

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

Appel d'offres restreint

Marché AC.2025.2080

**Conseil et accompagnement dans la mise en œuvre de la stratégie de communication
du Groupe UGECAM, associés à la production d'outils de communication**

Septembre 2025

Table des matières

<u>1. PRESENTATION DU CONTEXTE GENERAL</u>	<u>4</u>
1.1 OBJET DU MARCHÉ	4
1.2 PRESENTATION DU GROUPE UGECAM	4
1.2.1 LE GROUPE UGECAM AU SEIN DE L'ECOSYSTEME DE L'ASSURANCE MALADIE ET DE LA SECURITE SOCIALE	4
1.2.2 LE GROUPE UGECAM AU SEIN DE LA CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE MALADIE	5
1.2.3 LE RESEAU DES UGECAM	7
1.2.4. LES MISSIONS DU GROUPE UGECAM	9
1.2.5 LES SPECIFICITES DU GROUPE UGECAM	10
1.2.6 DES CHANTIERS AMBITIEUX DE DEVELOPPEMENT POUR LE GROUPE UGECAM	11
1.2.7 L'ECOSYSTEME INSTITUTIONNEL DU GROUPE UGECAM	12
<u>2. LE DISPOSITIF COMMUNICATION AU SEIN DU GROUPE UGECAM.....</u>	<u>13</u>
2.1 L'ORGANISATION DE LA COMMUNICATION AU SEIN DU GROUPE UGECAM	13
2.2 LES MOYENS ET LES CANAUX D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DU GROUPE UGECAM	14
<u>3. LES OBJECTIFS DU MARCHÉ</u>	<u>16</u>
<u>4. LE SCHEMA DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION, LE CADRE STRATEGIQUE DE REFERENCE</u>	<u>17</u>
4.1 AMBITION 1 : NOTORIETE ET MARQUE EMPLOYEUR	17
4.1.1 LE CONSTAT	20
4.1.2 LES ENJEUX	22
4.1.3 LES OBJECTIFS A POURSUIVRE ET LES ACTIONS A LANCER	22
4.2 AMBITION 2 : ACCOMPAGNEMENT DE NOS PUBLICS INTERNES SUR LES CHANTIERS PRIORITAIRES.....	23
4.2.1 LES ENJEUX	24
4.2.2 LES OBJECTIFS A POURSUIVRE ET LES ACTIONS A LANCER	24
4.3 AMBITION 3 : PROMOTION DE NOS OFFRES DE SERVICES ET EXPERTISES	24
4.3.1 LES ENJEUX	26
4.3.2 LES OBJECTIFS A POURSUIVRE ET LES ACTIONS A LANCER	26
4.4 AMBITION 4 : PILOTAGE NATIONAL.....	26
4.4.1 LES ENJEUX	27
4.4.2 LES OBJECTIFS A POURSUIVRE ET LES ACTIONS A LANCER	27

<u>5.</u>	<u>LES PRINCIPALES CIBLES DE COMMUNICATION DU GROUPE UGECAM</u>	<u>28</u>
5.1	LES CIBLES PRIORITAIRES.....	28
5.1.1	LES USAGERS ET LEURS PROCHES	28
5.1.2	LES SALARIES	29
5.1.3	LES ADRESSEURS	32
5.2	LES CIBLES SECONDAIRES	33
5.2.1	LES ASSOCIATIONS ET LES PARTENAIRES	33
5.2.2	LES ENTREPRISES	33
<u>6.</u>	<u>LE GROUPE UGECAM MOBILISE POUR UNE COMMUNICATION RESPONSABLE</u>	
	<u>33</u>	
<u>7.</u>	<u>DESCRIPTION DES PRESTATIONS ATTENDUES</u>	<u>35</u>
7.1	PARTIE FORFAITAIRE DU MARCHE	35
7.2	PARTIE A COMMANDES DU MARCHE.....	36
<u>8.</u>	<u>ANNEXES DOCUMENTAIRES ET RESSOURCES DISPONIBLES EN LIGNE</u>	<u>37</u>

1. Présentation du contexte général

1.1 Objet du marché

Créé en 2009, le Groupe UGECAM a longtemps été vu comme la « belle endormie » des opérateurs en santé, souffrant d'un défaut de notoriété important, en décalage avec la force de ses expertises et le nombre de ses salariés. Les actions de communication autour des établissements et services sanitaires et médicosociaux du groupe se sont progressivement renforcées ces dernières années et ont contribué à enclencher la visibilité extérieure et le sentiment d'appartenance des 14 300 salariés du Groupe UGECAM.

Depuis 2019, la communication du Groupe UGECAM se structure au sein d'un schéma directeur de la communication pluriannuel. **Le nouveau schéma directeur de la communication (SDC) 2024-2027 a été organisé autour de quatre ambitions** : renforcer la notoriété du groupe, accompagner les salariés sur les chantiers prioritaires, valoriser les offres et les expertises du groupe, renforcer le pilotage national de la communication. Ces quatre ambitions ont été déclinées en objectifs opérationnels identifiant des actions repères et des jalons temporels pour cadencer le déploiement de nos actions de communication.

Le marché de « Conseil et accompagnement dans la mise en œuvre de la stratégie de communication du Groupe UGECAM » a vocation à définir les stratégies de communication interne et externe pour développer la notoriété du Groupe UGECAM et définir une stratégie de marque employeur.

Pour mener à bien les actions définies dans le cadre du schéma directeur de la communication 2024-2027, des prestations de conseil et d'assistance incluant du conseil stratégique et opérationnel, des prestations de conception-réalisation d'actions ou de supports de communication sont nécessaires.

1.2 Présentation du Groupe UGECAM

1.2.1 Le Groupe UGECAM au sein de l'écosystème de l'Assurance Maladie et de la sécurité sociale

Le régime général de la Sécurité sociale est composé de six branches :

- **La branche Recouvrement**, qui collecte et répartit les cotisations et contributions sociales, sources du financement du régime général de la Sécurité sociale
- **La branche Famille**, qui prend en charge les prestations légales et développe une action sociale familiale sur le territoire
- **La branche Retraite**, qui calcule et verse les pensions de retraite
- **La branche Autonomie** qui gère les dépenses liées à l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées
- **La branche Risques professionnels ou Accidents du travail/Maladies professionnelles (AT/MP)**, qui aide les entreprises et les branches professionnelles à prévenir les risques professionnels, indemnise les victimes et calcule les taux de cotisation à payer par les entreprises
- **La branche Maladie**, qui définit les politiques de gestion du risque maladie et permet à chaque assuré de se faire soigner selon ses besoins

La branche Maladie assure la prise en charge des dépenses de santé des assurés et garantit l'accès aux soins. Elle favorise la prévention et contribue à la régulation du système de santé français. Elle recouvre les risques maladie, maternité, invalidité et décès.

Pour le régime général, la branche Maladie est gérée par la Caisse nationale de l'Assurance Maladie (Cnam) et son réseau qui se compose :

- des caisses primaires d'Assurance Maladie (CPAM)
- des caisses générales de sécurité sociale (CGSS) dans les départements d'outre-mer
- des directions régionales du service médical (DRSM)
- des caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat)
- ainsi que des unions de gestion des établissements de caisse d'Assurance Maladie (UGECAM).

1.2.2 Le Groupe UGECAM au sein de la Caisse nationale de l'Assurance Maladie

Établissement public national à caractère administratif, jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, la Caisse nationale de l'Assurance Maladie (Cnam) gère deux des branches du régime général de Sécurité sociale :

- la branche Maladie ;
- la branche Risques professionnels connue également comme la branche Accidents du Travail / Maladies Professionnelles (AT/MP).

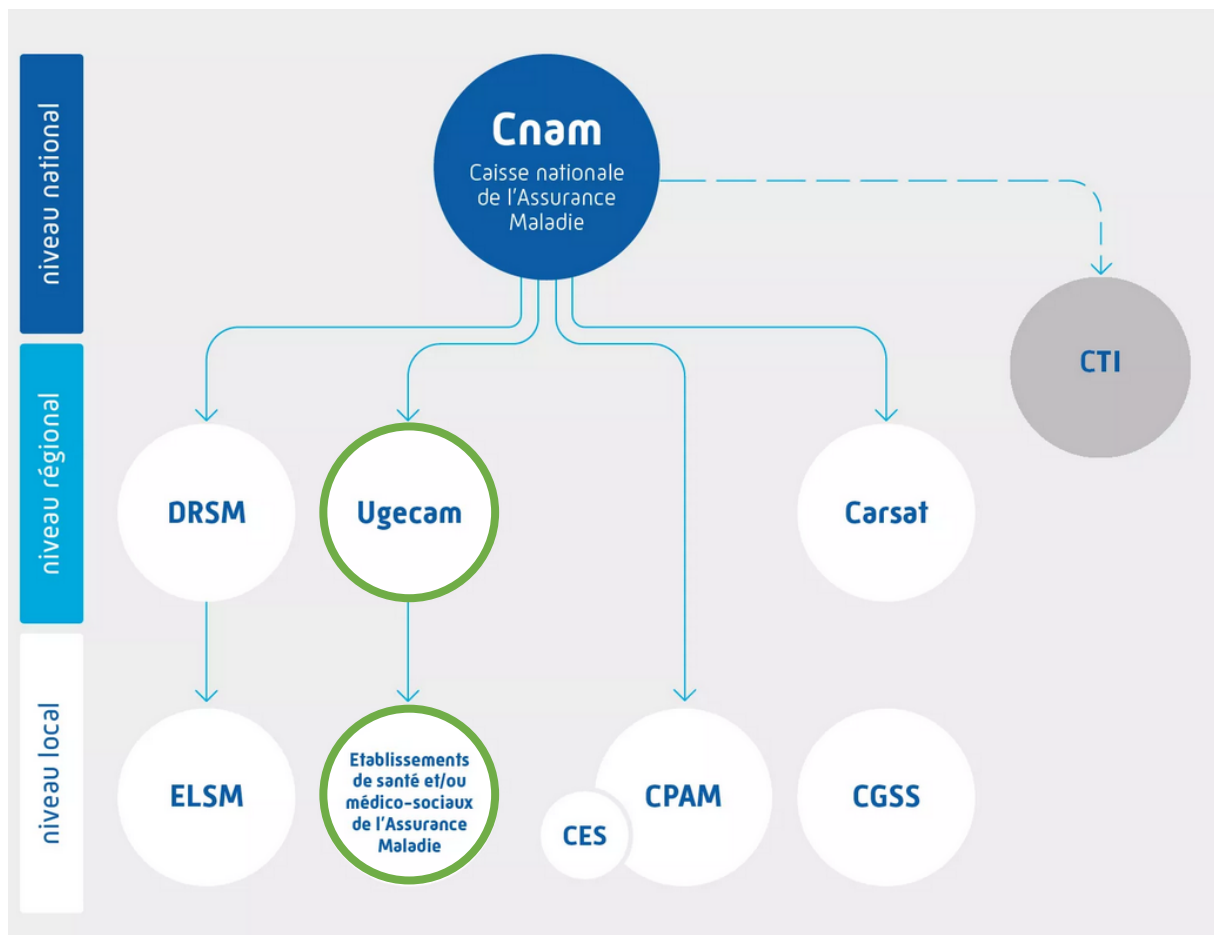
Avec plus de 2 500 salariés, la Caisse nationale de l'Assurance Maladie (Cnam) est la « tête de réseau » opérationnelle du régime d'Assurance Maladie obligatoire en France. Son rôle : impulser la stratégie au niveau national, puis coordonner et appuyer les organismes locaux qui composent son réseau.

Ses missions sont multiples :

- elle définit les orientations, les principes et les objectifs qui guident son action et elle en assure la mise en œuvre ;
- elle met en œuvre les accords « conventionnels » passés entre l'Union des caisses d'assurance maladie et les syndicats représentatifs des différentes professions de santé ;
- elle développe la maîtrise médicalisée des dépenses de santé et accompagne l'évolution des comportements de chacun ;
- elle définit et promeut la prévention de la maladie, des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- elle définit et pilote l'activité des organismes du réseau ;
- elle veille à ce que le service rendu aux publics soit homogène sur l'ensemble du territoire ;
- elle gère par ailleurs un des plus grands systèmes d'information en Europe...

Pour mener à bien ses missions, la direction générale de la Cnam s'appuie sur plusieurs directions dédiées à la gestion du risque et des directions supports, **dont la direction du Groupe UGECAM.**





Opérateur santé et médico-social de l'Assurance Maladie, le Groupe UGECAM, piloté par une direction nationale et 13 UGECAM est constitué d'établissements et services répartis sur plus de 150 sites, à la fois dans les champs sanitaire et médico-social. Ses 14 300 collaborateurs exercent des métiers et des activités variées.

Le Groupe UGECAM est l'un des principaux opérateurs privés à but non lucratif intervenant dans la prise en charge sanitaire adulte et pédiatrique et dans l'accompagnement des personnes vivant avec un handicap ou en perte d'autonomie.

Le Groupe UGECAM fait partie intégrante de l'Assurance Maladie dont il partage les valeurs fondatrices d'universalité, de solidarité, de responsabilité et d'innovation.

1.2.3 Le réseau des UGECAM

Le réseau des UGECAM est structuré en trois niveaux : national, régional et local, chacun ayant des missions spécifiques pour assurer la coordination, le développement et la gestion des établissements sanitaires et médico-sociaux.

Niveau national à la direction nationale du Groupe UGECAM

- Élaboration des orientations stratégiques : en collaboration avec les directeurs des UGECAM, la direction nationale définit les grandes orientations du groupe, validées par le directeur général (DG) et le Conseil de la Cnam.

- Analyse et validation des projets d'investissements : les projets d'établissement sont étudiés et validés en fonction de leur pertinence et de leur alignement avec les objectifs du groupe.
- Supervision de l'équilibre financier : la direction nationale supervise la santé financière du groupe pour assurer sa stabilité et son développement durable.
- Animation de groupes métiers et support aux métiers : elle organise des groupes de travail thématiques et apporte un soutien technique et méthodologique aux différents métiers du groupe.
- Pilotage national : mise en place et déploiement d'outils de pilotage, de méthodes de reporting pour assurer une gestion cohérente et efficace à l'échelle nationale.
- Interface avec les directions de la Cnam et l'UCANSS : la direction nationale assure la liaison avec les instances nationales de la Cnam et l'Ucanss.
- Interlocuteur des ministères et interface avec les opérateurs privés non lucratifs : elle représente le groupe auprès des ministères et coopère avec les acteurs privés non lucratifs.

Niveau régional dans les UGECAM régionales (12 sièges régionaux)

- Développement au sein de l'UGECAM : augmentation de capacité, création de structures, reprises, cessions, fermetures, et relations avec les tutelles locales et régionales (ARS et Conseil général).
- Responsabilité de l'équilibre financier : les directions régionales sont responsables de la santé financière de leurs établissements et de leur UGECAM.
- Gestion RH : animation de la communauté des directeurs d'établissement, recrutements, gestion des relations sociales (CSE, commissions, etc.).
- Supervision des projets d'investissement : elles supervisent les projets d'investissement pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins locaux et aux orientations stratégiques du groupe.

Niveau local dans les établissements et services (249 établissements)

- Gestion quotidienne de l'établissement : les directeurs d'établissements sont responsables de la gestion opérationnelle, au jour le jour.
- Gestion des obligations réglementaires : assurer la conformité avec les réglementations, les certifications/évaluations internes et externes, et les commissions de sécurité.
- Optimisation de l'efficacité opérationnelle : gestion des admissions, des plannings et des ressources pour garantir une prestation de qualité et une utilisation optimale des ressources disponibles.

Le réseau des UGECAM se déploie à travers une organisation hiérarchisée et coordonnée, depuis la direction nationale jusqu'aux établissements et services, en passant par les directions régionales des UGECAM. Cette structure permet une gestion efficace, une cohérence stratégique, et une réponse adaptée aux besoins locaux tout en garantissant une excellence opérationnelle et financière.

1.2.4. Les missions du Groupe UGECAM

Le Groupe UGECAM propose une offre de soins et d'accompagnement médico-social, adaptée aux besoins des populations.

Les missions des établissements sont nombreuses :

- soigner et rééduquer toute personne en perte d'autonomie ou en situation de handicap, quel que soit son âge ;
- développer des programmes de réinsertion dans la vie ordinaire, dont la réinsertion professionnelle ;
- accompagner au quotidien les personnes âgées dépendantes et les personnes en situation de handicap lourd, physique ou mental ;
- offrir des prises en charge et des accompagnements pertinents au plus près des territoires.

Avec son réseau d'établissements et services implantés sur tout le territoire, le Groupe UGECAM exerce dans trois champs d'activités :

- **L'offre sanitaire**

Le Groupe UGECAM, avec ses 81 établissements sanitaires, **offre des programmes spécialisés de rééducation et de réadaptation adaptés aux besoins individuels des enfants, des adultes et des personnes âgées dépendantes**, dans le respect de leurs projets de vie. Ces programmes couvrent diverses spécialités telles que la réadaptation orthopédique, neurologique, cardiaque, respiratoire, nutritionnelle ainsi qu'une attention particulière aux besoins spécifiques des personnes âgées dépendantes ou à risque de dépendance. Ces établissements disposent de plateaux techniques variés, adaptés aux différents besoins médicaux des patients et aux spécialités de rééducation et de réadaptation. Dans une démarche cohérente avec leurs compétences et les exigences des territoires, les établissements du Groupe UGECAM s'inscrivent dans une gradation des soins. Ils privilégient le virage ambulatoire en développant des services tels que l'hospitalisation de jour, les consultations externes, les équipes mobiles et l'hospitalisation à domicile. Huit établissements proposent également une prise en charge relevant d'autorisations de médecine et de psychiatrie.

- **L'offre médico-sociale**

Le Groupe UGECAM, reconnu pour ses expertises en réadaptation et en accompagnement médico-social, pilote 171 établissements et services, **offrant un accompagnement personnalisé aux personnes en situation de handicap, de la petite enfance à l'âge adulte**. Engagé dans la transformation de l'offre médico-sociale, le Groupe favorise l'inclusion et la participation à la vie sociale et citoyenne des individus accompagnés, en mettant l'accent sur l'autodétermination pour définir leurs parcours de vie. Il assure également la gestion de 13 EHPAD, apportant un accompagnement spécialisé aux personnes âgées en situation de dépendance et de fragilité.

- **L'offre en réadaptation professionnelle**

Dans le domaine médico-social, le Groupe UGECAM coordonne un ensemble diversifié de **structures spécialisées en réadaptation professionnelle** : 14 unités d'évaluation, de réentrainement et d'orientation sociale (UEROS) dédiées aux personnes cérébrolésées, dix établissements et services de pré-orientation (ESPO), ainsi que dix établissements et services de réadaptation professionnelle (ESRP). Les équipes pluridisciplinaires s'engagent à accompagner les individus dans l'élaboration de leur projet social et professionnel, en accord avec leurs choix et aspirations personnelles. Les stagiaires des établissements et services de réadaptation professionnelle bénéficient d'une formation dispensée sur place ou en dehors, dans le cadre de la formation accompagnée. Enfin, les services d'emploi accompagné veillent à sécuriser les parcours professionnels des travailleurs handicapés et de leurs employeurs en garantissant une adaptation harmonieuse à l'environnement de travail, dans une logique d'inclusion.

- **L'offre en soins primaires dans les centres de santé**

Le Groupe UGECAM élargit son offre avec l'intégration des centres de santé, une nouvelle activité qui complète ses offres sanitaires, médico-sociales et de réadaptation professionnelle. Depuis le 1^{er} octobre 2024, 10 centres de santé ont intégré le Groupe UGECAM. Ces transferts marquent ainsi une étape dans l'élargissement de l'offre de soins primaires, qui verra, d'ici 2027, l'intégration progressive d'autres centres de santé. Ce développement stratégique répond aux besoins croissants des territoires, en particulier pour les publics vulnérables et permet de renforcer la continuité des parcours de soins. Il vise à favoriser l'accès aux soins pour tous, notamment pour les personnes en situation de handicap ou de dépendance. Cette évolution souligne l'ambition du Groupe UGECAM de proposer une prise en charge toujours plus complète et personnalisée.

- **Un accès aux soins ouverts à tous, sans discrimination**

Le Groupe UGECAM soigne et accompagne des personnes, sans considération sociale, familiale ou financière. Il veille à maintenir l'égalité d'accès aux soins et à l'accompagnement pour tous, au cœur des territoires. Le Groupe UGECAM est le seul opérateur à proposer un accompagnement et une prise en charge globale de la personne à tous les âges de la vie.

1.2.5 Les spécificités du Groupe UGECAM

- **Le mode de financement**

Le Groupe UGECAM regroupe des établissements à caractère sanitaire (soins médicaux de réadaptation, psychiatrie, etc.) financés avec une part importante à l'activité et une autre part constituée de compartiments (dotation populationnelle, plateaux techniques, activités d'expertises, etc.). Les établissements à caractère médico-social (maison d'accueil spécialisée, EHPAD, réhabilitation professionnelle, etc.) sont quant à eux, financés en dotation globale via un prix de journée.

- **Les budgets alloués et les résultats financiers**

En 2023, le chiffre d'affaires du Groupe UGECAM représentait 1,3 milliard d'euros avec une marge brute stable de + 4,24 %. En termes de résultats financiers, le résultat net est déficitaire (-3M€) et repose aux deux tiers sur l'activité sanitaire.

1.2.6 Des chantiers ambitieux de développement pour le Groupe UGECAM

Désormais positionné comme opérateur unique de l'Assurance Maladie dans les secteurs sanitaire et médico-social, le Groupe UGECAM a engagé deux opérations majeures de développement qui vont faire évoluer son offre sur les territoires. La reprise des centres de santé de l'Assurance Maladie sur la période 2024-2027 constitue un levier stratégique de développement vers de nouvelles activités de soins primaires qui viendront compléter l'offre de soins actuelle.

Le rapprochement qui s'engage avec le groupe Filieris sur la même période représente également une opportunité de renforcer la présence du Groupe UGECAM dans les secteurs sanitaire et médico-social en particulier sur certains territoires dont les besoins de santé et d'accompagnement sont particulièrement forts notamment pour les populations vulnérables.

- **Réussir l'intégration des centres de santé de l'Assurance Maladie**

D'ici à la fin 2027, le Groupe UGECAM reprendra progressivement la gestion des centres de santé gérés par les CPAM et la CRAMIF, positionnant le groupe sur la gestion de nouvelles activités relevant du premier recours.

L'activité de soins des CPAM est implantée à travers 44 sites de gestion (correspondant à 45 structures juridiques) : 34 sites de centres dentaires et un centre d'orthodontie, 5 centres polyvalents dont 3 avec une activité dentaire et un centre incluant un laboratoire d'analyses, 2 centres de soins infirmiers et 4 sites de SSIAD (services de soins infirmiers à domicile) organisés autour d'un seul FINESS (fichier national des établissements sanitaires et sociaux).

Cette offre représente :

- un chiffre d'affaires de 45 M€, porté à 90 % par l'activité des centres de santé ;
- 553,6 ETP (équivalent temps plein). La majorité des ETP (42 %) ont un profil paramédical. 50,8 % des ETP totaux se trouvent dans la zone de l'UGECAM Ile-de-France, suivie par l'UGECAM Rhône Alpes qui en compte 18,1%.

Le développement de ce nouveau segment d'activité est une opportunité pour mettre en œuvre des synergies avec l'offre existante, au bénéfice des patients et des personnes accompagnées. Les centres de santé dentaires et polyvalents continueront à s'engager pour l'accès aux soins des publics les plus éloignés des soins, orientation qui devra figurer dans leur projet de santé. Intégrés au sein de l'offre du Groupe UGECAM, les centres de santé seront également un point d'appui pour contribuer à la mise en œuvre de la politique d'accès aux soins, notamment dentaires, des personnes en situation de handicap ou de dépendance.

Le transfert au Groupe UGECAM des services de soins infirmiers à domicile, actuellement gérés par la CPAM de Corrèze, permettra également d'offrir une prise en charge de proximité dans la filière gériatrique qui conjugue le soin et le maintien du patient dans son environnement de vie.

- **Mettre en œuvre le rapprochement avec Filieris**

D'ici à la fin de la COG, le Groupe UGECAM devra se rapprocher de Filieris, qui regroupe l'offre de santé gérée par la Caisse Autonome Nationale de Sécurité Sociale dans les Mines. L'offre de santé FILIERIS regroupe environ 230 structures et services, dont une partie importante de centres de santé (150) mais également une dizaine d'établissements de soins médicaux et de réadaptation et une trentaine de structures et services médico-sociaux. Le groupe propose également des services complémentaires à l'offre de soins (centres optiques, pharmacies, un service de vente et location de matériel médical et un laboratoire d'analyses médicales). Ces structures sont principalement implantées dans les anciens bassins miniers (Hauts-de-France, Grand-Est et Occitanie en grande majorité).

Grâce à la reprise de la gestion des centres de santé des caisses et dans le cadre du rapprochement avec l'offre de santé Filieris, le Groupe UGECAM renforcera ses expertises sur l'ensemble des champs sanitaire, ambulatoire et médico-social.

1.2.7 L'écosystème institutionnel du Groupe UGECAM

- **Les institutionnels** : ce sont les entités gouvernementales, régionales, et locales impliquées dans la régulation, le financement, et le soutien des activités du Groupe. Leur rôle est fondamental pour le cadre réglementaire, les subventions et l'intégration des services de l'UGECAM dans le système de santé public.
- **Les associations et partenaires** : il s'agit ici des associations de patients, les partenaires institutionnels ou d'autres organisations collaborant avec le Groupe UGECAM pour améliorer les services et soutenir les bénéficiaires. Ces partenariats renforcent les capacités du Groupe et permettent d'offrir un soutien complémentaire aux patients.
- **Les ARS (agences régionales de Santé)** : responsables de la régulation et de la supervision des services de santé dans les régions. Elles jouent un rôle clé dans l'allocation des ressources, la planification des services de santé, et la garantie de la qualité des soins.

2. Le dispositif communication au sein du Groupe UGECAM

2.1 L'organisation de la communication au sein du Groupe UGECAM

La direction générale du Groupe UGECAM

Au sein de la Cnam, c'est la direction nationale du Groupe UGECAM (DNGU) qui, sous l'autorité de sa directrice générale, et en interaction avec les autres directions concernées définit la stratégie d'actions du Groupe UGECAM pour chacun de ses domaines d'intervention.

A chaque domaine correspond un département spécifique :

- le département offre, développement et innovation ;
- le département administration et finances ;
- le département systèmes d'informations ;
- le département ressources humaines.

A ces départements s'ajoutent le cabinet de la direction générale auquel est adossé la mission communication et l'assistanat de direction, ainsi que la mission projet centres de santé / Filieris.

La mission communication à la direction nationale du Groupe UGECAM (DGU)

La mission communication à la DGU a pour but de faire connaître et promouvoir les missions, actions et offres de services du Groupe UGECAM. Elle est composée uniquement d'une responsable de la communication à temps plein. Depuis 2021, la DGU fait appel à deux contrats d'alternance en communication pour pallier, pour partie, le manque de moyens sur l'ensemble des actions de communication.

En lien avec les différents départements et missions de la DGU, **la responsable de la communication assure avec l'appui des deux alternants :**

- le pilotage stratégique et opérationnel de la communication du Groupe ;
- la conception, la rédaction et la mise en œuvre du schéma directeur de la communication du Groupe UGECAM ;
- la mise en œuvre de plans de communication interne et externe ;
- la rédaction et le suivi de production des supports de communication institutionnelle (rapports annuels, projet stratégique, supports de présentation du Groupe, etc.) ;
- l'animation du réseau des communicants des 13 UGECAM régionales ;
- l'animation et les mises à jour des contenus du site internet groupe-ugecam.fr ;
- l'animation et les mises à jour des contenus du compte LinkedIn du Groupe ;
- l'animation et l'actualisation des contenus relatifs à l'activité du Groupe UGECAM sur les intranets (Intracnam, liam et ameli-Réseau) ;
- la conception, rédaction, suivi et diffusion d'une newsletter interne ;
- le pilotage d'actions de communication internes et externes en accord avec les priorités stratégiques du Groupe ;
- le pilotage des actions événementielles au niveau du Groupe ;

- les relations presse (rédaction des communiqués et dossiers de presse, organisation d'événements, etc.).

Le réseau des chargés de communication des UGECAM en région

Si la DGU définit et impulse les actions de communication nationales, elle s'appuie, pour leur déploiement sur le terrain, sur le réseau des UGECAM régionales, en particulier des chargés de communication. Des réunions régulières (à distance ou en présentiel) sont organisées sur les différentes campagnes de communication.

Deux séminaires annuels sont organisés généralement aux mois de mai et novembre, pendant lesquels ont lieu des ateliers, interventions par des experts externes et réflexions communes au service de projets communs.

Le réseau des communicants du Groupe UGECAM est assez hétérogène, aussi bien en termes de profils que d'organisation : certaines UGECAM intègrent un service communication, quand d'autres n'ont pas de communicant à temps plein. Les 14 communicants ont également une activité régionale propre qui peut être très diversifiée selon leurs projets stratégiques régionaux, le tissu économique local, l'implication de leur direction dans la communication, les ressources à leur disposition (taille de l'équipe, qualification et formation des personnels, ressources informatiques et vidéos pour développer des outils en ligne), outils de communication disponibles (site internet, intranet, journal interne, plaquette institutionnelle, page LinkedIn, comptes facebook, instagram, etc.).

Dans un contexte où la communication évolue constamment, la professionnalisation continue des compétences des communicants est essentielle afin de rester à la pointe des meilleures pratiques et des tendances émergentes.

2.2 Les moyens et les canaux d'information et de communication du Groupe UGECAM

• Les canaux d'information en ligne

- ✓ Le site [groupe-ugecam.fr](https://www.groupe-ugecam.fr) est le site d'information institutionnel du Groupe UGECAM, de ses UGECAM et des établissements et services. <https://www.groupe-ugecam.fr/>

• Les supports institutionnels nationaux

Ils s'adressent aux partenaires institutionnels (ministères, organismes publics évoluant dans le champ sanitaire et médico-social, etc.), aux adresseurs, aux autres établissements, aux associations, agences régionales de Santé, etc.

Les supports concernés :

- ✓ le projet stratégique - <https://www.calameo.com/read/0072659165c1cde60427c>
- ✓ le rapport d'activité - <https://groupeugecam.odoo.com/>
- ✓ une vidéo institutionnelle de présentation de nos missions et nos activités - <https://youtu.be/hSAWLoD5k-U>

• Les supports de la communication relationnelle et de promotion des offres du Groupe

Le Groupe UGECAM a développé de nombreux supports de communication génériques ou thématiques liés à une activité ou missions.

Parmi ces supports on peut citer :

- ✓ des vidéos thématiques : Ccovid, sport / santé, prévention à la désinsertion professionnelle, développement, innovation, missions et activités, etc. ;
- ✓ des kakemonos de promotion des activités du Groupe UGECAM ;
- ✓ une plaquette sanitaire, spécialisée en médecine physique et de réadaptation ;
- ✓ des supports en réadaptation professionnelles ;
- ✓ les cartes de vœux.

- **Les outils et supports internes**

- ✓ la charte des logos du Groupe UGECAM et des UGECAM régionales ainsi que les adaptations (charte internet, charte signalétique, charte d'endossement avec l'Assurance Maladie) ;
- ✓ le glossaire des termes utilisés au sein du Groupe UGECAM ;
- ✓ le schéma directeur de la communication ;
- ✓ le schéma directeur des ressources humaines ;
- ✓ le schéma directeur des systèmes d'informations ;
- ✓ la newsletter interne du Groupe « Le Groupe UGECAM, parlons de nous », pilotée par la direction nationale. Elle est envoyée à l'ensemble des directions des UGECAM et constituée des informations provenant de toutes les UGECAM ;
- ✓ la rubrique « UGECAM » dans le processus supports / Communication de l'intranet ameli Réseau (intranet de tout le réseau de l'Assurance Maladie) ;
- ✓ « liam », la plateforme collaborative de l'Assurance Maladie intègre une communauté spécifique pour les collaborateurs des UGECAM, avec des groupes dédiés pour les communicants du Groupe UGECAM.

- **Les relations presse**

Les relations presse au niveau national se limitent principalement aux événements ou nouvelles offres de services, tandis que les UGECAM prennent en charge les actions spécifiques pour la communication régionale, locale et de crise.

- **Les médias sociaux**

- ✓ LinkedIn : le Groupe UGECAM a créé une page sur LinkedIn. Chaque UGECAM dispose quant à elle, de sa propre page régionale et certains établissements et services ont également leurs pages LinkedIn. - <https://www.linkedin.com/company/groupe-ugecam>
- ✓ Facebook : certains établissements sont aussi présents sur Facebook à travers des pages destinées à un public dédié.
- ✓ Youtube : chaîne du Groupe UGECAM sur laquelle sont hébergées des vidéos. Certaines UGECAM l'utilisent également pour l'hébergement des vidéos. - <https://youtube.com/@bienvenuegroupeugecam?si=N1vf1aXJHsAD8p3H>
- ✓ Instagram : aucune UGECAM ne dispose de comptes Instagram et à ce jour, nous n'avons recensé qu'un seul compte Instagram pour un établissement.

3. Les objectifs du marché

Le marché de « Conseil et accompagnement dans la mise en œuvre de la stratégie de communication du Groupe UGECAM » a vocation à répondre au besoin d'accompagnement de la mission communication de la direction nationale du Groupe UGECAM, sur les enjeux identifiés dans le schéma directeur de la communication 2024-2027.

Dans le cadre du futur marché, les enjeux sont les suivants :

Développer la notoriété du Groupe UGECAM dans le secteur de la santé et de l'accompagnement médico-social :

- Promouvoir les services offerts par le Groupe UGECAM auprès du grand public afin d'accroître sa visibilité et sa reconnaissance ;
- Mettre en avant les expertises et compétences du Groupe UGECAM auprès des partenaires et des acteurs externes du secteur de la santé et de l'accompagnement médico-social.
- Établir des partenariats stratégiques avec des acteurs externes afin de développer des collaborations bénéfiques pour toutes les parties concernées.

Positionner le Groupe UGECAM en tant qu'acteur incontournable dans le domaine de la santé et de l'accompagnement médico-social :

- Accroître la confiance et la satisfaction des parties prenantes externes en démontrant la qualité et l'efficacité des services proposés par le Groupe UGECAM.

Définir et mettre en œuvre une stratégie de marque employeur efficace :

- Se différencier des autres opérateurs en mettant en avant les spécificités du Groupe, en termes d'offres de santé, de taille, de valeurs, de politique RH...
- Élaborer et déployer un discours adapté pour parler de manière homogène et efficace aux publics cibles (collaborateurs, futurs salariés, étudiants/alternants, services civiques...).

Attirer et fidéliser les talents en mettant en avant les valeurs, les missions et les opportunités offertes par le Groupe UGECAM.

- Attirer les talents en positionnant le Groupe comme un recruteur attractif (en promouvant l'innovation, le développement et les initiatives du Groupe) ;
- Renforcer l'engagement des salariés en développant leur fierté d'appartenance au Groupe ;
- Encourager les salariés à devenir des ambassadeurs du Groupe en partageant leur expérience dans le but de renforcer la réputation du Groupe ;

Assurer une communication adaptée et efficace auprès des publics internes du Groupe UGECAM :

- Accompagner les équipes dans les moments clés de changement et de développement.
- Renforcer l'engagement et la mobilisation des équipes en les tenant informées des évolutions internes et des initiatives de développement.

4. Le schéma directeur de la communication, le cadre stratégique de référence

En 2024, le Groupe UGECAM publie son deuxième schéma directeur de la communication, qui énonce les objectifs, les principes et les modalités qui guideront la communication du groupe sur les quatre années, de 2024 à 2027. Il se structure autour de quatre ambitions :

- **AMBITION 1 : développer la notoriété du Groupe UGECAM et définir une stratégie de marque employeur.**
- **AMBITION 2 : accompagner nos publics internes sur les chantiers prioritaires.**
- **AMBITION 3 : valoriser nos offres de services et nos expertises auprès de nos publics externes.**
- **AMBITION 4 : renforcer le pilotage national de la communication.**

La vision du Groupe pour l'avenir : **être un acteur incontournable dans les secteurs de la santé, du médico-social et de la réadaptation professionnelle.**

4.1 Ambition 1 : Notoriété et marque employeur

Cette ambition vise à positionner le groupe en tant qu'acteur incontournable dans le secteur de la santé et de l'accompagnement médico-social, tout en cultivant une image attractive en tant qu'employeur.

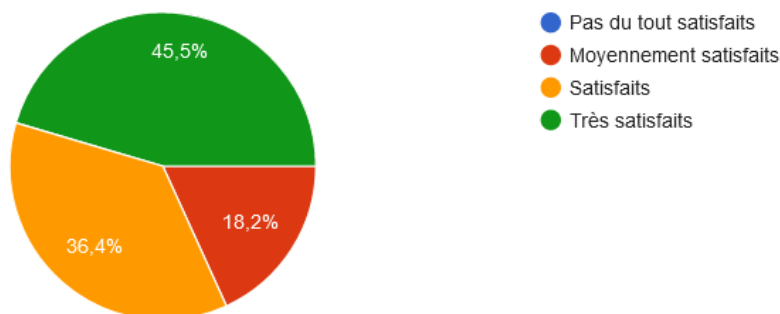
Un bilan des actions du SDCOM 2022 a été réalisé auprès des chargés de communication par le biais d'un questionnaire en avril 2023. L'objectif était de permettre la réalisation d'un bilan du SDCOM 2022 et de sa déclinaison au niveau régional et local. Plusieurs ateliers de co-construction ont été organisés en mars, juin et septembre 2023. Le bilan complet est à consulter en annexe.

Plusieurs actions de communication institutionnelle ont été conduites permettant d'accroître la notoriété du Groupe UGECAM.

- Des premières réflexions ont été menées en interne sur nos missions, nos valeurs et sur les éléments de langage mais doivent se concrétiser dans le cadre de ce nouveau marché.

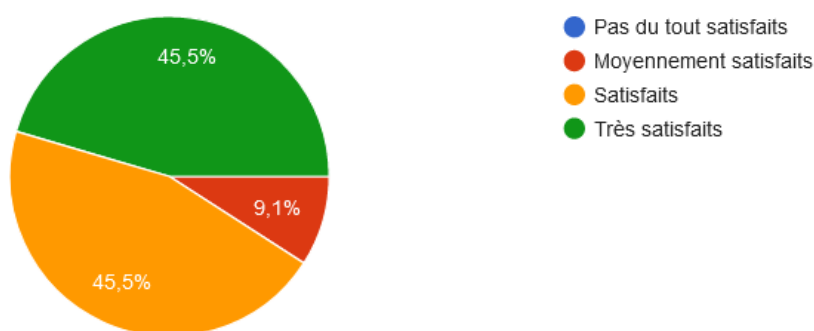
- En 2020, le Groupe UGECAM a fêté l'anniversaire de ses 20 ans, avec la réalisation de concours régionaux et un concours national autour de la thématique « 20 ans de soins et d'accompagnement ». Parmi les UGECAM ayant fait un feedback en interne auprès des professionnels sur ces 20 ans, près de 82 % d'entre eux sont satisfaits ou très satisfaits de l'initiative du concours.

Les professionnels des établissements et des UGECAM ont-ils été satisfaits de l'initiative du concours?



Parmi les UGECAM ayant fait un feedback auprès des patients et personnes accompagnées sur ces 20 ans, 91% d'entre eux sont satisfaits ou très satisfaits de l'initiative du concours.

Si oui, les patients et personnes accompagnées participants ont-ils été satisfaits de l'initiative du concours?



Il est à noter plusieurs points d'amélioration quant à l'organisation de ce concours : des moyens humains pas adaptés à l'évènement, un suivi de performance à réaliser, une communication anticipée, un kit de communication clé en main pour déployer le concours et une vidéo résumant les moments phares.

Concernant les leviers et les outils de promotion de la marque employeur

Dans les UGECAM : parmi les leviers de promotion de la marque employeur, plusieurs actions sont déjà réalisées dans les UGECAM pour les collaborateurs déjà en poste :

- 55 % des UGECAM mettent en place un parcours du candidat, de son intégration à la prise de poste : Il peut s'agir par exemple de guide d'accompagnement pour les salariés CDI ou CDD, de fiches pratiques, de supports méthodologiques, des guides de bonnes pratiques ou de questionnaire de satisfaction pour mettre en lumière les points forts et axes d'amélioration du processus d'intégration ;

- 55 % des UGECAM mettent également en place des actions de bien-être des collaborateurs. En UGECAM Alsace par exemple, une étude a été réalisée pour la mise en place d'exosquelettes pour les postes à fort risque de troubles musculo squelettiques (TMS) pour réduire leur fréquence et leur gravité et ainsi le taux d'absentéisme lié à ces pathologies dans les établissements et services. L'UGECAM Aquitaine a, quant à elle, mis en place des formations spécialisées axées sur les gestes et postures au sein de leurs établissements notamment sur la prévention des risques liés à l'activité physique sanitaire et médico-sociales).

- Seules 27 % des UGECAM mettent en place des actions de fidélisation des collaborateurs. L'UGECAM Normandie par exemple met en place des actions de qualité de vie au travail et de conditions de travail. Il peut s'agir d'ateliers méditations, massages sur chaise, chorale, etc.

Toutes les UGECAM ont renforcé leur présence sur les réseaux sociaux en créant des contenus adaptés pour mettre en avant l'établissement et/ou l'UGECAM. 73 % des UGECAM développent des partenariats dans les écoles, les universités et les associations pour recruter de nouveaux collaborateurs. Le Groupe UGECAM a sa page LinkedIn, tout comme chaque UGECAM qui dispose de leurs propres pages régionales. Certains établissements et services ont également leurs pages LinkedIn.

73 % des UGECAM participent à des forums emploi ou mettent en place des actions événementielles de recrutement, comme l'UGECAM Alsace avec la réalisation d'une cartographie des salons et forums régionaux et l'UGECAM Ile-de-France avec sa participation au salon infirmier en 2023.

Par ailleurs, comme il est indiqué dans le bilan du schéma directeur des ressources humaines (axe « renforcer notre culture commune et développer notre attractivité »), les UGECAM affirment utiliser différents leviers d'attractivité, notamment des partenariats avec des écoles, centres universitaires et centres de formations.

Les grands chantiers de promotion de la marque employeur prioritaires dans les UGECAM sont : la QVCT à 91 %, la formation à 82 % et la responsabilité sociétale à 64 %

A la direction nationale du Groupe UGECAM : une newsletter Groupe est diffusée à l'ensemble des collaborateurs par le biais de leurs directions d'UGECAM. Celle-ci a évolué, depuis sa création en 2021, avec la mise en place d'une rubrique Portraits pour valoriser un professionnel ou un métier dans un établissement.

Des actions ponctuelles liées à l'intégration des nouveaux embauchés ont été réalisées avec notamment un document de présentation du Groupe à destination des nouveaux embauchés à la Cnam, l'actualisation de l'organigramme, le glossaire des métiers et activités du Groupe UGECAM.

Un atelier dédié sur l'attractivité des métiers (cf. annexe) a été mis en place avec des référents RH pour déterminer les leviers d'attractivité du groupe et identifier les freins. Les outils prioritaires sont les suivants : des éléments de langage communs, des vidéos métiers et des supports communs (visuel LinkedIn et fiche de description de poste par exemple). Par ailleurs, 73% des UGECAM mettent en place des ateliers de travail communs entre les RH et la communication, de manière ponctuelle et selon les besoins.

Enfin, en terme d'identité graphique, des règles d'endossement avec l'Assurance Maladie ont été complétées par la direction de la communication de l'Assurance Maladie et partagée avec le réseau, pour rendre plus lisible l'image auprès de l'institution.

Dans le bilan du schéma directeur des ressources humaines 2022, un plan d'actions attractivité a été réalisé et décliné en 5 axes. L'intégration et le recrutement font partie des leviers à mobiliser. Ce bilan révèle que, s'il y a un recours global aux mêmes canaux, globalement cinq canaux différents sont utilisés. Parmi les plus fréquents : Lasécuritérecrute, Indeed, Pôle emploi, mais également l'APEC, LinkedIn et des cabinets de recrutement. L'usage de ces canaux est relativement différencié, entre l'usage systématique et l'usage occasionnel (ex. Pôle emploi ou LinkedIn), et très majoritairement de manière ciblée, les cabinets de recrutement, la cooptation par des pairs.

Enfin, si des actions sont menées à destination des nouveaux embauchés, avec la création de supports dédiés et la mise en place de parrainages, en revanche peu d'UGECAM ont mis en place des entretiens de départ (3/11).

Les besoins exprimés pour aider à optimiser les recrutements portent sur différents leviers : l'appui pour renforcer la présence du groupe sur les réseaux sociaux (avec la publication des offres sur des sites spécialisés ou la création d'une cellule de recrutement nationale pour les emplois les plus stratégiques tels que les médecins, directeurs d'établissements, cadres de santé, responsables éducatifs), la mise à disposition d'outils de recrutement performants et jobboard (pour favoriser la multi-diffusion, le processus d'onboarding), l'impulsion donnée par la négociation au niveau réglementaire (travaux en cours sur le temps de travail) et conventionnel (révision de la grille de rémunération, prime de cooptation) et l'organisation du partage de pratiques (notamment sur la rédaction et diffusion des offres, le recours à l'alternance).

4.1.1 Le constat

- **Quelques éléments d'histoire...**

En 2000, les établissements sanitaires et médico-sociaux créés par les caisses locales de la branche maladie du régime général ont été rattachés à 13 UGECAM, Unions pour la Gestion des Etablissements des Caisses de l'Assurance Maladie. Ces UGECAM disposent chacune, d'une personnalité morale. En 2009, une direction nationale est créée pour consolider la place des établissements au niveau national. Le Groupe UGECAM, piloté par la Cnam, voit ainsi le jour.

La plupart des établissements ont donc été créés avant les entités régionales et avant le Groupe UGECAM. Chaque établissement, avec son identité, a construit sa notoriété et ainsi, a su bénéficier d'une image de « marque » plus ou moins installée au sein de sa région. Aujourd'hui, par exemple, l'institut universitaire de réadaptation de Clémenceau est plus connu et reconnu que la marque « UGECAM » elle-même.

Le positionnement avec l'Assurance Maladie a donc constamment évolué, sans avoir affiché un parti pris affirmé ni défini. Il en résulte donc au niveau de la communication :

- une pluralité des identités : Assurance Maladie > Groupe UGECAM > UGECAM régional > Etablissement ;
- une notoriété diffuse car dispersée ;
- une marque « UGECAM » inexistante en interne comme en externe, car récente et constamment en mouvement depuis sa création.

Aujourd'hui, depuis 2014 (date du premier projet de groupe commun 2014-2017), l'appartenance à l'Assurance Maladie s'est progressivement installée auprès des collaborateurs des établissements et services du Groupe UGECAM avec des outils et des processus communs.

- **Les difficultés rencontrées en termes d'architecture de marque**

Du fait de l'antériorité des établissements et des UGECAM régionales, chacun a été libre d'interpréter voire créer de nouveaux codes visuels qui ne sont pas toujours cohérents entre eux, ni avec la charte du Groupe UGECAM, et encore moins, avec celle de l'Assurance Maladie. Divers codes graphiques ont été créés, indépendamment les uns des autres, sans

fil rouge évident, voire en interprétant avec beaucoup de liberté le logo lui-même. Nous avons relevé plusieurs non-conformités (emploi erroné du logo, utilisation d'univers graphiques différents selon les canaux de diffusion, multiplicité et coexistence de chartes non convergentes et hétérogénéité des marques associées (logos des établissements, des UGECAM régionales, de l'Assurance Maladie). Le Groupe UGECAM, à travers cette multitude de terrains d'expression différents d'un public à l'autre, d'un canal à l'autre et au travers d'outils de communication divers, véhicule une complexité et une confusion des messages et une stratégie non centralisée de la marque.

Au final, cela dessert l'idée d'un groupe unique, convergent et donc pilote et maître de sa communication au sein du réseau.

Selon les cibles, coexistent donc plusieurs appellations qui compliquent l'émergence du Groupe UGECAM comme un émetteur doté d'une identité et d'une personnalité unique et reconnaissable entre tous. Aujourd'hui, la marque UGECAM n'existe pas comme une marque à part entière.

Aussi pour renforcer l'émergence de la marque UGECAM, l'un des objectifs consistera à clarifier l'articulation graphique et le principe d'endossement avec les autres entités (quelle appellation émerge en tant que marque ?) :

- l'établissement ;
- l'UGECAM régionale ;
- la direction nationale ;
- l'Assurance Maladie.

• **Les difficultés rencontrées en termes de charte graphique**

La charte graphique est vieillissante et doit être actualisée. Elle remonte à plus de sept ans, sans intégrer l'appartenance à l'Assurance Maladie, ni la multiplicité des supports et des écrans aujourd'hui exploités.

Les possibilités d'exploitation du logo actuel sont limitées et manquent d'impact. Par exemple, il devient complètement illisible lorsqu'il est traité en petites dimensions (la signature « Soigner, rééduquer, réinsérer » serait trop petite). L'identité visuelle est datée et n'est plus aujourd'hui adaptée à la convergence des écrans. Son application sur des formats digitaux peut être complexe et en décalage avec les nouvelles tendances et usages impulsés par les contraintes numériques. Par exemple le logo actuel, du fait de sa conception en longueur, est difficilement utilisable sur les supports digitaux plus propices à des formats carrés ou ronds tels que les applications mobiles.

Avec l'intégration du Groupe Filieris d'ici à 2027, la question de la charte graphique sera également à questionner.

• **Les difficultés rencontrées en termes d'image et de notoriété, en interne comme en externe**

Certains établissements de soins médicaux et de réadaptation ont développé des expertises reconnues en matière de prises en charge spécialisées (amputés, grands brûlés, blessés médullaires ou sur des filières rares, comme la nutrition infantile ou l'addictologie). Ces établissements reconnus dans leur territoire ne sont pas assimilés à des établissements appartenant à un groupe et encore moins à l'Assurance Maladie.

La notoriété ne relève donc pas de la marque UGECAM en tant que telle, mais plutôt de l'établissement ou des expertises professionnelles notamment médicales.

Dans l'environnement contraint et concurrentiel actuel, le Groupe UGECAM doit pouvoir capitaliser sur le potentiel de ses collaborateurs et sur les expertises reconnues de ses établissements.

4.1.2 Les enjeux

Dans un contexte où le recrutement dans le domaine hospitalier en France est de plus en plus complexe et sous tension, le Groupe UGECAM cherche à développer sa notoriété et à élaborer une stratégie affirmée en tant que marque employeur. Les difficultés de recrutement dans ce secteur sont accentuées par une pénurie de professionnels de santé qualifiés, une concurrence accrue entre établissements pour attirer et retenir les talents, ainsi que des attentes élevées des candidats en termes de conditions de travail et de rémunération.

Pour pallier ces difficultés de recrutement, le Groupe UGECAM souhaite se positionner comme un acteur majeur dans le champ de la santé et du médico-social. Cette ambition ne se limite pas seulement à la visibilité de ses activités et de ses missions, mais vise également à améliorer son attractivité en tant qu'employeur de référence.

4.1.3 Les objectifs à poursuivre et les actions à lancer

L'objectif premier du Groupe UGECAM est de se démarquer dans un environnement concurrentiel en renforçant la reconnaissance de ses établissements et en les positionnant comme des employeurs de choix. Cela s'articule autour de plusieurs objectifs stratégiques :

- **Construire une identité de marque** : en définissant clairement ses valeurs, sa mission et son positionnement, tout en créant des éléments visuels, en adaptant la charte actuelle et en créant un ton de communication cohérent. Il s'agit aussi de garantir une expérience de marque uniforme et positive à travers toutes les interactions, et de promouvoir une culture d'entreprise alignée avec cette identité. Enfin, l'entreprise doit communiquer ses engagements et tenir ses promesses pour gagner en reconnaissance et fidélité. Il s'agit ici de mettre en place une stratégie de relations presse pour accroître et entretenir dans la durée visibilité et notoriété.

Un point important à prendre en considération est le rapprochement avec le groupe Filieris en 2027. Ce rapprochement représente une opportunité de renforcer la présence du Groupe UGECAM dans les secteurs sanitaire et médico-social en particulier sur certains territoires dont les besoins de santé et d'accompagnement sont particulièrement forts, notamment pour les populations vulnérables. Mais ce rapprochement devra embarquer nécessairement des travaux sur une identité commune. La marque Filieris est très ancrée au niveau des territoires.

- **Optimiser notre stratégie de communication événementielle pour accroître notre notoriété** : les campagnes de sensibilisation sur des thématiques telles que la santé publique, l'emploi des personnes en situation de handicap, ou encore, les congrès médicaux pourraient être l'occasion d'une communication plus institutionnelle permettant ainsi de faire connaître l'actualité du Groupe dans ses domaines d'activités.
- **Développer la marque employeur en mettant en place notamment des campagnes d'ambassadorat.** Ces campagnes viseront à identifier, recruter et mobiliser des profils internes influents et reconnus, tels que des professeurs de médecine, des médecins spécialisés ou des professionnels actifs sur les réseaux sociaux, par exemple, pour qu'ils deviennent les porte-paroles et les représentants de notre marque. Ces ambassadeurs partageront leur expertise et leur expérience pour

renforcer la notoriété et l'image du Groupe UGECAM. L'enjeu principal est de valoriser les talents internes et de renforcer la crédibilité de notre organisation à travers des voix authentiques et influentes. L'objectif est d'accroître la visibilité du Groupe UGECAM, améliorer la perception de notre expertise médicale et de notre engagement auprès des usagers et de renforcer notre positionnement en tant que leader dans le secteur de la santé et du médico-social.

A noter, l'Assurance Maladie a déjà engagé une campagne de marque employeur en 2023, avec la promesse : « un métier qui change la vie, ça change tout ». L'objectif est de mettre en lumière ce qui rend l'Assurance Maladie unique en tant qu'employeur. Pour incarner cette promesse, l'Assurance Maladie a donné la parole aux collaborateurs. Cette campagne a mis en scène les salariés de l'Assurance Maladie à travers des vidéos métiers et des visuels. Au delà de cette campagne sur les métiers, il est important de valoriser les leviers d'attractivité. L'harmonisation des messages s'inscrit dans la volonté d'afficher une identité commune Assurance Maladie au travers de la communication de recrutement en valorisant les missions et les projets mais aussi les équipes qui composent l'Assurance Maladie.

Cette campagne n'a pas inclus les métiers du Groupe UGECAM, trop spécifiques (métiers du soin). Les 3 raisons de rejoindre l'Assurance Maladie, mises en avant, ne sont pas forcément toutes transposables aux établissements de santé (cf. www.assurance-maladie.fr/carrieres). En tant qu'opérateur en santé sanitaire et médico-social de l'Assurance Maladie, l'identité de marque employeur du Groupe UGECAM doit pouvoir être ajustée pour s'aligner et être complémentaire à celle de l'Assurance Maladie (cf. annexe).

- **Renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe UGECAM :** Il est à noter que le Groupe n'a jusqu'à présent jamais mis en place de baromètre social interne. Toutefois, les régions ont déjà déployées le baromètre Saphora Job, une enquête de climat social validée par la Haute Autorité de Santé (HAS), mise en place à titre expérimental en remplacement du Baromètre Social Institutionnel. Une analyse nationale des résultats au niveau du Groupe devra être réalisée.

4.2 Ambition 2 : Accompagnement de nos publics internes sur les chantiers prioritaires

Centrée sur l'interne, cette ambition cherche à garantir une communication adaptée et efficace pour accompagner les équipes dans les moments clés de changement et de développement.

Bilan des actions réalisées dans le SDcom 2022 (cf. document en annexe « bilan du schéma directeur 2022 »)

La newsletter diffusée par le Groupe depuis 2021, à destination de l'ensemble des collaborateurs en établissements et services est un outil stratégique pour améliorer la communication interne, renforcer la culture d'entreprise et maintenir les employés informés et engagés. Les objectifs sont d'informer les collaborateurs sur les actualités du Groupe et les initiatives en région, afin de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance en mettant en avant les succès et les contributions de chacun. Elle vise également à aligner les employés sur les objectifs de l'entreprise. D'après le bilan, la newsletter nationale est relayée prioritairement dans les newsletters internes régionales (45 %) ou par mail aux salariés (10 %). Aucune UGECAM ne propose de versions imprimées pour des distributions en réunion ou en salle de réunion. La version papier n'est absolument pas utilisée. La version digitale

reste celle à privilégier. La périodicité de la newsletter convient à 91 % d'entre eux, même si 73 % souhaite la réduire à 2 parutions annuelles.

4.2.1 Les enjeux

Le Groupe UGECAM doit assurer une information homogène et cohérente auprès de l'ensemble de ses collaborateurs afin de les préparer aux transformations en cours et à venir, allant de la réforme des soins médicaux, à la transformation de l'offre médico-sociale, mais aussi la transition écologique ou encore au développement du Groupe vers les soins primaires avec l'intégration des centres de santé. L'enjeu est de s'assurer d'une compréhension commune, favorisant l'adhésion des équipes et leur engagement dans la réalisation de notre projet stratégique.

4.2.2 Les objectifs à poursuivre et les actions à lancer

Notre objectif est d'informer, impliquer et préparer au mieux nos collaborateurs aux évolutions majeures qui se dessinent.

Pour ce faire, nous devons communiquer sur la réforme des soins médicaux, la transformation de l'offre médico-sociale, la transition écologique, et le développement du groupe vers les soins primaires avec l'intégration des centres de santé. Pour ce faire, des sessions d'informations ou des ateliers collectifs sont à imaginer. Des éléments de langage commun sont également à diffuser aux communicants en région.

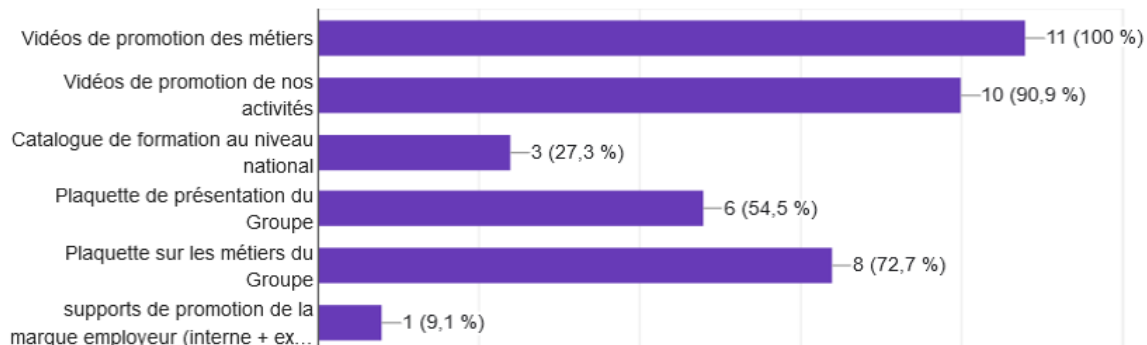
4.3 Ambition 3 : Promotion de nos offres de services et expertises

Cette ambition met en avant la volonté du groupe de promouvoir ses services et compétences auprès du grand public, des partenaires et des acteurs externes du secteur.

Bilan des actions réalisées dans le SDcom 2022 (cf. document en annexe « bilan du schéma directeur 2022 »)

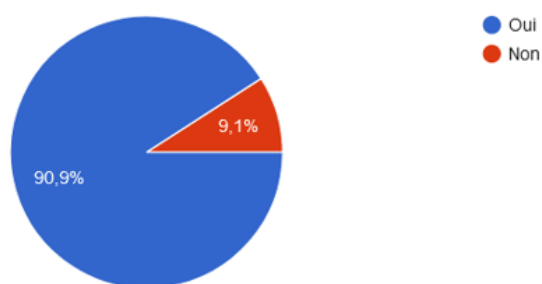
Durant la période du schéma directeur de communication 2022, des supports relatifs à la promotion de nos offres de services ont été réalisées (rapports d'activités, vidéos de promotion tournées dans les établissements, glossaire, brochure accès aux soins, kakemonos groupe, plaquette sanitaire, plaquette de réadaptation professionnelle, rapport annuel RSO, etc). Ces outils de communication ont été partiellement diffusés dans les UGECAM (à 73 %). En plus de ceux déjà réalisés, les supports de promotion à mettre en place prioritairement sont : les vidéos de promotion des activités et une plaquette sur les métiers du Groupe.

En plus de ceux déjà réalisés, quels sont les supports de promotion que nous devons mettre en place prioritairement?



Afin d'accompagner les directions d'établissements dans leur communication auprès du grand public, un kit de communication pour les inaugurations a été diffusé incluant un PPT d'informations sur la communication externe, un gabarit de communiqué de presse et un gabarit de fiche de présentation de l'événement. Pour 91 % des répondants, ces documents devront être actualisés.

Selon vous, ces documents devront-ils être actualisés pour le prochain schéma directeur de communication?



Plusieurs outils et actions ont été réalisés : maquette de communiqué de presse homogène pour la communication externe, promotion de nos offres de réadaptation professionnelle, mise en place de journées dédiées, atelier de travail pour la communication auprès des établissements et services en réadaptation professionnelle, atelier de travail accompagnement enfants, réalisation de vidéo sur la prévention à la désinsertion professionnelle. D'autres actions plus ponctuelles sur la promotion de métiers au sein de l'Assurance Maladie ont été également réalisées.

Au niveau régional, des actions et supports de communication ont été réalisés, notamment l'invitation aux événements, la communication relationnelle en lien avec le directeur de l'UGECAM, l'envoi du rapport d'activités, l'envoi de supports dédiés.

Au niveau régional, d'autres actions sont menées : des conventions et partenariats régionaux, des journées spécifiques en établissement (exemple journée handisport), des manifestations sportives, des colloques communs, des projets thérapeutiques, etc.

Pour 82 % des répondants, la communication vers les partenaires est un enjeu prioritaire.

4.3.1 Les enjeux

L'élargissement de l'offre du Groupe embarquera de nouvelles offres et services spécifiques, qui nécessiteront une approche de communication plus ciblée. La communication devra ainsi prendre en compte des aspects tels que la sensibilisation à des offres de santé spécialisées, la mise en avant des services de proximité, et la création de contenus spécifiques aux besoins des patients locaux et des professionnels de santé.

4.3.2 Les objectifs à poursuivre et les actions à lancer

Avec le renforcement de la promotion de nos offres de soins et d'accompagnements, l'objectif est de mettre en avant la richesse et la spécialisation de nos services, que ce soit dans le domaine sanitaire ou médico-social, pour développer notre visibilité. Pour ce faire, nous nous appuierons sur l'identification précise de nos spécialités, de nos expertises, de nos plateaux techniques spécialisés, ainsi que de nos programmes et dispositifs d'accompagnement en lien avec les professionnels des établissements. Des supports de communication dédiés devront être créés pour présenter les informations essentielles sur nos offres de soins et d'accompagnements (exemples : brochures informatives, vidéos explicatives, supports innovants). Notre objectif est de mettre en lumière notre expertise en utilisant des éléments chiffrés et des témoignages.

La valorisation et la promotion des chantiers prioritaires du groupe est aussi essentielle pour mettre en avant les transformations et les innovations majeures que nous portons. Cette démarche proactive visera à promouvoir largement nos réalisations et nos ambitions (exemples : campagnes de communication, événements de présentation, partenariats médiatiques). Les thématiques phares de cette initiative incluront le développement et la transformation de l'offre du Groupe, les ambitions de qualité et d'innovation dans les prises en charge et les accompagnements, la stratégie de performance durable, et l'accompagnement au réseau.

Enfin, le Groupe peut s'appuyer sur la mise en place et la consolidation de partenariats nationaux forts pour répondre aux défis de santé publique (exemples : collaborations avec des institutions de santé, partenariats avec des organismes de recherche, initiatives conjointes avec d'autres acteurs du secteur).

4.4 Ambition 4 : Pilotage national

En visant à centraliser et optimiser les actions de communication à l'échelle nationale, cette ambition garantit une cohérence stratégique et une efficacité accrue.

Bilan des actions réalisées dans le SDcom 2022 (cf. document en annexe « bilan du schéma directeur 2022 »)

En 2019, le Groupe a franchi une étape importante en réalisant son premier schéma directeur de communication, marquant ainsi une avancée significative dans le pilotage à l'échelle nationale avec une participation active des directions des UGECAM .

D'autres outils de pilotage ont été réalisés notamment deux rapports d'activités Groupe (RA 2020 et RA 2021). Ils ont été partagés prioritairement dans les supports internes régionaux (37 %), dans les communications orales en réunion (27%) et imprimés et diffusés en UGECAM (18 %). Plusieurs versions du rapport d'activités Groupe UGECAM ont été fournies : une version papier (PDF à imprimer par l'UGECAM), une version digitale

feuilletable et une version digitale (site ou blog dédié). Le constat : la version digitale feuilletable est à privilégier, à 64 % puis la version site internet dédié à 27 %. Seuls 18% utilisent la version papier. Près de 91 % des répondants sont favorables à une maquette nationale.

Pour près de 91 % des répondants de l'enquête, la charte graphique du Groupe devrait être actualisée, par la réalisation d'un document unique (une charte identitaire) regroupant l'ensemble des règles des chartes (graphique, audiovisuelle, internet, endossement avec l'Assurance Maladie) et complété par une charte spécifiques pour les « établissements et services ». L'UGECAM Bretagne Pays-de-la-Loire a par exemple déjà réalisé et diffusé sa propre charte établissements dans les directions d'établissements, uniquement adaptée pour son organisme.

4.4.1 Les enjeux

Dans une organisation composée d'une direction nationale « tête de réseau » et des UGECAM réparties sur tout le territoire, avec des métiers très différents : sanitaire, médico-social, ressources humaines, communication, etc., la communication est essentielle pour créer du lien, de la cohésion et un sentiment d'appartenance au Groupe. L'enjeu est de faire comprendre et donner du sens aux grandes orientations stratégiques, pour permettre à chaque collaborateur de comprendre l'importance de ses missions dans un contexte plus large. Il devient ainsi indispensable d'assurer un pilotage cohérent et efficace des actions de communication à l'échelle nationale, pour garantir la cohérence et la qualité des messages diffusés.

4.4.2 Les objectifs à poursuivre et les actions à lancer

L'objectif est de créer une fonction communication solide et cohérente au sein des UGECAM, de définir une stratégie de communication sur les plateformes digitales et de poursuivre la consolidation d'un cadre commun de communication, doté d'outils et de supports partagés. Les actions prévues pour renforcer la communication au sein du Groupe UGECAM comprennent l'organisation de séminaires et de webinaires réguliers pour partager les bonnes pratiques, la mise en place de formations spécialisées pour uniformiser les compétences et l'optimisation continue de la présence en ligne via une stratégie digitale consolidée. Des efforts sont également dirigés vers la coordination des communicants internes, l'amélioration continue du site internet, et l'adoption de supports communs pour assurer une diffusion homogène des informations à l'échelle nationale, consolidant ainsi l'identité et la visibilité du Groupe.

5. Les principales cibles de communication du Groupe UGECAM

Si l'action du Groupe UGECAM concerne principalement les patients et les personnes accompagnées, son écosystème est constitué de nombreux acteurs, avec des besoins et des attentes diverses. Les enjeux sur ces cibles sont très différents.

5.1 Les cibles prioritaires

5.1.1 Les usagers et leurs proches

a. Les patients et les personnes accompagnées

Les patients et les personnes accompagnées constituent notre cœur de cible. Les patients et les personnes accompagnées sont au cœur de la mission du Groupe UGECAM. La satisfaction de leur prise en charge et leur bien-être sont essentiels pour la réputation et la qualité des services offerts. Le Groupe UGECAM propose une prise en charge et un accompagnement global de la petite enfance, à l'enfance, aux adultes, travailleurs handicapés et personnes âgées dépendantes.

- **Les patients**

Les « patients » sont les personnes soignées, rééduqués et prises en charge dans les établissements sanitaires du Groupe.

En 2023, 70 597 patients sont pris en charge en soins de suite et de réadaptation. Et la capacité d'accueil en sanitaire est de 7 381 lits et places installés (en annexe document Rapport d'activités 2023).

Les actions de communication à réaliser à destination des patients doivent viser plusieurs objectifs : faire connaître l'offre de soins proposée par les établissements du Groupe UGECAM, donner des informations claires et accessibles sur les soins proposés, valoriser la qualité des soins et des prises en charge dans les établissements sanitaires du Groupe, promouvoir l'expertise des professionnels dans ces établissements et l'innovation des prises en charge.

- **Les personnes accompagnées**

Les personnes accompagnées relèvent des personnes en situation de handicap pris en charge dans les établissements et services médico-sociaux du Groupe UGECAM.

En 2023, 14 567 personnes ont été accompagnées dans les établissements et services médico-sociaux et 4 737 personnes dans les établissements et services de réadaptation professionnelle. La réadaptation professionnelle vise à accompagner les personnes dans l'élaboration de leur projet social et professionnel, en accord avec leurs choix et aspirations personnelles. La capacité d'accueil dans ces établissements et services est de 7 438 lits et places en médico-social.

En matière de communication, les actions de communication à réaliser à destination des personnes accompagnées doivent servir les objectifs suivants : faire connaître l'offre proposée par les établissements et services médico-sociaux du Groupe UGECAM, donner des informations claires et accessibles sur les dispositifs proposés, promouvoir l'expertise des professionnels et les innovations des accompagnements et promouvoir le groupe comme un acteur clé en réadaptation professionnelle.

b. Les proches et les aidants

Les proches et les aidants jouent un rôle crucial en tant que prescripteurs dans la santé et l'accompagnement de leurs proches. Ils recherchent activement les meilleurs soins et accompagnements disponibles et prennent des décisions informées pour le bien-être de leurs proches. Leur soutien est primordial puisque leur satisfaction et leur implication peuvent grandement influencer l'expérience des usagers.

Les proches et les aidants sont des relais très forts des messages et actions du groupe. Les actions de communication à poursuivre sont de : fournir des informations claires sur les soins et accompagnements disponibles, expliquer et simplifier les procédures et formalités pour l'admission de leurs proches, garantir la qualité et la sécurité des services offerts, assurer la transparence des actions et décisions prises par les établissements du groupe et renforcer la confiance entre les familles et les établissements.

5.1.2 Les salariés

Les hôpitaux et les établissements médico-sociaux publics font face à des défis majeurs en matière de recrutement et de rétention des professionnels. Alors que certains métiers sont particulièrement touchés, cette situation souligne l'urgence de revitaliser la formation et d'accroître l'attrait du secteur public de la santé pour reconstituer les viviers de compétences nécessaires. Le Groupe UGECAM fait face à des difficultés de recrutement comme d'autres opérateurs sanitaires. Les salariés sont donc les piliers du Groupe UGECAM. Attirer et retenir des professionnels qualifiés est essentiel pour assurer la qualité des soins et des services offerts.

a. Les salariés et futurs salariés

Le profil des salariés est aussi varié qu'il existe de secteurs d'activités et de métiers. En dépit de cette hétérogénéité, il convient d'avoir des messages suffisamment généraux pour toucher l'ensemble de ce public et assez précis pour que chacun se sente concerné. Tous les salariés ne disposent pas de temps dédié à l'utilisation d'un ordinateur. Il conviendra donc de prévoir des canaux de diffusion adaptés et pas uniquement digitaux.

Le Groupe UGECAM compte 15 128 salariés en 2024, avec une variété de métiers (plus de 100 métiers différents) dans plus de 150 sites géographiques, principalement orientés vers la prise en charge. Près de 80% d'entre eux sont des personnels médicaux, personnels des services de soins, personnels éducatifs et sociaux, personnels médico techniques. Tous les salariés sont sous la convention collective de la sécurité sociale, une spécificité au sein du secteur privé non lucratif. L'âge moyen des salariés UGECAM en CDI est de 44,6 ans. Et l'ancienneté moyenne dans les UGECAM en CDI est de 10 ans.

En 2024, le Groupe compte au total 15 127 salariés en contrat à durée indéterminée (CDI), répartis comme suit : 9 049 dans le secteur sanitaire, 5 261 dans le secteur médico-social, 9 dans les centres de santé et 808 au sein des sièges régionaux.

Les professionnels du Groupe UGECAM sont répartis selon les familles professionnelles suivantes :

Répartition SAE	En CDI		Tous contrats	
	Eff physique	ETP-MA	Eff physique	ETP-MA
Personnel médical	562	399,49	595	408,99
Personnels service de soins	8191	7029,74	8882	7360,76
Personnels éducatifs et sociaux	2080	1860,92	2288	1979,25
Personnels médico-techniques	154	131,43	168	137,8
Personnels de direction et administratifs	1996	1805	2164	1880,88
Personnels techniques et ouvriers	940	839,15	1030	884,97
Total général	13 923	12 066	15 127	12 653

- **Le personnel médical**

Les métiers médicaux regroupent de nombreux emplois au sein du Groupe UGECAM : des médecins qu'ils soient généralistes ou spécialistes (pneumologues, cardiologues, neurologues, pédiatres...), éventuellement dans des fonctions de médecins coordonnateurs, directeurs des soins, médecins directeur de l'information médicale ou encore des pharmaciens, etc. Ces métiers sont exercés dans nos établissements sanitaires et médico-sociaux ; qu'il s'agisse d'activités de soins de suite et de réadaptation, de médecine physique et de réadaptation, de structures accompagnant les enfants ou adultes en situation de handicap ou encore de la réadaptation professionnelle. Ces professionnels sont généralement les premiers interlocuteurs de l'utilisateur.

- **Les personnels de direction et administratif**

Les métiers de direction et administratif assurent le bon fonctionnement et la gestion de l'ensemble des établissements et services du Groupe UGECAM. Travaillant en étroite collaboration avec l'ensemble du personnel, ces personnels représentent les métiers de l'information et de la communication (dont le secrétariat et l'assistance de direction), des ressources humaines, les spécialistes de la gestion et de la finance, de la qualité et de la maîtrise des risques, de l'informatique, des achats ainsi que le management. Des métiers essentiels à l'organisation, la gestion ou le pilotage des établissements et qui concourent à la qualité des soins et de la prise en charge des personnes accompagnées et des patients.

- **Les personnels éducatifs et sociaux**

Présents dans les établissements et services médico-sociaux du Groupe UGECAM, les métiers de l'accompagnement social et éducatif répondent à des missions d'aide et de soutien aux personnes accompagnées en situation de handicap ou de dépendance et à leurs proches. Quelques exemples de métiers : éducateur spécialisé, éducateur sportif, moniteur éducateur, moniteur d'atelier, psychologue, assistant familial, assistant de service social, accompagnant éducatif et social, auxiliaire de vie sociale, aide médico-psychologique etc.

Tous ces métiers, au cœur de l'accompagnement des jeunes enfants, des adultes et des personnes âgées, sont indispensables à l'épanouissement physique et psychique des usagers et patients accueillis. Instaurant une relation de confiance et d'écoute avec les personnes, ils contribuent, au sein d'équipes pluridisciplinaires (travaillant dans le champ du handicap et de l'insertion sociale), à la concrétisation de leur projet de vie, au développement de leurs capacités de socialisation et d'autonomie.

- **Les personnels médico-techniques**

Les personnels médico-techniques regroupent plusieurs catégories de professionnels mettant en œuvre des compétences spécialisées dans l'application de techniques et technologies médicales. Leur mission consiste à soutenir les équipes médicales et soignantes en fournissant des services techniques spécialisés pour le dépistage, le diagnostic, le traitement et/ou le suivi des patients. Quelques exemples de métiers : prothésiste, préparateur en pharmacie, technicien de laboratoire, manipulateur en électroradiologie médicale.

- **Les personnels des services de soins**

Les personnels des services de soins regroupent de nombreux métiers en lien avec les soins et l'assistance aux soins :

- assistance aux soins et accompagnement des personnes : par exemple des aides-soignants, des accompagnants éducatif et social, etc. ;
- soins infirmiers : il s'agit de l'ensemble des activités concourant à la réalisation des soins infirmiers et à leur évaluation, des actions de prévention, dépistage, formation, promotion et éducation à la santé. Par exemple : infirmiers ou puériculteurs ;
- soins de rééducation : il s'agit de l'ensemble des activités concourant à la réalisation des soins de rééducation et à leur évaluation, des actions de prévention, dépistage, formation, promotion et éducation à la santé. Les emplois concernés sont par exemple des diététiciens, ergothérapeutes, masseurs-kinésithérapeutes, psychomotriciens, orthophonistes, etc.

- **Les personnels techniques et ouvriers**

Ce personnel recouvre divers métiers qui participent au bon fonctionnement des structures dans les domaines de la logistique, de la maintenance et de la sécurité. Ils jouent un rôle essentiel afin d'assurer un fonctionnement optimal des établissements, tout en garantissant la sécurité, l'hygiène, et le confort des patients, des personnes accueillies et du personnel. Quelques exemples de métiers : agent de sécurité, agent hôtelier, cuisinier, maître de maison, surveillant, agent de blanchisserie, chauffeur/coursier, technicien tous corps d'état, etc.

Sur l'ensemble de ces salariés, quel que soit le profil, la communication doit promouvoir la culture d'entreprise, valoriser les opportunités de carrière, de formation et de développement personnel et faire connaître les initiatives en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail.

b. Les médecins et professeurs en médecine

Les médecins et professeurs en médecine constituent une cible interne essentielle pour le Groupe UGECAM en raison de leur expertise, de leur réputation et de leur rôle dans les soins prodigués. Ils sont des leaders d'opinion dans le domaine de la santé et jouent un rôle déterminant dans la qualité des services offerts et sont, à ce titre, de véritables ambassadeurs pour promouvoir le Groupe. Leur engagement et leur satisfaction sont indispensables pour assurer l'excellence des soins et renforcer la notoriété et la crédibilité du Groupe.

En 2024, le Groupe UGECAM compte 562 médecins et quatre professeurs en médecine. Ces expertises sont une force vive interne à valoriser.

Les actions de communication à destination de cette cible sont primordiales. Il sera nécessaire de mettre en avant leurs réalisations et leurs contributions afin de les valoriser et permettre leur reconnaissance par leurs pairs et en externe.

c. Les jeunes internes

La cible des jeunes internes en médecine est majeure pour le Groupe UGECAM tant ils représentent la future main-d'œuvre médicale et sont influents dans les choix institutionnels. L'attractivité du Groupe UGECAM pour attirer leurs talents constitue un enjeu, tout comme leur fidélisation.

L'objectif de la communication est de mettre en avant les opportunités de carrière et de développement personnel au sein du Groupe, promouvoir les innovations dans les établissements et services, mettre en place un sentiment d'appartenance fort et valoriser la culture d'entreprise.

5.1.3 Les adresseurs

Un adresseur est un professionnel ou une institution qui oriente et recommande des patients ou des personnes handicapées vers nos établissements et services, adaptés à leurs besoins spécifiques. Les adresseurs jouent un rôle essentiel dans la coordination des soins et l'optimisation du parcours de santé des personnes nécessitant des services spécialisés. Ils s'agit notamment :

- des médecins libéraux : ces professionnels de santé identifient les besoins particuliers de leurs patients et les dirigent vers des structures adaptées, que ce soit pour des consultations spécialisées, des traitements spécifiques ou des soins de réadaptation ;
- des hôpitaux : les établissements hospitaliers peuvent orienter les patients vers des services de suivi en dehors de l'hôpital, que ce soit pour des soins à domicile, des rééducations, ou des séjours en centres spécialisés ;
- des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) : ces institutions évaluent les situations des personnes handicapées et les dirigent vers les établissements et services d'accueil appropriés, assurant ainsi une prise en charge et un accompagnement adaptés à leurs besoins particuliers.

Ces adresseurs sont indispensables pour garantir que les patients et les personnes en situation de handicap reçoivent les soins, l'accompagnement et le soutien nécessaires, en assurant une continuité et une qualité des services offerts.

Les actions de communication à destination de cette cible sont essentielles afin d'augmenter le taux d'occupation des établissements du groupe. Les objectifs sont de faire connaître les offres du groupe, valoriser les résultats positifs pour renforcer la confiance et promouvoir la qualité des prises en charge et des accompagnements.

5.2 Les cibles secondaires

5.2.1 Les associations et les partenaires

Les associations et les partenaires jouent un rôle clé dans l'extension de la portée des services et dans la création d'un réseau de soutien solide pour les patients. Il est devenu indispensable de renforcer les collaborateurs et les synergies, d'autant que nous partageons des valeurs et des objectifs communs. Ces partenariats sont gagnants/gagnants tant ils donnent de la visibilité mutuelle.

En matière de communication, il sera nécessaire de renforcer l'image du Groupe et valoriser les actions respectives afin de construire la confiance et étendre l'influence.

5.2.2 Les entreprises

Les entreprises peuvent être des partenaires stratégiques mais également financiers en contribuant à la taxe d'apprentissage pour les établissements éligibles. Au Groupe UGECAM, une vingtaine d'établissements sont éligibles à percevoir la taxe d'apprentissage.

Il s'agira donc ici de mieux faire connaître les établissements du groupe éligibles à percevoir la taxe d'apprentissage, valoriser les actions de ces établissements et promouvoir les initiatives et achats financés grâce à la taxe d'apprentissage.

6. Le Groupe Ugecam mobilisé pour une communication responsable

Pour faire face aux enjeux de la transition écologique mais aussi pour maintenir un haut niveau de confiance dans les informations qu'elle délivre, l'Assurance Maladie est engagée dans une démarche de communication responsable. Cette démarche repose sur quatre piliers :

- **des messages fiables et universels** qui luttent contre les stéréotypes et le *greenwashing*, qui sont en mesure de porter des récits inspirants en faveur de la transition écologique et d'une société plus inclusive ;
- **l'éco-socio conception des supports et dispositifs** qui s'attache à réduire les impacts négatifs de nos productions sur l'environnement et la société ;
- **le dialogue avec les parties-prenantes**, pour connaître les attentes de nos publics et définir ensemble les objectifs de communication et les actions pertinentes pour les atteindre ;

- **l'efficacité et l'éthique des affaires** qui consiste à optimiser l'usage des ressources naturelles, en veillant au respect des personnes qui interviennent au long du cycle de vie des projets ou des outils développés.

En 2024, un **Guide pour une communication plus responsable** qui s'attache à décliner les principes généraux de la communication responsable pour les appliquer aux communications de l'Assurance Maladie a été établi. **Ce guide définit le cadre dans lequel l'ensemble des projets et opérations de communication doivent se placer.** Il présente des outils opérationnels pour accompagner et encourager les changements de pratiques professionnels au quotidien.

En cohérence avec la démarche de communication responsable dans laquelle l'Assurance Maladie est engagée, **le titulaire devra tenir compte de façon systématique des contraintes liées à la communication responsable et appliquer les standards sur les différents supports dont il aura la charge, notamment en :**

- proposant des contenus qui valorisent des comportements socio-écoresponsables ;
- élaborant des contenus fiables et universels : utiles pour les intéressés, accessibles, compréhensibles et veillant à ne pas véhiculer de stéréotypes ;
- veillant à optimiser la conception et la production des dispositifs pour réduire leur impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie (durée de vie des livrables, poids des fichiers diffusés, matériaux utilisés, réemploi des supports et des matériaux, choix des lieux, des offres de restauration, etc...).

Pour cela, dans le cadre du marché, il sera attendu du titulaire que les actions et moyens mis en œuvre pour répondre aux enjeux de la communication responsable soient précisés dans les recommandations qu'il fera dans le cadre de l'exécution du marché.

Pour en savoir plus

- ✓ [Guide pour une communication plus responsable](#) (en annexe)

La communication universelle

Dans le domaine de la communication responsable un premier chantier structurant concernant l'universalité de la communication s'est concrétisé en 2020 avec la rédaction du Guide de communication universelle.

Pour l'Assurance Maladie, **les risques d'incompréhension sont des risques critiques car l'information que l'institution diffuse précède et conditionne bien souvent l'accès aux soins.** Il est donc de sa pleine responsabilité de se faire comprendre par tous.

Le champ d'application du Guide de communication universelle couvre les trois principaux canaux relationnels écrits par lesquels l'institution communique avec ses assurés : le courrier, l'article ameli, le flyer. Pour autant, les principes énoncés dans le guide sont transposables à d'autres supports d'information : vidéo, e-mail, e-newsletter... **Concernant les communications publicitaires, les principes du guide s'appliqueront autant que possible, sans nuire à la recherche d'impact visée sur de tels supports.**

Ce guide a été conçu comme un outil facile d'usage, illustré de nombreux exemples, de formulations testées in vivo, mais aussi de listes de vérification, de « do/don't » et d'un glossaire. Il rappelle des règles qui peuvent sembler basiques mais qui doivent présider à la production d'un support dans toutes ces étapes : un plan clair, un vocabulaire et une syntaxe simples, des illustrations qui facilitent la lecture et une mise en page limpide.

Le titulaire devra ainsi prendre connaissance du Guide de communication universelle et en appliquer les règles sur les différents supports dont il aura la charge.

Pour en savoir plus

- ✓ Guide de communication universelle (en annexe)

Focus sur l'accessibilité des supports digitaux

La Cnam, en tant qu'établissement public, est soumise au Référentiel général d'accessibilité des administrations (RGAA) pour « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ». De manière générale, les supports digitaux doivent respecter les standards du web. Le titulaire devra respecter le RGAA pour tous les travaux réalisés afin de garantir l'accessibilité et la lisibilité des créations digitales (vidéos ou visuels par exemple) qu'il fournira.

Si le RGAA devient obsolète durant le marché, le référentiel utilisé sera le nouveau référentiel applicable aux établissements publics. A la signature du marché, le référentiel à prendre en compte sera le RGAA 4.1.2

7. Description des prestations attendues

Le marché comporte un volet de conseil stratégique et pilotage, d'accompagnement et de conception des outils de communication. Le marché est pour partie forfaitaire et pour partie à bons de commande.

7.1 Partie forfaitaire du marché

Conseil stratégique et pilotage

La DNGU souhaite disposer en continu d'un accompagnement stratégique et opérationnel sur les quatre années du marché pour le conseil et l'accompagnement dans la mise en œuvre de la stratégie de communication du Groupe UGECAM.

Les livrables attendus sont :

- Le conseil stratégique et opérationnel en continu formalisé par un comité de pilotage stratégique et un comité opérationnel :
 - ✓ **un comité de pilotage stratégique** se réunissant une fois par semestre sur une durée de 3 heures, destiné à faire le point sur les objectifs à atteindre et sujets à investir au cours de l'année. Au-delà des traditionnels convocations et comptes rendus, le prestataire aura à veiller à la préparation en amont des

ordres du jour et des supports de présentation (incluant le suivi de l'ensemble des projets et des actions tout au long du marché) ;

- ✓ **un comité de pilotage opérationnel** se réunissant tous les mois pendant un an, pour une durée de 2 heures, destiné à faire le point sur les actions mises en œuvre pour relever les objectifs définis dans le cadre du comité stratégique (incluant le suivi de l'ensemble des projets et des actions tout au long du marché) ; puis 1 fois par trimestre à partir de la 2^e année (hors été, soit 3 fois par an).
- Une note diagnostic de l'état des lieux de la marque « Groupe UGECAM » incluant l'identité de marque employeur (positionnement employeur du Groupe au regard des autres opérateurs du secteur, un benchmark des campagnes métiers des autres opérateurs, dont celle de l'Assurance Maladie, le repérage de nos leviers d'attractivité...) ;
- Une recommandation stratégique par an, sur toute la durée du marché, incluant un volet sur la marque employeur (incluant, pour la première recommandation, la définition d'une signature propre au Groupe UGECAM adaptée à celle de la campagne métier de l'Assurance Maladie) ;
- L'élaboration de plans annuels de communication assortis d'un calendrier d'actions, avec un volet spécifique dédié à la marque employeur. Chaque plan comprendra un bilan des actions menées l'année précédente. Il sera élaboré pour être présenté à la réunion d'automne des chargés de communication du réseau (habituellement fin novembre/ début décembre).

7.2 Partie à commandes du marché

Tout au long du marché, le titulaire retenu sera amené à conduire diverses actions qui feront l'objet de commandes.

Accompagnement en matière de conception des supports et actions de communication, identifiés dans les recommandations annuelles

Cette mission se traduira par un accompagnement pour le conseil et la mise en œuvre d'outils de communication.

Les livrables attendus sont :

- Conception d'outils de communication (vidéos témoignages, vidéo-reportages, interviews, infographies, etc.) ;
- Création et rédaction de contenus pour les réseaux sociaux et médias internes pour le compte du Groupe ;
- Création et rédaction de supports d'éditions (brochures, affiches, kakemonos, infographies, rapports d'activités, cartes de vœux, etc.) ;
- Catalogues de formations du groupe ;
- Conception d'outils et d'actions de communication dans le cadre d'une campagne d'ambassadorat.

Par ailleurs, le titulaire pourra également être amené à créer des supports spécifiques découlant des recommandations stratégiques : brochures/dépliants pour accompagner des projets RH (mobilité, classification, etc.), guidelines pour l'intégration des nouveaux

embauchés constitués d'exemples et de guides pratiques afin de mobiliser les nouveaux collaborateurs et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance, etc.

Animation événementielle

Le titulaire sera amené à créer, organiser et gérer le suivi de projet de journées événementielles sur des thématiques définies (innovation, métiers, etc.) et en faire un rendez-vous annuel, dans le but de mieux faire connaître ses missions et ses activités auprès du public externe.

Le titulaire pourra être amené à concevoir des concepts et des outils d'animation événementielle, pour les Congrès médicaux pour le Groupe et son réseau. Il pourra également s'agir de la conception d'animation sur les stands ou de signalétique de type kakémonos par exemple. Il pourra enfin être amené à élaborer des packs de communication relatifs à une journée thématique (conception et réalisation de supports d'annonce d'événements).

8. Annexes documentaires et ressources disponibles en ligne

• Documents stratégiques consultables en ligne

- Schéma directeur de la communication 2027 : <https://www.calameo.com/read/0072659166c4182293f56?authid=RZ5QfoylL2qa>
- Schéma directeur des ressources humaines 2027 (version interne) : <https://www.calameo.com/read/007265916bdc74793cbbd?authid=ZSiP2NISMMj2>
- Schéma directeur des systèmes d'informations 2027 : <https://www.calameo.com/read/007265916009687d1597b?authid=Mq1Zy2Q1LvZu>
- Projet stratégique 2027 du Groupe UGECAM : <https://www.calameo.com/read/0072659165c1cde60427c>
- COG de l'Assurance Maladie : <https://www.assurance-maladie.ameli.fr/qui-sommes-nous/publications-reference/assurance-maladie/convention-objectifs-gestion>

• Communication institutionnelle et communication métiers consultables en ligne

- Rapports annuels 2024 : <https://www.calameo.com/books/0072659167ae899861e2f>
- Vidéo « Missions et activités du Groupe UGECAM » : <https://youtu.be/hSAWLoD5k-U?si=mW7tPKgBWgod46qs>
- Plan national sport / santé : <https://www.calameo.com/read/0072659167fa7cb99e4f2?authid=QmCoUP3B8kCe>
- Réadaptation professionnelle 3v : <https://www.calameo.com/read/007265916f82dc7741380>
- Réadaptation professionnelle : <https://www.calameo.com/read/007265916442b78390a62>
- Vœux 2025 : <https://youtu.be/3MtRrJAjcNA?si=InJGxxT4cuoKJW2Y>

• Communication interne

- Dernier numéro de la newsletter du Groupe UGECAM

• Chartes graphiques et guide

- Charte d'utilisation des logos
- Logotypes (Groupe UGECAM et Assurance Maladie et UGECAM Bretagne Pays de la Loire et ses déclinaisons en établissements, charte graphique internet)
- Charte graphique de l'Assurance Maladie
- Guide de communication universelle

- Guide de communication responsable

- **Atelier Attractivité des métiers**