

# Rapport d'activité 2023



Union Nationale de l'Aide, des Soins  
et des Services aux Domiciles.



# Hommage à **CHRISTIANE MARTEL** Présidente honoraire d'UNA



## Nous la croyions indestructible.

■ Nous pensions qu'elle resterait toujours à nos côtés, l'esprit vif, à l'affût de tout ce qui pouvait concerner notre domaine d'activité, et les politiques de l'autonomie.

**Engagée pendant près de cinquante ans au sein du réseau UNA**, Christiane Martel a été d'abord administratrice d'UNA Saint-Omer à partir de 1974 avant d'en assurer la présidence, à partir de 1981. Elle a ensuite été élue présidente d'UNA Nord-Pas-de-Calais de 1984 à 1992, puis d'UNA Pas-de-Calais jusqu'à son décès. De 1993 à 2002, Christiane Martel a conduit la présidence de la fédération au niveau national. Elle a continué de siéger dans les instances d'UNA - bureau, conseil d'administration, commissions - jusqu'à ses derniers jours. Elle représentait toujours UNA au Conseil d'administration de la Fondation Médéric Alzheimer, ainsi qu'au Conseil national consultatif des Personnes handicapées, où son engagement était très apprécié.

**L'engagement, pour Christiane, était chose naturelle, inscrite dans son ADN. Elle ne faisait rien à moitié. Si elle prenait un engagement, elle le respectait pleinement.**

**Son engagement premier était pour les plus fragiles, personnes âgées, personnes en situation de handicap, malades, familles en difficulté.** Elle s'est battue pour qu'ils puissent être accompagnés et dignement par des professionnels, qu'elles puissent choisir leur lieu et leur mode de vie. Elle avait toujours un regard sur les évolutions sociétales et les nouveaux besoins se faisant jour, afin que les services à domicile soient prêts à y répondre.

**C'était ce souci des plus fragiles qui la guidait.** Elle s'est donc battue pour la professionnalisation des personnels de l'aide à domicile, notamment en contribuant, en tant que présidente d'UNA, à la première convention collective de l'aide à domicile, convaincue que pour bien aider, il fallait être bien dans sa vie, et donc que les métiers de l'aide à domicile devaient être reconnus et valorisés.

**Elle a également professionnalisé UNA**, s'entourant d'une équipe d'experts, chargés d'aider les adhérents dans le développement de leur activité, les épaulant dans l'évolution des métiers, défendant les propositions d'UNA auprès du ministère et diverses autorités.

La pugnacité de Christiane était légendaire. Elle ne lâchait rien et nombre d'élus, de ministres, de directeurs de services en ont fait les frais. C'est ainsi qu'elle interpella publiquement Jacques Chirac à l'Élysée, le sommant de respecter ses engagements. Une ancienne ministre, invitée à un congrès d'UNA, se souvient aussi certainement que Christiane avait donné consigne aux adhérents de ne pas l'applaudir. Mais un autre acte de bravoure fut l'organisation d'une manifestation au Champ-de-Mars, à Paris, qui fut un réel succès.

**Au-delà de ces épisodes, Christiane se distinguait par son ouverture d'esprit. Curieuse de tout, elle aimait rencontrer les chercheurs, les universitaires, les philosophes, les sociologues.** Elle les a invités aux congrès d'UNA et aux diverses rencontres avec les adhérents, convaincue que ces échanges ne pouvaient que contribuer à faire évoluer nos pratiques et à inscrire l'aide à domicile dans les réflexions sur le parcours de santé des personnes. Elle ne perdait aucune information sur les innovations, les nouveaux traitements, l'évolution des pratiques professionnelles, les possibilités supplémentaires de compléter notre accompagnement des personnes fragiles, etc. Elle suivait de près l'actualité politique, et le positionnement de tel ou tel élu dont elle pensait qu'il pourrait défendre notre cause, et dont elle recommandait de le contacter, ou s'engageait à le faire.

Elle appelait régulièrement et faisait l'honneur de prodiguer ses conseils. Elle veillait sur UNA. Ces longues conversations nous manqueront.

**Christiane n'était pas une bénévole comme les autres, elle respirait UNA, elle vivait UNA. Pas une journée sans qu'elle ne parle d'UNA.** Grâce à elle, UNA est devenue une fédération reconnue et grâce à elle, l'aide à domicile est sortie de la domesticité. Femme de conviction, elle forçait le respect par un investissement sans faille. Elle était un exemple de militantisme, d'une ténacité remarquable.

Elle n'a jamais perdu foi en UNA, persuadée que nos valeurs méritaient d'être portées loin, et que la place du domicile serait un jour pleinement reconnue. À UNA, nous suivrons son exemple, et poursuivrons notre route sur le chemin qu'elle a tracé. Notre vigie a disparu, mais son esprit est là, son action reste aussi.

**Au revoir Christiane et merci.**

# Rapport d'activité 2023

## SOMMAIRE

### PRÉAMBULE..... 5

- ◆ Entretien croisé ..... 5
- ◆ Une fédération active sur toute la France..... 8
- ◆ Membres du conseil d'administration  
UNA 2023-2024..... 10
- ◆ La Commission Nationale des Directeurs..... 12
- ◆ Organigramme de l'union nationale ..... 14

### 1 - UNA POURSUIT SANS RELÂCHE SES COMBATS POLITIQUES.....16

- ◆ Réforme des services Autonomie à Domicile..... 17
- ◆ Une Loi « Grand Âge » qui joue à cache-cache ..... 18
- ◆ Services d'aide à domicile en danger ..... 19
- ◆ Obtention d'une nouvelle aide d'urgence de 11 millions  
d'euros pour les centres de soins infirmiers..... 20
- ◆ Bras de fer autour de la COG 2023-2027..... 21
- ◆ UNA & le Comité Parentalité..... 21

### 2 - PROJETS CO-FINANÇÉS ET PARTENARIATS..... 22

- ◆ Le programme de modernisation .....23
- ◆ Article 51.....27
- ◆ Partenariats ..... 29

### 3 - UNE FÉDÉRATION AU SERVICE DE SES ADHÉRENTS..... 30

- ◆ Politiques publiques ..... 31
- ◆ Relations sociales .....33
- ◆ Ressources humaines ..... 34
- ◆ Dynamique bénévolat et gouvernance..... 41
- ◆ Communication et événementiel ..... 43
- ◆ Gestion..... 48
- ◆ Juridique ..... 50
- ◆ Animation du réseau et des unions territoriales..... 51
- ◆ Systèmes d'information ..... 54
- ◆ Formation .....56



### ANNEXES..... 58



# Entretien CROISÉ



PRÉSIDENTE UNA  
Marie-Reine TILLON



DIRECTRICE GÉNÉRALE UNA  
Marianne PISKURSKI

**L'année 2023 a été marquée par la parution du cahier des charges des Services autonomie à domicile, première pierre d'une réforme ambitieuse et essentielle pour le secteur. UNA a participé activement à la co-construction de ce cahier des charges. Quels sont les enjeux de cette réforme pour UNA et le secteur ?**

## Marie-Reine Tillon

■ Tout d'abord, il faut saluer la méthode exemplaire de concertation et de co-construction mise en place par la DGCS pour l'élaboration de ce cahier des charges. En mettant autour de la table toutes les fédérations, elle a permis de confronter les points de vue, de prendre en compte les blocages et d'avancer collectivement vers un compromis validé par tous. La réforme des SAD est la pierre angulaire du virage domiciliaire, et de la politique autonomie. Il est indispensable que nos concitoyens aient accès à des services médico-sociaux offrant un accompagnement complet aide et soins, sans avoir à s'adresser à différents services, qui ne se coordonnent pas toujours. C'est la suite logique des SPASAD, avec des missions complémentaires comme la prévention. Nous voulons être reconnus comme acteurs incontournables de la politique autonomie, cela suppose que nous nous adaptions, que nous complétions notre offre. Certes, cette réforme est complexe et va profondément modifier le paysage médico-social et l'organisation de nos services. Bien sûr, comme toute réforme, elle nécessite des choix parfois douloureux, elle induit des rapprochements, des évolutions dans les services, mais la mission d'UNA est d'aider ses adhérents à passer ce nouveau cap. Cette réforme va dans le bon sens pour les personnes et familles que nous accompagnons et c'est avant tout pour eux que nous œuvrons. Cependant, les pouvoirs publics doivent aussi épauler les services dans la mise en œuvre de la réforme, tant dans les réflexions territoriales que dans la mise en œuvre du cahier des charges au sein des structures, qu'il s'agisse des SAD aide, des SAD aide et soins ou des services familles. Ils doivent aussi prendre leurs responsabilités en matière de financement. Il est évident que les difficultés rencontrées aujourd'hui par les SAAD ne favorisent pas les rapprochements.

**La fédération a un rôle important à jouer pour accompagner et soutenir les services adhérents dans cette réforme. Comment cela se traduit-il concrètement ?**

## Marianne Piskurski

■ Des ateliers de travail, des webinaires, des articles dans la newsletter ont été séquencés au travers d'un plan structuré au cours de l'année 2023 pour permettre l'appropriation de cette réforme aussi bien en direction des professionnels que des dirigeants bénévoles. D'autres actions plus ponctuelles se sont organisées en fonction des demandes et des besoins, telles que des réunions locales. Ces dernières ont revêtu un caractère d'ouverture fort car elles ont permis, dans certains cas, de regrouper des adhérents et des non-adhérents avec également la présence d'ARS et de conseils départementaux.

L'organisation des quatre journées interrégionales en toute fin d'année ont aussi permis de fournir des éléments supplémentaires d'éclairage, d'inviter aux échanges et de répondre aux questionnements. UNA Formation a également travaillé sur de nouveaux produits pour les inscrire dans son programme de formation annuel.

Enfin, des travaux se sont engagés à la fin du programme de modernisation concernant, notamment, des diagnostics territoriaux.



**Les difficultés financières et d'attractivité sont toujours aussi prégnantes pour les structures. La loi Grand Âge a été à nouveau repoussée. Vous alertez pourtant les pouvoirs publics depuis plusieurs années sur un secteur à bout de souffle. Comment expliquez-vous que le gouvernement ne prenne pas plus conscience de la gravité de la situation ? Quelles mesures fortes attendez-vous ?**

**Marie-Reine Tillon**

■ La situation des services est incroyablement difficile. Chaque jour, j'apprends la disparition de certains, ou la mise en redressement d'autres. L'aveuglement des pouvoirs publics est incompréhensible et c'est une faute politique quand on sait que les besoins vont grandissant.

Les études démographiques et sociologiques sont sans appel sur le vieillissement de la population, sur les besoins en matière de handicap ou ceux des familles en difficultés. Et pourtant, rien ne bouge. Comme si on attendait un prochain scandale sanitaire ou une catastrophe sociale. Les moyens attribués aux services à domicile sont ridicules et totalement décalés par rapport au coût de revient. Nous survivons depuis des années, avec des bulles d'air de temps en temps, que sont les fonds d'appui, ou d'urgence, obtenus de longue lutte ; mais ces fonds ponctuels ne résolvent en rien la question centrale qui est celle d'un système de financement inadéquat. On peut nous accuser de réclamer sans cesse des financements de secours, mais si une véritable réforme du système est mise en place, avec les moyens suffisants, nous n'aurons plus à quémander.

**« Il faut que le gouvernement aille au bout de la logique de la branche autonomie, dont les deux jambes doivent marcher de pair : le domicile et l'établissement. »**

Marie-Reine TILLON  
PRÉSIDENTE UNA

La loi autonomie, ou quel que soit son nom, tant annoncée et reportée, est indispensable. Un calendrier de travail avait été mis en place avant le départ d'Aurore Bergé du ministère. Toutes les réunions ont été annulées, sans aucune information sur un éventuel nouveau planning. L'inquiétude est forte quant à la réalité d'une loi cette année. Les parlementaires, les professionnels, les citoyens la demandent. Qu'attend le gouvernement ?

**Dans ce contexte difficile pour les structures, dont certaines sont menacées de disparition à court terme, quels sont les accompagnements et les suivis proposés par UNA pour soutenir et aider ces services ?**

**Marianne Piskurski**

■ À court terme, nous avons obtenu deux financements : celui du fonds de soutien à hauteur de 100 millions d'euros au titre du secteur et à destination en partie de nos SAD, et 11 millions d'euros en interfédéral, à destination des centres de soins infirmiers.

Le programme de modernisation a quant à lui également soutenu des investissements individuels (systèmes d'information et de télégestion) ainsi que 171 structures sur le chantier « gestion ».

Élément essentiel de preuves et d'argumentation auprès des pouvoirs publics, une enquête flash a été réalisée auprès du réseau sur la situation financière des structures. Elle a été suivie d'une analyse et de l'établissement de « fiches signalétiques » pour aboutir à une remontée très pragmatique de nos données et ce, auprès de l'ensemble de nos autorités. Toutes ces données confirment les difficultés prégnantes pour les structures du réseau.



**Quelles sont les priorités d'UNA pour 2024 ?**

**Marie-Reine Tillon**

■ D'abord, accompagner le réseau dans la mise en place des différentes réformes : réforme du financement des SSIAD avec la complexité de SIDOBA, cahier des charges des services familles ainsi que leur réforme du financement, expérimentation du nouveau tarif CNAV, généralisation du relayage si la proposition de loi visant à améliorer le repérage et l'accompagnement des personnes présentant des troubles du neuro-développement et à favoriser le répit des proches aidants est votée, et la réforme des SAD, bien sûr, sans oublier ESMS numérique, qui impacte fortement nos services. Ce sont autant de changements qu'il faut intégrer à un moment où le déficit d'attractivité génère des difficultés, voire des dysfonctionnements dans les services. UNA, par ses experts, par UNA Formation et par le programme de

modernisation, s'organise pour analyser les réformes et leurs conséquences, anticiper les besoins et répondre au mieux aux attentes des adhérents. Dans le cadre du déploiement de la réforme des SAD, les réponses sont en proximité, en lien avec les unions territoriales, indispensables maillons de la chaîne de solidarité qu'est UNA. Notre projet UNA Demain se met en place peu à peu et donne des moyens aux unions territoriales. La structuration du réseau est l'une de nos priorités.

Du côté des SAD Familles, nous poursuivons nos contacts avec la CNAF pour aller au-delà de notre convention, et obtenir l'équivalent d'un programme de modernisation permettant de les épauler. UNA participe aussi pleinement aux travaux de la DGCS visant à élaborer un nouveau cahier des charges pour ces services.

Enfin, il est temps de faire entendre notre voix encore plus fort et nous réfléchissons, avec d'autres fédérations, à lancer une forte mobilisation. Nos moyens sont limités sans doute, mais le désespoir peut décupler les forces et nous ne pouvons pas rester inactifs devant le marasme vécu par nos adhérents.

### Marianne Piskurski

■ Les priorités sont nombreuses et je vais n'en citer que quelques-unes :

◆ Une première priorité est de poursuivre et de renforcer l'accompagnement du réseau : la quatrième tranche du programme de modernisation se lance et pour la première fois, les SSIAD pourront l'intégrer. Les axes de travail vont se répartir sur trois ans avec, là aussi, des priorités et des durées calendaires : les services autonomie à domicile et l'accompagnement des structures en difficulté s'inscrivent tout au long du programme. D'autres actions y sont également inscrites : le développement d'activités comme l'attractivité, la qualité ainsi que la sécurité des systèmes informatiques. À noter que les accompagnements individuels sont renforcés sur ce nouveau programme.

◆ Une seconde priorité, et pas des moindres, concerne les actions à mener en matière de financements à la fois ponctuels et, plus largement, pour un modèle économique viable et pérenne.

◆ Une troisième priorité : les négociations, notamment en matière d'attractivité, et l'assurance de leur financement.

Enfin, des sujets émergent de manière forte et nous travaillons dessus actuellement : celui de la transition écologique, et plus particulièrement la décarbonation, et un second sujet qui a fait une entrée massive, c'est celui de l'Intelligence Artificielle : en effet, comment peut-elle rendre service à nos adhérents et quelles en sont les limites, notamment ?

## Quel(s) message(s) souhaitez-vous adresser aux adhérents UNA ?

### Marie-Reine Tillon

■ Je souhaite leur assurer du souci de l'ensemble du conseil d'administration et de l'équipe nationale d'être le plus possible à leur écoute, pour mieux répondre à leurs besoins. UNA est un réseau, et la fluidité de l'information entre les différents niveaux est essentielle. Mieux elle passera, plus UNA national aura d'éléments, et mieux nous pourrions agir et réagir.

Les différentes instances d'UNA (conseil d'administration, bureau, commission nationale des directeurs, conférence des présidents, commission UN/UT ...) sont très vivantes. Elles sont le reflet de la réalité du terrain, et permettent l'interactivité avec les adhérents. Il faut continuer de le faire.

L'équipe nationale répond aux demandes de réunions techniques et politiques, qu'elles soient régionales, départementales ou plus locales, parce que rien ne remplace la rencontre et l'échange. Nous allons donc poursuivre en ce sens.

### Marianne Piskurski

**« Entre le réseau et l'équipe nationale, nous multiplions les actions pour nous souder, pour être plus forts. »**

Marianne PISKURSKI  
DIRECTRICE GÉNÉRALE UNA

■ Tous les travaux menés ensemble sont précieux, alors je propose de démultiplier encore plus cette force, elle nous permettra de poursuivre nos actions et de nous rendre plus solides.

Les outils numériques contribuent aussi à fédérer, c'est pourquoi le groupe de travail des services publics territoriaux s'est doté de l'outil BlueKanGo en expérimentant notamment l'espace documentaire. Cet outil a vocation à être ensuite généralisé.

Enfin, profitons des temps de rencontres, ces temps communs qui nous sont propices et notamment celui du séminaire des directeurs, les 19 et 20 septembre 2024. Intitulé « L'intuition ! Et si la raison avait tort... », ce séminaire se veut à la fois structurant, convivial et stimulant. Ce temps fort est construit par une équipe de directeurs qui s'investit pour que le programme soit à la hauteur des attentes du réseau. Quitter sa structure pendant deux jours pour y revenir regonflé par toutes les réflexions et les échanges me semble salubre. Nous vous y attendons nombreux !

# UNE FÉDÉRATION ACTIVE

## sur toute la france

(métropole et outre-mer)

### Au niveau national



**PRÉSIDENTE**  
Marie-Reine TILLON



**DIRECTRICE GÉNÉRALE**  
Marianne PISKURSKI

**UN CONSEIL D'ADMINISTRATION,  
UN BUREAU, UNE ÉQUIPE D'EXPERTS  
AU SIÈGE DE LA FÉDÉRATION**

### Au niveau régional

**558**

structures de base

**29**

unions  
départementales et  
interdépartementales

**7**

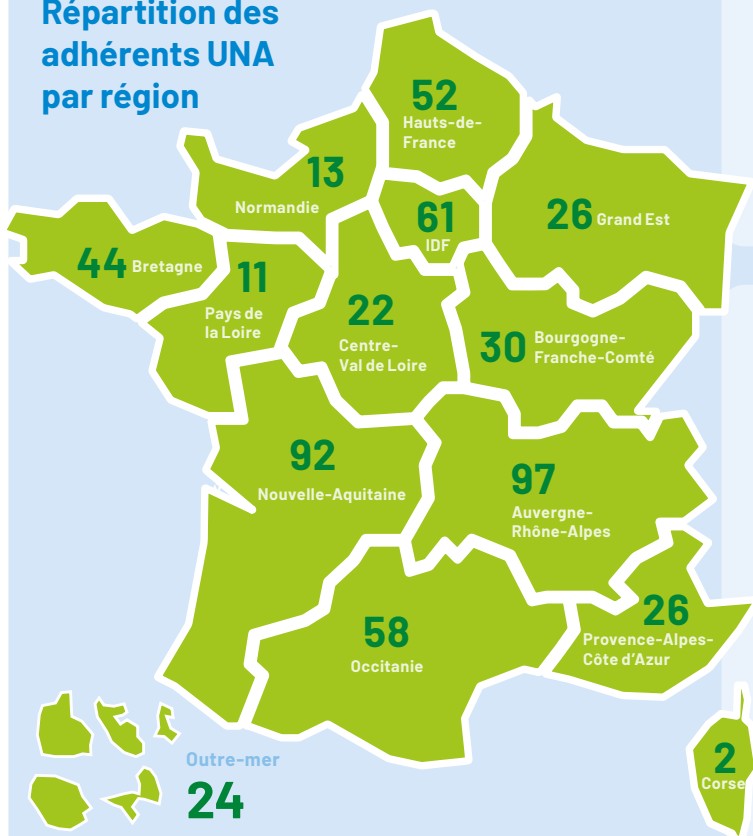
comités départementaux  
(organisations départementales  
sans personnalité morale)

**13**

unions régionales  
ou interrégionales

Source : données de cotisation

### Répartition des adhérents UNA par région



Source : données de cotisation

**8 824**

bénévoles

**6 485**

bénévoles de  
gouvernance

**2 339**

bénévoles  
de terrain

### Répartition des structures par catégorie juridique\*

**607**  
structures

Source : données de cotisation

**498**

associations loi  
1901 et assimilées

**97**

CCAS/CIAS et  
services publics  
territoriaux

**7**

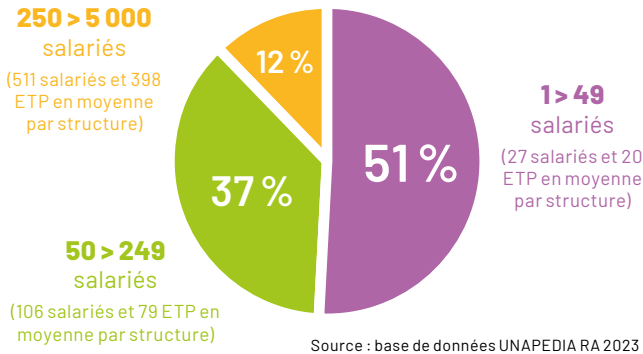
mutuelles

**5**

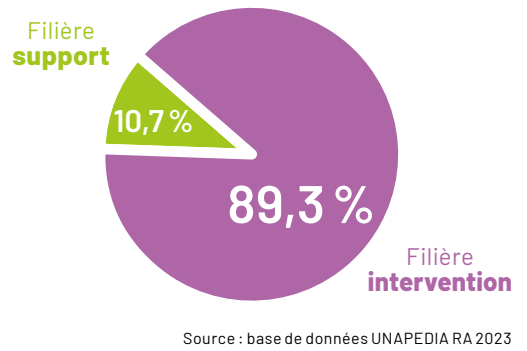
fondations



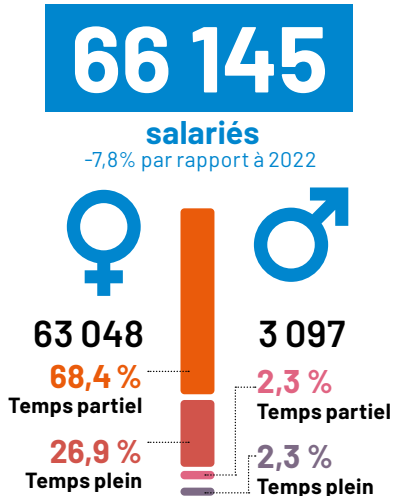
## Répartition des effectifs des structures par taille en 2023



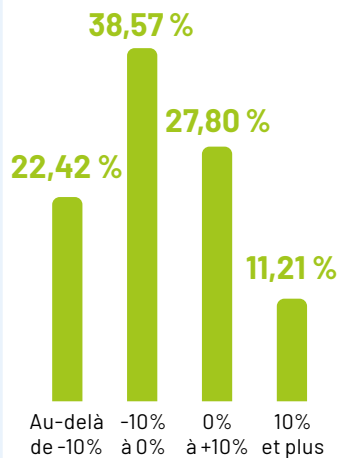
## Répartition des salariés par filière en 2023



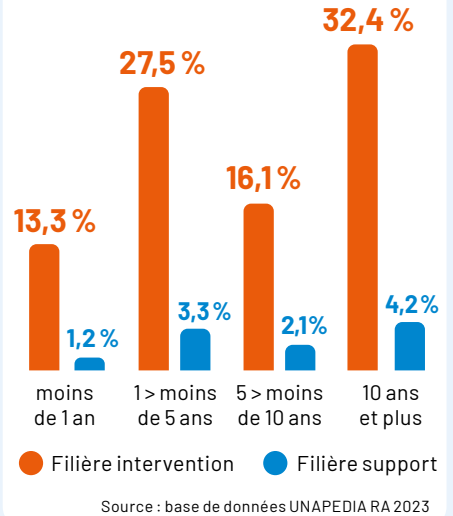
## Panorama des salariés du réseau



## Évolution de l'effectif salarié

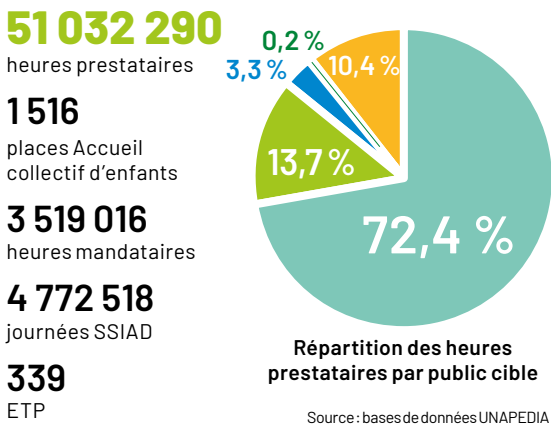


## Répartition des salariés par filière et par ancienneté

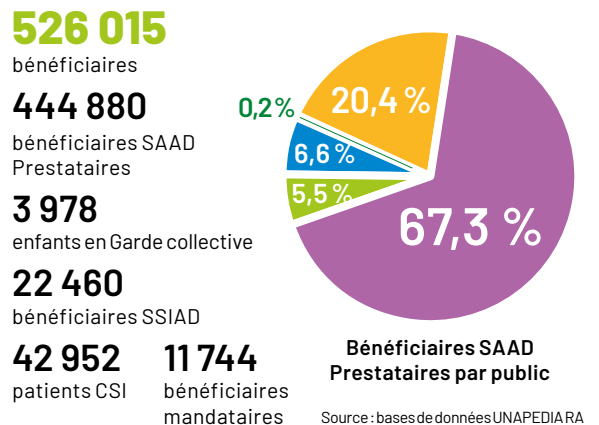


## Des activités au service de tous les publics fragiles à domicile

### Volume d'activité



### Bénéficiaires



## Variation moyenne des heures Personnes âgées (PA) / Personnes en situation de Handicap (PH) à périmètre égal



**118**  
**SPASAD**  
dans le réseau UNA

Source : base de données UNAPEDIA RA 2023

# Membres du conseil d'administration UNA 2023-2024



<b>PRÉSIDENTE</b>	<b>1<sup>ER</sup> VICE-PRÉSIDENT</b>	<b>2<sup>ND</sup> VICE-PRÉSIDENT</b>	<b>SECRÉTAIRE GÉNÉRALE</b>	<b>SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ADJOINTE</b>
<b>M<sup>me</sup> Marie-Reine TILLON</b> UNA BRETAGNE	<b>M. Marc DUPONT</b> UNA AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	<b>M. Marc DE JÉSUS</b> UNA PACA CORSE	<b>M<sup>me</sup> Marie-Claude DACQUIN</b> UNA HAUTS-DE-FRANCE	<b>Mme Julie BARANOVSKY</b> UNA PACA CORSE
<b>TRÉSORIER</b>	<b>TRÉSORIER ADJOINT</b>	<b>MEMBRE DU BUREAU</b>	<b>MEMBRE DU BUREAU</b>	<b>MEMBRE DU BUREAU</b>
<b>M. Pierre SATTI</b> UNA AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	<b>M. Jean-Claude MICHAUD</b> UNA GRAND EST	<b>M<sup>me</sup> Annik AMIARD</b> UNA BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ	<b>M<sup>me</sup> Maryline BARILLET-LEPLEY</b> UNA CENTRE-VAL DE LOIRE	<b>M. Michel COSME</b> UNA PAYS DE LA LOIRE
<b>M. Michel ANTOINE</b> UNA NOUVELLE-AQUITAINE	<b>M<sup>me</sup> Christine CAZELLES</b> UNA OCCITANIE	<b>M. Paul COIZET</b> UNA BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ	<b>M. Alain COLOMER</b> UNA OCCITANIE	<b>M. Francis CONTIS</b> UNA NOUVELLE-AQUITAINE
<b>M<sup>me</sup> Dorothee DEBAECKER</b> UNA HAUTS-DE-FRANCE	<b>M. Jean-Marie LAGORCE</b> UNA AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	<b>M<sup>me</sup> Michelle LAYES-CADET</b> UNA AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	<b>M. Régis LHONNEUR</b> UNA NOUVELLE-AQUITAINE	<b>M. Julien MAYET</b> UNA OCCITANIE
<b>M<sup>me</sup> Marie-Christine PERRIGNON</b> UNA ILE-DE-FRANCE	<b>M. André PERROS</b> UNA BRETAGNE	<b>M. Alain PROUX</b> UNA NOUVELLE-AQUITAINE	<b>M. Paul-Alexis RACINE-JOURDREN</b> UNA NORMANDIE	<b>M. Claude TYSSANDIER</b> UNA AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

## En 2023, 7 réunions de Bureau ont eu lieu et 1 séminaire portant sur :



**Les bilans et perspectives concernant notamment l'accompagnement aux structures en difficulté**



**La réforme des services autonomie à domicile**



**Le modèle économique de la fédération**



**Les systèmes d'information**

## Le conseil d'administration s'est quant à lui réuni 5 fois en 2023. Les principaux sujets traités et les décisions ont porté sur



**La réforme des services autonomie à domicile et le suivi des travaux d'élaboration du cahier des charges**



**La réforme du modèle de financement des SSIAD**



**L'accompagnement et le fonds d'appui aux structures en difficulté financière**



**Le suivi de la proposition de loi sur le « Bien Vieillir »**



**Le soutien à la mobilité**



**L'intégration des nouveaux administrateurs et le soutien au bénévolat**



**L'avenant 43 à la convention collective de branche et son financement**



**La politique salariale de la branche et les difficultés d'attractivité des métiers**



**Le programme de modernisation : suivi, bilan et construction de la tranche 4**



**Le projet national sur les innovations managériales**



**La réforme des statuts nationaux**

# La Commission Nationale DES DIRECTEURS



*La gouvernance de nos associations repose sur deux piliers : une direction technique et des choix politiques. L'union nationale s'engage à mettre en œuvre et à rendre opérationnel ce mode de fonctionnement, en particulier avec le soutien de la Commission Nationale des Directeurs. Les discussions au sein de cette instance, en 2023, ont été en phase et complémentaires de celles du conseil d'administration.*

*Notre prochain défi est d'améliorer le partage de nos travaux avec les commissions régionales des directeurs et la commission UT-UN, afin de favoriser des échanges transversaux et une communication étendue sur nos défis et nos succès. Cela représentera un enjeu majeur pour la prochaine mandature.*



**Michèle LAYES-CADET**,  
administratrice nationale,  
référente en charge de la CND

## Synthèse des travaux de la CND

Les principaux travaux de la Commission nationale des directeurs ont porté sur :

**La réforme des Services Autonomie à Domicile**

**La réforme de la tarification des SSIAD**

**La tarification des services**

**Le fonds d'urgence**

**Les structures en difficulté financière**

**Les conséquences de ces difficultés sur le bien-être au travail des directeurs**

En 2023, deux CND ont été décentralisées : à Troyes, à l'Association ASIMAT-ASSMAT et à Strasbourg, à l'ABRAPA.

En décembre 2023 ont été lancées des élections pour une nouvelle mandature 2024-2026 de la Commission Nationale des Directeurs.

## Regards croisés entre Laëtitia Pilloy, ancienne responsable de la CND, et Erick Magand, qui lui succède.



**Laëtitia PILLOY**,  
directrice ADAPA 54



**Erick MAGAND**,  
directeur d'UNA  
Solidarité Normande

*« La Commission Nationale des Directeurs est formée par des directeurs élus qui représentent les structures adhérentes à UNA, reflétant ainsi toute leur diversité et leur richesse.*

*Elle constitue également une équipe où le partage, l'entraide et le soutien sont essentiels. Elle contribue à diffuser les informations et à remonter des propositions au conseil d'administration.*

*En tant que maillon essentiel du réseau, la CND joue un rôle crucial dans sa structuration, sa mobilisation et son dynamisme. »*

# Membres 2024-2026 de la Commission Nationale des Directeurs



## CONSEIL D'ADMINISTRATION

**LAYES-CADET Michèle**

Administratrice référente

### AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

**BASTIDE Pierrick**

Directeur

### AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

**QUICHON Frédéric**

Directeur

### BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

**HUGUES Alain**

Directeur général adjoint

### BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

**DUBOIS Loïc**

Directeur

### BRETAGNE

**HEMERY Gabrielle**

Directrice générale

### BRETAGNE

**FESSELIER Alain**

Directeur général

### CENTRE-VAL DE LOIRE

**OREAL Pascal**

Directeur général

### CENTRE-VAL DE LOIRE

**BIDEAULT Laurence**

Directrice

### GRAND EST

**HUBERT Laurent**

Directeur Général

### GRAND EST

**PILLOY Laëtitia**

Directrice Générale

### HAUTS-DE-FRANCE

**WESTRELIN Magalie**

Directrice générale

### HAUTS-DE-FRANCE

**SIX Alexandre**

Directeur général

### ÎLE-DE-FRANCE

**JAUNY Elisabeth**

Directrice

### ÎLE-DE-FRANCE

**LABARRE Agnès**

Directrice

### NORMANDIE

**CHEVALIER Sébastien**

Directeur général

### NORMANDIE

**MAGAND Erick**

Directeur Général

### NOUVELLE-AQUITAINE

**BELLENOUE Florence**

Directrice

### NOUVELLE-AQUITAINE

**D'AUBER DE PEYRELONGUE Constance**

Co-directrice

### OCCITANIE

**PEYRE Sandra**

Directrice générale

### OCCITANIE

**BOUKRIBA Karim**

Directeur

### PACA CORSE

**LECA Mathieu**

Directeur général

### PACA CORSE

**GILLES Bénédicte**

Directrice

### PAYS DE LA LOIRE

**DUFEU Audrey**

Directrice générale

### PAYS DE LA LOIRE

**MASSON Antoine**

Directeur général



**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
BUREAU**

**PRÉSIDENTE**  
**Marie-Reine TILLON**

**DIRECTRICE GÉNÉRALE**  
**Marianne PISKURSKI**

**ASSISTANTE DE DIRECTION**  
**Laétitia MAGNIN**



**Directrice Formation**  
Gwénaëlle COGNET

**Chargée de mission Formation**  
Gabrielle CELESTIN

**Assistante Formation**  
Manuella HEPIEGNE

**PÔLE POLITIQUES  
PUBLIQUES**

**Directeur Politiques  
publiques**  
Vincent VINCENTELLI

**Chargée de mission  
médico-social**  
Clémence MARRAUD  
DES GROTTES

**Juriste médico-social**  
Émilie COUSIN

**PÔLE RELATIONS SOCIALES  
& RH RÉSEAU**

**Directrice Relations sociales  
et RH Réseau**  
Anne COUSIN

**Responsable Dévelop. RH réseau**  
Amélie GILLETTE

**Chargée de mission Vie assoc.  
et Dévelop. RH**  
Pauline BOURGEOIS

**Responsable Pôle juridique**  
Bérengère LUCHTENS

**Juriste droit social**  
Cléo LEGRAND

**Directrice Formation**  
Gwénaëlle COGNET

**PÔLE RÉSEAU - PROJETS  
COFINANCES & PARTENARIATS**

**Directrice  
Dynamique  
Réseau**  
Élodie JUNG

**Coordinateur  
Dynamique  
Réseau**  
En cours de  
recrutement

**Coordinatrice  
régionale UNA  
Occitanie**  
Claire GAUTHERIE

**Coordinatrice  
régionale UNA  
PACA-Corse**  
Sidonie FRANDAZ

**Directeur Projets  
cofinancés &  
Partenariats**  
Pierre  
DEMORTIÈRE

**Responsable  
Projets  
cofinancés**  
Faiza MOHREZ

**Chargée de suivi  
Projets**  
Sabrina  
ELISABETH

**Assistante  
Modernisation**  
Alexandra  
PLAZANET

**RESSOURCES RÉSEAU ET ADMINISTRATION GÉNÉRALE**

**PÔLE  
COMMUNICATION**

**Directrice  
Communication**  
Capucine TILLOUS-  
BORDE

**Cheffe de projets  
relations presse et  
communication réseau**  
Chantal THORIGNY

**Cheffe de projet  
Événementiel**  
Isabelle SLOSIAR

**Chargée de  
communication  
digitale**  
Juliette VALOR

**COMPTABILITÉ,  
GESTION &  
CONTRÔLE INTERNE**

**Responsable  
Administratif et  
financier**  
Véronique GRELET

**Responsable  
comptable**  
Kamel MERIMI

**Gestionnaire  
cotisations**  
Valérie THOREL

**Contrôleur de gestion**  
Julien DEBOURG

**JURIDIQUE &  
RESSOURCES  
HUMAINES & SERVICES  
GÉNÉRAUX**

**Responsable Juridique  
& Ressources  
humaines**  
Corinne COELHO  
BERTHREU

**Assistante  
administrative Accueil**  
Kesia SALDAÑA

**PÔLE SYSTÈMES  
D'INFORMATION**

**Directeur Systèmes  
d'information**  
Pierre PACINI

**Chargé d'études  
statistiques**  
Athanas KAGAMBEGA





# UNA POURSUIT SANS RELÂCHE SES COMBATS POLITIQUES





**La signature UNA, dans cette année intense, c'est conjuguer une expertise de haut niveau technique au service d'une vision ambitieuse et cohérente de l'aide à domicile et de ses nécessaires évolutions.**

**Cette vision se concrétise dans une stratégie tout à la fois de court terme pour la survie du réseau compte tenu des difficultés budgétaires qu'il rencontre, quel que soit le statut juridique des structures adhérentes, et de long terme pour mettre, malgré tout, le réseau dans une perspective de changement.**

**Le chemin est étroit, risqué parfois, mais c'est le seul qui vaille pour être fidèle à notre engagement et à notre histoire. »**



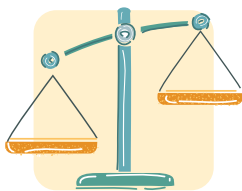
**Marc DUPONT,**  
vice-président,  
référent en charge des  
politiques publiques

## SERVICES AUTONOMIE À DOMICILE

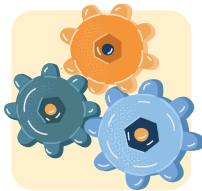
# une réforme à l'heure de la co-construction

■ Les Services Autonomie à Domicile (SAD) créés par la loi de financement de Sécurité sociale pour l'année 2022 sont appelés à devenir **l'axe du virage domiciliaire des politiques de l'autonomie**. Le 16 juillet 2023 paraissait le décret portant sur le cahier des charges des Services Autonomie à Domicile. Ce texte a été co-construit au sein d'un groupe de travail, piloté par la Direction Générale de la Cohésion sociale (DGCS) et composé de l'ensemble des fédérations parties prenantes, de représentants des conseils départementaux, des ARS, des administrations et caisses concernées (DGE, DSS, CNSA, etc.). Ce groupe s'est réuni tout au long de l'année 2023 dont **treize fois** avant le 16 juillet. UNA s'est fortement investie dans ces travaux, participant à toutes les réunions et contribuant à la rédaction des états intermédiaires des textes soumis à discussion.

Les travaux ont été menés en trois étapes



**1<sup>ère</sup> étape :**  
**définition du cadre juridique  
des SSIAD, SAAD et SPASAD**



**2<sup>e</sup> étape :**  
**mise en œuvre des mesures de  
transformation des services en SAD**



**3<sup>e</sup> étape :**  
**rédaction du cahier  
des charges des SAD**

Enfin, il faut relever que ce groupe de travail poursuit ses réunions, sa mission étant désormais d'assurer le suivi du déploiement de la réforme.

Nous ne pouvons que **constater l'impact de l'évolution des services en SAD sur tous les domaines des politiques de l'autonomie**. Ainsi, dans le cadre de la phase de concertation préparatoire à la nouvelle Stratégie nationale maladies neurodégénératives 2024-2028 (stratégie MND), la DGCS a mis en place des ateliers pour lesquels elle a sollicité la participation d'UNA. À l'occasion de ce travail de construction, UNA a pu mettre en évidence le rôle que doivent être amenés à jouer les services autonomie à domicile, **tant en aide qu'en soins et aussi bien auprès des personnes accompagnées souffrant de MND que de leurs aidants**.

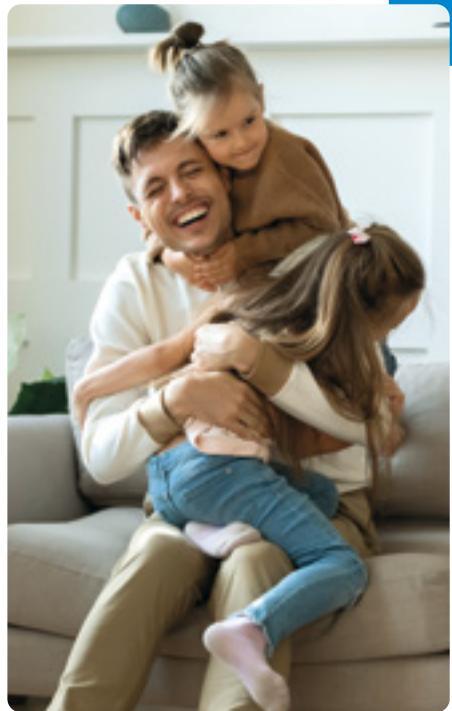
De même, les travaux entamés sur l'accompagnement à la fin de vie ont vu la reconnaissance de la place centrale des SAD sur ces sujets comme le démontrent les **« 26 propositions pour une fin de vie digne et apaisée et un accompagnement de qualité »** du Conseil de la CNSA ou le rapport **« vers un modèle des soins d'accompagnement »** élaboré dans le cadre de la stratégie décennale soins palliatifs, travaux sur lesquels UNA a été invitée à contribuer.



## RÉFORME DES SAD

# Un nouveau cahier des charges pour les services familles

■ La réforme des Services Autonomie à Domicile implique également une réforme des Services d'Aide et d'Accompagnement auprès des Familles. En effet, ceux-ci demeureront des SAAD et doivent être dotés d'un cahier des charges. La DGCS, poursuivant sa démarche de co-construction, a organisé un groupe de travail impliquant les fédérations pour construire ce texte. Il s'agit d'une étape importante pour la reconnaissance de ces services. En effet, le précédent cahier des charges des SAAD de 2016 visait tous les publics de l'aide (personnes âgées, en situation de handicap et familles). **L'élaboration d'un texte spécifique pour les services intervenant auprès de familles en difficultés participera à une meilleure prise en compte de leur activité et des spécificités de leur action.**



## UNE LOI « GRAND ÂGE »

### qui joue à cache-cache

■ Promise par Emmanuel Macron, président de la République, en 2018, réaffirmée lors de la crise de la Covid, la loi « Grand Âge » visant à restructurer tout le champ médico-social se fait toujours attendre. Face à cette inertie, des parlementaires de la majorité ont déposé, le 15 décembre 2022, une proposition de loi « Bien Vieillir ».

**Tout au long de 2023, ce texte a eu un parcours chaotique** : malgré un contenu initial qualifié de vide, le texte a été enrichi de nombreux amendements importants, souvent d'origine gouvernementale (soutien au financement de la mobilité, service public de l'autonomie, expérimentation d'une réforme du financement des services d'aide à domicile, etc.). Dans ce contexte, **UNA a fortement contribué à améliorer le texte**. Pourtant, son examen en première lecture par l'Assemblée nationale est interrompu en avril pour ne reprendre qu'au mois de novembre, faisant planer le doute sur la volonté du gouvernement de voir les débats sur ce texte aller à leur terme.

Ce doute a pour origine l'adoption par les députés du principe d'une loi de programmation pluriannuelle sur l'Autonomie inscrite au sein de la proposition de loi « Bien Vieillir », qui manifeste la volonté des parlementaires d'amener le gouvernement à tenir ses engagements.

Finalement, prenant acte des conclusions des travaux du Conseil national de la refondation

« Bien Vieillir », la ministre des Solidarités et des Familles Aurore Bergé annonce en novembre 2023, lors de la reprise de l'examen de la proposition de loi : « Je m'engage à ce qu'une telle loi (de programmation, NDLR) vous soit présentée. Vous êtes libres de me croire ou non, mais je ne peux pas être plus claire : l'arbitrage a été rendu, l'engagement est pris. J'irais presque jusqu'à le tatouer sur ma peau, s'il fallait cela pour vous convaincre ! ».



**« Vous êtes libres de me croire ou non, mais je ne peux pas être plus claire : l'arbitrage a été rendu, l'engagement est pris. »**

Aurore Bergé, ministre des Solidarités et des Familles

## SERVICES D'AIDE À DOMICILE EN DANGER

# Mobilisation UNA pour un fonds d'urgence et une réforme des financements

■ Le 28 juin 2023, UNA, ADEDOM, l'ADMR, la FEDESAP, la FESP, la FNAAFP, le SYNERPA-Domicile, et l'UNCCAS, ont adressé un courrier à la Première ministre Élisabeth Borne, **l'alertant sur la situation dramatique des services d'aide à domicile frappés par les baisses d'activité et les problématiques de financement, notamment des indispensables revalorisations salariales.** À ce titre, elles ont sollicité un fonds d'urgence national de 400 millions d'euros pour éviter l'effondrement du secteur et l'organisation sans délai de travaux afin de réformer en profondeur les modes de financement de l'aide à domicile. À la suite de ce courrier, l'ensemble des signataires a été reçu par Madame Marianne KERMOAL-BERTHOMÉ, cheffe du Pôle Social au Cabinet de la Première Ministre.

Dans ce contexte, le Gouvernement a débloqué, **en septembre, un fonds d'urgence de 100 millions d'euros pour les EHPAD et les Services à domicile en difficulté.** Pour accompagner son déploiement, des commissions départementales ont été mises en place sous l'égide des ARS.

À cette occasion, UNA a lancé une enquête au sein de son réseau pour mesurer si le pilotage du fonds et son affectation prenaient bien en compte les services les plus en danger. Or, force a été de constater que malgré la mise en place des comités, ce fonds, **en plus de son volume insuffisant, a donné une nouvelle illu-**

**stration des inégalités territoriales et des problématiques de gouvernance locale.**

Dans ce même contexte de problématiques de financement de l'aide, la DGCS a demandé à l'ensemble des fédérations, une enquête sur les pratiques de sortie de la tarification des SAAD depuis la mise en place du tarif socle, en 2022. UNA a été la seule fédération à transmettre un dossier circonstancié constatant qu'en deux ans, plus de dix départements avaient détarifié ou envisageaient de détarifier les services, parfois par des procédures à la légalité contestable. Ce dossier a été transmis au gouvernement, à la DGCS et à la CNSA, accompagné d'une note de synthèse démontrant la nécessité d'une réforme du financement des Services d'Aide passant par une généralisation de la tarification.

Par ces deux mobilisations complémentaires, l'une pour objectiver la situation dramatique des services, l'autre pour justifier d'une indispensable réforme, **UNA a démontré son expertise, la mobilisation de son réseau et son rôle d'interlocuteur incontournable des pouvoirs publics.**

### Un courrier a été adressé à la Première Ministre, Élisabeth Borne



Madame la Première Ministre Elisabeth BORNE  
Hôtel de Matignon  
57, rue de Varenne  
75700 PARIS SP

Paris, le 28 juin 2023

Objet : Situation critique de l'ensemble des structures d'aide et d'accompagnement à domicile

Madame la Première Ministre,

Les fédérations de l'aide et du soin à domicile aussi bien du secteur public, associatif ou privé commercial, souhaitent vous alerter sur la **situation économique d'urgence absolue** dans laquelle se trouvent une grande partie de nos services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD).

A quelques semaines d'un été qui s'annonce particulièrement éprouvant pour nos concitoyens âgés et en situation de handicap, il y a urgence à prendre des mesures.

Depuis plusieurs années, nos différents services se voient dans l'incapacité de répondre à l'ensemble des demandes et des besoins par faute de personnel : à ce jour, 30 % des demandes qui nous sont faites ne peuvent trouver de solutions et, mécaniquement, saturer les services d'urgence des hôpitaux. A défaut de solutions adaptées à domicile et d'investissements sur la branche autonomie, le déficit de la branche maladie progresse.

**Plus alarmant encore, les plans d'aide APA et PCH, qui mesurent l'action de nos services, atteignent un niveau de non-exécution record de l'ordre de 35 %, et ce, faute de personnels, au point que les services doivent arbitrer et prioriser leurs interventions pour ne laisser personne sans solution.**

Comment afficher et revendiquer une politique du grand âge tournée sur l'accompagnement à domicile, sans les professionnels, les intervenants, les encadrants, les soignants qui sont nécessaires à sa mise en œuvre ?

**Et pourtant, l'ensemble des services se sont engagés pour pallier le manque d'attractivité du secteur par des efforts importants et réguliers de revalorisations salariales et une volonté d'améliorer les conditions de travail des professionnels.**

L'agrément des avenants 51, 52 et 54 de la convention collective des associations d'aide et de soins à domicile, compensé de façon très disparate selon les départements, génère des situations inextricables pour de nombreuses structures avec des fonds propres négatifs, et amènent un grand nombre de structures dans des situations proches de la cessation de paiement et ce dès cet été. A cela s'ajoute les décalages de paiement (ou des non-paiements) de l'avenant 43 sur plusieurs départements mettant d'autant plus à mal leurs trésoreries. **Une enquête au sein de la branche associative montre qu'environ 25 % des services seront en rupture de trésorerie avant la fin de l'année.**

## OBTENTION D'UNE NOUVELLE AIDE D'URGENCE

# 11 millions d'euros pour les Centres de Soins Infirmiers (CSI)

■ Le cri d'alarme de l'ensemble du collectif CSI, réunissant UNA et les trois autres fédérations représentatives (ADEDOM, UNADMR, C3SI) des CSI de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile (BAD) a été entendu. Il a permis d'obtenir **une nouvelle aide d'urgence de 11 millions d'euros pour 2023**. Cette enveloppe a été allouée notamment au terme de l'appel lancé en janvier 2023 par le collectif lors de sa rencontre avec le conseiller en charge de l'organisation de l'offre de premier recours, au ministère de la Santé. Elle a fait l'objet d'une répartition aux Agences Régionales de Santé (ARS) sous la forme d'un financement FIR (Fonds d'Intervention Régional).

Le collectif salue ce geste, mais reste conscient de l'insuffisance de cette enveloppe, dans la mesure où un rapport IGAS conduit en 2023 sur la situation financière des CSI préconisait une aide de 21 millions d'euros afin qu'ils retrouvent leur stabilité économique. Une deuxième rencontre avec le ministère de la Santé a eu lieu en décembre 2023, au cours de laquelle le collectif CSI a notamment **solicité le versement d'une nouvelle aide d'urgence pour 2024**.

Si les Centres de Soins Infirmiers connaissent pour la plupart de lourdes difficultés financières, c'est en partie à cause du fait qu'ils supportent seuls, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2021, le coût des revalorisations salariales introduites par différents avenants à la branche (BAD). Ces mesures, induites entre autres par l'avenant 43, sont tout à fait légitimes et ont été soutenues par le collectif. Il n'en demeure pas moins, que pour les CSI, elles n'ont fait l'objet d'aucune compensation financière par les financeurs.

En effet, alors qu'ils sont signataires de la BAD, ces CSI relèvent du secteur sanitaire si bien que contrairement aux SSIAD et SAD qui eux, relèvent du secteur médico-social, ils ne peuvent se prévaloir de l'agrément de ces avenants pour opposer aux financeurs la compensation de ces mesures. Cette situation aggrave fortement leur santé financière et les met en situation de grande précarité économique. **UNA et l'ensemble du collectif continuent de porter le combat d'un financement pérenne de ces mesures à l'image de celui ayant eu lieu dans le secteur médico-social.**



## BRAS DE FER

# autour de la COG 2023-2027



■ La nouvelle COG État/CNAF 2023-2027, conclue le 10 juillet 2023, a suscité l'étonnement des fédérations de la branche (Adédom, ADMR, FNAAFP-CSF et UNA) sur le sort réservé aux actions mises en œuvre par les Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile auprès des familles (SAAD Familles), notamment avec une baisse progressive de l'enveloppe attribuée par le FNAS au secteur de l'aide à domicile pour atteindre une diminution de 10 millions d'euros à échéance 2027.

Si les fédérations entendent que cette décision a été prise en réaction à la baisse générale d'activité des services ces dernières années, elles considèrent cependant que la période de pandémie ne peut pas être une référence à prendre en compte sur le niveau d'accompagnement à domicile des services. Par ailleurs, **il apparaît que les besoins des familles en termes d'accompagnement social ont considérablement augmenté ces dernières années.**

Dans ce contexte, les fédérations ont envoyé un courrier à la présidente de la CNAF afin de lui faire part de leurs inquiétudes. Une réunion s'est déroulée le 12 décembre 2023 avec le directeur général et la présidente de la CNAF au cours de laquelle il a été indiqué que si l'augmentation de l'activité des services venait à se poursuivre dans les années à venir, une modification de la trajectoire des financements alloués pourrait alors être envisagée. **Cette réponse rassurante devra être confirmée par les travaux qui seront engagés avec la CNAF tout au long de la COG.**



## UNA & LE COMITÉ PARENTALITÉ

# Améliorer la vie intime des personnes handicapées et vulnérables



■ Composé d'UNA, de l'AFM-Téléthon, d'APF France Handicap, de l'AP-HP (Assistance Publique - Hôpitaux de Paris), du CRÉDAVIS (Centre de Recherches et d'Études concernant le droit à la vie amoureuse et sexuelle), de la Croix-Rouge Française, de l'UNAF (Union Nationale des Associations Familiale) et de VYV3 Île-de-France, le comité Parentalité vise à développer l'accompagnement à la parentalité des personnes en situation de handicap.

Un an après le colloque « Comment assurer l'effectivité du droit à la vie intime, affective, sexuelle et à la parentalité pour les personnes en situation de handicap ? », le comité Parentalité souhaite porter **10 impulsions majeures auprès des pouvoirs publics**. Le but : améliorer l'effectivité des droits de toutes et tous à une vie intime, affective, sexuelle et parentale. Elles ont été publiées dans le courant de l'année 2023.

Enfin, le comité a été saisi par le Conseil économique social et environnemental (CESE) afin de contribuer à un avis sur **l'éducation à la vie affective, relationnelle et sexuelle**.



# PROJETS CO-FINANCÉS ET PARTENARIATS

# Le programme DE MODERNISATION

## « 2023 : UNE ANNÉE DE CLÔTURE DU PROGRAMME DE MODERNISATION ET DE PERSPECTIVES.

*Cette année a permis aux adhérents et aux groupes de poursuivre puis de clôturer les travaux collectifs et individuels. En 2023, nous comptons 320 structures engagées dans le programme ce qui constitue une légère hausse et souligne un intérêt accru pour les nouveaux accompagnements proposés en lien essentiellement avec la réforme des services autonomie.*

*Au cours de l'année, nous avons intensifié les échanges et les négociations avec la CNSA pour renouveler en 2024 la convention TR4 CNSA & UNA. C'est ainsi que le programme TR4 est ouvert aux inscriptions depuis février 2024.»*



Jean-Claude MICHAUD,  
administrateur,  
référent sur le programme  
de modernisation

## DÉPLOIEMENT

### des travaux en 2023

#### Rappel du plan d'accompagnement

■ En 2023, les groupes de travail ont poursuivi les travaux initiés en 2022. Certains ont pu changer de thématique et démarrer de nouveaux accompagnements en lien essentiellement avec la réforme des services autonomie.

Les accompagnements sont présentés dans le catalogue des modules, actualisé en fin d'année 2022.



#### Présentation de l'accompagnement TR3

##### Deux objectifs principaux

- ◆ Soutenir les démarches d'optimisation organisationnelle
- ◆ Accompagner à la diversification d'activité et à la transformation des offres

##### Cinq thématiques

- ◆ Transformation de l'offre
- ◆ Ressources Humaines
- ◆ Gestion
- ◆ Bénévolat
- ◆ Innovations managériales

##### Quatre accompagnements individuels

- ◆ Gestion et urgence financière
- ◆ Transformation de l'offre
- ◆ Mutualisation
- ◆ Systèmes d'information



Habituellement, le programme de modernisation est destiné aux SAAD PA/PH du réseau. En 2023, le programme a été en partie ouvert aux SSIAD dans le contexte de la réforme des services autonomie et suite à la validation de la CNSA. Dans le cadre des modules transformation de l'offre et/ou mutualisation, les SSIAD ont pu bénéficier, au même titre que les SAAD, de l'appui individuel ou des accompagnements collectifs. Ainsi, un groupe dédié aux SSIAD a par exemple été constitué en Bretagne.

En parallèle, la CNSA a pour rappel soutenu le projet national UNA portant sur les innovations managériales en 2022, permettant de mener un état des lieux des pratiques managériales innovantes au sein du réseau. Dans la continuité de ces travaux, la CNSA a accepté de poursuivre son soutien sur ce projet dans le cadre du programme de modernisation, au titre de 2023.



## Les accompagnements collectifs

320

structures engagées

514

sessions d'accompagnement à distance

226

journées d'accompagnement en présentiel

58

groupes de travail constitués

- ◆ 124 structures impliquées sur la thématique « RH », soit 17 groupes
- ◆ 181 structures mobilisées sur la thématique « Transformation de l'offre », soit 19 groupes
- ◆ 171 structures mobilisées sur la thématique « Gestion », soit 18 groupes
- ◆ 10 structures mobilisées sur la thématique « Bénévolat », soit 2 groupes
- ◆ 26 structures impliquées dans le cadre de l'étude « Innovations managériales »

## Le soutien individuel des structures en 2023

99

consultations financières réalisées auprès de structures en difficulté

72 audits et 46 accompagnements réalisés à la suite des consultations

23

dossiers d'investissement SI aidés (migration vers un hébergement externe sécurisé, ajout de modules logiciels...)

10

projets de transformation de l'offre

11

projets d'innovations managériales

12

projets de mutualisation ou fusion

44

dossiers d'investissement en Télégestion aidés soit 6750 équipements individuels

1 081 mobiles nouveaux  
5 669 mobiles modernisés





# L'ANIMATION du programme



## Cartographie de l'animation locale

En 2023, 9 coordinateurs et 14 animateurs ont contribué au déploiement des travaux sur les territoires.



Les animateurs et coordinateurs ont, en lien avec les équipes du siège, proposé de nouveaux groupes de travail aux adhérents, animé les travaux avec les cabinets externes, organisé les journées d'accompagnement en présentiel et clôturé le programme.



## Pilotage du programme au siège

Au niveau national, le pôle Relation réseau et Projets co-financés est en charge du pilotage et du suivi de la convention. Il s'assure du déploiement/suivi des travaux et du lien avec les unions territoriales. Il est également en charge d'organiser et de préparer les différents échanges et temps de négociation avec la CNSA. Les équipes du siège UNA sont également mobilisées. Nous retrouvons ainsi un référent national sur chacune des thématiques traitées dans le cadre du programme de modernisation.

- ◆ **Administrateur référent** : 1 membre du bureau.
- ◆ **Équipe projet** : 4 salariés à temps partagé du siège.
- ◆ **Référénts thématiques nationaux** : 6 salariés à temps partagé du siège.

### L'animation du programme au siège en 2023

#### En interne

- ◆ **11** copilts modernisation
- ◆ **2** réunions du comité de suivi modernisation
- ◆ **4** réunions du comité stratégique
- ◆ **3** rencontres avec la CNSA

#### Auprès du réseau

- ◆ **4** « jalons » auprès des animateurs/coordonateurs locaux et des cabinets externes
- ◆ **2** journées en présentiel avec l'ensemble des animateurs & coordinateurs locaux
- ◆ **5** bulletins de modernisation
- ◆ **2** cycles d'entretien avec les animateurs et coordinateurs
- ◆ Des échanges réguliers avec les ressources locales

## Retour sur la rencontre animateurs/coordonateurs de juin 2023

Le 14 juin 2023 a été organisée une rencontre à Paris avec l'ensemble des coordinateurs et animateurs du programme de modernisation TR3.

Ce temps a permis de se retrouver et de faire le point sur les travaux en cours. Des ateliers ont été organisés l'après-midi **pour identifier les axes d'amélioration et les évolutions des accompagnements afin notamment de projeter la TR4.**



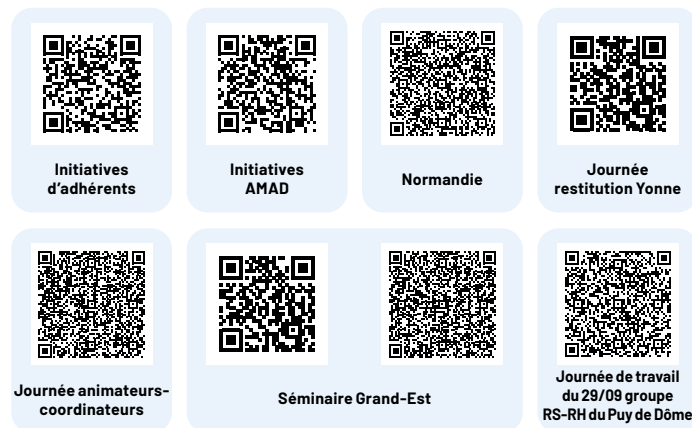
## PERSPECTIVES TR4

### L'évaluation du programme TR3

En 2023, **UNA a réalisé une évaluation interne du programme** pour mettre en évidence les réalisations et les résultats du programme de modernisation. Un **diagnostic final** a été proposé aux structures y ayant participé ainsi qu'une démarche de capitalisation vidéo.

Une évaluation externe a également été réalisée par le cabinet KPMG, au cours du deuxième semestre 2023.

#### Retrouvez d'autres initiatives du programme de modernisation



### Rencontres CNSA

En 2023, **UNA a rencontré à plusieurs reprises la CNSA** dans le cadre du renouvellement de sa convention et de la préparation du nouveau programme de modernisation.

Le nouveau programme TR4 a démarré en début d'année sur sa phase de préparation et de lancement des groupes. Il permettra d'appuyer le réseau UNA dans le développement de nouveaux projets. En 2024, **la réforme des services autonomie** sera au cœur des travaux collectifs et individuels. D'autres thématiques seront proposées tout au long du programme : attractivité, qualité, décarbonation, etc.

Au niveau local, le programme permettra aussi de maintenir une proximité et **un partage régulier** entre les adhérents UNA d'un territoire.



# ARTICLE 51



## PRÉSENTATION DE l'expérimentation

L'arrêté du 23 janvier 2023 a validé pour trois ans l'expérimentation UNA « Équipe prête à partir » : un dispositif innovant d'accompagnement à la sortie d'hospitalisation et au retour à domicile.

### Pour plus d'informations



### Cahier des charges



### Arrêté du 23 janvier 2023



### Avis du CTIS



### ARTICLE



## Focus sur les adhérents expérimentateurs

Ce projet a été porté par UNA et des adhérents du réseau



L'expérimentation va se dérouler en deux phases :

**Phase 1 de l'expérimentation (prototypage)**  
durant un an et six mois au sein  
d'ANJOU ACCOMPAGNEMENT et d'ELIAD.

**Phase 2 de l'expérimentation (déploiement)**  
après un an et six mois au sein de VYV 3 Bourgogne si les  
résultats sont jugés pertinents par le Comité de suivi ART 51.

## Mise en œuvre des équipes en 2023 et perspectives

Les premiers mois de l'expérimentation ont permis la mise en œuvre opérationnelle du projet et le lancement des deux équipes au sein d'**Anjou Accompagnement** et d'**Eliad**

- ◆ **Organisation interne** des services et préparation du démarrage de la nouvelle activité
- ◆ **Recrutement** des membres des « équipes prêtes à partir » et mise en place de l'organisation du travail
- ◆ **Mobilisation** des partenaires impliqués dans le dispositif (CH, SAAD, SSIAD, DAC, PRADO...)
- ◆ **Création** d'un outil dédié à la collecte de données pour l'expérimentation et partagé par les deux équipes
- ◆ **Mise en place de la gouvernance** dédiée au suivi de l'expérimentation
- ◆ **Actions de communication et formalisation** d'une documentation de présentation du dispositif

La première inclusion de patients dans le dispositif a été réalisée le 5 juin 2023. Voici les chiffres clés des deux équipes (mars 2024)

135

patients accompagnés

79 ans

Moyenne d'âge

65%

de femmes



51-96 ans

Tranche d'âge des patients

36%

vivent avec un aidant familial

« L'innovation fait partie de l'ADN du réseau UNA. Les dispositions de la LFSS sont pour nous un cadre idéal pour mettre en œuvre des innovations imaginées à partir des besoins identifiés sur le terrain. Si les "équipes prêtes à partir" représentent un défi humain, logistique et de coordination pour les acteurs de terrain, c'est aussi un besoin essentiel pour les patients en sortie d'hospitalisation. Nous sommes convaincus que ce dispositif pourra être déployé beaucoup plus largement. »

Marie-Reine TILLON,  
présidente UNA



anjou  
accompagnement  
soins et services à la personne

eliad  
Ensemble pour le lien, l'innovation et l'accompagnement à domicile

### Exemples d'actions



La satisfaction globale du dispositif est positive, à la fois pour les personnes accompagnées et pour les professionnels des deux équipes. Quelques éléments de satisfaction des usagers et des équipes: une satisfaction réelle et clairement exprimée (verbatim issus des enquêtes de satisfaction 2023).

- ◆ « Très bien accompagnée par l'équipe. »
- ◆ « Plus de soulagement pour mes proches. »
- ◆ « Son état général est bien meilleur depuis votre intervention, une idée bien concrète à développer partout en France. »
- ◆ « Une expérience riche en bonnes rencontres qui fait du bien. »

Le pilotage du projet est assuré par UNA. L'enjeu est double : suivre le projet et rendre compte de l'avancée des travaux, mais aussi préparer les argumentaires afin de projeter le déploiement de la phase 2 et d'aboutir à une généralisation du modèle après les trois ans de l'expérimentation.

# PARTENARIATS



## Renforcer et diversifier nos partenariats.

*L'année passée a permis de consolider et d'accentuer encore un peu plus nos partenariats existants. Des déclinaisons concrètes ont émergé dans la continuité de ceux-ci dans certaines régions avec les acteurs locaux concernés.*

*Nous avons également finalisé d'autres accords permettant d'investir sur de nouveaux projets. Nous poursuivrons ces actions de contacts en 2024 afin de créer les interactions les plus riches et les plus diversifiées pour le réseau UNA. »*

Jean-Claude MICHAUD,  
administrateur,  
réfèrent sur les partenariats



**Nous remercions tous les partenaires qui ont accompagné et soutenu nos actions en 2023.**



AG2R LA MONDIALE



Harmonie  
mutuelle

GRUPE vyv

AVANÇONS collectif



La Macif,  
c'est vous.

Xelya



Avec eux, nous avons partagé enjeux et vision du secteur, expertise sur la réforme des services autonomie, engagement et protection des gouvernances ou encore des thèmes comme la prévention et la responsabilité sociétale des entreprises.

### NOS PARTENAIRES ONT CONTRIBUÉ...

- ◆ aux événements UNA
- ◆ aux informations au réseau
- ◆ à des rencontres régionales
- ◆ aux webinaires sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail ou encore sur les systèmes d'information
- ◆ aux travaux sur les mobilités avec un guide dédié





# UNE FÉDÉRATION AU SERVICE DE SES ADHÉRENTS

# Politiques PUBLIQUES

## SERVICES AUTONOMIE À DOMICILE :

### Accompagner et soutenir le réseau dans l'appropriation de la réforme

■ Dans le contexte de la réforme des SAD, UNA a mis en œuvre un plan d'action pour permettre aux services de son réseau de s'approprier la réforme.

Dans la continuité des actions menées en 2022, UNA a organisé des journées interrégionales tout au long de l'année 2023, en Nouvelle-Aquitaine (mars), Bourgogne-Franche-Comté (avril), Île-de-France (novembre), mais aussi en Bretagne et en Occitanie (décembre). D'autres rencontres ont eu lieu en visioconférence. Ces journées ont été complétées par des temps d'échange avec les représentants des unions territoriales dans le cadre de la Commission Nationale des Directeurs et des Commissions Régionales des Directeurs, ainsi qu'auprès des consultants intervenant sur le programme de modernisation UNA.



Journée régionale Bretagne et Pays de la Loire



La fédération a également organisé **trois webinaires portant sur la thématique : Services Autonomie à Domicile (SAD)**, à destination de ses adhérents afin de leur donner une information complète sur les conditions de déploiement de ces services.

- ◆ **Le premier et le deuxième webinaire**, qui ont eu lieu en mai, ont abordé le contenu du cahier des charges des SAD et les évolutions du cadre réglementaire des services médico-sociaux à domicile.
- ◆ **Le troisième webinaire** (juin) a permis d'apporter une vision d'ensemble de la réforme à destination de la gouvernance des adhérents UNA (présidents, administrateurs, élus, etc.) pour en appréhender les enjeux et les conséquences en matière de transformation de l'offre médico-sociale et d'évolution des politiques de l'autonomie, tant au niveau national que dans les territoires.

Le pôle des Politiques Publiques UNA a animé un webinaire **hébergé par la plateforme IdealCO** (plateforme collaborative de la sphère publique) en avril sur le sujet « **Services Autonomie à Domicile : un enjeu de structuration de l'offre domiciliaire** ». Ce rendez-vous à destination des équipes des conseils départementaux a visé à donner les axes de la réforme des SAD, mais aussi à en rappeler les enjeux, les perspectives et les obstacles pour permettre à tous les acteurs de la déployer au sein de chaque territoire. Il a été suivi par 225 personnes représentant plus des trois quarts des départements.

En parallèle, le pôle a mis en place **six ateliers** en lien avec la réforme SAD : « **Territoire & mutualisation** », « **Missions socles** », « **Opérationnel** », « **Grille financière** », « **Formation** » et « **Projet de service** ». Chaque groupe, composé de trois à quinze membres issus du réseau UNA, s'est réuni une à trois fois afin d'organiser le travail de la fédération en matière de construction d'outils et de prise en compte des problématiques rencontrées sur le terrain.

## LES SERVICES PUBLICS TERRITORIAUX

### Une nouvelle dynamique

Le 23 août 2023, le groupe de travail des Services Publics Territoriaux (SPT) ayant une activité médico-sociale à domicile a été lancé sous la présidence de Michel Cosme, administrateur UNA.

Cette première année a été riche.



**Organisation de réunions d'équipe pour la mise en place d'une feuille de route et approfondir entre autres, les volets formation et systèmes d'information.**



**Organisation d'un échange avec l'UNCCAS\* pour renouveler notre partenariat.**



**Organisation d'un webinar ouvert à l'ensemble des SPT pour échanger sur les bonnes pratiques et les difficultés rencontrées. Les thématiques abordées ont été nombreuses : la formation, le financement et la QVT.**



**Organisation d'un échange avec deux instituts de sondage.**

En parallèle, le groupe de travail SPT se dote de deux outils créés pour l'occasion.



**La Lettre des SPT, qui paraît à trois reprises : en septembre, en janvier et en juillet.**



**L'espace documentaire numérique BlueKanGo**

Ces travaux ont pour objectif, à moyen et à long terme, de renforcer la lisibilité des SPT et de faciliter le dialogue avec les parties prenantes. Ils ne sont pas sans rappeler que les SPT sont capables de construire, voire reconstruire l'action sociale locale et de proximité face à une population parfois en perte de repères.

**Le réseau UNA compte, pour l'année 2023, 100 SPT sur 566 adhérents (hors UT), soit 17,67 % des structures UNA. La majorité des services est gérée par des CCAS, CIAS (87 sur 100).**



*Le groupe de travail "fonction publique" a continué ses travaux. Les échanges que nous avons eus lors de nos rencontres nous ont permis de mettre en avant des problématiques propres à notre spécificité. Ceci nous a servi à établir une feuille de route qui se décline en deux grands axes : représenter et défendre nos structures "SPT" et un second autour de l'animation de nos structures. L'année 2023 a vu aussi l'apparition d'une lettre dédiée à la fonction publique territoriale. Cette dernière est diffusée depuis septembre 2023. Elle se veut contributive et doit permettre la mise en avant des expériences de chacun. Enfin, nos échanges ont permis de nourrir une volonté de nous ouvrir sur la dimension européenne. »*



**Michel COSME,**  
administrateur,  
réfèrent sur les  
Services Publics  
Territoriaux

\* Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale



## RÉFORME

# de la tarification du soin à domicile et ouverture de SIDOBA

■ L'année 2023 a démarré fort avec l'entrée en vigueur, au 1<sup>er</sup> janvier, de la **réforme de la tarification du soin à domicile**. Si UNA a soutenu cette réforme, la fédération est restée attentive aux difficultés que rencontrent les services dans le cadre de sa mise en œuvre, notamment quant à l'accessibilité de **SIDOBA** (outil de collecte de données).

Jusque-là, un **forfait global de soins** était versé aux SSIAD et SPASAD en fonction du nombre de places autorisées par service, sans aucune modulation possible selon la nature des interventions. Cette enveloppe forfaitaire n'incitait pas à la prise en charge des personnes nécessitant des besoins en soins complexes avec un niveau de dépendance élevé. Désormais, s'il se compose toujours d'une part socle afférente aux frais fixes (masse salariale, temps de trajet), le forfait global de soins comprend aussi une part variable qui tient compte de la nature des interventions et du profil des patients : niveau de dépendance, intervention éventuelle le week-end et les jours fériés, personnel mobilisé, etc.



En novembre 2023, la CNSA a ouvert SIDOBA (pour les SSIAD et SPASAD), nécessaire au calcul de ladite part variable. Les gestionnaires des services de soins à domicile ont été invités à se créer un compte SIDOBA et à renseigner leurs données d'activité sur la plateforme au fil de l'eau, pour une transmission des données entre le 1<sup>er</sup> et le 30 juin de l'année N. **Ce forfait ainsi remodelé devrait permettre, à terme, d'être au plus près de l'activité réelle des services et c'est bien cette perspective que continue de promouvoir UNA.**

## LA FÉDÉRATION MOBILISÉE

# contre l'apparition d'un nouveau cas d'indu



■ Plusieurs SSIAD et SPASAD ont reçu, en 2023, un courrier de la CPAM les informant d'un nouveau cas d'indu. En effet, au motif que le forfait global de soins comprenait le financement « **des charges relatives aux fournitures et au petit matériel médical dont la liste est fixée par arrêté des ministres chargés de la Sécurité sociale et de l'action sociale** », ces caisses ont estimé que les remboursements correspondant aux dispositifs médicaux fournis par des pharmacies pour les soins de patients pris en charge dans un service de soins à domicile constituaient des indus. Si pour l'heure, il s'agit d'une simple information qui leur a été donnée, il est probable que cette tolérance ne perdure pas et que les caisses réclament, à terme, **la répétition des indus**.

UNA et les autres fédérations du secteur ont contesté auprès de la DGCS, de la CNAM et de la CNSA cette qualification d'indu au motif suivant : les SSIAD et SPASAD ne conventionnent pas avec les pharmacies et ne sont même pas informés de ce que des patients peuvent acquérir directement auprès des officines de ville. **UNA a produit avec la FEHAP une note en ce sens, transmise en octobre 2023 à ces administrations et caisses.** Elle n'a pour l'heure fait l'objet d'aucune réponse de leur part.

# Relations SOCIALES

## POLITIQUE SALARIALE

### 2023, une année complexe

■ Comme en 2022, la conférence salariale 2023 n'a pas répondu aux attentes des partenaires sociaux : aucune annonce permettant d'encadrer les négociations salariales à venir, aucune réponse concernant l'élargissement des mesures Ségur et Laforcade à notre branche, pourtant à l'origine de fortes disparités salariales avec la BASS, mises en lumière par UNA à travers son étude comparative et génératrices de difficultés accrues de recrutement... Les annonces de la DGCS se sont limitées pour la branche à la hausse de l'enveloppe initialement calibrée pour l'avenant 43, à hauteur de 260 M€ (au lieu de 200 M€ soit +30 %).

Si l'avenant 56 (précisant les modalités d'articulation des dispositions spécifiques en matière de rémunération des salariés en alternance avec les Éléments Complémentaires de Rémunération (ECR) introduits par l'avenant 43) a été signé le 17 janvier 2023, puis agréé le 12 mai, **les négociations de branche en matière salariale ont ensuite été mises en sommeil**. Aucune nouvelle évolution est envisageable pour l'USB-Domicile tant que la Commission Nationale d'Agrément (CNA) ne sera pas prononcée sur la demande d'agrément de **l'avenant 54**, signé en octobre 2022.



**La conférence salariale 2023 n'a pas répondu aux attentes des partenaires sociaux**



*L'année 2023 a été marquée par la nécessité d'un relèvement des salaires pour lutter contre la paupérisation et ce, notamment par les agréments des avenants 54, 55 et 56 portant sur la valeur du point, la prévoyance et la rémunération des salariés en alternance. Pour autant, les augmentations successives du SMIC n'ont pas permis aux salaires les plus bas de notre branche d'être au-dessus du SMIC. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été affirmée dans l'avenant 59 comme un droit fondamental.*

*On aurait pu penser que l'avenant 43 rendrait plus attractifs nos métiers, mais cette problématique reste au cœur de nos préoccupations.*

*Dans un contexte compliqué où l'équilibre budgétaire de l'État prévaut sur les besoins sociaux, le combat d'UNA sera de porter des valeurs d'humanisme et de solidarité orientées vers le progrès. »*

Jean-Marc  
DE JÉSUS,  
vice-président  
UNA, référent sur  
l'axe « négociations  
de branche et  
relations sociales »



## L'avenant 54 : ne pas se tromper de cible

■ Si la négociation salariale est une obligation légale pour toutes les branches, afin d'aligner, notamment, leur salaire minimum sur le SMIC, **force est de constater que ce dernier n'a eu de cesse d'augmenter depuis octobre 2021, imposant sa loi dans le dialogue social de branche et le rendant plus complexe.**

Dans la droite ligne de ses prédécesseurs, l'avenant 54, signé en octobre 2022, prévoyait ainsi une augmentation de la valeur du point rétroactive à 5,77€ au 1<sup>er</sup> août 2022. Si son agrément tacite, mi-mai 2023 a ensuite provoqué de fortes réactions dans le réseau UNA, il ne faut pas se tromper de cible : **les difficultés de financement des avenants ne sont ni le fait d'UNA ni de l'USB-Domicile ou encore de l'ensemble des partenaires sociaux de la branche. Elles résultent bel et bien d'un système totalement dépassé...**

Si le décalage entre agrément et date d'application peut poser question, ni UNA ni l'USB-Domicile n'ont été irresponsables en acceptant cette rétroactivité. Celle-ci est en effet destinée à maintenir autant que possible la position salariale de la branche face à ses concurrents, en accordant à l'ensemble des professionnels de la branche, tous confrontés à une situation inflationniste imprévue et conséquente, une augmentation de même ampleur et à la même date, quel que soit leur niveau de rémunération, **évitant ainsi le tassement des grilles de salaires introduites par l'avenant 43.**

UNA et les autres fédérations de l'USB-Domicile ne souhaitant pas s'engager à l'aveugle tant que les suites de la demande d'agrément de l'avenant 54 ne

seraient pas connues, les augmentations du SMIC intervenues en janvier, puis mai 2023, ont ensuite donné lieu à un refus de « transposition ». En parallèle, UNA n'a eu de cesse d'alerter la DGCS, la CNSA ou encore le ministère sur les difficultés persistantes rencontrées par certains services concernant le financement des avenants 43, 51 et 52, pourtant agréés.

Malgré ces circonstances particulièrement difficiles et afin de **soutenir la démarche de recherche d'attractivité de la branche**, toujours d'actualité, l'USB a malgré tout souhaité explorer les pistes alternatives aux habituelles augmentations de la valeur du point. Un groupe de travail paritaire dédié a été mis en place. Côté UNA, les membres de la commission Employeur ont été réunis à plusieurs reprises pour échanger à ce sujet et nourrir la réflexion qui permettra à l'union nationale de se positionner dans le cadre de futures négociations.

Enfin, souhaitant anticiper autant que possible l'augmentation légale du SMIC au 1<sup>er</sup> janvier 2024, compte tenu des délais d'agrément de tout avenant, tout en limitant l'impact financier d'**une nouvelle mesure salariale, l'avenant 61, ciblé sur les bas salaires et signé courant octobre 2023, a défini de nouveaux coefficients applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024 pour le premier échelon de la catégorie Employés.** Si cet avenant - dont l'agrément a été publié au *Journal Officiel* le 31 décembre 2023 - n'a pas permis de maintenir les écarts de rémunération instaurés par l'avenant 43, les employeurs de la Branche relevaient ainsi, au 1<sup>er</sup> janvier 2024, d'un minimum conventionnel qui **dépassait légèrement le SMIC, pour la première fois depuis de longues années.**



## L'EXPERTISE UNA

# sollicitée par la DGCS

## Plan de qualification des salariés faisant fonction d'aides-soignants

Face à la pénurie persistante dans le secteur du soin, ayant notamment pour conséquence involontaire un « **glissement de tâches** » relevant en principe du métier d'aide-soignant, mais confiés de plus en plus souvent à des professionnels de l'accompagnement (situation insécurisante tant pour les employeurs que pour les équipes et surtout les patients), UNA a, dans le cadre de l'USB, été invitée par la DGCS, à l'automne 2023, à s'associer aux travaux d'élaboration du Plan de qualification des personnels « faisant fonction » d'aides-soignants initialement engagé avec les EHPAD.

Les pôles politiques Publiques et Relations sociales/RH réseau d'UNA ont ainsi **pu apporter leur expertise aux projets d'évolution de la rédaction de certains articles du Code de la santé publique et du Code de l'action sociale et des familles**, mais aussi de création d'une formation socle qui devrait être exigée à l'avenir pour que les professionnels de l'accompagnement (AES, notamment) puissent réaliser certains actes en toute légalité et sécurité. Cela vient ainsi renforcer la qualité de la prise en charge des personnes en perte d'autonomie. **Ces travaux se poursuivront courant 2024.**



## PRÉCARITÉ ET TEMPS PARTIEL

# La BAD dans le viseur de la Direction Générale du Travail

■ Dans le cadre de ses plans d'actions pluriannuel, la Direction Générale du Travail (DGT) diligente sur le terrain des inspections sur des thématiques et des secteurs d'activité ciblés.

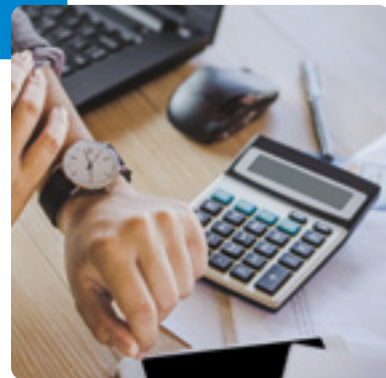
Le plan d'action 2023-2025 de la DGT **cible la protection des droits fondamentaux des travailleurs, notamment des plus vulnérables**. Le ministère du travail a ainsi décidé d'organiser, au 1<sup>er</sup> semestre 2023, sa première campagne d'inspections sur la durée du travail, et plus spécifiquement sur le travail à temps partiel, facteur de vulnérabilité et de précarisation des travailleurs, des **manquements aux dispositions relatives à la durée du travail** étant par ailleurs souvent observés par les agents de contrôle.

Cette campagne vise les secteurs où le recours au travail à temps partiel est important, qui emploient majoritairement des femmes, et où les collectifs de travail sont dispersés. En effet, **les professionnels travaillant sur des lieux distincts sont plus exposés au risque d'isolement**. Le secteur de l'aide à domicile privé - lucratif ou non - était donc concerné. Un objectif de 10 % des structures d'aide à domicile contrôlées, dont inévitablement certains adhérents d'UNA, était annoncé.

Ces structures ont naturellement pu compter sur l'appui et les conseils du service juridique à chacune des phases de la procédure, les pratiques non conformes les plus courantes concernant la prise en compte des temps de déplacements dans le calcul du temps de travail des salariés.

Cette mobilisation nationale des inspections du travail devait permettre, d'une part, **une meilleure connaissance des spécificités de notre secteur pour les inspecteurs**, et d'autre part, **une sensibilisation des employeurs à la réglementation et la définition d'axes d'amélioration susceptibles, le cas échéant, d'orienter la négociation de mesures conventionnelles**.

Si le bilan quantitatif et qualitatif de la campagne de contrôle et de son impact réalisé par la DGT devait être finalisé en décembre 2023, il a finalement été repoussé à 2024. Pour autant, UNA n'a pas manqué d'alerter la DGCS, notamment concernant **l'impact financier possiblement important pour les structures contrôlées**.



## Mobilité des professionnels de l'aide à domicile

Au terme d'une campagne d'enquête sur la mobilité des professionnels du soin et de l'aide à domicile, destinée à mieux appréhender les pratiques des services en la matière, à mettre en lumière les principales difficultés rencontrées afin d'alimenter les réflexions engagées et à construire pour l'avenir des solutions concertées et adaptées à ces enjeux, la DGCS a, courant mai, rencontré des employeurs issus de chacun des réseaux de la branche pour témoigner directement de leurs pratiques et besoins de terrain. **6 directeurs du réseau UNA, membres de la CND et de la Commission Employeurs, y ont participé.**



Si la configuration des territoires couverts et des besoins du service sont déterminants pour choisir les modes de déplacement adaptés, la DGCS a annoncé faire une priorité du financement par les Conseils départementaux de flottes de véhicules, ainsi que de l'avenant 36 (temps et frais de déplacement, y compris entre les interventions non consécutives), via l'article 7 de la future loi « Bien vieillir ». Fin 2023 et à l'initiative d'UNA qui en a rédigé le contenu, l'USB a ainsi adressé à la Ministre, Aurore Bergé, un projet d'amendement pour « cadrer » les modalités du futur concours de la CNSA au soutien de la mobilité au sein de la branche.

## COVID 19

### Le retour à la normale

■ Après la fin des arrêts de travail dérogatoires - sans délai de carence ni condition d'ancienneté - au 31 janvier 2023, **ce sont les obligations d'isolement des personnes positives au Covid et de test des personnes cas contact qui ont été levées courant février.** Les autorités considèrent que le Covid doit désormais être traité comme toute autre infection pulmonaire et que les gestes barrières (lavage des mains, port du masque, etc.) sont suffisants.

**Le manque de cohérence** entre la levée de ces mesures, destinées notamment à protéger les publics fragiles, et le maintien de l'obligation vaccinale des professionnels n'a été que de courte durée puisque le décret suspendant cette obligation a été publié au *Journal Officiel* du 14 mai, publication assortie de l'obligation de réintégration des professionnels non vaccinés...

Retour donc, théorique, dès la mi-mai « à la normale » d'un point de vue sanitaire. Pour autant, **la prudence reste de mise**, tant côté employeurs que salariés, pour protéger encore et toujours les personnes fragiles soignées et accompagnées par les services dédiés.



# changement de paradigme et mise en conformité forcée

■ Dans une série de décisions rendues le 13 septembre 2023, la **Cour de cassation a sonné la fin de la longue période de non-conformité du droit français avec le droit européen** concernant particulièrement l'acquisition de congés payés pendant un arrêt maladie. Si le droit européen prévoit de longue date que l'état de santé du salarié ne doit pas impacter le calcul de ses droits à congés payés, cette jurisprudence européenne n'avait jusqu'alors jamais été transposée en droit français, ni dans le code du travail, ni via la jurisprudence.

Ces arrêts de la Cour de cassation **imposent dorénavant un changement total de paradigme** pour tous les secteurs d'activité sans exception : la règle française historique d'acquisition progressive d'un droit à congés payés en contrepartie d'un travail préalablement réalisé est écartée au profit d'une attribution liée à la seule existence du contrat de travail, dont l'exécution est empêchée par un événement - maladie ou accident du travail - indépendant de la volonté du salarié.

Parallèlement aux démarches engagées par l'UDES, le MEDEF et la CPME auprès du gouvernement afin d'obtenir la sécurisation des pratiques des employeurs antérieures à ces jurisprudences et limiter l'impact de la transposition des textes européens dans le code du travail pour l'avenir, UNA, de son côté, s'est associée à la FEHAP, via un courrier au ministre du Travail et à la ministre des Solidarités et des Familles **pour les alerter des conséquences déléteres de ces décisions pour les services à domicile** notamment, compte tenu de leur situation financière extrêmement dégradée. UNA a également, via l'UDES, fait connaître ses propositions d'aménagement du projet de texte de loi élaboré pour mettre le code du travail en conformité.

À la fin 2023 et malgré l'incidence importante de ces décisions pour les employeurs, aucune perspective concrète ne se dessinait pourtant, en dehors du fait qu'il n'y aurait pas de « surtransposition » en droit français : le texte visera à appliquer strictement ce qui est obligatoire au niveau européen, mais pas plus... Côté UNA, les adhérents ont donc été invités, par prudence, à **ajuster leurs provisions dans les comptes de clôture 2023** et à **engager un dialogue avec leurs financeurs** concernant cette nouvelle obligation, impliquant une régularisation rétroactive de droits.

**La Cour de cassation a sonné la fin de la longue période de non-conformité du droit français avec le droit européen concernant particulièrement l'acquisition de congés payés pendant un arrêt maladie.**



## PETITE ENFANCE

# La commande d'un « socle social commun » pour favoriser l'attractivité

■ Suite aux **constats de manque d'attractivité et de disparité de rémunérations et de droits sociaux** entre les salariés de la petite enfance selon la convention collective dont ils relèvent, engendrant sur certains postes pour les employeurs de ce secteur des difficultés accrues de recrutement et de fidélisation en début de carrière, les représentants des différentes fédérations concernées (lucrative, non lucrative, et fonction publique) ont été sollicités en début d'année 2023 dans le cadre d'une mission IGAS. **L'objectif : constituer un « socle social commun » pour les professionnels des EAJE (Établissements d'Accueil du Jeune Enfant) et de la garde à domicile (incluant le particulier employeur).**

Ces travaux, qui font suite à l'installation, en janvier 2022, d'un « comité de filière », avaient préalablement obtenu, par la voix de Jean-Christophe Combe, ancien ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, un accord de principe du gouvernement pour **accompagner financièrement ces évolutions.**

Malgré le caractère inadapté d'une telle « commande » - la majorité des branches appelées à contribuer à ces travaux sont multi-activités et rencontrent des difficultés accrues d'attractivité qui touchent bien d'autres emplois -, UNA s'est inscrite positivement dans cette démarche dans le cadre de l'USB - Domicile aux fins d'obtenir, enfin, le financement de l'avenant 43. En effet, ces structures, qui sont moins nombreuses que les SAAD au sein d'UNA, **n'en rencontrent pas moins les mêmes difficultés.**

Si l'accompagnement financier spécifique via les CAF de la branche Famille, obtenu en 2022 par l'USB-Domicile, a parfois pu être renouvelé en 2023 pour certaines structures en PSU, aucune solution pérenne n'a en effet pu être trouvée pour lever les difficultés financières rencontrées. La « commande » ministérielle était donc l'occasion de sécuriser financièrement ces structures, les engagements attendus sur les niveaux de salaire étant a priori déjà remplis par l'avenant 43.

Participant activement aux travaux menés par l'IGAS, l'USB Domicile a ensuite signé, aux côtés d'autres orga-

nisations d'employeurs et de salariés du secteur, une lettre d'engagements, le 7 juin 2023, en contrepartie desquels l'inscription du principe et des modalités de versement de l'accompagnement financier de l'État devait être prévue dans un accord de méthode signé branche par branche, **pour une mise en œuvre dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024.**

Malheureusement, les remaniements ministériels successifs ne permettront pas d'atteindre cet objectif... **Fin 2023, aucune perspective concrète ne se dessine :** les fédérations patronales concernées ne savent pas si elles répondent ou non aux exigences fixées par l'État pour pouvoir prétendre au financement de ces revalorisations, et notamment si les différents avenants revalorisant les salaires, entrés en vigueur depuis octobre 2021 dans notre branche et ayant permis d'anticiper la démarche de revalorisation des professionnels de la petite enfance, seront pris en considération.

Même si les moyens sanctuarisés dans la COG État/CNAF 2023-2026 ne devraient permettre qu'un financement partiel de l'impact salarial de ces avenants, UNA reste pleinement mobilisée pour obtenir des pouvoirs publics **la garantie de l'éligibilité de ses adhérents concernés par ces fonds dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024.**



# Ressources HUMAINES

## PROGRAMME DE MODERNISATION

### Clôture de la tranche 3 et lancement de la tranche 4

■ Le volet RH du programme de modernisation a pu finaliser son déploiement en 2023 : 10 groupes ont suivi les accompagnements collectifs et 74 structures ont bénéficié de ces accompagnements. Sur l'ensemble de la tranche 3, 17 groupes ont suivi les accompagnements collectifs et 124 structures ont pu travailler sur différentes thématiques : **la marque employeur, le recrutement par détection de potentiel, l'alternance, l'accueil, l'intégration et la fidélisation des salariés.**

Le premier groupe des Innovations managériales suit quant à lui son cours jusqu'à fin 2024. Les implications RH de la réforme SAD seront traitées en 2024. Des accompagnements autour des problématiques RH, notamment sur les recrutements, seront également proposés pour fin 2024/début 2025.



## LE PROJET INNOVATIONS MANAGÉRIALES

### Lancement de la première cohorte

■ Le projet Innovations managériales lancé début 2022 est entré dans sa troisième phase en 2023. Il est soutenu par la CNSA et l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Rappelons que l'objectif était de trouver des solutions à la problématique de l'attractivité à travers trois volets d'innovations :

- ◆ **L'organisation en équipe**, sur des horaires fixes, qui limite la fluctuation des temps de travail et concentre les interventions réalisées sur une partie de la journée (matin, après-midi) ou de la semaine (équipe de fin de semaine).
- ◆ **L'organisation en « équipes autonomes »**, adossée à des modèles d'entreprise libérée de type Buurtzorg.
- ◆ **L'organisation d'équipes dédiées**, centrées sur un type de public aidé ou une activité spécifique.

16 monographies ont mis en avant des initiatives locales sur ces trois types d'innovations managériales en analysant l'ensemble des impacts de ce changement.

À partir de ces monographies, des outils et guides méthodologiques ont été produits pour une première cohorte de 12 structures accompagnées dans le cadre du programme de modernisation, volet Innovations managériales. Ils seront ainsi testés avant d'être mis à disposition de l'ensemble du réseau UNA.

Les retours d'expériences de ces structures seront précieux pour réaliser le bilan de ce projet, fin 2024, et préparer la nouvelle phase d'accompagnement sur cette thématique début 2025, en lien avec la CNSA.



« Que votre projet soit déjà avancé ou en pleine éclosion, que vous soyez une grosse ou une petite structure, que vous soyez en réflexion sur le chemin à emprunter ou que vous ayez déjà choisi vos axes de progrès, n'hésitez pas, rejoignez la communauté des innovateurs et venez partager vos attentes, vos expériences, vos réussites comme vos difficultés. »

Marc DUPONT,  
vice-président,  
réfèrent sur le  
projet UNA sur  
les innovations  
managériales



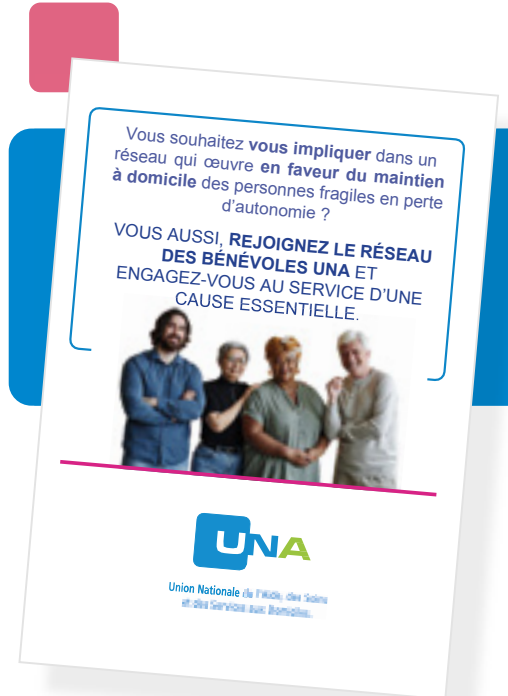


# Dynamique bénévolat ET GOUVERNANCE

## BÉNÉVOLAT ET GOUVERNANCE

### Un renforcement des outils

■ Face aux besoins importants du réseau UNA autour du renouvellement de la gouvernance, le groupe Bénévolat et l'équipe UNA ont renforcé l'ensemble des outils disponibles sur le portail réservé aux adhérents (flyer, vidéos portraits, témoignages, outils pour renouveler les statuts, etc.). **Ces outils sont modifiables pour s'adapter aux spécificités de chaque structure et peuvent être utilisés sur les salons, réseaux sociaux ou mis à disposition dans les locaux.**



## RETOUR SUR...

### Le parcours d'intégration des administrateurs bénévoles

■ Le parcours d'intégration des administrateurs du réseau UNA, lancé en 2022, a pu se déployer en 2023. Ainsi **deux visio-conférences interrégionales, une session à Paris et une session avec UNA Bretagne** ont été proposées aux administrateurs UNA.

Ces journées ont permis d'échanger sur ce qui fonde l'action de la fédération, ainsi que sur le rôle d'administrateur au sein des structures et le renouvellement de leur gouvernance.

**D'autres journées et ateliers en région sont déjà prévus en 2024.**



# LE DÉVELOPPEMENT D'UNE AUTRE FORME D'ENGAGEMENT EN PARTENARIAT AVEC SOLIDARITÉS SENIORS

## Le service civique

■ L'isolement social des personnes âgées est une réalité qui s'intensifie d'année en année en France et qui s'est aggravée avec la crise sanitaire. **Le service civique, dont une des missions est le renforcement du bénévolat, peut apporter une contribution à la mobilisation collective que cette réalité requiert.** En complémentarité des actions en direction des personnes aidées, soignées et accompagnées à domicile, il permet une présence non soignante, en participant au développement de nouvelles activités, en instaurant des liens collectifs et individuels, en créant des relations intergénérationnelles, et en apportant un appui aux équipes de salariés et de bénévoles.

Afin d'accompagner les structures à domicile à accueillir des volontaires en service civique, **l'association Solidarités Seniors a été créée en 2020.** Pour promouvoir le service civique et outiller les structures du réseau sur l'accueil et l'intégration de volontaires en service civique, UNA a conclu un partenariat avec Solidarités Seniors, en avril 2023.



***Nous sommes convaincus de l'importance de la dynamique de nos gouvernances et du bénévolat pour la pérennité de nos structures. C'est au plus près de notre réseau que nous mettrons en lumière vos innovations et que nous continuerons à répondre à vos besoins. »***



**Julie BARANOWSKY,**  
administratrice,  
référente sur  
l'axe Dynamique  
bénévolat



# Communication ET ÉVÉNEMENTIEL

CHIFFRES CLÉS  
2023



23

newsletters

43

flashes infos

5

bulletins modernisation

5

lettres de la présidente

2

lettres services publics  
territoriaux

1

bulletin UNA Formation

2 827

adhérents sont abonnés  
aux informations adressées  
au réseau

UNA SOIGNE

## sa couverture médiatique

La fédération nationale porte ses positions, ses initiatives et ses orientations auprès des médias pour **donner de la visibilité à ses messages et défendre les intérêts des adhérents et du secteur** auprès des décideurs politiques et institutionnels.

En 2023, cela a donné lieu à :

- ◆ **7 communiqués de presse UNA** et 5 en interfédération.
- ◆ **2 conférences de presse UNA** : présentation de la quatrième édition de l'observatoire UNA-OpinionWay et inauguration du dispositif Relais « Équipes prêtes à partir » (article 51)
- ◆ **1 lettre ouverte UNA** adressée aux départements de France à la veille de leurs assises pour les alerter sur les dysfonctionnements structurels de la gestion des politiques de l'accompagnement à domicile par les départements
- ◆ **1 lettre ouverte en interfédération** : « *Cri d'alarme des acteurs des solidarités et de la santé : l'Uniojss et ses adhérents interpellent Emmanuel Macron* ».

DE NOUVELLES AFFICHES RH

## pour le réseau

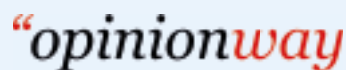
Dans le cadre du renouvellement des affiches proposées au réseau, la fédération a mis à disposition de ses adhérents **Cinq nouveaux modèles ciblés RH/recrutement** qui ont été travaillés en collaboration avec des structures UNA. Dans un contexte marqué par les difficultés d'attractivité du secteur, ces affiches ont pour objectif de donner de **la visibilité aux nombreuses offres d'emploi**.



4<sup>E</sup> ÉDITION

# de l'Observatoire UNA-OpinionWay

Conférence de presse de présentation de la 4<sup>e</sup> édition de l'Observatoire UNA-AESIO-MACIF-HARMONIE MUTUELLE-OpinionWay



Depuis 2018, OpinionWay interroge les directeurs des services d'aide et de soins à domicile du réseau UNA pour mesurer les difficultés rencontrées dans la prise en charge des demandes des Français. Dès sa première édition, cet observatoire mettait en exergue des difficultés majeures de recrutement conduisant à l'impossibilité de satisfaire pleinement les personnes en situation de fragilité qui souhaitent rester vivre le plus longtemps possible à domicile.

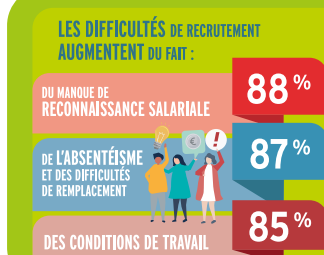
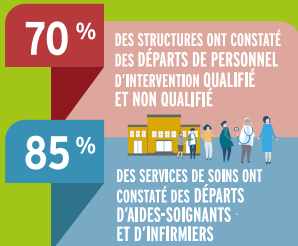
Les résultats de cette quatrième étude, réalisée auprès d'un échantillon de 131 directeurs, ont été présentés lors d'une conférence de presse le 9 mars 2023. Elle a réuni 12 médias et a généré de nombreux articles dans la presse.



Cette nouvelle édition a révélé une situation plus critique que jamais et a permis de sensibiliser et d'interpeller à nouveau les institutionnels et décideurs politiques sur les difficultés prégnantes des services.

## Observatoire UNA AESIO MACIF HARMONIE MUTUELLE

Cette quatrième édition révèle une situation plus critique que jamais pour les services d'aide, d'accompagnement et de soins à domicile, qui connaissent des difficultés majeures de recrutement et un manque d'attractivité de leurs métiers.



Méthodologie : Étude réalisée en ligne par OpinionWay auprès de 131 directeurs de structures adhérentes à UNA. Les interviews ont été réalisées entre le 25 octobre 2022 et le 10 janvier 2023.

## POURSUITE

# des webinaires UNA

Depuis 4 ans, les différents pôles UNA mettent à disposition leur expertise à travers des webinaires permettant d'approfondir des thématiques en lien avec l'actualité du secteur ou encore des travaux et/ou projets UNA en cours. **En 2023, 9 webinaires ont eu lieu :**

- ◆ 3 webinaires sur **les Services Autonomie à Domicile (SAD)**
- ◆ 2 webinaires **RH**
- ◆ 1 webinaire sur **le projet innovations managériales**
- ◆ 1 webinaire **ESMS numérique**
- ◆ 1 webinaire sur **la gouvernance associative**
- ◆ 1 webinaire sur **les fonds publics européens**

Les webinaires sur les SAD ont respectivement rassemblé 262, 282 et 174 participants : un record pour UNA !



## LE NOUVEAU PORTAIL

# UNAdhérent prend forme !

En 2023, les travaux de construction du nouveau portail adhérents, **UNAdhérent**, ont permis de déterminer la terminologie des rubriques et les fonctionnalités de ce dernier, en accord avec les groupes de travail Siège et Réseau mis en place. La création et la gestion des comptes adhérents ont aussi été au cœur des réflexions.

À présent, **chaque structure disposera d'un compte référent**, qui aura la possibilité de créer un nombre illimité de comptes aux membres de sa structure.

Les coordinatrices régionales auront pour rôle d'identifier les référents des structures de leur région, ceux-ci pouvant être un directeur, un responsable de secteur ou toute autre personne jugée apte à remplir les missions de référent.

En parallèle, à partir d'une extraction des données du portail MyUna, les pôles du siège ont procédé au tri de leurs contenus afin de déterminer ceux qui devaient être importés sur UNAdhérent.

Les travaux de construction de ce nouveau portail vont se poursuivre début 2024 **pour un lancement officiel prévu en avril**. UNA a à cœur de proposer un portail dynamique, moderne et évolutif à ses adhérents pour faciliter le partage d'informations.



## CRÉATION DU GUIDE D'UTILISATION des réseaux sociaux



Face à la volonté de certaines structures de développer leur activité sur les réseaux sociaux pour plus de visibilité, un guide d'usage a été élaboré par le pôle Communication et mis à disposition de l'ensemble des adhérents sur le portail.

**Sont à retrouver dans ce guide :**

- ◆ Une présentation des **principaux réseaux sociaux**
- ◆ Les différentes étapes pour **élaborer une stratégie digitale**
- ◆ Des conseils pour **définir une charte éditoriale**

## FORMATION AUX RÉSEAUX SOCIAUX

### Un module destiné aux coordinatrices régionales UNA

À la demande du pôle Dynamique réseau, un **module de formation aux réseaux sociaux** a été proposé aux coordinatrices régionales afin de leur présenter les cibles, objectifs et fonctionnalités des principaux réseaux sociaux et de partager avec elles des conseils pour rédiger un post qualitatif, ainsi que des idées de contenus et des outils gratuits visant à **dynamiser leurs communications et à créer une harmonie avec les contenus d'UNA au niveau national.**



## RÉSEAUX SOCIAUX

### Lancement de la série de vidéos « Tout comprendre sur... »

Début 2023, le pôle Communication a lancé une série de vidéos pédagogiques appelée «**Tout comprendre sur...**» et, visant à expliquer au grand public les thématiques et activités du secteur de façon simple et accessible.

Les deux premières vidéos abordaient les thèmes de l'APA et de la PCH. **Ces vidéos sont publiées sur les réseaux sociaux d'UNA et sont également téléchargeables sur le portail adhérent.**



## RETOUR SUR...

# la 57<sup>e</sup> assemblée générale UNA

■ L'assemblée générale UNA s'est tenue le 29 juin 2023 à l'espace Charenton, à Paris. Cela a été l'occasion pour les adhérents et bénévoles présents d'échanger, de débattre et de donner des perspectives dans un contexte marqué par des difficultés économiques et d'attractivité toujours plus prégnantes, mais aussi dans un secteur en pleine transformation, à la veille du déploiement de la réforme des Services Autonomie à Domicile (SAD).

L'après-midi de l'assemblée générale a d'ailleurs été consacrée à cette réforme, ses enjeux et ses modalités de mise en place, lors d'une table ronde intitulée « **Les Services Autonomie à Domicile : une opportunité à saisir** ».

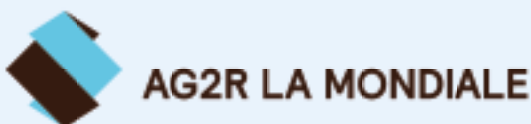
Cette séquence animée par Vincent Vincentelli a réuni :

- ◆ **Jean-Benoît Dujol**, directeur général de la cohésion sociale
- ◆ **Magalie Westrelin**, directrice générale du groupe associatif UNARTOIS (Pas-de-Calais)
- ◆ **Hervé Le Gall**, directeur général d'AS Domicile (Finistère)
- ◆ **Delphine Roy**, responsable du pôle Santé et autonomie à l'Institut des politiques publiques
- ◆ **Franck Guichet**, directeur émiCité



## LES PARTENAIRES D'UNA ONT À NOUVEAU RÉPONDU PRÉSENTS EN 2023

### NOUS TENONS À LES REMERCIER POUR LEUR SOUTIEN



# GESTION

## PUBLICATION DE ...

### la note budgétaire 2023

■ Une note budgétaire a été publiée en septembre 2023 pour accompagner les adhérents UNA dans la préparation de leurs budgets 2024 : chaque année, le pôle Gestion transmet cette note aux adhérents afin de les accompagner dans la préparation de leurs budgets prévisionnels.

En 2023, plusieurs actualités étaient à l'ordre du jour.

- ◆ Le financement des avenants 43, 51, 52 et 54
- ◆ La réforme des SAD
- ◆ Le fonds d'urgence
- ◆ L'impact des jurisprudences sur l'acquisition des congés pendant les arrêts maladie



## ARGOS

### Une 6<sup>e</sup> édition du référentiel de coûts ARGOS a été produite à partir des données saisies dans la plateforme éponyme pour l'exercice 2022.

■ 205 adhérents ont rempli spontanément l'outil. Une aide à la saisie des données a été proposée au travers d'un appui à distance, dès lors que nous détectons une incohérence dans les chiffres. Les données ont ainsi été corrigées au fil des saisies ce qui a permis de constituer un échantillon suffisamment représentatif d'un point de vue statistique pour éditer cette sixième édition.

Le référentiel ARGOS nous a montré une baisse générale d'activité et une forte augmentation du coût de revient.

Cette année, l'analyse des chiffres s'étend de 2020 à 2022 et notre synthèse tient également compte de 2019 afin d'apporter une vision sur l'évolution du réseau. À travers ce référentiel, l'activité du réseau UNA a été analysée grâce à différents indicateurs dans le but de connaître l'impact des différents avenants et des augmentations successives du SMIC.

Cette analyse a mis en évidence la précarité de l'équilibre financier du secteur avec un résultat horaire 2022 (SAAD) déficitaire de -0,98 €.

Les résultats horaires des années antérieures étaient respectivement de +0,13 €, +0,10 € et -0,02 € pour les exercices 2019, 2020 et 2021.

Le référentiel de coûts confirme les difficultés financières de certaines structures. En effet, 22 % d'entre elles ont des fonds propres négatifs. Le ratio de liquidité immédiate moyen est quant à lui de 1,25 (vs 0,97). Cette augmentation s'explique par le recours à l'emprunt. **Les services devront être vigilants dans les années à venir.**

Les éléments d'analyse issus d'ARGOS nous ont permis de négocier avec la CNSA la poursuite de nos dispositifs d'accompagnements auprès des adhérents.

Pour les prochaines années, l'analyse de ces données restera fondamentale pour notre réseau. **Elle permettra notamment de mettre en avant l'évolution des coûts de la masse salariale et d'objectiver l'activité.**





## STRATÉGIE D'ACCOMPAGNEMENT

# des structures en difficulté

■ Les difficultés financières d'une partie du réseau font craindre, aujourd'hui, un risque d'effondrement à court et moyen terme pour des structures déjà fragiles.

Initialement lancée depuis fin 2020 par les instances nationales, la stratégie d'accompagnement des structures UNA en difficulté a été prolongée en 2023, principalement au travers du programme de modernisation.

Grâce à une démarche prudentielle et proactive, le pôle Gestion UNA a pu repérer, le plus en amont possible, les situations d'urgence financière et proposer des appuis gradués pour aider les adhérents à objectiver la situation, penser et mettre en œuvre un plan d'ajustement. Cela se traduit par la surveillance d'indicateurs (résultats négatifs, fonds propres négatifs, coûts complets élevés) pouvant détecter des structures en difficulté via les données ARGOS et grâce à la mise en place de diagnostics demandant aux adhérents s'ils ont un risque de rupture de trésorerie en cours d'année.

Les difficultés de notre réseau ont été relayées auprès des pouvoirs publics par différents moyens.



L'établissement de fiches signalétiques



Un dossier détarification



Une enquête sur les difficultés financières menée au sein du réseau et élargie à la branche de l'aide à domicile

Ces travaux font partie du plan d'action de l'accompagnement des structures en difficulté. Ces actions se poursuivront en 2024 au travers de la nouvelle tranche du programme de modernisation et autour de deux axes.



Détection, repérage et accompagnement



Réponse au constat d'échec du financement par les conseils départementaux

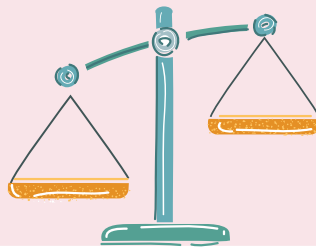
« La réforme des SAD, un enjeu majeur pour notre réseau, sera le fil conducteur de nos travaux. »

Dans le cadre de la stratégie d'accompagnement des structures en difficulté, nous avons pu accompagner nos adhérents tant sur le plan collectif que sur le plan individuel. En 2023 et depuis le début de la tranche 3 du programme de modernisation, nous comptons 208 structures sur le volet accompagnement collectif et 106 structures sur le volet accompagnement individuel. Le bilan de la tranche 3 du programme de modernisation nous a permis de faire valoir auprès de la CNSA la reconduction pour la prochaine tranche de ces types d'accompagnement, qui feront partie intégrante de l'aide apportée aux structures qui devront mettre en œuvre la réforme des Services Autonomie à Domicile. »



Pierre SATTI,  
trésorier UNA

# JURIDIQUE



## CHIFFRES CLÉS 2023

Près de  
**3 100**  
réponses individuelles  
apportées

**332**  
structures ont bénéficié  
d'un appui individuel

**263**  
informations diverses,  
fiches pratiques, etc. ont été  
établies ou mises à jour

## TEMPS FORTS 2023

### Campagne de contrôles de l'inspection du travail

■ La Direction Générale du Travail (DGT) a diligenté des contrôles ciblés sur notre secteur d'activité entre avril et octobre 2023, concernant plus particulièrement le respect des règles visant à garantir les droits des salariés à temps partiel (temps de travail, rémunération, etc.).

Le service juridique a outillé les structures pour anticiper au mieux ces contrôles (organisation d'un webinaire et rédaction de documentation) et les a accompagnées pour répondre aux observations qui ont pu être formulées à l'occasion de ces opérations de contrôle.



### Jurisprudence de la Cour de cassation relative à l'acquisition des congés payés en cas de maladie

■ Plusieurs arrêts de septembre 2023 sont venus impacter très fortement le droit du travail et les structures de la branche.

Alors que jusqu'à présent les salariés en arrêt pour maladie professionnelle ou non n'acquerraient pas de congés ou alors de façon limitée, la Cour de cassation a considéré que cette règle n'était pas conforme au droit européen. Cela signifie que les salariés auraient dû acquérir des congés pendant toute la durée de leur maladie depuis 2009.

Le service a donc analysé les impacts de ces arrêts pour communiquer auprès des adhérents et les accompagner au mieux. Il a aussi participé à des travaux au niveau multi-professionnel (via l'UDES) pour tenter de limiter l'impact délétère de ces jurisprudences sur notre secteur, qui connaît déjà des difficultés économiques.

# Animation du réseau et des **UNIONS TERRITORIALES**

## DES TEMPS DE RENCONTRES ET D'ÉCHANGES

### avec les Journées régionales

■ En 2023, des Journées régionales et interrégionales se sont tenues sur l'ensemble de la France. Consacrées à la **réforme des Services Autonomie à Domicile**, elles ont réuni près de 390 adhérents.

Les objectifs poursuivis sont :

- ◆ **Informers** les adhérents sur la réforme
- ◆ **Contribuer à bâtir des stratégies** de coopération locales
- ◆ **Faire reconnaître UNA et ses adhérents** comme experts de la réforme (savoir donner du sens et savoir créer du lien)

Ces journées ont été très appréciées par les participants. Il s'agissait d'un temps important du « faire réseau ».



Journée régionale Bourgogne-Franche-Comté



Journée régionale Bretagne-Pays de la Loire



## DES ÉCHANGES FORTS ET SOUTENUS

### avec le réseau

#### Les missions des Unions territoriales

Les Unions territoriales, qui sont à la fois des Unions départementales et des Unions régionales, ont un rôle de coordination auprès des adhérents d'un territoire. **Leurs grandes missions, de manière générale, consistent à :**

- ◆ **Assurer une représentation** auprès des tutelles ;
- ◆ **Favoriser la communication** entre les adhérents, via l'organisation de temps d'échanges ;
- ◆ **Inform**er les adhérents ;
- ◆ **Animer** le programme de modernisation ;
- ◆ **Développer** des projets communs ;
- ◆ **Formaliser** des partenariats avec d'autres acteurs ;
- ◆ **Contribuer** au « faire réseau ».

Par ailleurs, ces Unions peuvent être **antennes de formation** d'UNA FORMATION et ainsi proposer une offre de formation adaptée aux besoins des adhérents.

**Chaque Union est en lien avec l'Union nationale afin de :**

- ◆ **renforcer ses connaissances et compétences**
- ◆ **faire remonter les problèmes rencontrés** par le réseau et, ainsi, alimenter l'observatoire du réseau.

#### REGARDS CROISÉS

2023 a vu le passage de flambeau entre **Christine CAZELLES** et **Marie-Claude DACQUIN** pour le secrétariat général, référent sur l'axe réseau.

*« J'ai été en charge du réseau à UNA durant huit années. J'ai eu à cœur de le faire évoluer pour le structurer et de faire en sorte que chaque adhérent, où qu'il soit, quelle que soit sa taille, etc., puisse avoir les mêmes services. Avec UNA DEMAIN, nous voyons cette ambition prendre forme. Je transmets à Marie-Claude DACQUIN cette nécessité et cette vision, que nous partageons ! »*

Christine CAZELLES



#### L'animation du réseau des Unions

##### LA COMMISSION UT/UN

La Commission UT/UN (Unions Territoriales/Union Nationale) a vocation à **échanger sur des thématiques croisées et étudier la manière dont des actions peuvent être co-construites**. Il s'agit d'une instance technique de pilotage et de partage entre l'Union Nationale et les salariés des Unions Territoriales. Plusieurs sujets étaient à l'ordre du jour en 2023 : le parcours d'intégration des nouveaux administrateurs, la question de la mobilité, les innovations managériales, l'adhésion au réseau UNA, la déclinaison régionale des actions vis-à-vis des structures en difficultés, les partenariats, etc.

##### DES TEMPS D'ÉCHANGES RÉGULIERS

Outre la Commission UT/UN, l'Union Nationale anime des temps dédiés aux Unions Territoriales, à savoir :

- ◆ Un temps d'échange bi-mensuel entre coordinatrices des Unions Régionales
- ◆ Des visio-conférences thématiques dédiées

*« C'est avec enthousiasme que je vais poursuivre les travaux de Christine CAZELLES. Cette ambition de structuration du réseau est essentielle afin de défendre de manière coordonnée le rôle fondamental des associations d'aide et de soins à domicile et de les accompagner, sur l'ensemble du territoire national, de manière harmonieuse, avec l'appui de nos Unions territoriales. »*

Marie-Claude DACQUIN



#### Le comité de médiation

Cet outil se met au service des adhérents pour traiter des difficultés liées à la cotisation ou en lien avec les Unions territoriales. Composé de la présidente, de la secrétaire générale, du trésorier et de salariés du siège, il s'est réuni de manière trimestrielle en 2023.



## L'EXPÉRIMENTATION

# UNA demain



### 4 missions socles...

LOBBYING ET COMMUNICATION	SYNDICAT EMPLOYEUR	PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR	ANIMATION DU RÉSEAU
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actions de lobbying locales</li> <li>Relations avec les institutions (ARS, CD, etc.)</li> <li>Représentation au sein des instances</li> <li>Actions de communication externe et de promotion du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagnement au déploiement des accords</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagnement thématique</li> <li>Accompagnement au déploiement d'actions de modernisation</li> <li>Formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation des CRD</li> <li>Organisation de débats et échanges</li> <li>Organisation de groupes de travail thématiques</li> <li>Actions de communication interne</li> <li>Recherche et accompagnement des nouveaux administrateurs</li> <li>Prospection de nouvelles structures</li> </ul>

### ... et 5 principes directeurs

LOBBYING ET COMMUNICATION	AFFECTATION DE MOYENS	REPRÉSENTATION	DÉMOCRATIE	« MEMBRE DU RÉSEAU UNA »
<ul style="list-style-type: none"> <li>Une adhésion unique et un appel de cotisation unique</li> <li>Au niveau national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Par l'Union nationale aux représentations territoriales</li> <li>Sur la base d'un contrat/d'une convention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une représentation régionale uniforme</li> <li>A minima 1 salarié par région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une vie et une représentation démocratique au sein des représentations territoriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mention obligatoirement accolée au nom des structures adhérentes</li> </ul>

## Signature de la convention UNA DEMAIN avec UNA Normandie

■ En 2022, plusieurs Unions régionales ont été retenues pour mettre en œuvre l'expérimentation **UNA DEMAIN**, parmi lesquelles **UNA NORMANDIE**, dont la convention a été signée en juin 2023, lors de l'assemblée générale.

Cette **convention de développement de 2023 à 2025** a pour objectif de détailler les actions qui vont être mises en œuvre par UNA NORMANDIE afin de structurer l'activité existante et de renforcer le service aux adhérents de la région. Le plan d'action d'UNA NORMANDIE comprend quatre axes : **militer pour valoriser, comprendre pour défendre les intérêts, expérimenter pour innover, s'unir pour progresser.**

La convention fixe les résultats attendus et pour cela, les engagements de chacun, ainsi que les modalités de consolidation financière de l'Union régionale.



# Systemes D'INFORMATION

PLAN ESMS NUMÉRIQUE



## Poursuite de l'accompagnement du réseau dans la construction des projets locaux

■ 2023 est la seconde année de la phase de généralisation du plan ESMS Numérique auprès des structures ESMS du secteur médico-social. Les appels à projets publiés début 2023 par les ARS se sont avérés très similaires à ceux de l'année précédente. UNA a donc poursuivi le travail commencé début 2021, en stimulant ses adhérents dans leurs réflexions d'évolution numérique et en les accompagnant dans la concrétisation de leur projet de participer à une « grappe » – regroupement volontaire d'au moins 15 structures dans le but de créer, de déposer à l'ARS et de déployer un projet ESMS Numérique mutualisé.

**Pour cela, UNA est intervenue auprès des quatre acteurs concernés.**

- ◆ **Les structures adhérentes UNA**, qui décident d'engager ou non leurs établissements ESMS dans un projet ESMS Numérique
- ◆ **L'animateur local**, quel que soit son titre ou son organisation, qui insuffle l'élan local tout au long du montage du projet, mais aussi qui accompagne et relance régulièrement chaque structure dans la fourniture des informations indispensables au dépôt d'un projet mutualisé (numéro FINESS, autodiagnostic SI, courrier de mandatement, etc.)
- ◆ **Le futur pilote officiel du projet**, qui est soit une des structures ESMS de la grappe, soit un acteur extérieur au projet. À ce titre, plusieurs Unions régionales UNA ont à nouveau réussi à jouer un rôle déterminant dans le montage et la réussite du projet de plusieurs grappes. Certaines ont même franchi le pas en devenant officiellement porteuses d'un ou de plusieurs projets. Cette bonne collaboration entre UNA national et les Unions régionales UNA est d'ailleurs très appréciée par la plupart des ARS. Cela a contribué à l'acceptation de plusieurs projets.
- ◆ **L'ARS concernée par le périmètre du projet**, mais aussi son GRADES opérationnel et parfois, un collectif SI local.

Pour la grande majorité des projets accompagnés, UNA a réalisé toute la saisie d'informations sur le portail PAI de la CNSA, de la création initiale à la validation définitive de la candidature auprès de l'ARS.

Au premier semestre 2023, UNA a également expérimenté son offre d'accompagnement au déploiement des projets ESMS Numérique. Cette dernière, imaginée en 2022 à la demande de certains porteurs de projet, consistait à proposer une prestation complète d'accompagnement tout au long de la phase de déploiement du projet. Bien que beaucoup de projets aient été déposés auprès des ARS en intégrant cette prestation UNA, au démarrage du déploiement, la plupart des porteurs ont réorganisé radicalement l'organisation initialement prévue en y intégrant de nouveaux acteurs locaux. Les GRADES et ARS ayant systématiquement validé ces réorganisations, au second semestre, UNA a décidé de ne pas poursuivre cette expérimentation. **Plus aucun projet ESMS Numérique ne sera donc déposé avec un tel projet d'accompagnement opérationnel UNA.**

**UNA a poursuivi le travail commencé début 2021, en stimulant ses adhérents dans leurs réflexions d'évolution numérique.**



## BASE DE DONNÉES UNA



# Recoupement et intégration des bases publiques FINESS et SIREN



■ Pour l'observatoire UNA, 2023 est une année d'ouverture aux bases et aux données extérieures disponibles dans le domaine public.

Le lancement du programme ESMS Numérique, en 2021, a officialisé l'importance de l'immatriculation FINESS pour les adhérents UNA, les aides étant attribuées à chaque établissement disposant d'un code FINESS indépendamment de toute autre considération. Cette immatriculation FINESS devrait devenir la seule officiellement reconnue pour tous les futurs dispositifs concernant le secteur sanitaire, social et médico-social. Les structures ayant pris conscience de l'importance de cette immatriculation, des efforts importants ont été réalisés avec le soutien des ARS pour corriger cette base officielle FINESS. En 2023, UNA a travaillé à collecter et à intégrer automatiquement FINESS dans ses outils d'observatoire statistiques. Dorénavant, les algorithmes de recoupement avec la base des adhérents UNA permettent la consultation simple de tous les établissements FINESS d'un adhérent avec un bon

taux de fiabilité. À l'avenir, plus l'annuaire FINESS sera complet et fiable, plus la connaissance du réseau UNA sera complète.

Dans la lignée des travaux de recoupement et d'intégration de la base FINESS, des travaux similaires ont également été réalisés sur la base publique des immatriculations officielles SIREN-SIRET publiée par l'Insee. La consultation de ces informations est dorénavant intégrée à celle de la base des adhérents UNA. Il est à noter toutefois que l'immatriculation SIREN-SIRET ne disposant pas du même « booster » pour sa mise à jour que celle de FINESS grâce à ESMS Numérique, sa fiabilité semble moins bonne. Elle constitue toutefois une information intéressante à connaître au quotidien.

L'intégration et la consultation de ces deux bases publiques FINESS et SIREN liées à la base des adhérents UNA ont été réalisées grâce à la plateforme de l'éditeur BlueKanGo, outil à la fois structurant et paramétrable, adapté aux besoins d'un réseau comme UNA.

## DÉCODAGE ET ARTICULATION

### du nouveau programme SONS

■ Le programme SONS, qui ne semblait concerner, jusqu'en 2023, que les éditeurs dans les relations techniques et financières avec la CNSA, la DNS et l'ANS, a surpris toutes les structures du secteur lors de son lancement et a suscité un très grand nombre de questions et d'interrogations. Alors que le programme ESMS commençait à être bien assimilé, SONS est venu brouiller les repères, rendant à nouveau floue la prise de décisions SI et de virage numérique. Pour clarifier la situation auprès de ses adhérents, UNA a facilité le décodage de ce nouveau programme en diffusant des explications sur l'articulation ESMS/SONS, sur leur complémentarité et leur avenir respectif.

Un webinaire associant l'ANS et un éditeur a permis un dialogue direct avec les structures, mais concrètement, seules les interventions directes réalisées tout au long de l'année par UNA auprès de certaines Unions régionales, des structures et des regroupements d'adhérents, ont permis de rendre ce nouveau programme plus compréhensible.

## POURSUITE DU TRAVAIL DE CONCERTATION

### avec la CNSA, la DNS et l'ANS



■ Dans la lignée du travail accompli depuis 2019, UNA a poursuivi sa participation active aux différentes commissions et réunions de concertation organisées par la CNSA, la DNS et l'ANS. Ce travail de construction et de suivi concerne principalement le programme ESMS Numérique, le programme SONS et le futur programme CaRe. Ce dernier proposera aux ESMS, à partir de 2024/2025, un accompagnement dans le renforcement de la sécurité de leurs SI et dans la prévention des risques cyber. La participation active d'UNA dans ces travaux reste très demandée et fortement appréciée par les pouvoirs publics.

# FORMATION

## LA PROFESSIONNALISATION

### des salariés de la branche

■ Dans le secteur de l'aide à domicile, l'année 2023 reste encore très fortement marquée par des **problématiques d'attractivité des métiers**. Aussi, après la crise sanitaire, nous constatons que les structures rencontrent toujours d'importantes **difficultés à recruter du personnel** pour répondre aux demandes des bénéficiaires.

Toutefois, en dépit de ces difficultés, qui impactent les départs en formation, UNA Formation s'avère être un outil **permettant la professionnalisation des salariés de la branche**.



1 857

stagiaires accueillis

196

sessions de formation

9,46

stagiaires en moyenne par session

90

Taux de satisfaction des stagiaires (sur 100)

### Les indicateurs concernant le top 10 des formations prestées

	INTITULÉ DES FORMATIONS	NOMBRE DE STAGIAIRES	NOMBRE DE SESSIONS	TAUX DE SATISFACTION DES STAGIAIRES (SUR 100)
1	Accompagnement fin de vie et le deuil	154	15	94
2	Gestion de l'agressivité de la personne âgée	127	13	92
3	Comprendre et accompagner des personnes atteintes de la maladie de Parkinson	119	12	96
4	Avenant 43 : entretien d'évaluation pour responsable de secteur	118	13	90
5	Accompagnement à domicile des personnes handicapées psychiques	100	11	91
6	Discrétion et secret professionnel à l'épreuve du quotidien	100	10	91
7	Accompagner au domicile des personnes malades d'Alzheimer	98	10	90
8	Bienveillance et maltraitance	98	11	95
9	Nutrition de la personne âgée à domicile	76	7	95
10	Prise en charge de personnes en situation de handicap à domicile	73	9	90



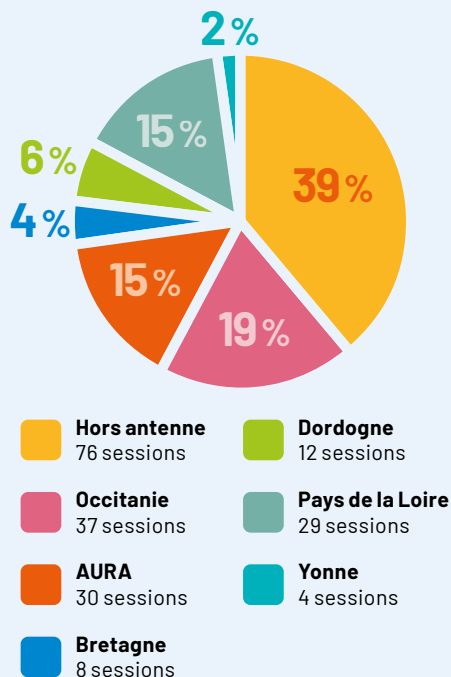
Dans le **top 10** des formations prestées, nous retrouvons à la quatrième position la thématique en lien avec les entretiens d'évaluation, suite à l'entrée en vigueur de l'**avenant 43**, pour le personnel d'encadrement hors direction.

En 2023, UNA Formation a également organisé **trois sessions pour 31 directeurs** sur l'organisation stratégique des entretiens d'évaluation. Pour mémoire, en 2022, le nombre de sessions organisées sur cette thématique pour tous publics confondus était de 66 (16 sessions en 2023).

En 2023, l'offre d'UNA Formation s'est orientée, comme les années précédentes, sur des produits à destination des intervenants à domicile comme l'accompagnement de fin de vie et le deuil, la gestion de l'agressivité de la personne âgée, les maladies dégénératives. Ces formations **nécessitent un fort partenariat avec les antennes de formation** pour favoriser la proximité avec le public formé, car le distanciel n'est pas une modalité pédagogique retenue.

Pour illustrer l'implication des antennes de formation en 2023, elles ont organisé **61 % des sessions** de formation, contre 56 % en 2022.

## Répartition des sessions par antenne



## LA RECHERCHE DE FINANCEMENT

### auprès de la branche et de la CNSA

Sur les 196 sessions de formation, 172 ont été financées par la branche et la CNSA pour un montant de 997 125 € répartis comme suit :

- ◆ **763 317 €** pour les coûts pédagogiques ;
- ◆ **224 262 €** pour la rémunération des stagiaires ;
- ◆ **9 546 €** pour les frais annexes des stagiaires.

UNA Formation a également proposé diverses modalités pédagogiques en fonction des thématiques et des publics. Aussi, sur les 196 sessions de formation...

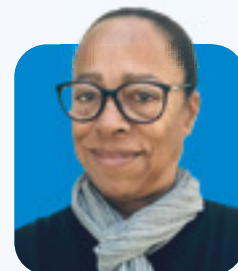
- ◆ **21 ont été réalisées intégralement en distanciel ;**
- ◆ **7 ont été réalisées en blended learning ;**
- ◆ **168 ont été réalisées en présentiel.**

33 licences d'une durée de 16 heures du *serious game* « Aide à la personne » ont été commercialisées auprès de trois employeurs.



**UNA Formation poursuit son action au service de la professionnalisation des salariés de la branche avec 196 sessions organisées sur l'année 2023, que ce soit en présentiel, en distanciel ou en format mixte, et plus de 1 800 stagiaires accueillis, alors même que les tensions sur les effectifs au sein des structures et les problématiques de recrutement ont pu freiner les départs en formation. À l'issue des sessions, le taux de satisfaction des stagiaires s'élève à 90 %, ce qui acte la qualité des formations et leur adéquation avec les attentes des professionnels. Le partenariat avec les antennes de formation est à souligner : très actif, il a permis la mise en œuvre de 61 % de sessions avec l'objectif majeur de favoriser la proximité avec le public formé lorsque l'offre de formation en distanciel ne peut être retenue.**

**En 2024, UNA Formation devra renouveler sa certification Qualiopi pour pouvoir continuer à bénéficier des fonds de l'OPCO.**



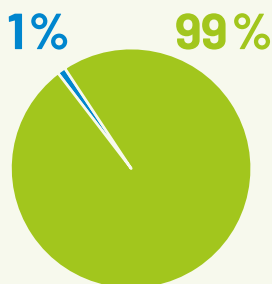
**Maryline BARILLET-LEPLEY**,  
administratrice,  
référente sur l'axe  
Formation

# Résultats des votes de la 57<sup>e</sup> assemblée générale UNA du 29 juin 2023

TOTAL DE VOTANTS : 192

## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022

Approuvez-vous le rapport d'activité 2022 ?

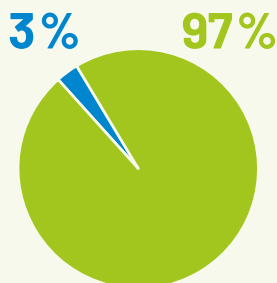


Abstention : 4



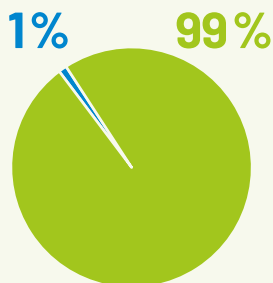
## RAPPORT DE GESTION ET COMPTES 2022

Approuvez-vous le rapport de gestion 2022 ?



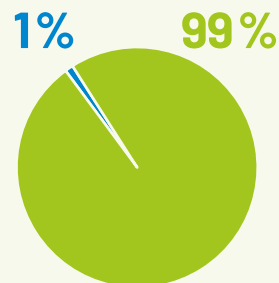
Abstention : 10

Approuvez-vous les comptes 2022 ?



Abstention : 10

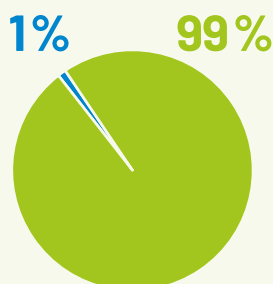
Approuvez-vous l'affectation des résultats ?



Abstention : 9

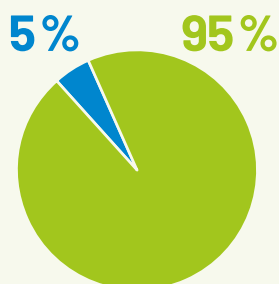
## APPROUVEZ-VOUS LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES SIGNÉES ENTRE...

UNA et UNA Formation ?



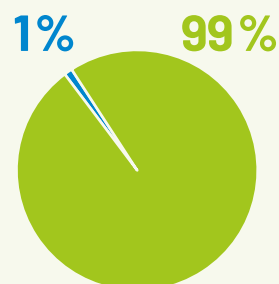
Abstention : 8

UNA et les Unions régionales UNA Occitanie, UNA PACA-Corse et UNA Bourgogne-Franche-Comté



Abstention : 19

UNA et SCI des membres de l'UNASSAD ?



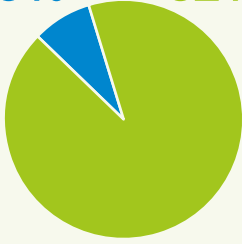
Abstention : 21



## BUDGET 2023 RÉVISÉ, BUDGET PRÉVISIONNEL 2024 ET TAUX DE COTISATION 2024

Approuvez-vous les modifications du budget 2023 ?

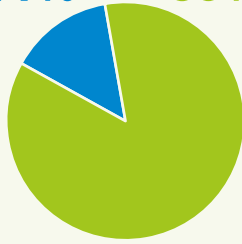
8% 92%



Abstention : 13

Approuvez-vous le budget prévisionnel 2024 ?

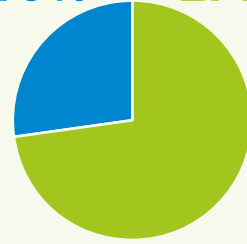
14% 86%



Abstention : 10

Approuvez-vous pour 2024 l'augmentation de 3 % du taux unitaire de la cotisation nationale, du plafond maximal et de la cotisation minimale ?

73% 27%



Abstention : 9

## MOTIONS

Approuvez-vous la motion présentée par UNA Bretagne sur le CESU ?

2% 98%



Abstention : 18

Approuvez-vous la motion présentée par UNA Bretagne sur le financement de la dépendance ?

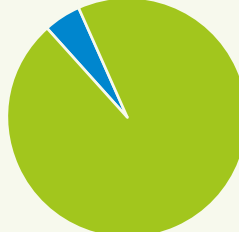
4% 96%



Abstention : 11

Approuvez-vous la motion présentée par UNA AURA sur le manque de personnel dans les SSIAD ?

5% 95%



Abstention : 18

Ratifiez-vous le renouvellement du conseil d'administration national (tiers sortant et nouvelles désignations) ?

100%

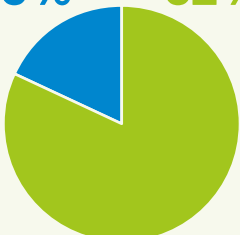


Abstention : 11

## RÉFORME STATUTAIRE

Approuvez-vous les nouveaux statuts UNA ?

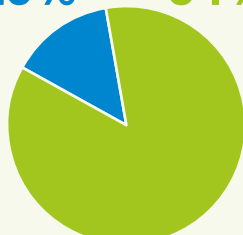
18% 82%



Abstention : 1

Approuvez-vous le nouveau règlement intérieur ?

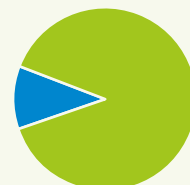
16% 84%



Abstention : 4

Approuvez-vous la délégation de pouvoirs donnée à la présidente et à la secrétaire générale UNA pour apporter directement des modifications non substantielles aux statuts qui pourraient être demandées par l'administration ou le Conseil d'État, sans qu'il soit alors nécessaire pour l'assemblée générale de procéder à l'adoption des statuts ainsi modifiés au préalable, et pour accomplir toutes formalités légales consécutives à l'adoption des résolutions qui précèdent ?

12% 88%



Abstention : 2











UNADOMICILE



@UNADOMICILE



UNATV



@UNADOMICILE



UNA.FR



UNION NATIONALE DE  
L'AIDE, DES SOINS  
ET DES SERVICES AUX  
DOMICILES (UNA)



Union Nationale de l'Aide, des Soins  
et des Services aux Domiciles.

---

7, RUE BISCORNET 75012 PARIS  
TÉL. : 01 49 23 82 52