

A photograph of a young woman with blonde hair, wearing a white lab coat, smiling and looking down at an elderly woman. The elderly woman is looking up at the young woman. The background is blurred, showing other people in a clinical or care setting.

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025

UNA

PRÉAMBULE

L'édito de la présidente et de la directrice générale	5
Une fédération active sur toute la France	6
Un accompagnement qui fait toute la différence	8
Membres du conseil d'administration UNA 2025-2026	10
La Commission Nationale des directeurs	11
Organigramme de l'Union nationale	12
Nos mandats et participations	13
Notre projet politique	14

UNA POURSUIT AVEC DÉTERMINATION SES COMBATS POLITIQUES

UNA, animateur du champ médico-social dans un contexte politique agité	16
Services Autonomie à Domicile : une année de mobilisation	16
Enquête Nationale des Coûts	17
Négociation du nouvel accord national CSI	17
Parution du cahier des charges des SAAD Familles	17
Le rapport des 3 Conseils pour « un redressement durable de la Sécurité Sociale »	18
Décentralisation : le coup de tonnerre de la fin d'année	18
Une politique salariale volontariste face aux défis de l'agrément	19

PROJETS COFINANCÉS ET PARTENARIATS

Le programme de modernisation	21
Appui renforcé aux SAAD Familles	25
Article 51 UNA « Équipes prêtes à partir »	26
Partenariats	27

UNE FÉDÉRATION AU SERVICE DE SES ADHÉRENTS

Relations sociales	30
Ressources humaines	32
Animation du réseau et des unions territoriales	34
Juridique	36
Dynamique bénévolat et gouvernance	37
Gestion	38
Systèmes d'information	39
Formation	40
Événementiel	42
Communication	44
Sujets cibles	45
Impact carbone siège	46

PRÉAMBULE

**L'ÉDITO DE LA PRÉSIDENTE
ET DE LA DIRECTRICE
GÉNÉRALE**

**UNE FÉDÉRATION ACTIVE
SUR TOUTE LA FRANCE**

**UN ACCOMPAGNEMENT QUI
FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE**

**MEMBRES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
UNA 2025-2026**

**LA COMMISSION NATIONALE
DES DIRECTEURS**

**ORGANIGRAMME DE
L'UNION NATIONALE**

**NOS MANDATS
ET PARTICIPATIONS**

NOTRE PROJET POLITIQUE

UNA



2025 : une année structurante pour un Projet politique et stratégique ambitieux

« 2025 a été une année de concertation avec l'ensemble des adhérents pour établir notre **Projet politique 2025-2035**, voté en Assemblée générale, afin que notre fédération apporte une réponse aux enjeux actuels de notre secteur, et structuré autour de **5 engagements politiques forts**.

Ce Projet politique provient de la nécessaire lisibilité que nous devons donner à nos combats, à ce pour quoi notre fédération se mobilise chaque jour pour défendre les intérêts des adhérents. **Il ambitionne que notre fédération porte une parole commune sur les enjeux du secteur.**

Et justement, les enjeux ne sont pas des moindres : démographiques, économiques, territoriaux mais également en termes d'attractivité des métiers et d'engagement des bénévoles.

Ce Projet politique est ainsi un véritable défi pour nous tous : **construire les services à domicile de demain**. C'est aujourd'hui que nous devons en dessiner les contours, en regardant ce qui fonctionne, ce qui fait vivre les territoires, ce qui permet d'accompagner au mieux nos concitoyens les plus fragiles, partout, de manière équitable.

Mais le contexte économique et social est à la peine, à la traine. La solidarité nationale semble s'étioler et les priorités sont mises là où elles ne devraient pas toujours être. 2025 a vu l'anniversaire de la Sécurité Sociale : l'occasion pour UNA de réaffirmer notre adhésion à ce modèle de solidarité nationale qui rend notre modèle social unique en son genre. Il convient de défendre **l'intégration pleine et entière du secteur médico-social dans la Sécurité sociale**, en dotant la 5^{ème} branche des moyens indispensables pour que ce secteur puisse fonctionner et répondre aux besoins exponentiels.

Notre rôle est de représenter les intérêts de nos adhérents au national pour permettre à l'ensemble des services de se concentrer sur l'essentiel : **l'accompagnement des personnes fragiles dans les meilleures conditions possibles**. Vous pouvez compter sur notre mobilisation sans faille même si le temps de l'action politique n'est pas le même que l'action de terrain.

« Construire ensemble les services à domicile de demain »

Car c'est aussi le rôle de la fédération d'épauler ses adhérents dans ce quotidien. Ce Rapport d'activité revient sur une année d'accompagnement avec les outils et conseils nécessaires, mais aussi une dose d'optimisme et d'espoir, que nous fabriquons dans notre collectif, au sein de notre réseau.

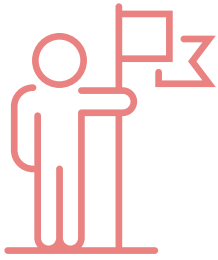
Nous avons poursuivi avec détermination nos combats politiques, que ce soit pour la poursuite de la réforme des Services Autonomie à Domicile, ou pour nous mobiliser autour de l'enquête nationale des coûts qui constitue pour notre secteur une opportunité à ne pas manquer et à laquelle nous resterons particulièrement attentifs. Ce fut également le cas pour les revalorisations salariales, que nous avons portées et permis de faire aboutir au sein de l'USB. Hélas, la procédure d'agrément est un frein majeur pour pouvoir avancer. **Mais nous ne lâcherons rien pour y parvenir. Il n'est pas acceptable que les services d'aide et de soins à domicile soient les variables d'ajustement des politiques publiques.**

Outre nos combats politiques, UNA porte des projets au cœur des préoccupations des adhérents : prévention, lutte contre la maltraitance, qualité, aidants, habitat intermédiaire, centres de ressources territoriaux, santé mentale, intelligence artificielle, etc. Que ce soit par le Programme de modernisation, grâce à la CNSA, par des actions spécifiques ou encore par la formation, notre mission est avant tout d'être au service des adhérents.

Et bien sûr, cela se réalise également grâce à nos partenaires, dont le soutien et la confiance sont essentiels pour faire vivre notre action et nos projets. Qu'ils soient ici remerciés.

Notre force, c'est le collectif, c'est porter ensemble notre voix, notre ambition : celle d'une société où tous nos concitoyens qui le souhaitent ont la garantie d'être aidés, soignés et accompagnés à leur domicile, selon leur désir et dans le respect de leur dignité. »

UNE FÉDÉRATION ACTIVE SUR TOUTE LA FRANCE



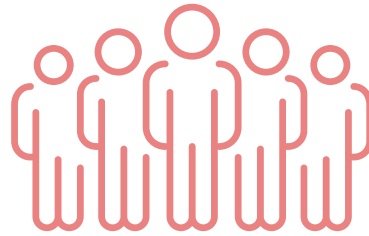
539
STRUCTURES

437
ASSOCIATIONS
LOI 1901 ET ASSIMILÉS

87
CCAS ET CIAS

10
MUTUELLES

5
FONDACTIONS

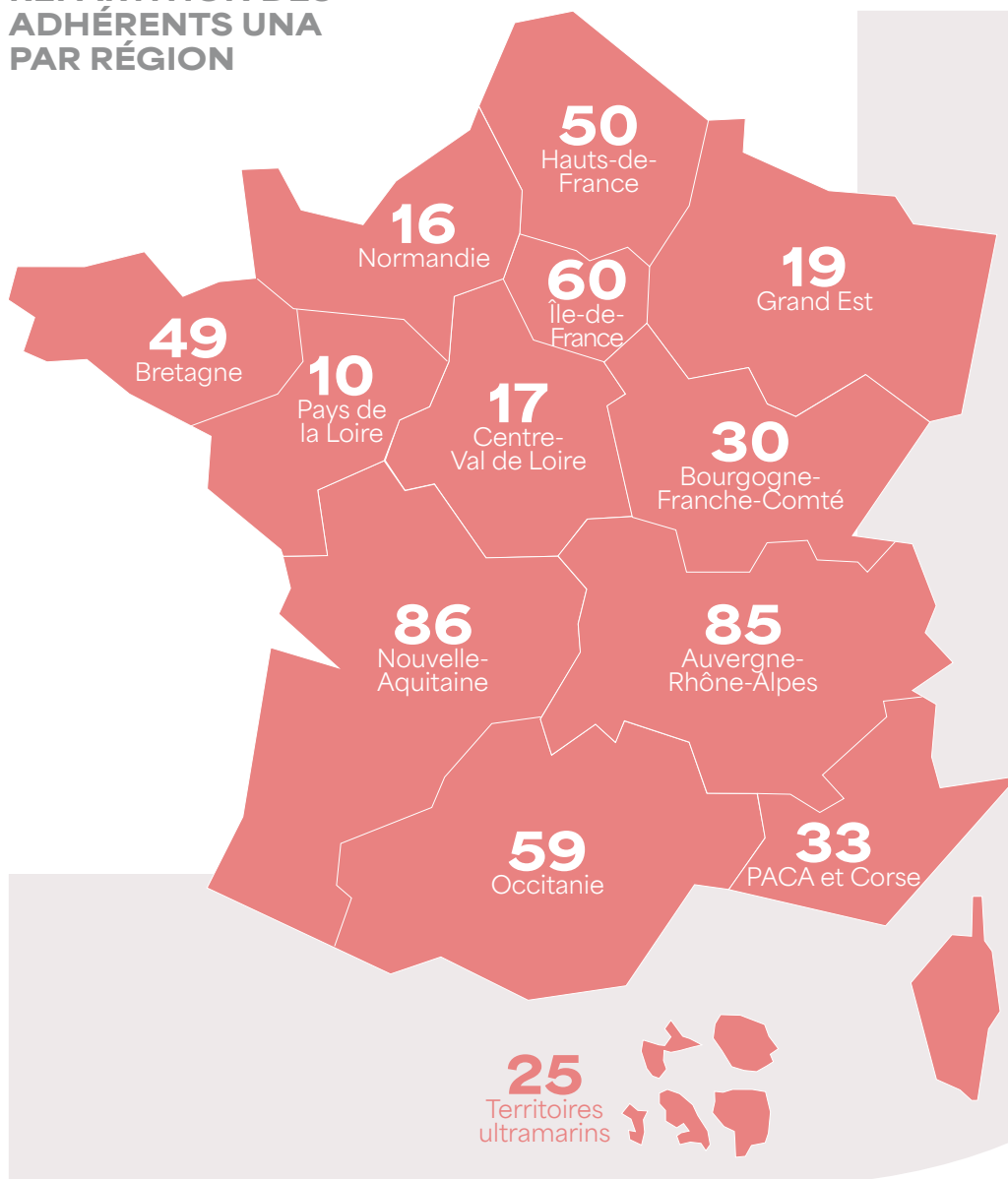


6400
BÉNÉVOLES

5800
BÉNÉVOLES DE
GOUVERNANCE

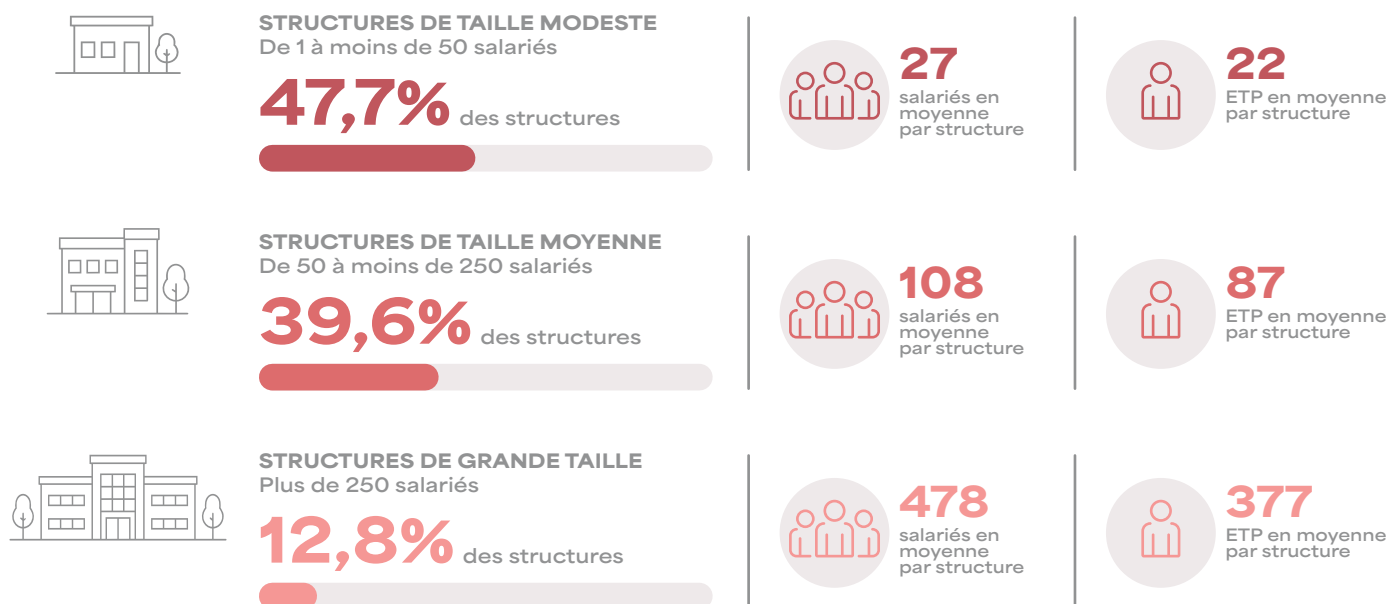
600
BÉNÉVOLES
DE TERRAIN

RÉPARTITION DES ADHÉRENTS UNA PAR RÉGION



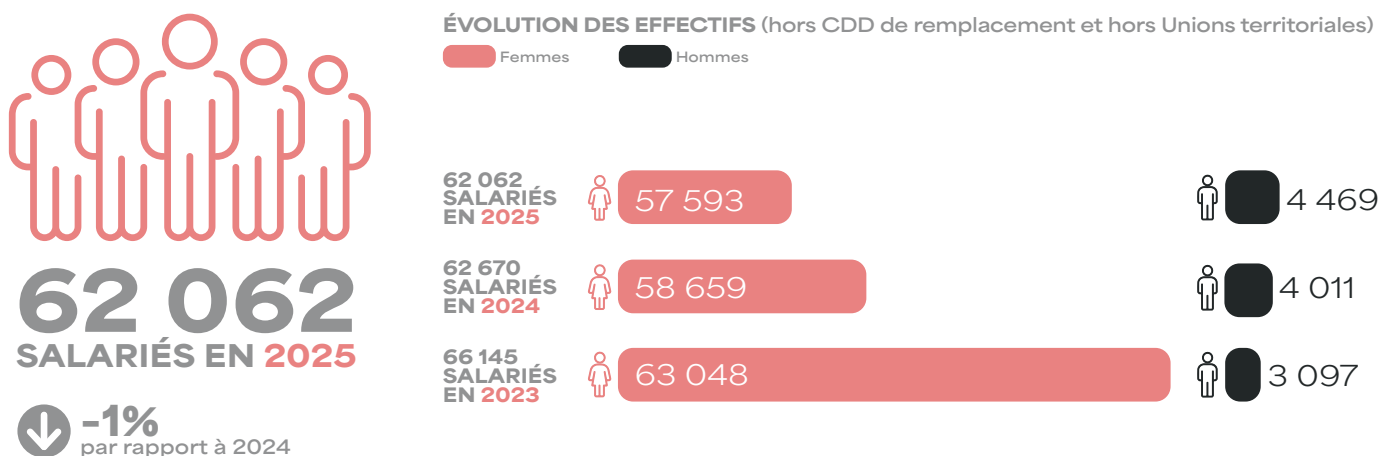


RÉPARTITION DES EFFECTIFS DES STRUCTURES PAR TAILLE EN 2025

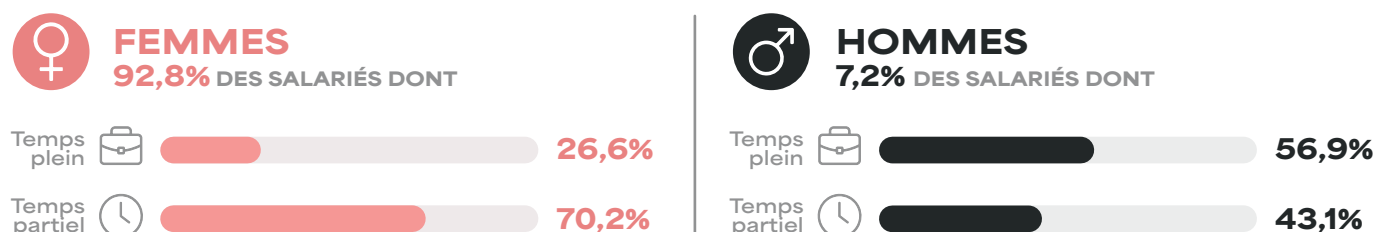


Source : Base de données UNA connect RA 2024
ETP : Équivalent Temps Plein

ETAT DES LIEUX DES SALARIÉS DU RÉSEAU



RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR GENRE ET PAR TEMPS DE TRAVAIL EN 2025



UN ACCOMPAGNEMENT QUI FAIT LA DIFFÉRENCE

DES ACTIVITÉS AU SERVICE DE TOUS LES PUBLICS FRAGILES À DOMICILE



HEURES PRESTATAIRES

47,8 M
heures en 2025



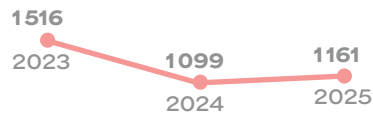
SAAD FAMILLES

1,78 M
heures en 2025



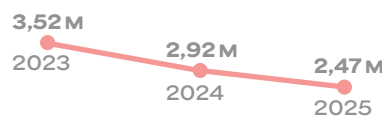
PLACES ACCUEIL COLLECTIF D'ENFANTS

1161
places en 2025



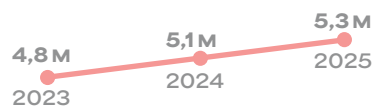
HEURES MANDATAIRES

2,47 M
heures en 2025



JOURNÉES SSIAD

5,3 M
journées en 2025



CENTRES DE SANTÉ INFIRMIERS

37 2024

370
Équivalent Temps Plein

38 2025

313
Équivalent Temps Plein



NOMBRE DE SAAD FAMILLES

118 2024

104 2025

RÉPARTITION DES HEURES PRESTATAIRES PAR PUBLIC EN 2025



PERSONNES AGÉES

72,1%



PERSONNES HANDICAPÉES

13,7%



TOUT PUBLIC

10,3%



FAMILLE

3,7%



GARDE D'ENFANTS À DOMICILE

0,3%



490 730
BÉNÉFICIAIRES EN 2025

RÉPARTITION DES BÉNÉFICIAIRES PAR ACTIVITÉ

BÉNÉFICIAIRES SAAD PRESTATAIRES

409 391 PERSONNES

DONT SAAD FAMILLE

32 598 PERSONNES

GARDE COLLECTIF D'ENFANTS

2 669 ENFANTS

BÉNÉFICIAIRES SSIAD

33 104 PATIENTS

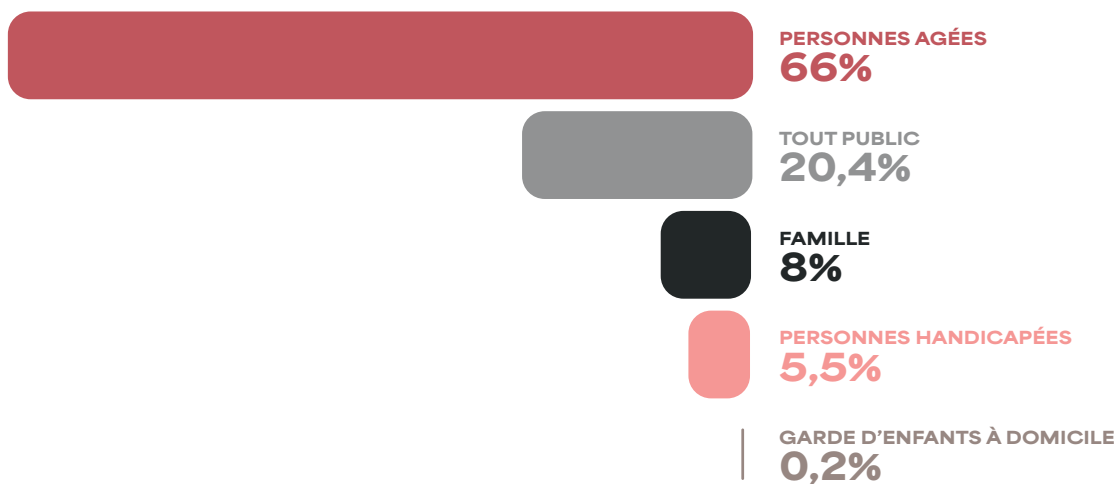
PATIENTS CSI

36 572 PATIENTS

BÉNÉFICIAIRES MANDATAIRES

8 994 PERSONNES

BÉNÉFICIAIRES SAAD PRESTATAIRES PAR PUBLIC EN 2025



129
STRUCTURES SPASAD
DANS LE RÉSEAU UNA

ÉVOLUTION PAR RAPPORT À 2024

↓ -12 STRUCTURES

141 structures - 2024

129 structures - 2025

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION UNA 2025-2026

PRÉSIDENTE

Marie-Reine Tillon

UNA Bretagne

1^{ER} VICE-PRÉSIDENT

Marc Dupont

UNA Auvergne Rhone-Alpes

2^{ÈME} VICE-PRÉSIDENT

Jean-Claude Michaud

UNA Grand Est

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

Annik Amiard

UNA Bourgogne Franche-Comté

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ADJOINTE

Julie Baranovsky

UNA Paca Corse

TRÉSORIER

Pierre Satti

UNA Auvergne Rhone-Alpes

TRÉSORIER ADJOINT

Jean-Pierre Garçon

UNA Hauts-de-France

MEMBRE DU BUREAU

Philippe Auzias

UNA Occitanie

MEMBRE DU BUREAU

Maryline Barillet-Lepley

UNA Centre-Val de Loire

MEMBRE DU BUREAU

Michel Cosme

UNA Pays de la Loire

MEMBRE D'HONNEUR

Jean-Jacques Pimmel

PRÉSIDENT HONORAIRE

André Flageul

UNA National

Lucio Campanile

UNA Auvergne Rhone-Alpes

Christine Cazelles

UNA Occitanie

Paul Coizet

UNA Bourgogne Franche-Comté

Marie-Claude Dacquin

UNA Haut-de-France

Dorothee Debaecker

UNA Hauts De France

Corinne Etourneau

UNA Nouvelle-Aquitaine

Jean-Marie Lagorce

UNA Nouvelle Aquitaine

Jean-Philippe Laval

UNA Nouvelle Aquitaine

Michelle Layes-Cadet

UNA Auvergne Rhone-Alpes

Guillaume Natton

UNA Occitanie

**Marie-Christine
Perrignon**

UNA Île-De-France

André Perros

UNA Bretagne

**Paul-Alexis
Racine-Jourdren**

UNA Normandie

Frédéric Raynaud

UNA Auvergne Rhone-Alpes

Christian Saleres

UNA Occitanie

Hervé Sitbon

UNA Paca Corse

LA COMMISSION NATIONALE DES DIRECTEURS



■ Synthèse de mi-mandat

Depuis le début de la mandature, la Commission Nationale Directeurs d'UNA a tenu sept réunions réunissant les directeurs du réseau autour des enjeux stratégiques du domicile. Ces échanges ont permis de consolider une vision commune, d'alimenter les orientations nationales et de structurer plusieurs groupes de travail.

La réforme des SAD et leurs financements constitue un sujet central depuis 2024, marqué par de fortes disparités territoriales (CPOM, relations avec les IDEL, dotation qualité, Fonds mobilité). Pour objectiver ces écarts, la CND a conçu en 2025 un outil national de reporting alimenté par les directeurs et les Unions régionales, afin de renforcer le plaidoyer auprès des pouvoirs publics.

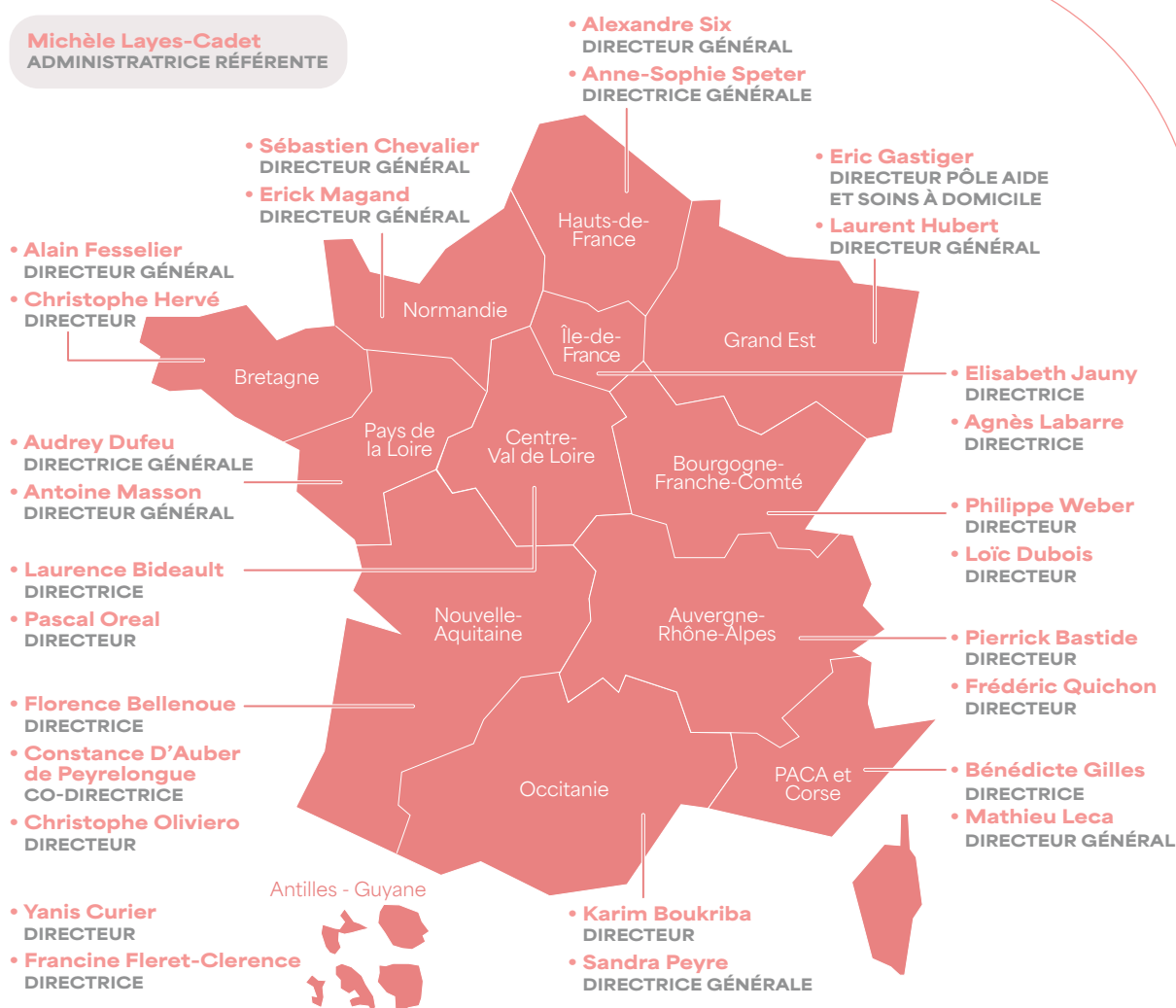
Plusieurs chantiers ont également émergé :

- **Accompagnement des structures en difficulté**
- **Réflexion sur l'atomisation des structures**
- **Développement de l'habitat inclusif**
- **Prévention de l'épuisement des cadres**

Enfin, la transformation numérique s'accélère, avec des travaux sur l'intelligence artificielle et les outils de pilotage.

Liste des membres

Michèle Layes-Cadet
ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE



ORGANIGRAMME DE L'UNION NATIONALE



CONSEIL D'ADMINISTRATION BUREAU



PRÉSIDENTE

Marie-Reine Tillon



DIRECTRICE GÉNÉRALE

Élodie Jung

UNA FORMATION



DIRECTRICE FORMATION

Gwénaëlle Périer



CHARGÉE DE MISSION FORMATION

Gabrielle Kervisic



ASSISTANTE FORMATION

Manuella Hepiegne

PÔLE POLITIQUES PUBLIQUES



DIRECTEUR POLITIQUES PUBLIQUES

Vincent Vincentelli



CHARGÉE DE MISSION MÉDICO-SOCIAL

Clémence Bosquillon de Jenlis

PÔLE PARTENARIATS & MÉCÉNAT



DIRECTEUR PARTENARIATS & MÉCÉNAT

Pierre Demortière

PÔLE DYNAMIQUE RÉSEAU



COORDINATRICE DYNAMIQUE RÉSEAU

Camille Talbourdel

PÔLE COMMUNICATION



RESPONSABLE COMMUNICATION

Aurélie Matignon



CHEFFE DE PROJET RELATIONS
PRESSE ET COMMUNICATION RÉSEAU

Chantal Thorigny



CHARGÉE COMMUNICATION DIGITALE

Juliette Valor

PÔLE SYSTÈMES D'INFORMATION



DIRECTEUR SYSTÈMES D'INFORMATION

Pierre Pacini



CHARGÉ D'ÉTUDES STATISTIQUES

Athanase Kagambega

PÔLE RELATIONS SOCIALES & RH RÉSEAU



DIRECTRICE RELATIONS SOCIALES & RH RÉSEAU

Anne Cousin



RESPONSABLE PÔLE JURIDIQUE

Bérengère Luchtens



CHEFFE DE PROJET RH RÉSEAU & JURIDIQUE

Cloé Legrand



JURISTE DROIT SOCIAL (APPRENTI)

Marius Laporal



DIRECTRICE FORMATION

Gwénaëlle Périer

PÔLE COMPTABILITÉ, GESTION & CONTRÔLE INTERNE



RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Véronique Grelet



RESPONSABLE COMPTABLE

Kamel Merimi



GESTIONNAIRE COTISATIONS

Valérie Thorel



CONTRÔLEUR DE GESTION

Julien Debourg

PÔLE ACCOMPAGNEMENT & PROJETS



RESPONSABLE ACCOMPAGNEMENT
& PROJETS

Faïza Mohrez



CHARGÉE DE SUIVI PROJETS

Sabrina Elisabeth



JURISTE MÉDICO-SOCIAL

Émilie Cousin



CHARGÉE D'ACCOMPAGNEMENT
MÉDICO-SOCIAL

Laetitia Maris



ASSISTANTE MODERNISATION

Alexandra Plazanet

PÔLE JURIDIQUE, RESSOURCES HUMAINES, SERVICES GÉNÉRAUX & ÉVÈNEMENTIEL



RESPONSABLE JURIDIQUE
& RESSOURCES HUMAINES

**Corinne Coelho
Berthreu**



CHEFFE DE PROJET ÉVÈNEMENTIEL

Isabelle Slosiar



ASSISTANTE ADMINISTRATIVE
ACCUEIL

Kesia Saldaña

NOS MANDATS ET PARTICIPATIONS



■ UNA siège :

- Au Conseil de la CNSA
- À 3 commissions de la CNSA (Offre de services, Accès aux droits et SPTA, Convention d'Objectifs et de Gestion)
- Aux commissions normatives de la CNSA
- Au Comité national de l'organisation sanitaire et sociale (CNOSS)
- À la Conférence Nationale de Santé
- Au Conseil de l'Age du HCFEA
- Au Comité de concertation sur la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux
- Au Comité de Filière Petite Enfance
- Au Groupe de Travail National SERAFIN PH
- Au Conseil d'administration de la Fondation Médéric Alzheimer

■ UNA est adhérent à :

- LA FONDA
- France Bénévolat
- HANDEO (présence au Conseil d'administration)
- L'UDES (présence au Conseil d'administration)
- L'UNIOPSS (présence au Conseil d'administration)

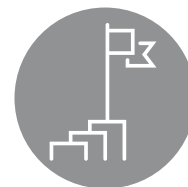
■ En 2025, UNA a agi auprès des acteurs institutionnels :

- Rencontre avec la Ministre déléguée chargée de l'Autonomie et des Personnes handicapées
- Rencontres avec le Conseiller Santé et Social du Président de la République et la Conseillère Social du Premier Ministre
- Rencontre de plusieurs départements et ARS dans le cadre de la réforme des SAD (Guadeloupe, Ile et Villaine, Finistère...)
- Audition PPL Droit à l'aide à mourir et PPL Accès aux soins palliatifs
- Audition par le Sénat et l'Assemblée nationale sur le PLFSS 2026
- Groupe de travail de la DGCS sur la refonte territoriale de la filière gériatrique
- Groupe de travail sous l'égide de la CNAM sur le nouvel accord Centres de Santé
- Travaux du Conseil de la CNSA sur l'habitat intermédiaire

■ En 2025, UNA a contribué :

- À la Mobilisation Les Vieux Méritent Mieux, organisée par la FNADEPA
- À la conférence Services à la Personne, organisée par la Direction Générale des Entreprises
- Au Pôle ESS d'AG2R LA MONDIALE
- Aux Assises du Domicile
- Au Salon des services à la Personne
- Aux Journées de l'Economie Autrement
- Aux Etats Généraux de la Santé de la Mutualité Française
- Au rapport de la Cour des Comptes Hauts-de-France
- Au rapport de la Chambre Régionale des Comptes
- Au rapport IGAS
- Aux travaux de l'Institut Montaigne sur le grand âge

NOTRE PROJET POLITIQUE



En 2025, l'Assemblée Générale a voté un projet politique ambitieux pour 2025-2035. Ce Projet est le reflet d'une concertation avec le réseau et sera un guide pour se réinventer et faire preuve d'ouverture tout en réaffirmant notre identité.

■ Notre raison d'être

Animés par des valeurs de solidarité, de respect et de citoyenneté, nous soutenons et défendons un réseau d'acteurs engagés auprès des publics fragiles aux domiciles et dans tous les lieux de vie.

■ Nos valeurs

LA SOLIDARITÉ fonde notre engagement indéfectible envers tous les publics fragiles, sans discrimination. Elle tisse le lien entre les structures composant notre réseau, riche de sa diversité. La solidarité est aussi la solidarité nationale, c'est se battre et militer pour que nul ne soit exclu de l'accompagnement qui lui est nécessaire.

LE RESPECT constitue la clé de voûte de l'action auprès des personnes. Nous militons pour que chacun puisse être accompagné dans le respect de ses choix, de sa dignité et de son autonomie, dans son environnement de vie. Le respect est aussi celui dû aux professionnels qui, ensemble, permettent cet accompagnement et dont le rôle doit être reconnu et valorisé.

LA CITOYENNETÉ est le socle qui garantit à chaque individu, quel que soit son âge, son état de santé ou sa situation sociale, une pleine participation à la vie sociale. Nous militons pour permettre aux personnes de continuer à faire des choix, selon leurs capacités et leurs envies. La citoyenneté est aussi que chaque personne accompagnée puisse réellement exercer son pouvoir d'agir.

■ Nos engagements

1



VISION MILITANTE

AFFIRMER ET INCARNER
NOTRE VISION D'ACTEUR MILITANT

2



**ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE**

AFFIRMER NOTRE APPARTENANCE
À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
ET DÉFENDRE CE MODÈLE

3



**DIVERSIFICATION
DE L'OFFRE**

SOUTENIR LA DIVERSIFICATION
DE L'OFFRE DE NOTRE RÉSEAU

4



**GOVERNANCE
BÉNÉVOLE**

PROMOUVOIR LA
GOVERNANCE BÉNÉVOLE

5



INNOVATIONS

FAVORISER LES INNOVATIONS
AU SEIN DE NOTRE RÉSEAU

UNA POURSUIT AVEC DÉTERMINATION SES COMBATS POLITIQUES

UNA, ANIMATEUR DU CHAMP
MÉDICO-SOCIAL DANS UN
CONTEXTE POLITIQUE AGITÉ

SERVICES AUTONOMIE À
DOMICILE : UNE ANNÉE
DE MOBILISATION

ENQUÊTE NATIONALE
DES COÛTS

NÉGOCIATION DU NOUVEL
ACCORD NATIONAL CSI

PARUTION DU CAHIER DES
CHARGES DES SAAD FAMILLES

LE RAPPORT DES 3 CONSEILS
POUR « UN REDRESSEMENT
DURABLE DE LA SÉCURITÉ
SOCIALE »

DÉCENTRALISATION :
LE COUP DE TONNERRE
DE LA FIN D'ANNÉE

UNE POLITIQUE SALARIALE
VOLONTARISTE FACE AUX
DÉFIS DE L'AGRÉMENT

UNA

COMBATS POLITIQUES

■ UNA, animateur du champ médico-social dans un contexte politique agité

L'instabilité politique de l'année 2024 s'est poursuivie en 2025. La censure du Gouvernement et les doutes sur l'adoption d'un budget dans un contexte de contraintes pesant sur les finances publiques a paralysé l'avancée de nombreux chantiers.

UNA est restée mobilisée pour continuer à porter sa vision du secteur médico-social à domicile au sein des instances où elle est représentée.

En sus de ces réunions institutionnelles, la présence lors de groupes de travail ad hoc organisés par les administrations centrales, notamment la DGCS, par les caisses de sécurité sociale (CNSA, CNAF et CNAM) ou par des agences indépendantes permettent à UNA de peser sur les évolutions réglementaires, les valeurs de l'économie sociale et solidaire et les exigences de solidarité nationale.

Par cette action, non seulement UNA peut impulser une dynamique permettant la poursuite de travaux essentiels pour le secteur malgré les difficultés pour obtenir un portage politique, mais également, par son expertise et sa réactivité, pour organiser autour d'elle des actions communes associant différentes organisations.

« UNA porte sa vision du médico-social à domicile »

■ Services Autonomie à Domicile : une année de mobilisation

L'année 2025 est une année essentielle pour le déploiement de la réforme des Services Autonomie à Domicile (SAD), avec la mise en conformité au nouveau cahier des charges des SAD du 13 juillet 2023 et surtout de l'année où les SSIAD doivent se transformer en SAD "aide et soins".

UNA et les autres fédérations de la BAD soutiennent la réforme qui fait l'objet de nombreuses attaques notamment sur la notion de gestionnaire unique. Ainsi, le 24 avril, UNA adresse au Gouvernement un courrier réaffirmant la nécessité du déploiement de la réforme sans la dénaturer. De plus, tout au long des débats parlementaires autour du Projet de loi de Financement de la Sécurité Sociale, UNA s'est mobilisée en opposition aux divers amendements visant à vider la réforme de son sens.

Pour UNA, la réforme des SAD est un enjeu essentiel de transformation de l'offre à destination des personnes âgées en perte d'autonomie et des personnes en situation de handicap. La réforme des SAD doit être le pivot de ce que l'on appelle le « virage domiciliaire » qui doit permettre de répondre au souhait des français de continuer à vivre dans leur domicile quel que soit l'âge ou le handicap.

Pour autant, les problématiques que rencontrent les adhérents pour se transformer en SAD sont réelles et nécessitent un accompagnement renforcé. Si les paramètres généraux de la réforme sont intégrés par le réseau grâce à l'accompagnement prodigué durant trois ans, l'année 2025 est consacrée à un soutien plus individualisé notamment en cas de difficultés avec les autorités de tutelle, tant ARS que conseils départementaux.

À ce titre, les CCAS et CIAS sont souvent en butte à des obstacles liés à leur nature juridique et qui n'ont pas été envisagés par les pouvoirs publics. UNA et l'UNCCAS sollicitent le Gouvernement à ce titre mais sans obtenir de réponses satisfaisantes. Si ces services ont adopté des solutions transitoires, UNA poursuit son action pour garantir leur pleine intégration dans le cadre juridique des SAD.



« La réforme des SAD est au cœur du virage domiciliaire »

Enfin, cette réforme met en lumière les fragilités du secteur de l'aide à domicile. Ainsi, bon nombre des critiques portant sur les SAD porte en fait sur les difficultés structurelles du secteur : insuffisance des financements, problématiques d'attractivité, gouvernance locale génératrice de disparités territoriales. Loin de justifier l'abandon de la réforme des SAD, la réussite de celle-ci justifie d'autant plus les réformes structurelles qu'UNA revendique depuis plusieurs années. In fine, c'est bien à l'aune de l'amélioration des parcours de vie des personnes accompagnées que se mesurera le bien-fondé de la mise en place des Services Autonomie à Domicile.

■ Enquête Nationale des Coûts

À la suite de l'échec de l'expérimentation de nouveaux modes de financement de l'activité d'aide à domicile prévue par la loi du 8 avril 2024 "Bien Vieillir", abandonnée faute de départements candidats, la CNSA lance une Etude Nationale de Coûts des Services Autonomie à Domicile (ENC SAD) qui doit se dérouler en 2026. Tout au long de l'année, UNA participe aux travaux de cadrage de l'ENC.

Cet investissement est nécessaire car cette enquête revêt une importance essentielle tant les données robustes et objectives sur le modèle économique des services sont manquantes. Or ces données sont un préalable indispensable pour concevoir une véritable réforme du financement de l'activité d'aide à domicile.

Dans ce contexte, UNA a fortement mobilisé son réseau pour que sa diversité soit représentée, tant au regard du statut juridique (associations, organismes mutualistes, services publics territoriaux), que des territoires d'intervention (urbains, péri-urbains, ruraux), que de l'activité (SAD "aide" ou SAD "aide et soins") ou encore des publics accompagnés (personnes âgées, personnes en situation de handicap, maladies chroniques). Ainsi sur les 437 services retenus pour participer à cette enquête, plus d'une centaine sont des adhérents UNA.

« Plus d'une centaine d'adhérents UNA participent à l'enquête nationale des coûts »

■ Négociation du nouvel accord national CSI

Le 28 août 2025, le Collectif CSI dont UNA est membre signe le nouvel accord national des centres de santé négocié entre l'Assurance maladie et les organisations représentatives des centres de santé.

La conclusion de cet accord, dans un calendrier de négociation particulièrement contraint, est une étape importante pour l'avenir des centres de santé et inaugure une nouvelle phase de dialogue avec la Caisse Nationale d'Assurance Maladie.

Toutefois, cet accord ne saurait se substituer aux travaux complémentaires à mener avec le ministère de la Santé et de l'accès aux soins pour assurer aux centres de santé un équilibre économique pérenne.



■ Parution du cahier des charges des SAAD Familles

Le 2 août 2025, le cahier des charges des SAAD Familles a été publié au Journal Officiel. Ce cahier des charges est le fruit de plus de deux ans de travail entre la DGCS et les Fédérations de la BAD mais dont la parution était suspendue par les aléas des remaniements ministériels.

Ce texte est attendu par les services tant il constitue une reconnaissance de leur spécificité. Il témoigne également du dynamisme de ces structures à l'heure où le partenariat entre UNA et la CNAF est renforcé.

COMBATS POLITIQUES

■ Le rapport des 3 Conseils pour « un redressement durable de la Sécurité Sociale »

Le Premier Ministre a adressé le 5 mars 2025, aux trois Hauts Conseils (Haut Conseil pour l'Avenir de l'Assurance Maladie, Haut Conseil de la Famille, de l'Enfance et de l'Age et Haut Conseil du Financement de la Protection Sociale) un courrier relatif à la situation financière de la sécurité sociale et aux leviers de redressement des comptes sociaux et leur demandant d'élaborer un rapport commun pour :

- **Etablir un diagnostic partagé** des causes des déséquilibres financiers de notre sécurité sociale ;
- **Identifier les leviers possibles** de rétablissement des comptes sociaux, à court et moyen terme, réglementaires et légaux, en analysant leurs avantages et leurs limites respectifs ;
- **Proposer des scénarios** de redressement mobilisant tout ou partie de ces leviers.

UNA, siégeant au Conseil de l'Age du HCFEA s'est fortement investi dans ces travaux afin de faire reconnaître l'action des services médico-sociaux à domicile notamment comme acteur de la prévention, cette dernière constituant une des pistes principales qu'envisage le rapport pour redresser les comptes de la Sécurité Sociale.

■ Décentralisation : le coup de tonnerre de la fin d'année

Le 14 novembre au Congrès des Départements de France, et par un courrier adressé aux départements le 24 novembre, le Premier ministre annonce son intention de confier aux départements la tutelle unifiée du champ médico-social et notamment de leur transférer la compétence des soins infirmiers à domicile dans le cadre d'un nouvel acte de la décentralisation.

UNA s'oppose à ce projet tant le bilan de la gestion des politiques de l'aide à domicile par les départements apparaît comme contestable : services en difficultés financières, détarifications de plus en plus généralisées, plans d'aide qui se réduisent alors que les restes à charge augmentent, le tout dans la plus grande opacité.

Dans ce contexte UNA mobilise l'ensemble des organisations du champ médico-social pour adresser au Premier ministre, le 27 novembre, une lettre ouverte manifestant notre opposition à ce nouvel acte de décentralisation. Autour de ce texte dont UNA a été à l'initiative, se sont ralliées 18 organisations couvrant l'ensemble du champ médico-social et les ESMS de toute nature juridique. Plus qu'une action ponctuelle, c'est le point de départ d'une action concertée destinée à se poursuivre durant l'année 2026.



« Faire reconnaître l'action des services à domicile »

« Investir dans les
rémunérations, c'est
investir dans la qualité »



■ Une politique salariale volontariste face aux défis de l'agrément

En 2025, UNA réaffirme avec force sa conviction : la reconnaissance des métiers de la branche de l'aide à domicile passe nécessairement par une politique salariale ambitieuse, lisible et durable. Dans un secteur confronté à des tensions croissantes en matière de recrutement et de fidélisation, la question des rémunérations n'est plus périphérique : elle est devenue centrale pour garantir la continuité et la qualité de l'accompagnement des publics.

C'est dans cet esprit qu'UNA, dans le cadre de l'USB-Domicile, s'est pleinement mobilisée autour des avenants 66, 68, 70 et 72, porteurs d'une dynamique affirmée de revalorisation. **Ces textes traduisent une volonté claire : améliorer concrètement le pouvoir d'achat des professionnels tout en consolidant les équilibres économiques des structures.** Ils participent également à renforcer la lisibilité des parcours professionnels et à restaurer l'attractivité des métiers essentiels de l'aide et des soins à domicile, toujours insuffisamment reconnus.

Les refus successifs d'agrément des avenants 66 et 68 ont constitué un point de tension majeur. Ces décisions ont suscité une vive incompréhension et une forte mobilisation au sein de la branche. Elles ont été perçues comme un double signal négatif adressé à des services et des professionnels déjà fragilisés.

Dans ce contexte et sans dévier de son objectif, l'USB-Domicile a pris toute sa part pour porter la voix des employeurs de la branche et alerter les pouvoirs publics, tout en poursuivant le dialogue. Elle a également réaffirmé avec constance la nécessité de sécuriser les financements, condition indispensable à toute avancée sociale durable.

Les avenants 70 et 72 s'inscrivent dans cette continuité d'action. Ils traduisent la volonté réaffirmée de poursuivre, en responsabilité, la dynamique d'évolution refondée en 2021 avec l'avenant 43, en conciliant amélioration du pouvoir d'achat, cohérence du système de rémunération et soutenabilité économique. **L'objectif est clair : soutenir les employeurs engagés de la branche, capables d'attirer, de fidéliser et de reconnaître les professionnels qui en constituent le cœur.**

Au-delà des mesures elles-mêmes, la politique salariale s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique pour l'ensemble des employeurs de la branche. Elle conditionne non seulement l'attractivité des métiers, la juste reconnaissance de l'action des professionnels mais aussi la qualité des services rendus aux personnes accompagnées. **Investir dans les rémunérations, c'est investir dans la stabilité des équipes, dans la montée en compétences et, in fine, dans la qualité de l'accompagnement.**

Pour autant, UNA alerte : cette dynamique ne pourra pleinement produire ses effets sans un engagement résolu des pouvoirs publics à faire de la politique salariale un levier pleinement opérationnel. **La reconnaissance des métiers de l'aide à domicile ne peut reposer uniquement sur les acteurs de la branche.** Elle suppose une vision à long terme, des décisions cohérentes, et des financements à la hauteur des ambitions affichées.

Il appartient désormais aux pouvoirs publics de prendre toute leur part pour donner à ce levier les moyens de produire pleinement ses effets au service de la solidarité nationale. UNA y veillera.



PROJETS COFINANCÉS ET PARTENARIATS

LE PROGRAMME
DE MODERNISATION

APPUI RENFORCÉ
AUX SAAD FAMILLES

DISPOSITIF ARTICLE 51
« ÉQUIPES PRÊTES À PARTIR »

PARTENARIATS

UNA

PROGRAMME DE MODERNISATION



■ Un programme structurant au service des transformations du secteur



En 2025, le programme de modernisation UNA & CNSA a poursuivi son déploiement avec un objectif constant : accompagner les structures dans leurs transformations et répondre aux enjeux opérationnels du secteur.

Malgré un contexte parfois incertain, la mobilisation du réseau est restée significative, avec :

- **347 structures engagées dans la démarche**
- **34 groupes de travail constitués sur les territoires**
- **10 conventions régionales signées**

Ces dynamiques témoignent de l'intérêt des structures pour un accompagnement collectif, ancré dans leurs réalités.

■ Une adaptation continue aux besoins des structures

Face aux difficultés rencontrées sur certains territoires (ralentissement de dynamiques, incertitudes liées à la réforme, contraintes locales), le programme a évolué pour proposer des réponses plus concrètes et opérationnelles.

De nouvelles thématiques ont ainsi été intégrées :

- **Accompagnement juridique, pour sécuriser les projets SAD**
- **Qualité, en lien avec les exigences d'évaluation**
- **Cybersécurité, pour répondre aux risques croissants liés aux systèmes d'information**

Cette adaptation a permis de renforcer la pertinence du programme et de mieux répondre aux attentes du terrain.

■ Des formats diversifiés pour accompagner les structures

Afin de toucher un large public et de s'adapter aux contraintes des structures, plusieurs formats d'accompagnement ont été proposés.

Les groupes de travail constituent de véritables espaces d'échange entre pairs. Ils permettent le partage de pratiques, la co-construction de solutions adaptées aux réalités du terrain et une appropriation progressive des évolutions par les structures.

En complément, les webinaires nationaux « Les RDV de la Moder », lancés en 2025, ont proposé des contenus accessibles à l'ensemble du réseau. Les premières sessions ont porté sur la gestion et les ressources humaines, avant d'être enrichies en fin d'année par de nouvelles thématiques telles que la cybersécurité, l'évaluation HAS ou encore la décarbonation et la mobilité durable.

Ces différents formats ont contribué à diffuser des repères méthodologiques et à valoriser des retours d'expérience concrets, directement mobilisables par les structures.

■ Un accompagnement spécifique sur des enjeux prioritaires

Le programme a également permis de structurer des appuis ciblés sur des sujets clés.

■ L'évaluation HAS

Un accompagnement a été proposé pour :

- **Mieux comprendre le référentiel**
- **Anticiper les attendus**
- **Préparer les structures à l'évaluation**



Vidéo Groupe «Qualité» - Albi

■ La sécurisation des systèmes d'information

Face à l'augmentation des risques cyber, des actions de sensibilisation et d'accompagnement ont été proposées pour renforcer les pratiques des structures.



« En 2025, nous avons fait le choix d'inscrire pleinement le programme dans une logique d'amélioration continue. Cela s'est traduit par une capacité d'ajustement permanent, en prenant en compte les retours du terrain, en adaptant nos contenus et nos formats, et en élargissant progressivement les thématiques abordées. Cette démarche est essentielle : elle nous permet de proposer un accompagnement utile, concret et évolutif, réellement en phase avec les besoins des structures et les réalités qu'elles rencontrent au quotidien. »

Jean-Claude Michaud,
administrateur référent en 2025

« Ces dynamiques témoignent de l'intérêt des structures pour un accompagnement collectif, ancré dans leurs réalités »



Vidéo Diagnostic Cybersécurité -
Chartres-en-Bretagne



■ Évaluation externe de la convention de modernisation

Dans une logique de pilotage et d'amélioration continue, une évaluation externe de la convention de modernisation, couvrant l'ensemble de sa durée (2024-2026), sera engagée à compter de 2026, en lien avec la CNSA et avec l'appui du cabinet Improve.

Les travaux préparatoires réalisés en 2025 ont permis de poser les bases de cette évaluation, en particulier par le cadrage de la démarche, l'identification du cabinet évaluateur et la définition du calendrier d'intervention. Cette étape préparatoire a également consisté à consolider les données disponibles et à structurer les premiers éléments d'analyse.

L'objectif de l'évaluation est d'analyser la mise en œuvre du programme, d'en mesurer les effets auprès des structures et d'identifier les leviers d'évolution pour la suite. Cette démarche constituera une étape clé pour objectiver les résultats de la convention, valoriser les actions menées et éclairer les perspectives de développement du programme.

LE SOUTIEN INDIVIDUEL

THÈME	NOMBRE DE STRUCTURES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN APPUI
Urgence financière	19
Stratégie et partenariat	5
Mutualisation et regroupement	7
Organisation interne des services	17

TÉLÉGESTION

THÈME	NOMBRE
Nombre de services bénéficiaires de l'action	51 établissements
Acquisition ou extension de flotte (2025)	644 smartphones
Renouvellements (2025)	5 839 smartphones

CHIFFRES CLÉS 2025

347 STRUCTURES INSCRITES, confirmant l'intérêt et l'adhésion au programme

326 STRUCTURES ENGAGÉES au format collectif, reflétant une mise en œuvre efficace des actions



34 GROUPES DE TRAVAIL

constitués pour accompagner les structures et traiter les thématiques prioritaires en lien avec la réforme des services autonomie : décryptage du cahier des charges, aide au positionnement, mise en place de groupement, élaboration des projets...

10 COORDINATEURS et **16 ANIMATEURS** mobilisés pour animer et accompagner les groupes

4 JALONS avec les animateurs et les coordinateurs pour suivre le déploiement et adapter les travaux

9 COMITÉS DE PILOTAGE internes organisés pour orienter et suivre les avancées des travaux

UNE COMMUNICATION RENFORCÉE avec la diffusion de 6 bulletins et flashes, assurant une information régulière auprès de l'ensemble du réseau

Soutien managérial

La journée « Équipes autonomes » : effet de mode ou révolution ?

Le 28 novembre 2025, chercheurs, professionnels, personnes accompagnées et consultants se sont réunis pour analyser le modèle des équipes autonomes dans l'aide à domicile. La matinée a permis une mise en perspective critique, tandis que l'après-midi a favorisé des échanges opérationnels sur le recrutement, le fonctionnement des réunions et la transformation interne. L'événement, inscrit dans le programme de modernisation et le Mois de l'ESS, visait à sécuriser les structures engagées et à éclairer celles souhaitant expérimenter ce modèle organisationnel.



Vidéo Journée équipes autonomes
Novembre 2025 - Nantes



Perspectives

L'année 2026 sera déterminante pour renforcer l'impact du programme TR4 et garantir son efficacité auprès des adhérents d'UNA. En capitalisant sur les actions menées en 2024 et 2025, nous développerons de nouvelles dynamiques pour mieux répondre aux besoins du réseau, en intégrant des nouvelles thématiques telles que la transformation de l'offre et l'habitat. Nous poursuivrons également la consolidation de notre partenariat avec la CNSA afin d'assurer un alignement constant avec ses attentes et de soutenir la mise en œuvre du programme.

L'animation du programme

Cartographie des animateurs & coordinateurs



« L'évaluation externe du programme de modernisation est un outil stratégique pour objectiver les résultats et orienter nos actions auprès du réseau UNA. Elle nous permet d'analyser l'impact concret sur les structures, de valoriser les initiatives menées et de consolider les partenariats, notamment avec la CNSA. En 2026, nous poursuivrons ce travail d'accompagnement et de pilotage, en introduisant de nouvelles thématiques, telles que la transformation de l'offre et l'habitat, pour soutenir l'adaptation des services aux besoins et aux évolutions du secteur. »

Jean-Pierre Garçon,
administrateur référent à partir de fin 2025

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Coordinatrice : Ingrid JOLIVET
Animatrices : Laurence GARCIA
Isabelle GEORGES
Ferdaoues BENSALÉM

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Coordinatrice : Marie GIVORD
Animateurs : Jean-Paul BESSON

BRETAGNE

Coordinatrice : Anne Charlotte CADE
Animatrices : Sophie RICHOMME
Sophie BEYLIER
Rachel GOURLAY

GRAND-EST

Pas de salarié

ANTILLES-GUYANE

Pas de salarié

HAUTS-DE-FRANCE

Coordinatrice : Hélène LEMAIRE
Animatrices : Nathalie BERTIN
Christelle COLIN

ÎLE-DE-FRANCE

Coordinatrice : Coraline HARY
Animatrice : Ingrid FELICITE

NORMANDIE

Coordinatrice et animatrice : Amélie BIZET

NOUVELLE-AQUITAINE

Coordinatrices : Pauline ANDRE
Justine BAILLERES
(à compter de mi-octobre)

Animatrices : Nathalie FARENC
Nathalie HABONNEAUD
Ludivine WILLO

OCCITANIE

Coordinatrice : Claire GAUTHERIE
Animateurs : Florence SICARD
Kevin VEGA

PACA CORSE

Coordinatrice et animatrice :
Sidonie FRANDAZ

PAYS-DE-LA-LOIRE

Coordinatrice et animatrice :
Marie-Madeleine
ROCHARD

APPUI RENFORCÉ AUX SAAD FAMILLES



Le 2 août 2025, le cahier des charges des SAAD Familles a été publié au Journal Officiel, reconnaissant enfin la spécificité des services familles. Pour accompagner sa mise en œuvre, un plan d'action opérationnel a été déployé dans le cadre de la convention UNA & CNAF.

En 2025, les actions prioritaires ont été :

Comprendre et appliquer le nouveau cadre réglementaire : webinaires thématiques et outils pratiques ont été proposés pour permettre aux SAAD Familles de mettre en œuvre les exigences du cahier des charges.

Une comparaison détaillée entre le nouveau cahier des charges et l'ancien a été mise à disposition des SAAD Familles.

Les attentes et besoins des SAAD Familles adhérents à UNA ont été recueillis et ont permis de concevoir la démarche d'appui renforcé à la mise en conformité au cahier des charges, qui sera déployée par UNA auprès des SAAD Familles intéressés en 2026.

Un premier webinaire, le 30 octobre, a présenté les changements règlementaires majeurs et le plan d'action prévu par UNA suite au recueil des attentes des SAAD Familles.

Renforcer les pratiques et sécuriser les démarches : un suivi individualisé a été organisé pour soutenir les équipes dans la conformité, la qualité de service et l'organisation interne.

Une nouvelle chargée d'accompagnement médico-social a été recrutée en octobre 2025. Sa mission principale est l'accompagnement opérationnel des SAAD Familles du réseau UNA et l'appui au plaidoyer national sur les questions de l'enfance et de la famille.

Favoriser les échanges et le partage d'expérience : groupes de travail, communautés de pratiques et préparation de la Journée nationale SAAD Familles du 3 février 2026 ont permis de valoriser les initiatives et de diffuser les bonnes pratiques.



■ 10 rencontres organisées pour les 4 communautés de pratiques

- Île-de-France, Grand Est, Hauts-de-France et Centre Val-de-Loire
- Bretagne, Normandie, Pays de la Loire
- Nouvelle-Aquitaine, Occitanie
- Bourgogne-France-Comté, Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, Auvergne-Rhône-Alpes

En 2025, se sont tenues 10 rencontres de ces communautés de pratiques, soit en distanciel soit en présentiel. La dynamique a vocation à perdurer sur 2026.

La 1^{ère} journée nationale des SAAD Familles s'est tenue le 25 janvier 2025 à Paris. Elle a réuni 44 adhérents SAAD Familles du réseau UNA, et a permis d'aborder leur rôle dans la prévention ; de mettre en lumière des pratiques inspirantes et de partager collectivement sur des sujets opérationnels de la vie des services (ADONIS, contrôle des antécédents judiciaires, partenariats locaux). La CNAF et la DGCS étaient présentes.

Un comité de pilotage a été mis en place pour préparer la 2^{nde} journée nationale des SAAD Familles du 3 février 2026.

Grâce à ces actions, les SAAD Familles disposeront d'un appui opérationnel renforcé en 2026, facilitant la mise en conformité avec le cahier des charges et soutenant la qualité de l'accompagnement des familles.

« La publication cette année du nouveau cahier des charges marque une reconnaissance attendue de la haute spécificité des interventions auprès des familles. Au sein du réseau UNA, notre rôle va bien au-delà de la simple conformité technique : il s'agit de réaffirmer le SAAD Famille comme un pilier fondamental de la prévention précoce et du soutien à la parentalité. Grâce au renforcement de notre accompagnement et à l'animation de nos communautés de pratiques, nous donnons aux équipes sur le terrain les moyens de sécuriser le quotidien des parents et de protéger l'enfance, au plus près des réalités de chaque territoire. »

Michel Cosme,
administrateur référent en 2025

« ÉQUIPES PRÊTES À PARTIR »



■ Dispositif article 51 « Équipes Prêtes à Partir »

Une expérimentation au service de la fluidité des parcours

En 2025, l'expérimentation « Équipes prêtes à partir », pilotée par UNA dans le cadre de l'Article 51, a confirmé son rôle clé dans l'accompagnement des sorties d'hospitalisation. Conçues pour intervenir rapidement, les équipes mobiles assurent une coordination efficace avec les acteurs sanitaires et médico-sociaux, permettant de répondre immédiatement aux besoins des personnes tout en garantissant la continuité et la qualité de l'accompagnement à domicile. Ce dispositif se distingue par sa capacité à anticiper les situations de fragilité et à sécuriser les parcours, réduisant les ruptures et améliorant la satisfaction des personnes accompagnées.

Des enseignements concrets issus du terrain

Les retours d'expérience des structures engagées, Humensia, Eliad, Anjou Accompagnement et VYV Bourgogne, ont mis en évidence la pertinence de ce modèle. L'expérimentation a démontré que la réactivité des équipes et la coordination avec les services de santé sont déterminantes pour fluidifier les parcours et sécuriser les transitions. Les observations recueillies permettent de mesurer l'impact concret sur la qualité de l'accompagnement et servent de socle pour réfléchir aux conditions d'un déploiement plus large.



Une valorisation nationale des initiatives

La journée nationale organisée le 5 novembre 2025 a permis de valoriser les pratiques développées et de partager les enseignements avec l'ensemble des acteurs et partenaires institutionnels. Cet événement a confirmé l'intérêt professionnel et stratégique du dispositif et a ouvert des discussions sur les modalités de généralisation, en renforçant la visibilité des équipes et la reconnaissance de leur rôle au service des parcours coordonnés à domicile.

■ Une dynamique tournée vers la généralisation

Les travaux conduits en 2025 ont posé les bases d'une réflexion stratégique pour l'avenir du dispositif. Ils ont permis de consolider le modèle opérationnel, d'identifier les facteurs clés de réussite et de préparer l'extension du dispositif sur le territoire. L'évaluation menée avec le cabinet EY et la CNSA fournit un cadre solide pour appuyer cette généralisation, garantissant que le dispositif continue d'innover tout en renforçant durablement la qualité des parcours et des pratiques au sein du réseau UNA.



Vidéo Équipes Prêtes à Partir



Vidéo Témoignages Accompagnement - Anjou



POUR PLUS D'INFORMATIONS

CAHIER DES CHARGES



ARRÊTÉ DU 22 JANVIER 2025



AVIS DU COMITÉ TECHNIQUE DE L'INNOVATION



PARTENARIATS



Les partenariats, qu'ils émanent de l'économie sociale, d'acteurs publics ou d'entreprises privées, renforcent et amplifient l'action d'UNA en l'inscrivant dans un réseau de relations mutuellement bénéfiques pour l'ensemble des parties



« Marqués par l'esprit « gagnant-gagnant », la consolidation et l'enrichissement ont été les objectifs majeurs assignés à et traités par le Pôle Partenariats.

Animé, le réseau des partenaires se fidélise et se traduit, de facto, par des réponses optimisées aux enjeux du secteur. C'est ainsi que, notamment, la concrétisation de projets, le partage d'expertises augurent de bons auspices dans un champ d'action qui s'élargit. De la sorte, un cadre partenarial repensé et consolidé permet déjà un accès, pour nos adhérents, à des offres de choix référencées.

Clarté, cohérence et développement sont les mots d'ordre retenus pour 2026.

Dans cet engagement commun, grand merci à tous nos partenaires historiques et nouveaux pour leurs soutiens et la confiance qu'ils nous accordent dans l'appui aux actions, la concrétisation de projets et l'accompagnement à l'événementiel. »

Jean-Pierre Garçon,
administrateur référent à partir de fin 2025

EN 2025, MERCI À NOS PARTENAIRES QUI ONT SOUTENU NOS ACTIONS ET LES ÉVÉNEMENTS UNA !



Xelya

■ Le partenariat : une richesse pour UNA

En 2025, de nombreuses actions ont été réalisées avec les partenaires :

- **Des expertises partagées**
- **Des rencontres** avec le réseau
- **Des échanges croisés** entre gouvernances
- **Des webinaires** sur des thèmes comme la santé mentale, les violences sexistes, la transition écologique ou encore les SI
- **Des articles**, des contributions rédactionnelles ou à distance
- **Des projets avec les adhérents** : faciliter les vacances avec le soutien de la Fondation OCIRP pour l'action « Du rêve à la réalité » et en partenariat avec Vacances Ouvertes, la Poste et l'ANCV.
- **Des actions de sponsoring** des événements UNA ou de certaines publications



■ Un cadre partenarial enrichi et clarifié

En septembre 2025, un nouveau cadre partenarial est mis en place.

Il a pour objectif de pouvoir disposer d'une offre claire afin de structurer les relations partenariales avec les acteurs privés.

Ce cadre se décline en 3 niveaux : interconnaissance, référencement et partenariat. Il introduit une approche intermédiaire nouvelle de référencement pour faire connaître les produits et services des partenaires, sans omettre une logique de soutien plus renforcé sur certains projets UNA ou le sponsoring des événements.

En complément, cette offre partenariale s'attache à faciliter pour les adhérents l'accès à des offres, produits et services, notamment via des tarifs négociés et, d'autre part, à contribuer au financement de la tête de réseau.

Cette approche est complémentaire des conventions que nous pouvons avoir avec des acteurs et partenaires issus de l'économie sociale et solidaire avec lesquels nous partageons projets et expertises métier. Nous pouvons citer particulièrement l'ANCRAI, l'Association Française des Aidants, la Mutualité Française, ou encore le Service Civique Solidarité Seniors.

■ L'information aux adhérents

Nous avons proposé en 2025 un nouveau format d'échanges avec les adhérents : les "Focus Partenaires". De type webinar, sur une durée courte (45 minutes ou 1 heure), il s'agit d'une fenêtre de présentation et de rencontre directe avec les adhérents proposée aux partenaires à l'occasion de la formalisation d'un nouveau partenariat et/ou pour mieux faire connaître produits et services ainsi que leur évolution.

9 "Focus Partenaires" ont été réalisés avec XELYA, ARCHE MC2, CoorRhea, ALADOM, AG2R LA MONDIALE (2 séquences), QUALINEO, BILEMO et FINENSE.

■ Les perspectives

En 2026, l'enrichissement des partenariats et leur fidélisation demeurent un objectif.

À l'instar de la rencontre des partenaires organisée le 10 février 2025 dans les locaux de la Société d'encouragement pour l'Industrie Nationale, qui a réuni 30 participants, nous continuerons de proposer des temps de rencontres afin de faire vivre le réseau des partenaires UNA et de consolider les liens avec l'ensemble des personnes impliquées.

<https://www.ag2ramondiale.fr/conventions-collectives-nationales/ccn-aide-a-domicile>

Le développement du nombre des partenaires bénéficiera du levier de la nouvelle offre partenariale.

Enfin, en septembre 2026, le Séminaire des Directeurs qui se tiendra à Saint-Malo constitue un rendez-vous attendu et une opportunité pour identifier la place de UNA auprès des partenaires.



UNE FÉDÉRATION AU SERVICE DE SES ADHÉRENTS

RELATIONS SOCIALES

RESSOURCES HUMAINES

ANIMATION DU RÉSEAU
ET DES UNIONS TERRITORIALES

JURIDIQUE

DYNAMIQUE BÉNÉVOLAT
ET GOUVERNANCE

GESTION

SYSTÈMES D'INFORMATION

FORMATION

ÉVÉNEMENTIEL

COMMUNICATION

SUJETS CIBLES

IMPACT CARBONE SIÈGE

UNA

■ L'USB-Domicile, seule organisation patronale reconnue légitime pour négocier dans la BAD

La 3^{ème} mesure d'audience menée par l'administration en 2024, dont les résultats ont été publiés durant l'été 2025, a confirmé l'USB-Domicile - dont UNA est un membre important et actif - comme unique organisation patronale représentative au sein de notre Branche.

« Être reconnu comme organisation patronale représentative au sein d'une branche professionnelle, ce n'est pas seulement une question de statut, c'est une condition essentielle pour exister pleinement dans le dialogue social, le faire vivre et améliorer le cadre conventionnel d'exercice des services et des professionnels.

Pourquoi est-ce si important ? Parce que seule une organisation représentative peut négocier et signer des accords collectifs ayant une portée juridique pour l'ensemble des employeurs et des salariés de la Branche.

Être représentatif, c'est donc pouvoir agir concrètement sur les rémunérations, les conditions de travail ou encore l'évolution des métiers. C'est aussi garantir que les décisions prises reposent sur une légitimité démocratique issue de l'audience réelle des partenaires sociaux auprès des entreprises et des salariés membres de leurs réseaux respectifs.

Reconnaître l'USB-Domicile comme organisation patronale représentative, c'est reconnaître sa capacité de structurer le dialogue social, de défendre les intérêts des employeurs de la Branche - et donc ceux membres d'UNA - de manière légitime et responsable, et de contribuer, aux côtés des organisations syndicales, à l'équilibre et au développement de toute notre branche professionnelle. »

Jean-Claude Michaud,
administrateur référent 2025

Côté syndicats de salariés, la représentativité des trois organisations engagées de longue date dans les négociations (la CFDT, la CGT et FO) a également été confirmée.

Cette double reconnaissance, côté patronal et salarial, assure la stabilité du dialogue social dans la Branche. Les échanges paritaires et les négociations vont ainsi se poursuivre, pour les 4 prochaines années, avec les mêmes acteurs. Cette continuité est précieuse : elle permet d'inscrire les échanges dans la durée et de construire des compromis solides pour répondre aux forts enjeux du secteur.

■ UNA renouvelle sa Commission Employeurs

Instance de réflexion sur l'ensemble des questions et propositions en lien avec les négociations et travaux de la Branche, active depuis de nombreuses années, la Commission Employeurs d'UNA est une instance de réflexion partagée avec son réseau sur l'ensemble des questions et propositions en lien avec les négociations et travaux de la Branche.

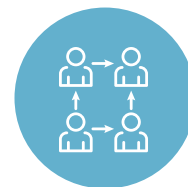
Si son rôle est consultatif, elle constitue un point d'ancrage important pour le positionnement d'UNA sur les évolutions envisagées, qui viendra à son tour alimenter les réflexions et choix de l'USB-Domicile.

La composition de la Commission Employeurs, qui regroupe des directeurs, directrices, DRH ou RRH autour du pôle dialogue social & RH réseau d'UNA, est renouvelée régulièrement.

Reflétant au mieux la diversité du réseau, que ce soit en termes de taille, d'activités ou encore de contraintes géographiques, les 16 nouveaux membres de la Commission ont débuté leur mandat, d'une durée de 3 ans, dès la rentrée 2025, après un appel à candidatures au sein du réseau.

Déjà actif, ce lieu d'échange qui permet, dans une posture constructive, de faire entendre les réalités du terrain, de confronter ses pratiques, de s'inspirer d'autres organisations voire d'identifier des solutions innovantes, **permet à UNA, dans une vision stratégique et collective, de porter mieux encore des positions adaptées aux contraintes opérationnelles des adhérents face aux enjeux majeurs de la Branche.**

■ Un dialogue social de Branche nourri et connecté



Les négociations paritaires se sont poursuivies cette année au rythme habituel. Outre la question de la politique salariale, qui a occupé une place majeure dans les échanges et préoccupations (voir page 21), les évolutions conventionnelles à l'ordre du jour des réunions paritaires ont largement mobilisé la direction relations sociales & RH Réseau ainsi que le service juridique d'UNA tout au long de l'année.

Au programme, des sujets aussi divers que sensibles qui, pour certains, ont abouti en 2025 à la signature d'un avenant :

➤ **Les régimes complémentaires de Branche**

(santé et prévoyance) particulièrement impactés par de la démographie de la Branche et, pour le régime santé (avenant 69/2025 non agréé auquel a succédé le 73/2025), par les transferts de charges réguliers de l'assurance maladie vers les organismes complémentaires, pour assurer leur équilibre financier à fin 2026.

➤ **La révision du classement - et de la rémunération - des aides-soignants**

(avenant 70/2025) pour tenir compte de l'évolution réglementaire significative de leurs missions, compétences et responsabilités et limiter les difficultés d'attractivité que rencontre la Branche depuis de longues années dans un environnement déjà très concurrentiel.

➤ **Les congés payés légaux et congés d'ancienneté**

(avenant 71/2025), pour une mise en conformité de la contention collective avec les nouvelles dispositions légales en vigueur depuis avril 2024, mais aussi une amélioration des congés d'ancienneté pour les salariés en fin de carrière, dans un souci de reconnaissance et de fidélisation.

➤ **Le positionnement des emplois les plus courants de la branche dans la classification conventionnelle**, pour notamment y intégrer le responsable de la coordination de l'aide et du soin prévu au cahier des charges des SAD.

➤ **Le travail à temps partiel** : la négociation de ce projet d'avenant, qui permettait d'apporter une certaine souplesse via les avenants « de complément d'heures » et ajustait les contreparties obligatoires aux dérogations liées aux interruptions d'activité, n'a malheureusement pas abouti favorablement.

➤ **La santé au travail** : les enjeux de pénibilité, d'usure et de risques professionnels ne doivent pas se limiter à une logique de contrainte ou de réparation : en les inscrivant dans le cadre plus global de la QVCT, ils deviennent des leviers d'amélioration des conditions de travail, de prévention durable et de développement collectif. Et plus généralement, d'attractivité...

Parallèlement aux travaux paritaires, des échanges sont intervenus tout au long de l'année entre UNA et différents ministères, en particulier avec la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), pour partager les constats et les modalités de réponse conventionnelles aux besoins des employeurs de l'aide à domicile, et soutenir les demandes d'agrément qui sont, après signature des avenants, transmises au Ministère et sans lesquels les évolutions souhaitées ne peuvent entrer en vigueur... Le succès n'a pas toujours été au rendez-vous mais UNA reste pleinement mobilisée pour poursuivre ce dialogue régulier, levier essentiel pour que les évolutions nécessaires et attendues puissent enfin se concrétiser.

■ Mieux connaître la Branche pour mieux la défendre

Au début de l'été, la Branche a lancé une nouvelle campagne de collecte de données pour mettre à jour son Rapport de Branche, dont la dernière version date de 2022.

En permettant de disposer d'une «image fidèle» de la BAD et de ses principales caractéristiques RH, ce rapport constituera un outil essentiel pour :

➤ **Défendre les intérêts** des employeurs et des salariés du secteur

➤ **Alimenter le dialogue social** et préparer les négociations collectives à venir

➤ **Identifier les perspectives d'évolution** des structures à l'aune des enjeux économiques et sociétaux

➤ **Analyser les incidences** sur l'activité et la gestion des ressources humaines

➤ **Approfondir et évaluer** les politiques emploi-formation conventionnelles

Les salariés de la Branche ont été invités à renseigner un questionnaire, et un panel d'employeurs - dont certains issus du réseau UNA - ont permis d'éclairer certains sujets en complément des données issues de la statistique publique.

Ce rapport, attendu dans le courant du 1^{er} semestre 2026, devrait également permettre à UNA de situer ses résultats comparativement à ceux de la BAD, afin d'alimenter ses propres réflexions et plans d'actions.

RESSOURCES HUMAINES

■ Un nouveau souffle sur le développement RH

En 2025, UNA a engagé un renouvellement de son offre RH pour mieux accompagner les structures adhérentes face aux défis du secteur de l'aide à domicile, tels que le recrutement, l'attractivité des métiers, la fidélisation, la santé au travail et la QVCT. Dans ce cadre, une enquête a été menée auprès des adhérents afin de recueillir leurs enjeux prioritaires pour construire la feuille de route RH de la fédération.

Sur UNAdhérent, les contenus RH ont été entièrement mis à jour et enrichis notamment sur le recrutement, la QVCT, le handicap, la formation professionnelle et d'autres sujets essentiels, offrant ainsi un meilleur accompagnement pour les structures.

■ La santé mentale, grande cause aussi à UNA

En 2025, UNA a renforcé son engagement sur la santé mentale au travail, identifiée comme un sujet prioritaire. Des ressources ont été développées pour sensibiliser et outiller les employeurs : rappel des obligations, identification des risques psychosociaux, repérage des signaux d'alerte et leviers d'action, en soulignant le rôle central de l'employeur en lien avec les représentants du personnel et les services de santé au travail.

Un webinaire, organisé en partenariat avec Aésio, est venu compléter cet accompagnement.

Cette démarche s'inscrit dans une volonté de structurer une politique de QVCT intégrant pleinement la santé mentale. Ce sujet restera un axe fort en 2026, avec un approfondissement des travaux, notamment sur la santé mentale des directions.

■ « Du rêve à la réalité » : accès aux vacances des salariés

En partenariat avec Vacances Ouvertes et avec le soutien de la Fondation OCIRP, UNA a déployé en 2025 le projet « Du rêve à la réalité » pour accompagner les salariés éloignés des vacances vers un départ.

L'action a permis de sensibiliser aux enjeux du départ en vacances, tout en mettant en évidence des freins : contraintes financières, priorités personnelles, manque de temps, complexité des démarches et réticences à demander de l'aide.

Cette action illustre l'engagement d'UNA pour valoriser les salariés, favoriser leur bien-être et leur permettre de souffler, tout en plaçant la qualité de vie au travail au cœur des priorités et de la prévention des risques.

« Valoriser les salariés, favoriser leur bien-être »



1735
SALARIÉS
CONCERNÉS
PAR CES PROJETS



■ Des partenaires RH mobilisés au service de la QVCT

Au cours de l'année, les partenaires RH (Aésio, AG2R LA MONDIALE et Harmonie Mutuelle) ont joué un rôle clé en proposant des actions concrètes, notamment à travers des webinaires interactifs, sur des enjeux stratégiques et de prévention.

Plusieurs thématiques ont été abordées en 2025 :

- **Santé des femmes** : sensibilisation à l'endométriose pour mieux comprendre, prévenir et accompagner les salariées concernées.
- **Exigences émotionnelles et violences externes** : outils pour faire face aux situations difficiles au domicile et préserver la santé mentale et la sécurité des professionnels.
- **Retraite et fin de carrière** : information sur les dispositifs existants, dont la retraite progressive.

L'année 2025 a également été marquée par un nouveau partenariat avec le Fonds national de prévention (FNP) de la CNRACL. Celui-ci vise à accompagner les services publics territoriaux dans la structuration de démarches de prévention (santé au travail, risques professionnels, qualité de vie et conditions de travail).

Cette coopération se traduit concrètement par :

- **Le lancement d'un appel à projets sur les transformations managériales** (espaces de discussion sur le travail, équipes semi-autonomes), avec des démarrages prévus en 2026.
- **Le développement d'outils et de ressources en ressources humaines spécifiques aux Services Publics Territoriaux.**

« Les partenaires RH ont joué un rôle clé »



■ Déploiement de la démarche ARIF (Attirer - Recruter - Intégrer - Fidéliser)

En 2025, UNA a poursuivi le déploiement de la démarche ARIF afin de structurer le cycle RH des structures adhérentes, de l'attraction des candidats à la fidélisation des salariés.

Parallèlement, UNA a contribué au déploiement d'autres dispositifs portés par la Branche pour renforcer l'intégration, la qualité de vie au travail et le développement des compétences : ➔

- **DAMIAC** : expérimentation QVCT visant à analyser les pratiques pour définir des plans d'action
- **AFEST-INS** : parcours d'intégration en situation de travail pour sécuriser la prise de poste et limiter les ruptures
- **CléA contextualisé BAD** : validation des compétences de base pour favoriser l'employabilité et l'accès à des certifications métier

Ces actions contribuent à renforcer l'attractivité du secteur et à sécuriser les parcours.

ANIMATION DU RÉSEAU ET DES UNIONS TERRITORIALES



« Le pôle dynamique réseau illustre pleinement la force du collectif qui anime UNA. En mutualisant nos forces et nos idées, nous continuons à faire grandir ce beau réseau que chacun de nous compose et à renforcer les liens qui nous unissent.

De nouvelles instances sont venues enrichir cette dynamique, favorisant les échanges et l'avancée des travaux, à l'image du comité de médiation et de la commission Union territoriale/Union nationale.

L'année 2025 a également été marquée par le lancement de la campagne d'adhésion « Devenir et être adhérent à UNA », appelée à être renouvelée.

Elle témoigne d'un réseau en mouvement, comme en atteste aussi le développement de certaines unions, avec la constitution de l'Union régionale Antilles-Guyane ou encore l'élection d'un nouveau président dans l'Union régionale Hauts-de-France.

Enfin, la convention UNA Demain avec la région PACA-Corse est désormais engagée. **Autant d'initiatives qui traduisent une belle dynamique collective pour continuer à faire rayonner le réseau UNA.** »

Annik Amiard, Secrétaire Générale, référente sur l'axe réseau.

■ Devenir et être adhérent à UNA

Dans un contexte de profondes mutations du secteur, le renforcement, la fidélisation et le développement du réseau constituent un enjeu **stratégique majeur**. Pensée comme une démarche durable et transversale, cette campagne vise à faire de l'adhésion un levier collectif au service de l'ensemble du réseau (structures, Unions territoriales et Union nationale).

Cette dernière repose sur cinq priorités : consolider les outils et messages initiés en 2024, **structurer une approche continue de l'adhésion**, renforcer la valorisation du réseau, accroître l'attractivité d'UNA et piloter la démarche grâce à une évaluation régulière. Une première campagne de communication, coconstruite avec les Unions territoriales, a été lancée fin 2025 et se poursuivra tout au long de 2026 à travers des actions ciblées, appuyées par un groupe de travail dédié.

■ Comité de médiation

Le comité de médiation a pour mission d'examiner les difficultés rencontrées par les adhérents, qu'elles concernent les cotisations ou les relations avec les Unions territoriales, et de proposer des solutions adaptées. Composé de la présidente, de la secrétaire générale, du trésorier et de salariés du siège, **il constitue un espace clé de régulation et d'accompagnement**. En 2025, il s'est réuni à trois reprises pour analyser des situations complexes au sein du réseau.





■ Commission Unions Territoriales / Union Nationale

En 2025, la commission UT/UN (Unions territoriales/Union nationale) s'est réunie à cinq reprises, en présentiel et à distance. Cette instance technique rassemble l'Union nationale et les salariés des Unions territoriales afin de partager les actualités, faire remonter les informations des territoires et renforcer la coordination des actions. Les échanges ont notamment porté sur des sujets structurants tels que le rôle de syndicat employeur d'UNA, les systèmes d'information et la cybersécurité, le projet stratégique, les outils de pilotage (comme Argos) et les enjeux de plaidoyer.

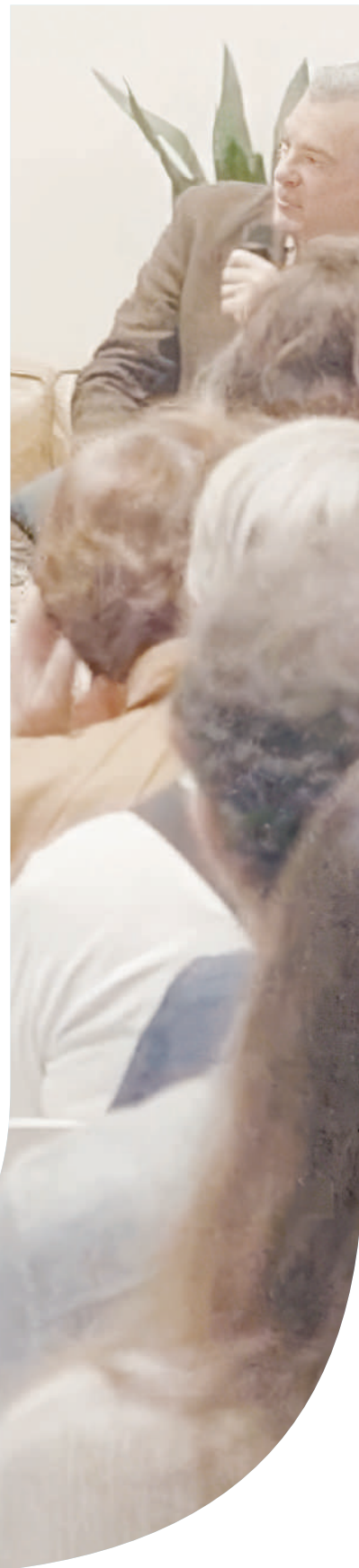
■ Un rendez-vous bimensuel au service du réseau

En complément de la commission UT/UN, les coordinatrices régionales et la coordinatrice nationale se réunissent un lundi sur deux pour **assurer le suivi de la vie du réseau**. Ces temps d'échange réguliers permettent de partager les actualités territoriales, de faire remonter les difficultés rencontrées, de croiser les retours d'expérience et d'identifier rapidement des leviers d'action pour renforcer la coopération au sein du réseau.

■ Des Unions qui se développent !

- **UNA Antilles-Guyane** : à la suite de plusieurs temps de travail dédiés à la structuration du territoire et d'une journée régionale organisée en octobre, l'Union régionale a été officiellement reconnue par la préfecture de la Guadeloupe.
- **UNA Hauts-de-France** : dans la continuité de la création de l'Union régionale, M. Jean-Pierre Garçon a été élu président, marquant une étape importante dans la structuration et le développement de la dynamique régionale.
- **UNA PACA-Corse** : après un travail engagé en 2024 pour définir les priorités et construire une feuille de route dans le cadre du projet UNA Demain, la région a formalisé son engagement en signant, le 3 avril 2025, une convention de trois ans avec l'Union nationale.

« Le réseau UNA se structure et se renforce dans les territoires »





■ Temps forts 2025

- **Fin du CDD multiremplacement** : le 13 avril 2025 a vu la fin de cette expérimentation qui permettait de conclure un contrat unique pour le remplacement de plusieurs salariés simultanément et / successivement, permettant de sécuriser les pratiques et de faciliter les démarches des employeurs de la branche. Le dispositif n'a pas été pérennisé malgré un rapport d'évaluation plutôt positif et une demande des employeurs portées notamment par l'UDES suite aux retours des adhérents UNA.
- **Relayage** : le décret d'application permettant de pérenniser le dispositif du relayage est paru le 19 août 2025. UNA a travaillé en amont de la parution de ces textes pour défendre non seulement un financement dédié mais aussi une cohérence du cadre juridique et notamment des dérogations en droit du travail. Depuis la publication, nos services demeurent impliqués pour faire connaître le dispositif aux adhérents mais aussi pour continuer à le faire évoluer.
- **Antécédents judiciaires** : le contrôle des antécédents judiciaires a fortement mobilisé UNA en 2025. Un travail de clarification a été mené pour sécuriser les pratiques des structures, en lien avec la DGCS. **Dans la petite enfance, la généralisation du dispositif « SI Honorabilité » a permis de simplifier et fiabiliser les contrôles.** Mais en dehors de ce champ, le cadre reste partiellement défini, générant des difficultés opérationnelles et des risques juridiques. UNA poursuivra sa mobilisation sur ce sujet en 2026.

« Le contrôle des antécédents judiciaires a fortement mobilisé UNA en 2025 »

CHIFFRES CLÉS 2025

PRÈS DE
2 600
RÉPONSES
INDIVIDUELLES
APPORTÉES

287
STRUCTURES
ET **18**
UNIONS TERRITORIALES
ONT BÉNÉFICIÉ D'UN
APPUI INDIVIDUEL

147
INFORMATIONS DIVERSES,
FICHES PRATIQUES, etc.
ONT ÉTÉ ÉTABLIES
OU MISES À JOUR

3
INTERVENTIONS
EN RÉGION



■ Structurer et renouveler le bénévolat de gouvernance

UNA a poursuivi ses travaux relatifs à la dynamique du bénévolat de gouvernance. Le réseau a engagé une réflexion approfondie portant sur l'accompagnement des bénévoles, l'exercice de leurs responsabilités, ainsi que sur les enjeux de renouvellement et de formation.

Plusieurs pistes d'action ont été identifiées afin de structurer un plan de développement visant à renforcer et pérenniser cet engagement, dont le déploiement est prévu à partir de 2026.

« Des séniors moins isolés, plus actifs et davantage en lien avec les autres »



■ S'engager aux côtés d'un réseau associatif structuré

Acteur impliqué dans la valorisation du bénévolat, UNA est membre de France Bénévolat. Dans ce cadre, le réseau a notamment participé, en octobre, à un atelier inter-associatif consacré aux leviers de mobilisation et aux nouvelles formes d'engagement, intitulé « 25 millions de bénévoles : comment les aider à franchir le pas ? ».

Par ailleurs, UNA contribue, aux côtés de nombreux réseaux associatifs nationaux, à une commission inter-associative. Cet espace favorise le partage d'expériences, la mutualisation des pratiques et la réflexion collective, afin de faire évoluer durablement les politiques en faveur du bénévolat.

■ Développement du service civique avec Solidarités Séniors

En 2025, UNA a poursuivi, en partenariat avec Solidarités Séniors et Unis-Cité, la promotion du service civique au sein de son réseau.



Dans ce cadre, une mesure d'impact social 2024-2025 a été menée afin d'évaluer les effets du dispositif sur ses différentes parties prenantes (séniors, volontaires, professionnels).

Les résultats, publiés à la fin de l'année 2025, confirment des impacts significatifs : des séniors moins isolés, plus actifs et davantage en lien avec les autres, des jeunes plus engagés et mieux préparés pour leur avenir, ainsi que des conditions de travail améliorées et un quotidien facilité pour les professionnels.

En 2026, UNA entend poursuivre le développement de ce dispositif en accompagnant les structures de son réseau souhaitant s'inscrire dans cette dynamique.



■ Note budgétaire 2026

Une note budgétaire a été diffusée en octobre 2025 afin d'accompagner les adhérents UNA dans l'élaboration de leur budget prévisionnel pour l'année 2026. Chaque année, le pôle élabore et transmet ce document aux adhérents, en collaboration avec les différents pôles de l'organisation. Cette note vise à fournir des repères et des analyses pour faciliter la construction des budgets dans un contexte sectoriel en évolution. L'édition 2025 mettait notamment l'accent sur plusieurs actualités majeures : la montée en charge des SAD, la réforme du financement des SSIAD et la mise en place de la dotation de coordination.

■ Référentiel de coûts ARGOS : édition 2024



La 8^{ème} édition du référentiel de coûts ARGOS, portant sur l'exercice 2024, a été publiée avec la participation volontaire de 236 structures adhérentes ayant renseigné l'outil. Dans la continuité de la démarche engagée depuis 2016, cette nouvelle édition poursuit plusieurs objectifs : **mettre en perspective l'évolution des coûts et des financements des structures**, proposer des outils d'analyse adaptés aux gestionnaires et aux décideurs, et éclairer les enjeux opérationnels dans un environnement en transformation.

Le référentiel a vocation à fournir des données chiffrées et des analyses opérationnelles permettant d'appuyer les orientations stratégiques des structures adhérentes. Il constitue également un outil de plaidoyer en faveur du secteur, en permettant de communiquer de manière transparente sur les coûts des services auprès des autorités de tarification, notamment les Conseils Départementaux et le Ministère.

L'analyse des résultats 2024 met en évidence la fragilité de l'équilibre financier du secteur et souligne la nécessité pour les services de maintenir une vigilance accrue dans les années à venir.

Le référentiel propose également deux analyses spécifiques : l'une consacrée à l'activité SAD Aide des services publics territoriaux, l'autre à l'activité SAD Soins.

L'exploitation et l'analyse des données issues d'ARGOS continueront de constituer un outil essentiel pour le réseau.

■ Stratégie d'accompagnement des structures en difficulté

L'accompagnement des structures en difficulté demeure un enjeu central pour le réseau UNA.

Initialement lancée fin 2020, la stratégie d'accompagnement des structures UNA en difficulté a, depuis, été prolongée dans le cadre des nouvelles tranches du programme de modernisation.

À l'issue du bilan de la troisième tranche du programme de modernisation, UNA a obtenu de la part de la CNSA la reconduction, de 2024 à fin 2026, des dispositifs d'accompagnement destinés aux structures les plus fragiles, qu'ils soient collectifs ou individuels. Ces accompagnements s'inscrivent pleinement dans l'appui apporté aux adhérents dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de l'autonomie.

Dans cette nouvelle phase, UNA poursuit une démarche à la fois prudente et proactive afin d'identifier le plus en amont possible les situations de tension financière. **Cette vigilance repose notamment sur la surveillance d'indicateurs clés** tels que les résultats déficitaires, les fonds propres négatifs ou encore les coûts complets élevés identifiés via les données ARGOS.

Après la réalisation d'un diagnostic par le pôle gestion, des accompagnements sont proposés aux structures afin d'analyser leur situation et de définir un plan d'ajustement adapté. Un suivi est ensuite assuré dans un délai de trois à six mois afin d'évaluer les effets des mesures mises en place. Des accompagnements "Tutorat UNA" ont également été testés afin de répondre aux mieux aux besoins des structures du réseau.

En 2025, 22 structures ont bénéficié d'un accompagnement individuel, comprenant : 10 diagnostics financiers et 19 accompagnements. L'enquête Flash du premier trimestre 2026 permettra de détecter d'autres structures qui souhaiteraient se faire accompagner.



■ La continuité du Ségur du numérique

2025 marque la fin du programme ESMS numérique : les dernières grappes ayant été constituées, sa fin a été officiellement actée par l'Agence du Numérique en Santé.

Le programme SONS 2 verra le jour en 2026. Dans la continuité des programmes précédents, à savoir la mise à niveau des logiciels DUI avec les nouvelles exigences imposées par l'Etat. **Ce programme renforcera la sécurité des logiciels, améliorera les services socles** (nouvelle MSSanté, carnet de vaccination...), automatisera la transmission de données à la CNSA, etc.

UNA participe au comité de fédérations de la Direction Nationale du Numérique, et le travail avec les quatre éditeurs référencés à UNA permet d'assurer que l'ensemble de nos éditeurs seront bien engagés et conformes au programme SONS 2.

■ Généralisation d'UNAConnect

UNAConnect a été ouvert à l'ensemble des directions des structures UNA en fin d'année. **Cela a permis de faire un premier pas vers une généralisation de l'outil.** Cette première phase a permis à l'ensemble des adhérents de pouvoir se familiariser avec cette nouvelle application.

■ La cybersécurité au cœur des enjeux et préoccupations

2025 a vu un record d'attaques informatiques entraînant d'importantes fuites de données en France.

Il était donc temps de mettre l'accent sur la cybersécurité dans le réseau UNA. À travers le programme de modernisation, un nouveau volet cybersécurité a été lancé pour soutenir la démarche de toutes les structures UNA volontaires. Le soutien financier apporté permet d'amorcer une démarche en réalisant un diagnostic cybersécurité, et d'engager des actions de remédiation.

UNA a comme objectif d'accompagner ses adhérents qui seront soumis à la Directive Européenne NIS 2. **Cette nouvelle loi vient renforcer drastiquement le niveau de cybersécurité obligatoire d'ici fin 2027.**

■ Une évolution de l'écosystème et environnement SI

C'est sous cette impulsion du nouveau programme cybersécurité que les offres disponibles pour le réseau ont évoluées au niveau des SI, tant en matière de prestataires et partenaires sur la cybersécurité et sur l'hébergement des données dans un cloud sécurisé et souverain, qu'en matière de logiciels et solutions informatiques.

L'entrée de nouveaux partenaires sélectionnés à travers des appels d'offres permet aujourd'hui de pouvoir adresser avec confiance des sujets informatiques divers à des prestataires de qualité, ayant une offre adaptée aux SAD, avec un prix raisonnable et adapté.

La mise en place d'un catalogue en ligne permet désormais à chaque adhérent de pouvoir retrouver les offres informatiques du réseau de manière facile et claire.

« 2025 marque une nouvelle étape dans la modernisation numérique du réseau UNA »

■ Poursuivre le travail avec les partenaires SI

2025 a vu l'élargissement des partenariats UNA au-delà des éditeurs de DUI, avec lesquels ont été renouvelé des accords et poursuivi les travaux. De nouveaux partenariats ont été mis en place au niveau de la cybersécurité, de l'hébergement cloud et de logiciels divers (qualité, RGPD...).

FORMATION

■ La professionnalisation des salariés, un fil rouge pour UNA

Face au défi crucial de l'attractivité des métiers, la professionnalisation des salariés, véritable fil rouge dans l'histoire des structures d'aide, d'accompagnement, de soins et de services à domicile, demeure une ambition forte portée par UNA.

Ce levier devient encore plus important avec l'avenant 43, car il est désormais possible de mieux reconnaître et de valoriser l'acquisition des compétences et des qualifications des salariés qui restent encore très majoritairement féminins, et à faible niveau de qualification.

Aussi dans ce contexte, UNA Formation reste un outil pertinent permettant aux professionnels de développer leurs compétences en offrant une meilleure qualité de service rendu auprès des usagers.

➤ Quelques chiffres de l'activité globale sur l'exercice 2025 en comparaison avec ceux de l'année 2024 :

	2024	2025
Nombre de sessions réalisées	204	206
Nombre de stagiaires accueillis	1940	1940
Nombre moyen de stagiaires/sessions	9,5	9,5
Taux de satisfaction moyen	90 %	91,4 %

L'indicateur évoluant le plus significativement entre 2024 et 2025 concerne la satisfaction des stagiaires qui est en hausse de 1,5 points par rapport à l'année précédente. Cette évolution positive est favorisée par l'appropriation du référentiel qualité par l'équipe d'UNA Formation qui a achevé un cycle d'audit en 2025.

➤ Les 15 formations les plus plébiscitées en 2025

	FORMATION	NOMBRE DE SESSIONS	NOMBRE DE STAGIAIRES	TAUX DE SATISFACTION
1	Accompagnement fin de vie et le deuil	24	208	96,2 %
2	Gestion de l'agressivité de la personne âgée	12	121	92,1 %
3	Accompagnement à domicile des personnes handicapées psychiques	11	105	92,7 %
4	Bientraitance et maltraitance	10	100	93,3 %
5	Maîtriser les fondamentaux de la maladie d'Alzheimer et des maladies apparentées	10	97	95,6 %
6	Comprendre et accompagner des personnes atteintes de la maladie de Parkinson	10	99	95,9 %
7	État dépressif de la personne âgée	9	93	94,5 %
8	Nutrition de la personne âgée à domicile	8	72	94,0 %
9	Modulation du temps de travail et règles de planification	7	64	93,0 %
10	Nomenclature générale des actes professionnels des Infirmiers	7	66	94,4 %
11	Accompagner au domicile des personnes malades d'Alzheimer	6	61	95,1 %
12	Le domicile : adapter sa posture professionnelle	6	56	90,2 %
13	Le handicap invisible	6	58	95,5 %
14	Prise en charge de personnes en situation de handicap à domicile	6	53	91,2 %
15	L'entretien d'évaluation pour les responsables de secteur	5	45	86,0 %

Malgré le contexte de réforme des Services Autonomie à Domicile, la formation intitulée « Devenir responsable de coordination au sein d'un service autonomie aide et soin » a rassemblé 40 stagiaires lors de 4 sessions organisées en Bretagne et en PACA-Corse. Les structures ont fait le choix de s'orienter sur des accompagnements collectifs proposés dans le cadre du programme de modernisation pour traiter cette thématique.

« En 2025, les 8 antennes formation ont organisé 62 % des sessions de formation »



Les antennes des formations fortement mobilisées

En 2025, l'offre d'UNA Formation s'est orientée comme les années précédentes sur des contenus 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 et le handicap psychique, sujet déclaré comme Grande Cause Nationale 2025.

Ces formations nécessitent un fort partenariat avec les antennes formation pour favoriser la proximité avec le public formé, car le distanciel n'est pas une modalité pédagogique retenue.

En 2025, les 8 antennes formation (AURA, Bretagne, Dordogne, Normandie, Occitanie, PACA-Corse, Pays de la Loire et Yonne) ont développé une activité sur leur territoire. Pour illustrer leur implication, elles ont organisé 62 % des sessions de formation.

En complément de son activité d'ingénierie pédagogique, UNA Formation développe également une activité d'ingénierie financière auprès de la Branche et de la CNSA.

Sur les 206 sessions de formation 183 sessions ont été cofinancées par la Branche et la CNSA pour un montant de 1 133 156 € répartis comme suit :

895 116 €
POUR LES COÛTS
PÉDAGOGIQUES

225 837 €
POUR LA RÉMUNÉRATION
DES STAGIAIRES

12 203 €
POUR LES FRAIS ANNEXES
DES STAGIAIRES

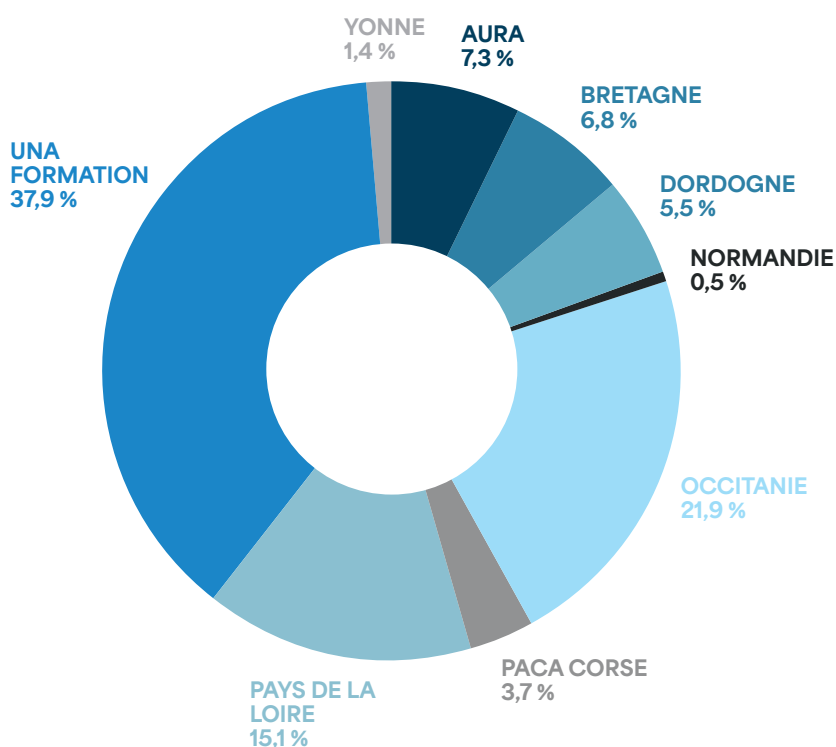
Ainsi, 1 725 stagiaires ont obtenu un cofinancement de l'OPCO soit **89 %** de l'effectif formé au sein d'UNA Formation.

UNA Formation a également proposé diverses modalités pédagogiques en fonction des thématiques et des publics.

Aussi, sur les 206 sessions de formation :

- > **28** ont été réalisées en **distanciel**
- > **178** ont été réalisées en **présentiel**

> Répartition des sessions :



41 LICENCES
DU SERIOUS GAME
« AIDE À LA PERSONNE »
ONT ÉTÉ
COMMERCIALISÉES
AUPRÈS DE
8 EMPLOYEURS

ÉVÉNEMENTIEL

■ Journée nationale SAAD Familles

Ce rendez-vous proposé à l'ensemble des administrateurs et cadres des structures SAAD Familles adhérentes a réuni 53 participants à la Maison des Associations de Solidarité à Paris.

La Journée s'est ouverte par une table ronde réunissant la CNAF et la DGCS. Elle s'est poursuivie par la mise en lumière de deux structures adhérentes : UNA 86 à travers l'évaluation des situations par une psychologue et l'intervention des TISF en milieu carcéral par AMFD13.

Des ateliers tournants sont ensuite venus enrichir les échanges et approfondir les thématiques abordées.

■ Rencontre des partenaires

Suite au succès du dîner des partenaires à Angers en juin 2024, un « Club des partenaires » a rassemblé 30 personnes en février dans les locaux de la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale.

L'évènement s'inscrit dans la volonté d'animer et de renforcer la dynamique partenariale d'UNA autour des enjeux du domicile.

LES TEMPS FORTS 2025

JOURNÉE NATIONALE SAAD FAMILLES :
21 JANVIER - PARIS

CLUB DES PARTENAIRES :
10 FÉVRIER - PARIS

RENCONTRE « ENSEMBLE POUR LES AIDANTS » :
24 JUIN - ANGOULÊME

JOURNÉE NATIONALE :
25 JUIN - ANGOULÊME

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE :
26 JUIN - ANGOULÊME

JOURNÉE NATIONALE :
5 NOVEMBRE - PARIS

SALON DES SERVICES À LA PERSONNE :
1^{ER} ET 2 DÉCEMBRE - PARIS

Juin 2025 - Angoulême



■ Deux journées autour de l'AG à Angoulême



> Ensemble pour les aidants : 24 juin

En préambule de la Journée Nationale, la Maison de LEA a organisé une rencontre exceptionnelle dédiée aux aidants et aux solutions innovantes en matière de répit.

Ce temps a été ponctué de témoignages, d'un colloque et d'une table ronde qui ont permis d'échanger, de s'informer et d'agir aux côtés de professionnels engagés pour construire ensemble un avenir où aucun aidant ne fera face à la solitude.

> Journée Nationale : 25 juin

En amont de l'Assemblée Générale, la Journée Nationale sur la thématique de l'intelligence artificielle « IA et domicile : promesses et défis » a rassemblé 169 participants à l'Hôtel Mercure.

Elle a été suivie d'un temps culturel avec la visite des murs peints de la ville ou du musée de la Bande dessinée, ainsi qu'une soirée conviviale.

La journée a mis en lumière les opportunités et les défis que l'intelligence artificielle représente pour le secteur du domicile. Les interventions ont rappelé que l'IA peut soutenir les professionnels mais ne remplacera jamais le lien humain, ni la confiance qui fondent les métiers de l'accompagnement. L'enjeu final reste la liberté de chacun.

La journée s'est terminée sur un appel à poursuivre le travail collectif, à outiller les services et à nourrir le Projet politique et stratégique d'UNA.

> L'Assemblée Générale : 25 juin

La 59^{ème} Assemblée Générale a clôturé les rencontres d'Angoulême avec ses 136 adhérents et bénévoles.

Charlotte Parmentier-Lecocq, ministre déléguée chargée de l'Autonomie et du Handicap est intervenue en duplex avant d'échanger avec les participants en direct.

Le rendez-vous a été l'occasion de présenter le **Projet politique UNA qui a été approuvé à 99.16%.**

Marie-Reine Tillon a profité de cette AG pour remercier chaleureusement Jean-Marc De Jesus, Francis Contis, Alain Proux et Claude Tyssandier suite à leur départ du Conseil d'administration.

Nos plus vifs remerciements aux partenaires UNA pour leur fidèle soutien.



■ Journée Nationale « Innover, expérimenter et transformer »

Les interventions se sont articulées autour de trois séquences thématiques : l'expérimentation Article 51 « équipes prêtes à partir », une séquence sur l'habitat et une dernière autour du projet soutenu par l'OCIRP sur le départ en vacances des salariés.

Les retours d'expérience de terrain ont permis de valoriser les « équipes prêtes à partir », en présence notamment de Benjamin Voisin de la DGCS et de l'équipe Article 51, et de contribuer à la généralisation du projet.





UNA dans les médias

La fédération nationale porte ses positions et ses orientations auprès des médias pour donner de la visibilité au secteur, faire entendre sa voix, défendre les intérêts des adhérents et mettre en avant les initiatives du réseau. Cela permet de sensibiliser et d'interpeller les décideurs politiques, les institutionnels et le grand public.

En 2025, cela a donné lieu à :

- 2 lettres ouvertes
- 2 communiqués de presse UNA
- 5 communiqués de presse en interfédérations
- De nombreuses interviews et retombées presse



Portail UNAdhérent : retour d'expérience après un an d'utilisation

Un an après le lancement du nouveau portail adhérent, UNAdhérent, une enquête de satisfaction a été menée auprès du réseau afin de recueillir les retours des adhérents.

Dans cette dynamique, un comité de pilotage a été mis en place en vue d'améliorer le portail existant et d'en faire évoluer les fonctionnalités.

3141
ADHÉRENTS
SONT ABONNÉS
AUX INFORMATIONS
COMMUNIQUÉES AU RÉSEAU

Une campagne d'adhésion fédératrice pour valoriser UNA

Une campagne d'adhésion a été déployée à partir du début du mois d'octobre sur les réseaux sociaux d'UNA et des Unions territoriales. Cette initiative a associé l'ensemble du réseau, autour d'une stratégie commune.

Un planning éditorial partagé a ainsi été mis en place afin d'harmoniser les prises de parole et de porter une voix collective.

Cette démarche visait à renforcer la présence d'UNA et des régions sur les réseaux sociaux, à accroître la visibilité du réseau UNA et à susciter l'intérêt de nouvelles structures susceptibles d'adhérer à la fédération.

Dans le cadre de cette campagne d'adhésion, un calendrier de l'Avent a été mis en place sur LinkedIn. Celui-ci a permis de mettre en lumière l'ensemble des pôles du siège, leurs actions ainsi que les services proposés au réseau.

Cette démarche globale a renforcé la visibilité d'UNA, favorisé l'engagement des abonnés et fédéré la communauté.

CHIFFRES CLÉS 2025

23
NEWSLETTERS

31
FLASHS INFO

7
BULLETINS DE
MODERNISATION

2
LETTRES OUVERTES

SUJETS CIBLES



■ Les 11 sujets cibles identifiés par UNA pour l'année 2025 sont tous engagés et pilotés activement

1



SANTÉ MENTALE

SENSIBILISATION DU RÉSEAU ET OUTILS PRATIQUES POUR LES SALARIÉS

2



HABITAT INTERMÉDIAIRE

FORMALISATION DU PROJET D'ÉTUDE

3



CENTRES DE RESSOURCES TERRITORIAUX

ORGANISATION D'UNE JOURNÉE DÉDIÉE POUR LES ADHÉRENTS

4



AIDANTS

MISE EN PLACE DU COPIL AIDANTS

5



QUALITÉ

ACCOMPAGNEMENTS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS DU PROGRAMME DE MODERNISATION TRANCHE 4

6



PRÉVENTION

ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES EXISTANTES

7



MALTRAITANCE

SENSIBILISATION À LA BIENTRAITANCE

8



CPOM ET EPRD

SENSIBILISATION VIA LES RENDEZ-VOUS DE LA MODER

9



TRANSITION ÉCOLOGIQUE

LANCEMENT DES CHANTIERS DE DÉCARBONATION (mobilité et siège)

10



CYBERSÉCURITÉ ET RGPD

RÉFÉRENCEMENT DES PRESTATAIRES CYBER

11



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

PRÉPARATION DU SÉMINAIRE DES DIRECTEURS

IMPACT CARBONE



■ L'impact carbone du siège

Dans une logique d'exemplarité, UNA a engagé le calcul de l'impact carbone du siège pour l'année 2025. Ce travail constituera une base de référence pour piloter les actions de réduction à venir et suivre les évolutions de l'impact des activités du siège les prochaines années.

Pour appuyer cette démarche, l'outil utilisé est celui de Valor'ESS de l'UDES, calculateur carbone de 1^{ère} intention. Il permet d'évaluer l'impact carbone et de le répartir selon 11 catégories : Énergie, Déplacements professionnels, Déplacements domicile-travail, Déplacements visiteurs/utilisateurs, Fret, Intrants - Achats, Immobilisations, Déchets, Autres gaz à effet de serre, Produits et Investissements.

**POUR 2025,
L'IMPACT CARBONE
DU SIÈGE EST DE**

98 tCO₂

**LES DÉPLACEMENTS
VISITEURS/UTILISATEURS
REPRÉSENTANT LA PART LA
PLUS IMPORTANTE AVEC**

54 tCO₂

« À l'horizon 2030, UNA vise un objectif de 71 tCO₂, correspondant à une réduction de 28 % des émissions, en cohérence avec la Stratégie nationale bas-carbone française »

■ Détail de l'impact carbone du siège



■ Premières recommandations

Cette première étape a permis déjà d'identifier les recommandations suivantes :

- > **Améliorer le suivi des déplacements** (événements, réunions) et privilégier des mobilités moins carbonées
- > **Renforcer le tri et la réduction des déchets** (dématérialisation, réduction des impressions, recyclage)
- > **Optimiser les consommations d'énergie** (réglage des équipements, sensibilisation interne)
- > **Favoriser les achats responsables et le réemploi du matériel**

Crédit photos : **UNA** - Adobe Stock - iStock - Droits réservés
Rédaction : **UNA**
Conception/réalisation : **Studio 46**
Impression : **Handiprint** (entreprise adaptée)



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



UNADOMICILE



UNATV



UNA.FR



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

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

UNA