être hospitalisés et médicalisés plus fortement.

Pour conclure, ces 3 hôpitaux ont également développé des activités médico-sociales pour faire le lien entre le domicile et l'hôpital, en

amont comme en aval, en étant tous engagés dans les coordinations gérontologiques. Ces services aident les personnes âgées à s'orienter dans le dispositif de soins, à établir des dossiers pour l'obtention d'allocations comme l'APA (Allocation Personnalisée d'Autonomie) ou à trouver des infirmières, des aides-soignantes ou des repas à domicile. Ainsi, l'accompagnement du patient débute avant même l'hospitalisation au sein de nos établissements et peut se poursuivre lors d'un retour à domicile après un séjour dans une de nos structures.

Qu'est ce qui fait la force de vos établissements sanitaires ?

T. L. : Notre force c'est ce lien entre l'hôpital et son territoire, qu'il s'agisse des EHPAD, des médecins généralistes, des services d'urgences des hôpitaux généraux et tous les acteurs impliqués dans cette filière de la personne âgée. Nous proposons une prise en charge complète qui prend en compte la personne dans sa globalité avec des soins médicaux prodigués par nos gériatres, des soins paramédicaux avec les infirmières ou les aides-soignantes, de la rééducation et enfin un suivi social grâce aux assistantes sociales et à la coordination gérontologique. Face au vieillissement de la population et à la croissance importante du nombre de personnes de plus de 85 ans, nos hôpitaux sont très sollicités et le seront encore davantage dans les années à venir. Nous cherchons sans cesse à innover et à mettre en place des outils efficaces pour réduire les hospitalisations et maintenir les personnes à domicile. Ainsi, la télé-médecine ou la télésurveillance et les équipes mobiles permettent de plus en plus d'assurer un accompagnement à distance de qualité.

Comment parvenez-vous à harmoniser les pratiques entre vos différents établissements ?

T. L. : Le pôle UNIVI Santé a été constitué le 1^{er} janvier 2021 et le travail que je mène en compagnie des deux directeurs généraux des autres hôpitaux, est un travail de concertation sur les projets, les orientations stratégiques et les pratiques. Notre objectif est que nos équipes se parlent, se connaissent, se rencontrent et partagent les protocoles. La transversalité entre les hôpitaux est importante pour nous et nous avons mis en place des coopérations entre les directeurs médicaux des différents sites et nous menons des activités de recherche aussi bien via des publications et des études mais aussi du point de vue de la réflexion interne pour harmoniser les pratiques. Nous avons l'avantage de pouvoir nous appuyer sur une harmonisation de la gériatrie préexistante sur le plan national impulsée par l'HAS et les ARS avec des certifications et des vérifications des bonnes pratiques qui facilitent de facto l'harmonisation des pratiques entre nos établissements.

L'un des objectifs du Plan Stratégique UNIVI est de renforcer les synergies et les complémentarités entre vos différents métiers. Quelle est l'importance de cette articulation dans le parcours de soin que vous proposez aux patients ?

T. L. : Cette articulation entre le sanitaire et le médico-social est essentielle pour offrir aux patients une filière de soins complète et surtout sans blocages. Aujourd'hui, il est clairement plus simple que le patient vienne directement depuis son domicile se faire hospitaliser en gériatrie aigüe au sein de nos hôpitaux, avant de basculer directement vers nos établissements de soins de suite et de réadaptation, puis de trouver une place dans un de nos EHPAD. Il ne faut pas rencontrer de rupture ou devoir allonger une durée de séjour par manque de place quelque part. La force de la synergie du Groupe UNIVI est de permettre un parcours simple et fluide. Ces liens existent au sein d'un même territoire grâce à des filières locales efficaces.

Pour compléter ce maillage territorial, nous disposons de Résidences Services à destination de patients plus autonomes qui peuvent profiter d'appartements individuels avec des activités et une restauration commune.

Comment avez-vous traversé cette crise sanitaire qui a particulièrement touché les personnes âgées ?

T. L. : Depuis le premier jour de la crise, nous avons dû sans cesse réadapter nos organisations internes pour faire face au virus et aux évolutions du nombre de malades. Les directions, médicales, des soins et hospitalières se sont réunies en cellule de crise et l'une des premières décisions fut de dédier des unités d'hospitalisation aux patients COVID. Pour se rendre compte de l'impact de cette crise sur nos hôpitaux, il faut savoir qu'au plus fort de la pandémie le 14 avril 2020, nous comptions 97 lits COVID sur les 100 lits de gériatrie de La Porte Verte à Versailles. Les fluctuations ont été nombreuses au cours de l'année avec une période de calme entre mai et septembre avant une nouvelle hausse à 40 lits. Nos unités d'hospitalisation comptent entre 20 et 25 lits et à chaque pic épidémique nous devons isoler une ou plusieurs unités en fonction des besoins et regrouper les patients positifs. Notre objectif a toujours été de limiter les contaminations internes et externes. Au début de la crise, nous avons eu besoin de former le personnel, trouver les équipements de protection et parfois faire preuve d'ingéniosité pour faire face aux problèmes d'approvisionnement lors de la première vague. Nous avons également dû réduire les visites, et même les interdire complètement durant un temps, pour éviter les contaminations. Enfin, l'enjeu du début de l'année 2021 a été la campagne de vaccination selon l'ordre édicté par les instances nationales avant de devoir convaincre les plus jeunes de nos collaborateurs de l'importance de cette vaccination. Nos trois hôpitaux ont traversé de la même manière cette crise sanitaire et sont toujours extrêmement mobilisés plus d'un an et demi après l'apparition du virus.



© Sacha Lenormand



© Sacha Lenormand

Qu'aimeriez-vous développer au niveau du projet médical du pôle UNIVI Santé ?

T. L. : Sur le projet médical, l'enjeu majeur est de développer notre capacité d'hospitalisation et surtout d'admission en urgence. Nous devons être à même d'accueillir plus de patients sans que ces derniers n'aient à passer par les urgences hospitalières. Pour accéder directement à l'hôpital, les conditions sont nombreuses : nous devons proposer un accueil 24h/24 et 7j/7, avoir un service d'imagerie complet 24h/24, consolider nos circuits avec les réseaux d'adresseurs et notamment les médecins généralistes de ville et enfin nous devons disposer de l'organisation hospitalière adéquate avec des unités dédiées aux admissions non-programmées. Nous ne pourrions continuer à solliciter à ce point les urgences des hôpitaux dont le nombre d'admissions annuelles ne cesse de croître. Il est clair que la prise en charge des personnes âgées sera meilleure si elles sont directement reçues dans un service adapté. Le deuxième enjeu est de développer nos activités ambulatoires avec une prise en charge des patients sans hospitalisation complète. Cela ne peut se produire qu'au niveau de nos services de SSR, lorsque nos patients pourront rentrer à leur domicile et venir plusieurs fois par semaine en hôpital de jour pour des activités de rééducation. Si ce système existe depuis longtemps pour la rééducation fonctionnelle, nous devons le développer également pour les personnes âgées. Cela nous permettra par la même occasion de réduire les durées d'hospitalisation en soins de suite. Ce pôle ambulatoire devra accueillir plus de consultations pour mettre en place un suivi efficace qui permettra aux personnes âgées de moins se rendre aux urgences. En plus des gériatres, nous devons accueillir des spécialistes comme des cardiologues, des ORL, des psychiatres ou des neurologues.

Enfin, le troisième axe de diversification de nos activités de gériatrie concerne le développement des activités complémentaires comme l'onco-gériatrie, la surveillance continue et la médecine interne, notamment pour prendre en charge les nombreuses plaies qui touchent nos patients. La télémédecine et la télésurveillance seront également des atouts importants pour le suivi des patients et nous devons être présents sur ces questions. Nous devons être capables de maintenir le

lien avec les patients, qu'ils soient à domicile ou en EHPAD, sans qu'ils aient besoin systématiquement de venir à l'hôpital.

En dehors du projet médical, quels sont les autres axes de développement que vous poursuivez ?

T. L. : Au niveau des ressources humaines, l'enjeu concerne l'attractivité des métiers de la gériatrie. La qualité des recrutements est capitale. Nous devons continuer à favoriser les liens avec les écoles d'infirmières pour accueillir en stage des praticiennes qui se rendront compte in vivo de l'intérêt et des atouts de la gériatrie. Les infirmières jouent un rôle majeur et s'inscrivent dans une prise en charge globale et divers de la poly-pathologie. Au niveau des aides-soignants, il existe un enjeu d'attractivité des métiers et de qualification des personnels qui a fait l'objet de débats nationaux et qui a été mentionné lors du Ségur de la Santé. Nous devons améliorer nos recrutements sur ces beaux métiers encore insuffisamment valorisés. Au-delà des questions de recrutement, l'attractivité et la fidélisation de nos personnels passent par notre capacité à fédérer les équipes autour de projets communs, proposer des axes de réflexion et de recherche et surtout renforcer un management de proximité dynamique au quotidien.

Enfin, le dernier élément concerne l'enjeu immobilier. Sur l'hôpital de La Porte Verte nous avons beaucoup travaillé à l'amélioration des conditions de prise en charge et de travail avec chaque année la rénovation d'une unité. Nous achevons la rénovation des sanitaires dont 10 % dataient encore de la création de l'établissement en 1978. La mise à niveau permanente des bâtiments et l'amélioration globale des prestations hôtelières est aussi en enjeu important pour nous. Nous devons proposer à nos patients une qualité de prestations et d'environnement supérieure à la moyenne hospitalière. Pour ce faire, nous devons, au sein du pôle UNIVI Santé, réinstaurer pour tous les établissements cette fréquence de rénovation d'une unité par an et travailler sur les espaces communs comme ça a été le cas sur La Porte Verte. Nous améliorons aussi l'alimentation ou nous proposons une préparation locale en liaison chaude avec des produits frais, bio, des labels de qualité et majoritairement d'origine française.







© Sacha Lenormand

Le pôle UNIVI Handicap

« Nous avons un rôle d'accompagnement et d'éducation des personnes en situation de handicap »

Propos recueillis auprès de **Sandrine Cauvin**, Directrice UNIVI Handicap



Comment définiriez-vous le pôle UNIVI Handicap ?

Sandrine Cauvin : UNIVI Handicap est une association loi 1901 qui gère 20 établissements et services pour personnes en situation de handicap. Nous disposons de toute la filière handicap, des plus jeunes enfants aux adultes, en internat et en externat.

Quel est le profil des personnes accueillies au sein de l'association ?

S. C. : L'association accueille principalement des personnes atteintes de déficiences mentales et/ou de troubles psychiques. Nous avons un rôle d'accompagnement et d'éducation des personnes en situation de handicap. L'objectif est de leur permettre d'atteindre la plus grande autonomie.

Quels sont les outils dont vous disposez pour mener à bien cette mission ?

S. C. : L'association est composée de 6 secteurs : un secteur Enfance en internat et en externat, un secteur Travail avec un ESAT (Établissement ou Service d'Aide par le Travail) complété par des foyers d'hébergement

attendants, un secteur Foyer de Vie à destination de personnes en situation de handicap ne pouvant pas travailler, des EAM (Établissement d'Accueil Spécialisé) pour ceux qui ne peuvent pas travailler et qui ont besoin d'un accompagnement médical et enfin nous disposons de Maisons d'Accueil Médicalisées pour les plus lourdement handicapés. Nos établissements sont financés via des CPOM par le Conseil Départemental et l'ARS. Notre particularité est enfin de gérer un SSR de 40 lits.

Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés au quotidien ?

S. C. : Dans le secteur du handicap, il faut savoir que lorsqu'une personne intègre un établissement, c'est bien souvent pour une longue durée et encore plus au sein des Foyers de Vie. Aussi, nous devons être capables en permanence de mobiliser à la fois les personnes en situation de handicap pour leur permettre de progresser et aller vers plus d'autonomie tout en mobilisant l'ensemble des collaborateurs. Le défi majeur consiste à trouver les compétences nécessaires à la réussite de nos missions et en particulier sur les professions médicales et paramédicales où nous souffrons d'un manque de collaborateurs que nous ne parvenons pas à combler. Enfin, dans les années à venir, nous devons impérativement rationaliser nos organisations et faire évoluer notre offre

Comment le pôle UNIVI Handicap a-t-il été impacté par la crise sanitaire ?

S. C. : Étant situés dans l'Oise, nous avons été impactés très rapidement par le COVID. Notre secteur Enfance a été immédiatement fermé et notre ESAT qui accueille 290 travailleurs handicapés et qui grâce à sa cuisine centrale fournit les repas d'une grande partie des établissements s'est retrouvé sans travailleurs et ce sont les collaborateurs de l'association qui ont pris le relais pour maintenir les activités indispensables. Bien entendu, nous avons été confrontés à une pénurie de matériels mais aussi à une forte anxiété liée à l'inconnu que représentait ce virus et à des personnels qui étaient obligés de rester à leur domicile pour garder leurs enfants. Malheureusement, nous n'avons pas pu empêcher le COVID de pénétrer certains de nos établissements lors de la première vague. A cette occasion, nous avons pu mesurer la richesse de disposer d'un établissement sanitaire au sein de notre association puisque la technicité du secteur sanitaire a été d'une grande aide. La culture sanitaire sur le bio-nettoyage et l'ensemble des protocoles s'est avérée très précieuse. Lors de la seconde vague, l'ensemble de nos établissements a été touché par le virus de manière successive mais une meilleure organisation et un meilleur équipement de nos services ont permis de mieux appréhender la situation malgré la difficulté. L'un des points délicats à gérer fut le nombre important de personnes touchées mais asymptomatiques ce qui se révèle être encore plus complexe lorsqu'il s'agit de malades atteints de troubles psychiques. Ces derniers ne comprenaient pas l'obligation d'isolement et le vivaient très mal car ils ne se sentaient pas malades.

Cette crise a-t-elle permis de mettre davantage en lumière l'importance des synergies entre les différents pôles du groupe ?

S. C. : L'intégration du pôle Handicap au Groupe UNIVI s'est concrétisée au tout début de l'année 2020 et a coïncidé avec la rédaction du projet stratégique du groupe. La crise sanitaire a véritablement accéléré le processus d'intégration du secteur Handicap avec un soutien infaillible des fonctions supports du groupe, un soutien méthodologique et des

synergies sanitaires salvatrices à notre égard. Cette intégration qui devait se passer progressivement est désormais si bien installée que nous démarrons un processus d'accompagnement stratégique pour complètement redéfinir notre projet associatif et nos organisations. La rédaction d'un plan stratégique spécifique au handicap va voir le jour et intégrera complètement la politique globale d'UNIVI.

Pouvez-vous nous présenter votre ESAT ?

S. C. : L'ESAT est un établissement qui accueille 290 travailleurs handicapés et dont les activités majeures sont la cuisine centrale, qui délivre plus de 1 000 repas par jour aux autres établissements de l'association, une blanchisserie qui traite 1 tonne de linge par jour avec en plus de nos établissements, des entreprises extérieures parmi les clients, un secteur espaces verts, un secteur bâtiment et enfin une activité de production de chocolat que nous entendons bien développer dans le futur. Au-delà du travail, nous proposons un service d'accompagnement psycho-social avec des éducateurs et des psychologues qui accompagnent les projets individualisés des travailleurs handicapés. Sur les 290 personnes évoluant au sein de cet ESAT certains vivent de manière autonome tandis que d'autres résident au sein de nos foyers d'hébergements.

Qu'aimeriez-vous développer au niveau du pôle UNIVI Handicap ?

S. C. : L'objectif est de poursuivre la modernisation de notre parc immobilier qui a été entamée avec la reconstruction des foyers d'hébergement et d'une partie de l'ESAT. Aujourd'hui, au moins trois établissements nécessiteraient une modernisation car ils datent de la fin des années 70. D'autre part, nous devons permettre à l'association de s'ouvrir aux partenariats pour proposer des solutions beaucoup plus inclusives. A la création de l'association, la Société avait une réponse très institutionnelle alors qu'aujourd'hui, nous savons que nous devons apporter une réponse plus inclusive. Bien que l'intégration en milieu ordinaire ne soit pas possible pour tout le monde, je souhaite accentuer cette ouverture notamment pour les travailleurs de l'ESAT.



© Sacha Lenormand



© Sacha Lenormand

La politique RSE du groupe UNIVI

« Nous travaillons activement sur les questions de pénibilité au travail, sur les risques professionnels (...) et à la mise en place d'actions communes à l'ensemble de nos établissements »

Propos recueillis auprès de **Céline Bodart**, Directrice Qualité et Politique RSE



Quelles sont les grandes lignes de votre projet médical et paramédical ?

Céline Bodart : Ce projet médical et paramédical se décline en 7 orientations qui couvrent nos 3 pôles : UNIVI Handicap, UNIVI Santé et UNIVI Séniors. La première des 7 orientations stratégiques vise à construire et structurer les filières

et les parcours de soins en particulier entre nos pôles Santé et Séniors. L'objectif est de limiter les pertes de chances pour les patients et les résidents. Le deuxième objectif concerne la télémedecine, le troisième est orienté sur les activités de recherche clinique, le quatrième axe se concentre sur le développement des approches non-médicamenteuses basées sur la stimulation des cinq sens, le cinquième objectif consiste à accompagner les aidants autour d'un parcours qui va de l'admission d'un proche jusqu'à la sortie, la sixième orientation stratégique souhaite déployer des évaluations gériatriques standardisés pour disposer d'une meilleure connaissance du résident lors de son admission et améliorer son accompagnement durant tout son séjour. Enfin, nous avons un dernier point et pas le moins important du fait de la crise sanitaire, il s'agit de la mise en place d'équipes opérationnels d'hygiène.

Quels ont été les acteurs qui ont participé à l'élaboration de ces projets ?

C. B. : Pour élaborer ce projet médical et paramédical, les médecins hospitaliers d'UNIVI Santé, l'ensemble des médecins coordonnateurs

d'UNIVI Séniors ainsi qu'un médecin d'UNIVI Handicap ont été impliqués dans les réflexions et l'élaboration. C'est maintenant le médecin responsable de la coordination médicale et des politiques de soin du Groupe qui va piloter ce projet ambitieux avec ses confrères et consœurs.

Le Groupe UNIVI est composé de plusieurs établissements et structures répartis un peu partout en France. Comment faites-vous pour harmoniser les pratiques au sein de ces différentes infrastructures ?

C. B. : Il faut faire preuve de beaucoup de pédagogie, de patience tout en s'appuyant sur une bonne gouvernance pour parvenir à harmoniser les pratiques. Cela prend du temps car je n'impose rien mais je m'appuie sur les équipes du terrain pour construire. J'ai aussi créé des communautés de métiers pour favoriser le travail et les échanges entre paires. La première mise en place est celle de la communauté qualité en 2019. C'est une vraie réussite et les productions sont riches. J'ai donc poursuivi avec la communauté RSE et bientôt la communauté des animateurs. En tant que directrice Qualité, Gestion des Risques et RSE, j'ai intégré à mon équipe en 2020, une responsable de la coordination des soins UNIVI qui dispose d'une formation de médecin. Son rôle est de fédérer l'ensemble de la communauté médicale et de favoriser les échanges, notamment dans le cadre de groupes de travail. Durant trop longtemps, les différents pôles n'échangeaient pas entre eux et à ce niveau, la crise sanitaire a joué un rôle important pour favoriser les synergies et l'entraide.

Quelle sont les difficultés que vous rencontrez au quotidien et comment répondez-vous à ces problématiques ?

C. B. : La première difficulté vient du fait que nous ne sommes pas tous régis par les mêmes réglementations. Il faut prendre en compte à la fois le Code de Santé Publique pour UNIVI Santé et en même temps le Code de l'Action Sociale et des Familles pour UNIVI Séniors et UNIVI Handicap, cela peut être un frein pour l'harmonisation des pratiques. Les obstacles sont aussi d'ordre culturels avec des approches et des philosophies différentes. Malgré tout, nous avons la chance de ne pas aborder de sujets de territoire mais plutôt des thématiques fédératrices comme la qualité ou le développement durable qui sont des sujets qui rallient les personnes plutôt que de les opposer.

Quelles sont les grandes lignes de la politique RSE du Groupe UNIVI ?

C. B. : Le politique RSE du Groupe UNIVI se décline selon 5 sujets identifiés après une enquête que j'ai menée auprès de l'ensemble des directeurs des établissements des 3 pôles. Le premier souhait des directeurs était de pouvoir compter sur une gouvernance dynamique, adaptée et participative. C'est chose faite car j'ai déployé une gouvernance qui rend concrète et visible la démarche RSE. Elle facilite le décloisonnement à travers le comité de pilotage « Uni'Vert », composé de salariés des trois pôles et du siège. Ce copil anime des comités régionaux où tous les établissements sont représentés ; tout le monde est ainsi associé et sollicité à son rythme. Mon rôle est d'assurer le lien entre le comité de direction UNIVI et les professionnels du terrain.

Le deuxième sujet concerne le développement de la qualité de vie au travail et le bien-être des populations, qui inclut aussi bien les salariés, les résidents, les patients que les proches.

La troisième thématique évoque toutes les approches non-médicamenteuses, sujet transversal avec le projet médical, tandis que le quatrième axe est en lien avec les achats et les pratiques responsables. Enfin, le dernier sujet concerne la préservation des ressources naturelles et la diminution des consommations d'énergie.

Quelles sont les actions que vous mettez en place afin de diminuer les consommations énergétiques ?

C. B. : Nous sommes soumis à une obligation réglementaire de diminuer de 40 % nos consommations énergétiques à l'horizon 2050. Notre

travail a déjà débuté avec notamment la mise en place progressive de compteurs individuels dans tous les établissements afin d'identifier les postes les plus énergivores. La direction immobilière mène un projet qui vise à obtenir la meilleure visibilité possible sur les consommations afin de les réduire. Par ailleurs, nous voulons rendre progressivement nos bâtiments plus eco-responsables en termes énergétiques et nous aurons recours à des matériaux recyclables pour nos travaux de rénovation. Nous avons aussi commencé à développer l'usage des énergies renouvelables et nous allons créer des formations aux Eco-Gestes avec notre organisme de formation interne.

Comment comptez-vous prendre en compte les questions de qualité de vie au travail et de bien-être pour tous les collaborateurs du Groupe UNIVI ?

C. B. : Il s'agit d'un sujet piloté par la direction des ressources humaines avec la mise en place d'un baromètre social depuis 2020. Malgré la crise sanitaire, il était important pour nous de mesurer la qualité de vie au travail de nos salariés. Les résultats récoltés ont été analysés et les premiers ajustements commencent à être déployés. Nous travaillons activement sur les questions de pénibilité au travail, sur les risques professionnels et à la mise en place d'actions communes à l'ensemble de nos établissements visant à fluidifier la communication, renforcer la solidarité et développer la convivialité. A certains endroits, des salles de sport, des petits déjeuners ou des massages ayurvédiques à destination des salariés ont été mis en place. Nous souhaitons développer des actions à forte valeur ajoutée pour nos employés afin de les fidéliser.

Qu'aimeriez-vous développer à l'avenir pour votre direction Qualité et Gestion des Risques ?

C. B. : J'aimerais entreprendre des actions qui seraient à la fois bénéfiques pour les résidents et les patients, novatrices et qui impliquent toutes les composantes du Groupe UNIVI. J'imagine par exemple, qu'une activité au sein d'UNIVI Séniors puisse créer de l'emploi au sein d'UNIVI Handicap. Je souhaiterais développer des filières de solidarité tout en poursuivant des projets à forte valeur ajoutée pour la planète, nos salariés et nos résidents et leurs familles. En somme, j'ai l'ambition de contribuer à la construction de l'EHPAD de demain avec toutes les parties prenantes.



© Sacha Lenormand