

# SOLIDARITÉ ET INNOVATION

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022



pour tous, toute la vie, partout

# L'ADMR EN 2022

Plus de **75 ANS** d'expérience

**87**  
fédérations  
départementales

**2 600**  
associations  
locales

**78 000**  
bénévoles

**94 000**  
salariés

**690 000** clients bénéficiaires

**392 000** personnes âgées  
**167 000** familles et jeunes actifs  
**97 000** personnes soignées  
**25 000** personnes vivant avec un handicap  
**9 000** particuliers employeurs (service mandataire)

**86** millions d'heures d'intervention\*

#### AUTONOMIE

**65** millions d'heures

#### FAMILLE

**9,3** millions d'heures

(\*) Tous services confondus

#### SOINS

**6,5** millions d'heures

#### ENTRETIEN DE LA MAISON

**5,2** millions d'heures

**AUTONOMIE** (Services et soins aux seniors et accompagnement du handicap)

**65** millions d'heures d'intervention

→ **49,4** millions d'heures personnes âgées ou vivant avec un handicap

→ **2,4** millions d'heures mandataires

→ **200 000** heures de services à domicile

→ **13** millions d'heures services complémentaires (Adomi Assistance, téléassistance Filien ADMR...)

**80** structures d'hébergement temporaire ou permanent pour personnes âgées ou vivant avec un handicap

**433** services de livraison de repas pour **6,1** millions de repas servis

**13 800** places en services de soins infirmiers à domicile (personnes âgées, personnes vivant avec un handicap, personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer)

**67** centres de santé

#### ENFANCE ET PARENTAUTÉ

**81** fédérations qui portent au moins une activité Enfance et parentalité

**9,3** millions d'heures totales d'intervention auprès des familles :

→ **0,88** million d'heures TISF

→ **0,9** million d'heures d'aide à domicile aux familles

→ **7,52** millions d'heures accueil du jeune enfant

#### Petite Enfance

**212** Lieux d'accueil Enfance Jeunesse, dont :

→ **121** crèches et microcrèches

→ **58** accueils de loisirs

→ **22** relais petite enfance

→ **11** LAEP

#### SAAD Familles

**1 672** associations qui proposent des interventions d'aide à domicile familles, dont **386** faisant des interventions TISF

#### ENTRETIEN DE LA MAISON

**5,7** millions d'heures d'intervention

#### QUALITÉ

**660** associations certifiées NF services aux personnes à domicile

**1<sup>ER</sup>** réseau certifié AFNOR en nombre de sites

## L'ADMR, acteur de référence du service à la personne

**Premier réseau national associatif de service à la personne au cœur des territoires, l'ADMR innove depuis sa création en 1945 pour une société plus solidaire.**

Tous les jours, partout en France, 2 600 associations locales ADMR, gérées et animées par 78 000 bénévoles très implantés dans leurs territoires, délivrent services et soins auprès de 690 000 clients. Pour l'ADMR, toute personne doit pouvoir bien vivre à domicile, de la naissance à la fin de vie. Les services de l'ADMR sont organisés en quatre pôles : Services et soins aux seniors, Accompagnement du handicap, Enfance et parentalité et Entretien de la maison.

Cinq valeurs essentielles animent au quotidien les bénévoles et les 94 000 salariés du réseau :

- la solidarité,
- l'universalité,
- la proximité,
- le respect,
- la réciprocité.

Au cœur de l'économie sociale et solidaire, l'ADMR propose un véritable projet de société en contribuant à l'entretien du lien social et à l'aménagement du territoire. Le professionnalisme de ses salariés conjugué à l'engagement de ses bénévoles permet d'y contribuer en délivrant un service adapté à chacun.

## SOMMAIRE

Interview croisée - Marie-Josée Daguin et Thierry d'Aboville	P. 4
Bénévolat ADMR - La nouvelle dynamique se confirme	P. 7
Temps forts de l'année 2022	P. 8
Dossier - Bilan de l'année par département	P. 10
Organigramme simplifié de l'Union nationale ADMR	P. 30
Composition du conseil d'administration de l'Union nationale ADMR	P. 31



## INTERVIEW CROISÉE



### Que retiendrez-vous en priorité de cette année 2022 ?

**Marie-Josée DAGUIN :** Sans hésitation, je dirais la nouvelle édition de notre Forum, organisé en novembre à Nantes. De l'avis général, ce fut un événement magnifique. Il a mis en lumière la vitalité de notre mouvement, a puissamment réaffirmé ses valeurs, et nous a permis de sentir la force et la chaleur des



*« Notre Forum a mis en lumière la vitalité de notre mouvement, a puissamment réaffirmé ses valeurs, et nous a permis de sentir la force et la chaleur des liens qui nous unissent. »*

**Marie-Josée DAGUIN**

Présidente de l'Union nationale ADMR.

liens qui nous unissent. Les 2200 participants sont repartis fiers de leur engagement, prêts à construire l'avenir de notre organisation avec détermination et enthousiasme.

**Thierry d'ABOVILLE :** J'évoquerais pour ma part les nouvelles avancées en matière de gestion de nos ressources humaines. Je pense bien sûr à la mise en œuvre de l'Avenant 43 à notre convention collective. Avec une revalorisation moyenne d'environ 15 % des rémunérations et la perspective de nouveaux parcours professionnels pour nos salariés, cet avenant constitue un tournant majeur que nous attendions tous pour faciliter le recrutement, fidéliser nos salariés et poursuivre notre développement. Le financement de cet avenant, non seulement pour les salariés des services à domicile, mais aussi pour ceux des centres de santé et des crèches et microcrèches, fut un combat quotidien en 2022, gagné grâce à un intense travail de lobbying.

### Vous évoquez le lobbying : quelle place tient-il dans l'action de l'Union nationale ?

**Marie-Josée DAGUIN :** Une place centrale. Défendre nos positions et celles du réseau auprès de toutes nos parties prenantes, notamment les ministères et les départements de France, est l'une des missions essentielles de l'Union nationale. C'est grâce à notre capacité à être en veille constante, à relayer sans relâche les informations qui nous viennent du terrain, à être force de proposition, à communiquer, à argumenter, à convaincre, que nous avançons. Au moment du déploiement du programme ESMS Numérique, nous avons pu faire connaître et reconnaître les particularités de notre modèle. Nous avons ainsi réussi à asseoir notre place d'éditeur et de prestataire de services.

*« ESMS Numérique, centres de ressources territoriaux pour les personnes âgées, tarification des services de soins infirmiers à domicile... Nos actions de lobbying nous ont permis de faire entendre notre voix sur de nombreux sujets. »*

**Thierry d'ABOVILLE**

Secrétaire général de l'Union nationale ADMR.



**Thierry d'ABOVILLE :** Nos actions pour porter les spécificités du réseau ADMR sont nombreuses. Je pense notamment aux centres de ressources territoriaux pour les personnes âgées. Quand le décret les instituant est sorti, il prévoyait que seuls les EHPAD pouvaient porter le dispositif. Nous nous sommes immédiatement saisis du sujet et avons réussi à faire rapidement évoluer ce dernier pour y associer les services d'aide et d'accompagnement à domicile. L'année fut également intense en ce qui concerne la réforme de la tarification des services de soins infirmiers à domicile et des services polyvalents d'aide et de soins à domicile qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Le sujet nécessita un engagement plus conséquent, mais nos travaux ont abouti et nous avons fait entendre notre voix.

### L'ADMR est aujourd'hui confrontée à des réformes et mutations de fond : dans quel état d'esprit les aborde-t-elle ?

**Marie-Josée DAGUIN :** Effectivement, notre mouvement fait face à des transformations majeures, aussi bien conjoncturelles que structurelles, comme la mise en place des services autonomie à domicile. Nous sommes conscients que ces projets s'efforcent de répondre à des besoins ou à des attentes de nos parties prenantes, et en premier lieu des personnes que nous accompagnons. Pour autant, ce sont aussi des sujets de préoccupations. Sur chacun d'eux pèsent en effet de réelles incertitudes, tant sur les moyens disponibles que sur les délais de mise en œuvre ou les impacts sur notre secteur et nos



organisations. Nous restons donc mobilisés, l'enjeu étant de préserver la dynamique de l'ADMR et ses valeurs. Mais quelle que soit leur ampleur, je suis convaincue que nous serons au rendez-vous. Car il est clair que notre modèle, notre projet politique, nos choix stratégiques, l'expérience que nous donne notre identité d'acteur historique de l'aide et du soin nous permettent d'aborder ces mutations plus sereinement que d'autres.

« Nous devons rester vigilants, mobiliser notre capacité d'innovation, ainsi que la générosité et la bienveillance qui sont au cœur de notre identité associative au service de l'humain. »

**Marie-Josée DAGUIN**

Présidente de l'Union nationale ADMR.

**Thierry d'ABOVILLE** : Que ce soit pour le Ségur du numérique en santé, la mise en place de la tarification des services de soins infirmiers à domicile, celle des services autonomie à domicile – enfin lancée avec la sortie cet été du décret – ou sur les autres sujets qui intéressent nos fédérations départementales et nos associations locales, comme l'entrée en vigueur de la prestation de compensation du handicap parentalité et la création d'une prestation de compensation du handicap (PCH) pour le handicap psychique, notre maître mot sera la vigilance !

« Notre atout maître, c'est l'engagement des femmes et des hommes dont se nourrit notre mouvement. »

**Thierry d'ABOVILLE**

Secrétaire général de l'Union nationale ADMR.

**Quels sont les atouts de l'ADMR pour être au rendez-vous de ces projets ?**

**Thierry d'ABOVILLE** : L'un de ses grands atouts est sa capacité à innover pour apporter des réponses pertinentes et originales. N'oublions pas que l'innovation sociale est au cœur de notre action depuis plus de 75 ans ! Mais notre atout maître, c'est l'engagement des femmes et des hommes dont se nourrit notre mouvement. Un engagement responsable et solidaire autour d'une ambition commune qui dessine l'avenir de notre société : permettre aux familles et aux personnes que nous accompagnons de vivre bien chez elles, de la naissance à la fin de vie.

**Marie-Josée DAGUIN** : Si nous voulons donner corps à cette ambition, nous devons mobiliser notre capacité d'innovation et nos compétences bénévoles et salariées ainsi que toute la générosité et la bienveillance qui sont au cœur de notre identité associative, toujours au service de l'humain.

## BÉNÉVOLAT ADMR

# La nouvelle dynamique se confirme

L'ANIMATION DE LA VIE ASSOCIATIVE DEMEURE UN ENJEU TRÈS IMPORTANT POUR L'ADMR. CAR L'EXISTENCE ET LA FORCE DU MOUVEMENT REPOSENT SUR L'ENGAGEMENT DE BÉNÉVOLES QUI FONT VIVRE SON ESPRIT ASSOCIATIF ET SES VALEURS.

Pour perpétuer ce modèle et continuer à le faire grandir, il est donc indispensable d'entretenir au sein du réseau ces fondamentaux que sont l'enthousiasme et le plaisir d'agir ensemble. Il faut également accroître l'attractivité du bénévolat ADMR et permettre l'accueil dans les meilleures conditions des nouveaux bénévoles qui prendront le relais. « C'est un sujet fondamental sur lequel nous avons entamé une grande réflexion en 2019 », affirment Marie-Josée DAGUIN, présidente de l'Union nationale ADMR, et Thierry d'ABOVILLE, secrétaire général de l'Union nationale ADMR. Cette réflexion a abouti en 2021 au lancement de « Osons le bénévolat ADMR ! », un programme ambitieux pour renforcer et dynamiser la vie associative du mouvement. Dans chaque fédération, des référents départementaux vie associative ont été nommés, sous forme de binômes bénévole-salarié, et des outils d'animation ont été mis à leur disposition dans un espace collaboratif dédié sur l'Intranet du réseau.

### Un programme fructueux

En 2022, l'Union nationale a recueilli les premiers fruits du programme. « Nous avons notamment progressé vers notre objectif d'avoir des référents dans chaque fédération, avec par exemple la mise en place de commissions Vie associative départementales », illustre Dominique BRICOT, référent national Vie associative. Côté animation, la dynamique lancée avec « Osons le bénévolat ADMR ! » est montée en puissance. Trois réunions ont ainsi été organisées pour échanger avec les référents, soit une de plus qu'en 2021. Ces réunions, qui se sont tenues par grande région en visioconférence, ont été largement consacrées au partage des retours d'expérience. « Pour la première fois, nous avons aussi proposé aux référents d'assister à un webinar sur l'intelligence collective animé par une consultante formatrice. L'expérimentation a eu un franc succès ! »

souligne Marie-Josée DAGUIN. À ces initiatives s'est ajoutée l'organisation d'une douzaine de journées du bénévolat ou de la Vie associative dans les fédérations.

### De nouvelles actions en 2023

L'animation du réseau des référents départementaux Vie associative se poursuit en 2023. Prochaine étape : la désignation progressive de référents bénévoles dans chaque association locale. Pour développer une culture commune, deux nouveaux webinaires ont également été programmés. « Par ailleurs, forts des acquis de 2021 et 2022, nous avons prévu deux campagnes de communication digitales sur le bénévolat ADMR, indique Dominique BRICOT. Une campagne d'image en mai et juin, suivie d'une campagne de recherche de bénévoles en septembre et octobre. Dans cette perspective, une nouvelle page a été mise en ligne sur notre site Internet avec des contenus variés, que nous espérons aussi pédagogiques qu'attractifs ! »



UN CHIFFRE À RETENIR

80

PARTICIPANTS EN MOYENNE

aux trois réunions organisées en janvier, mai et septembre 2022 avec les référents départementaux Vie associative de l'ADMR.



## ÉDITION 2022 DU FORUM ADMR

Les 17 et 18 novembre derniers, le mouvement ADMR s'est réuni pour son traditionnel Forum à la Cité des Congrès de Nantes. Initialement prévue tous les cinq ans, la dernière édition de ce temps fort avait eu lieu il y a sept ans, du fait de la crise sanitaire. **Pas moins de 2200 bénévoles et salariés y ont participé, pour échanger, tisser des liens et partager des projets autour de deux thèmes majeurs : la solidarité et l'innovation.** Grâce à des tables rondes, des ateliers et l'intervention de plusieurs personnalités, le Forum a permis de **réaffirmer les valeurs du mouvement et de mettre en lumière sa vitalité.**



VIE ASSOCIATIVE ET  
INTELLIGENCE COLLECTIVE

# Osons!

le bénévolat  
ADMR

Au cours de l'année 2022, le mouvement a récolté les premiers fruits du programme « Osons le bénévolat ADMR! » lancé en 2021. En effet, des référents départementaux ont été désignés pour chaque fédération, afin d'animer et de dynamiser la vie associative de l'ADMR. Dans ce cadre, ils ont été invités à participer à une réunion interactive et collaborative inédite : un webinar sur l'intelligence collective animé par une consultante formatrice qui a fait l'unanimité.



GRAND ÂGE

## L'APPEL AUX CANDIDATS À LA PRÉSIDENTIELLE

À l'occasion de la campagne présidentielle 2022, l'ADMR a signé une **tribune collective** aux côtés des fédérations et associations du secteur du grand âge. Lancée le 10 février 2022, elle **appelait les candidats à s'engager et à mettre en œuvre rapidement une réforme majeure pour l'accompagnement des personnes âgées.** En effet, il est impératif de prendre des mesures fortes et solidaires pour faire face aux difficultés croissantes du secteur et au vieillissement de la population. Tous les Français étaient également invités à participer à cet appel collectif en interpellant leurs élus.



# 22 400

**C'EST LE NOMBRE DE CANDIDATURES REÇUES ET RÉORIENTÉES VERS LE RÉSEAU**  
GRÂCE À LA NOUVELLE CAMPAGNE DE RECRUTEMENT DIGITALE DIFFUSÉE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX (FACEBOOK) ET DES PLATEFORMES DÉDIÉES TELLES QUE INDEED.

## AUTONO'VIE : RETOURS D'EXPÉRIENCE

Après un an d'expérimentation par six fédérations ADMR du dispositif innovant Autono'Vie, visant à répondre aux enjeux du vieillissement, une enquête auprès des bénéficiaires de Seine-Maritime, région pilote, a été lancée. **L'évaluation a mis en lumière les effets sensibles du dispositif sur les professionnels et les personnes accompagnées.** Parmi les impacts cités, on retient notamment une prise en charge plus qualitative des patients et l'amélioration de leur bien-être, une meilleure prise en compte du diagnostic et du ressenti des intervenantes à domicile, ainsi que l'importance du rôle de la coordinatrice, force de proposition d'accompagnement et de services adaptés.

ENTRÉE EN VIGUEUR  
DE L'AVENANT 43

Tout au long de l'année, l'ADMR a mené des travaux avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) afin d'obtenir un nouveau chiffrage des surcoûts liés à l'entrée en vigueur de l'Avenant 43. Calculé en premier lieu par l'État à hauteur de 3,40 euros par heure d'intervention, le coût a pu être réévalué à 4,10 euros. L'application de l'Avenant 43 a également introduit le principe d'évaluation des salariés tous les deux ans, sur la base de grilles spécifiques à chaque emploi. Après un travail paritaire entre les organisations patronales et syndicales, les nouveaux modèles de grilles ont pu être envoyés aux adhérents fin 2022. Quant aux négociations avec l'État et la CNAF liées au secteur de la petite enfance, elles ont abouti, en mars 2022, à une prise en charge des surcoûts sur deux ans, pour une partie des crèches.

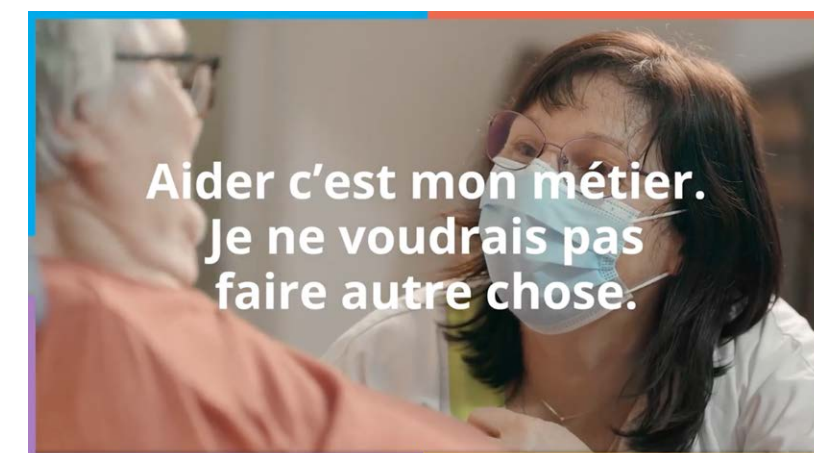
## JOURNÉE NATIONALE DÉDIÉE À LA QUALITÉ

À la suite de la mise en place du nouveau dispositif d'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médicaux (ESSMS), l'ADMR a organisé le 14 octobre 2022 une journée nationale qualité. Un temps fort, une triple vocation : présenter le nouveau dispositif d'évaluation et ses enjeux, échanger autour de l'implication des bénéficiaires et des équipes, et valoriser les expertises du réseau ADMR. La journée a été rythmée par plusieurs tables rondes, notamment sur le rôle de la qualité dans l'accompagnement des personnes fragiles, et par l'éclairage de plusieurs témoins, dont celui du psychosociologue Jean-René LOUBAT.



## NOUVELLE CAMPAGNE POUR RECRUTER

La nouvelle campagne de communication pour recruter a été lancée le 21 mars 2022. Au programme : trois spots télévisés et une campagne digitale. L'occasion de **découvrir le quotidien de deux auxiliaires de vie sociale (AVS) et d'une aide soignante, filmés chez leurs vrais clients.** De façon sincère et authentique, ces films mettent en lumière leur engagement, ainsi que la réalité et la diversité des métiers de l'ADMR. En complément, et tout au long de l'année, la campagne digitale, déployée sur les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement, a nourri la marque employeur dans la continuité de la stratégie de communication commencée en 2021.



DOSSIER

# BILAN DE L'ANNÉE PAR DÉPARTEMENT

2022 POUR...

LE DÉPARTEMENT RH

11

LE DÉPARTEMENT DÉVELOPPEMENT & QUALITÉ

15

LE DÉPARTEMENT COMMUNICATION

21

LE DÉPARTEMENT FINANCES/GESTION

24

LE DÉPARTEMENT SI

27

2022 POUR  
LE DÉPARTEMENT RH

## L'humain, enjeu phare de 2022

AVEC LES BÉNÉVOLES, LES SALARIÉS SONT AU CŒUR DU MODÈLE DE L'ADMR. ILS SONT AUSSI AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ DU DÉPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES, JURIDIQUE ET PARITARISME DE L'UNION NATIONALE. CE FUT PARTICULIÈREMENT LE CAS EN 2022, ANNÉE MARQUÉE PAR LA MISE EN ŒUVRE DE L'AVENANT 43. ENTRÉ EN VIGUEUR LE 1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2021, CET AVENANT A EN EFFET MODIFIÉ EN PROFONDEUR LA CONVENTION COLLECTIVE DE LA BRANCHE.





« Comme en 2021, nous nous sommes intensément mobilisés pour poursuivre l'accompagnement des fédérations dans cette transformation majeure des emplois et du système de rémunération », explique Martine GABOYER, présidente de la commission Ressources humaines. Appuyés par leurs collègues des autres départements, les membres de l'équipe ont réalisé un important travail de formation et d'information tout en développant les outils rendus indispensables par le nouvel avenant (lire page 14).

### Une revalorisation des salaires

Toutefois, tandis que l'ADMR se réjouissait des avancées de l'Avenant 43, et notamment de la hausse des salaires qui en résulte, elle a été confrontée au retour de l'inflation. Contenue pendant dix ans en deçà de 2 %, celle-ci a dépassé les 5 % en 2022. « Dans ce contexte, il était indispensable de protéger nos salariés et de défendre l'attractivité de nos métiers pour les plus jeunes et les moins diplômés », précise Jeanne UBERSFELD, vice-présidente nationale en charge de la Commission paritaire et présidente de l'USB-Domicile. La principale réponse de l'Union nationale a été une augmentation annuelle de salaire de près de 6 %, à travers trois hausses successives (en janvier, mai et août) et la signature de plusieurs avenants. Par ailleurs, le montant des

PRÈS DE 6%

D'AUGMENTATION DE SALAIRE EN 2022  
POUR LES SALARIÉS DE L'ADMR,  
EN PLUS DE L'AVENANT 43.

indemnités kilométriques a été revu à la hausse, passant de 35 à 38 centimes pour répondre à la flambée des prix des carburants.

### Une campagne digitale de recrutement

Une campagne digitale de recrutement a été lancée dès la deuxième quinzaine de mars 2022 par l'ADMR sur les principaux carrefours d'audience des candidats potentiels. Appuyée sur la campagne de communication nationale 2022 (lire page 9), cette nouvelle campagne a été plus longue que celle de 2021, s'échelonnant sur neuf mois au lieu de six. Elle a été fructueuse, avec près de 24 200 candidatures reçues et réorientées vers le réseau, contre environ 20 000 pour la précédente campagne. Afin de capitaliser sur cette réussite en favorisant un traitement optimal des candidatures, l'Union nationale a organisé pour les fédérations le webinar « Communiquer pour recruter » centré sur le partage de bonnes pratiques. Elle a également innové en leur proposant d'acheter sur

leBoutique un pack qui leur permettait d'abonder les investissements de la campagne nationale sur leur territoire.

### Des outils de formation et d'information

Parallèlement aux actions de recrutement, l'équipe nationale RH a travaillé sur la montée en compétences des salariés déjà en poste. Grâce à l'appui financier de la CNSA, l'offre de formation dématérialisée proposée aux intervenants à domicile a notamment été enrichie. Des modules supplémentaires ont été mis en ligne, par exemple sur les pathologies liées au vieillissement et sur la maladie d'Alzheimer. Le département a également poursuivi ses efforts d'information du réseau ADMR. Deux guides ont ainsi été élaborés et diffusés. L'un sur les recrutements en alternance, qui **dans un contexte de tension sur l'emploi peuvent aider les associations à se doter de compétences nouvelles et de profils adaptés à leurs besoins spécifiques.** L'autre sur la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), une thématique qui monte en puissance dans la France du XXI<sup>e</sup> siècle et que l'ADMR connaît bien : elle est inscrite dans son action et ses valeurs depuis l'origine.

### Des équipes solidaires de proximité

Si l'Avenant 43 permet aujourd'hui à l'ADMR de se positionner plus favorablement pour recruter et fidéliser ses salariés, celle-ci s'attache aussi à améliorer le bien-être et la qualité de vie au travail. Elle l'a prouvé une nouvelle fois en 2022, notamment en continuant à expérimenter des modes d'organisation innovants tels que les équipes solidaires de proximité. Ces équipes réunissent cinq à huit salariés dans un secteur. Tous sont impliqués dans la planification de leurs interventions et la mise en œuvre du plan d'aide, sous la supervision de la personne responsable du secteur et avec le soutien des bénévoles. « Expérimentées dans quatre départements pilotes, ces équipes solidaires de proximité sont très appréciées, car elles font des salariés des acteurs de l'activité et ont des impacts très positifs sur des sujets aussi divers que la qualité de service et l'absentéisme. Ce sont environ 15 départements qui se sont lancés maintenant », commente Laurence JACQUON, directrice du département RH.

### Une étude sur la mobilité

Un autre levier utile pour renforcer la qualité de vie au travail a beaucoup occupé les départements Ressources humaines, Juridique et Paritarisme et Développement et Qualité en 2022 : il s'agit de la mobilité, et plus précisément



MARTINE GABOYER

Vice-présidente de l'Union nationale ADMR et présidente de la commission Ressources humaines.



Depuis plusieurs années, notre convention collective ne nous permettait pas de témoigner à nos 94 000 salariés la reconnaissance que nous leur devons, notamment en matière de rémunération. Nous n'étions plus en mesure de les fidéliser et rencontrons de plus en plus de difficultés de recrutement. L'Avenant 43 change la donne. Au-delà d'une hausse de salaire, il revalorise nos métiers en reconnaissant mieux l'expertise et l'engagement de nos salariés et en offrant à ces derniers des perspectives de parcours professionnel. Nous nous réjouissons de ces évolutions, qui sont à la hauteur des enjeux de demain. Elles ne nous empêchent pas de continuer à agir pour attirer et conserver les talents, comme l'a illustré l'année 2022 avec la poursuite de l'expérimentation des équipes solidaires de proximité, le chantier ouvert sur la mobilité ou encore le séminaire consacré à la prévention des risques. »



Nous continuons à préparer l'avenir en mobilisant nos propres forces et en agissant avec les autres acteurs de notre branche. Avant l'élection présidentielle de 2022, l'ADMR a par exemple signé une tribune avec d'autres fédérations et associations du secteur. Nous y appelions tous les candidats à s'engager à mettre en œuvre rapidement une réforme majeure pour le secteur du grand âge. Les Français ont été invités à se joindre à cet appel collectif en signant une pétition en ligne et en la relayant auprès du plus grand nombre, notamment grâce aux réseaux sociaux. Aujourd'hui, nous restons attentifs aux évolutions sociétales majeures qui attendent nos métiers, suivant de près des projets comme l'introduction d'une carte professionnelle pour les aides à domicile qui serait une marque de reconnaissance importante. »



MICHEL GASTON

Président de la fédération ADMR du Lot, vice-président national chargé de la Commission paritaire jusqu'en novembre 2022, et

JEANNE UBERSFELD

Présidente de la fédération ADMR de Meurthe-et-Moselle, qui lui a succédé.



rapport et de concevoir des outils d'aide à la décision », indique Laurence JACQUON. L'Union nationale s'est ainsi donné les moyens d'encourager et de soutenir l'acquisition de flottes au sein du réseau. Elle n'en continue pas moins d'explorer d'autres solutions comme la location avec option d'achat ou les véhicules sans permis.

### Un séminaire sur la prévention des risques

Les flottes de véhicules professionnels ne sont pas qu'un moyen de rendre les métiers de l'ADMR plus attractifs en facilitant la mobilité des salariés : elles jouent aussi un rôle dans la prévention des risques. Une prévention mise

à l'honneur en 2022. « Pour la première fois depuis neuf ans, notre département a organisé en juin un séminaire RH sur ce thème, en présence de 70 personnes », souligne Martine GABOYER. Ce rendez-vous a été l'occasion de faire témoigner huit fédérations sur des initiatives novatrices, portant aussi bien sur le matériel et l'équipement (chaussures de travail, tapis de glisse, coussin pivotant à installer sur un siège de voiture...) que sur l'information et la sensibilisation.

## RETOUR SUR...

### L'accompagnement du déploiement de l'Avenant 43

#### UNE TRANSFORMATION MAJEURE

Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2021, l'Avenant 43 a radicalement transformé la convention collective de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et services à domicile. Cette transformation concerne tous les salariés de l'ADMR.

**Le nouveau système repose sur une logique différente du précédent :** il valorise les compétences et formations en prenant en compte la réalité des tâches effectuées, avec des incidences sur la classification des emplois et sur les rémunérations. **Les anciennes grilles de classification** des métiers sont remplacées. Chaque poste est défini de manière plus générique grâce à une organisation par filières, par catégories (employé ; technicien, agent de maîtrise ; cadre), par degrés (selon la complexité de l'emploi) et par échelons. **La rémunération, qui était inchangée depuis vingt ans, évolue également** puisqu'elle est composée d'un salaire de base attribué aux salariés

selon la nouvelle classification, auquel s'ajoutent des éléments complémentaires (diplômes, ancienneté, missions de tutorat, travail de nuit, astreinte). Au total, la mise en œuvre de l'Avenant 43 se traduit par une hausse moyenne des salaires de 15 %. Le financement vient pour moitié de l'État par le biais de la CNSA, et pour moitié des départements.

#### UN ACCOMPAGNEMENT MULTIFORME

Avant même l'entrée en vigueur fin 2021 de l'Avenant 43, puis tout au long de l'année 2022, les équipes de l'Union nationale se sont mobilisées pour accompagner les structures ADMR dans cette évolution majeure. Ce fut le cas tout particulièrement du département Ressources humaines, Juridique et Paritarisme. Concrètement : **Un important travail pédagogique** a été mené pour expliquer la réforme. **De nouveaux outils** ont vu le jour, rendus incontournables par l'Avenant 43. Il a fallu adapter les supports de gestion des personnels, à commencer par celui des salaires.

Un guide paritaire, des grilles d'évaluation, des fiches de poste et une « calculatrice » intégrant l'évolution des rémunérations ont également été élaborés. Les 12 nouvelles grilles permettent par exemple de conduire un entretien d'évaluation adapté, complet et objectif, grâce à 50 compétences en moyenne, définies paritairement pour chacune d'elle. **Des formations spécifiques** ont été mises en place. Les premières ont porté sur l'Avenant 43 lui-même. D'autres étaient destinées à faciliter la prise en main des nouveaux outils. D'autres encore ont été consacrées aux compétences, aux grilles d'évaluation des compétences et à la nouvelle manière de mener à bien les entretiens annuels. L'Union nationale a également accompagné les fédérations pour bénéficier du financement par les pouvoirs publics des mesures négociées. Enfin, sur tous ces sujets, les experts de l'Union nationale ont répondu aux multiples questions des adhérents.

## 2022 POUR LE DÉPARTEMENT DÉVELOPPEMENT & QUALITÉ

# Qualité, développement, innovation, trois priorités de l'année

INFORMATIONS, CONSEILS, OUTILS, INNOVATIONS, PARTENARIATS... LE DÉPARTEMENT DÉVELOPPEMENT ET QUALITÉ DE L'UNION NATIONALE S'EST MOBILISÉ DANS TOUS CES DOMAINES EN 2022 POUR ACCOMPAGNER LES PÔLES D'ACTIVITÉS DE L'ADMR. DES SERVICES ET SOINS AUX SENIORS À L'ENTRETIEN DE LA MAISON, DE L'ACCOMPAGNEMENT DU HANDICAP À L'ENFANCE ET PARENTALITÉ, L'ANNÉE A ÉTÉ INTENSE.





« Nos métiers sont très impactés par des réformes structurelles qui touchent aussi bien leur organisation que leur financement, d'où ce besoin accru d'accompagnement des fédérations », explique Marie-Josée DAGUIN, présidente de l'Union nationale ADMR.

### Services et soins aux seniors

C'est le cas notamment pour les activités du pôle Services et soins aux seniors, avec la réforme des services autonomie à domicile visant à mieux coordonner les activités d'aide et de soins. Le département Développement et Qualité a beaucoup informé les fédérations sur cette réforme en 2022. Après un webinaire de présentation le 8 avril auquel ont participé 150 personnes du réseau, c'est une journée nationale sur les services autonomie à domicile qui a été organisée le 5 juillet. Elle a réuni une centaine de participants et des personnalités extérieures comme Bernard ENNUYER, sociologue spécialiste des questions relatives au vieillissement et au handicap. La journée fut l'occasion d'évoquer, grâce à plusieurs tables rondes, les ambitions de la loi, ses enjeux et les nouvelles opportunités pour les services à domicile.

## UN 200<sup>e</sup>

### LIEU D'ACCUEIL ENFANCE JEUNESSE ADMR

OUVERT DURANT L'ÉTÉ 2022.

### D'une réforme à une autre

« Aux côtés d'autres acteurs du secteur, nous avons également participé à un groupe de travail sur la réforme. C'est dans cette instance, coordonnée par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), qu'a été rédigé le décret d'application, comprenant le cahier des charges des nouveaux services autonomie à domicile », précise Gilles FOU DRAL, administrateur national et président du groupe de travail « Santé ». L'Union nationale a retrouvé ces mêmes acteurs pour poursuivre les travaux engagés sur les textes d'application d'une autre réforme: celle de la tarification des services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) et des services polyvalents de soins et d'aide à domicile (SPASAD), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023.

### Autono'Vie et habitat inclusif

Pour les activités du pôle Services et soins aux seniors, 2022 fut également marquée par le lancement d'une première étude d'impact sur le dispositif Autono'Vie après un an d'expérimentation (lire page 19). Les premiers résultats obtenus ont donné lieu à un rapport intermédiaire finalisé en janvier 2023, en attendant le rapport final qui



## RETOUR SUR...

### La nouvelle stratégie nationale ADMR pour l'enfance et la parentalité

#### UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE

En 2022, l'ADMR s'est dotée d'une stratégie présentant ses objectifs nationaux pour l'enfance et la parentalité sur la période 2022-2023 et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Cette stratégie se fonde sur la Charte des engagements ADMR Enfance et Parentalité adoptée en 2018, qui décrit les valeurs uniques de l'esprit associatif ADMR au service des familles. Elle s'appuie aussi sur l'axe 3 du CAP 2022-2025, le plan stratégique de l'Union nationale (« L'ADMR,

des services pour tous, dans tous les territoires ») et sur les retours d'expérience et les remontées d'informations des fédérations.

#### DES ACTIONS VARIÉES

La nouvelle stratégie a trois ambitions d'ici à fin 2023. La première est de positionner les services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) Famille comme des acteurs incontournables du soutien à la parentalité. La deuxième, de développer l'activité petite enfance et de faire reconnaître l'ADMR comme un acteur important de ce secteur. La troisième,

de renforcer la communication du réseau autour des activités Enfance et Parentalité. Les actions prévues pour atteindre ces objectifs sont mises en œuvre par l'ADMR seule ou portées avec la branche. Très diverses, elles vont de la mise en place d'un groupe de travail interne sur l'évolution du système de financement des SAAD Famille au développement de partenariats, en passant par l'accompagnement de la labellisation des lieux d'accueil Enfance-Jeunesse ou la création d'un support d'information sur les questions liées à l'enfance et à la parentalité.

sera prêt début 2024. « Les enseignements du rapport ainsi que les bonnes pratiques identifiées grâce aux retours d'expérience seront précieux pour optimiser le dispositif dans la perspective d'une généralisation », souligne Jérôme PERRIN, directeur du département Développement et Qualité. L'année a vu par ailleurs le lancement d'une réflexion sur l'offre d'habitat inclusif portée par les fédérations ADMR. Une grande enquête a été réalisée pour faire un état des lieux de l'existant. Ce diagnostic a ensuite été partagé et commenté lors d'une journée nationale organisée en décembre en présence d'intervenants extérieurs.

### Accompagnement du handicap

Avec le réseau, le département Développement et Qualité a beaucoup œuvré en 2022 pour l'accompagnement du handicap. Le groupe de travail « Handicap », auquel participent les bénévoles et les salariés d'une vingtaine de fédérations ADMR, s'est réuni plusieurs fois dans l'année. Des travaux ont également été menés avec le Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNC PH).

Parmi les sujets traités durant ces douze mois, il y a par exemple la PCH parentalité. « Mais c'est 2023 qui va constituer un tournant pour ce pôle d'activités, puisque nous avons prévu de cartographier toutes les actions menées par le réseau sur le handicap afin de dresser un état des lieux de l'existant et d'organiser une journée nationale sur le sujet », ajoute Martine GABOYER, vice-présidente de l'Union nationale, présidente du groupe de travail national « Handicap » et présidente de la fédération de la Sarthe.

### Enfance et parentalité

Plusieurs nouveautés ont permis au département Développement et Qualité de renforcer l'accompagnement du pôle d'activités Enfance et Parentalité en 2022. Une stratégie nationale pour l'enfance et la parentalité 2022-2023 a notamment été élaborée (lire encadré) et validée le 13 mai par le conseil d'administration. L'ADMR s'est aussi impliquée dans les travaux de nombreuses instances, tel le comité de filière petite enfance, qui regroupe tous les acteurs nationaux du secteur. Le sujet la concerne particulièrement, puisqu'elle





a ouvert à l'été 2022 son 200<sup>e</sup> lieu d'accueil Enfance-Jeunesse. En outre, après l'entrée en vigueur de l'Avenant 43 (lire page 14), des négociations ont été engagées avec la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) pour son application aux structures petite enfance. « Comme ces structures dépendent de la convention collective de la branche de l'aide à domicile, il a fallu convaincre l'État et la CNAF de financer le surcoût lié à la mise en place de l'avenant », souligne Pascal LISSY, président du groupe de travail « Enfance et Parentalité ». Ces négociations ont abouti en mars 2022.

### Un nouveau dispositif d'évaluation de la qualité

En plus du soutien apporté au développement des pôles d'activités de l'ADMR, l'équipe développement a multiplié les initiatives pour faciliter l'appropriation et la mise en œuvre par les fédérations du nouveau dispositif

d'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Après la diffusion d'une note de synthèse récapitulative, un webinaire de présentation a été organisé pour une centaine de personnes, suivi d'une journée nationale qualité qui s'est tenue le 14 octobre en présence de 80 participants (lire page 20). Un groupe de travail *ad hoc* a été créé pour outiller le réseau, afin notamment de faciliter les autoévaluations. « L'ensemble des procédures nationales ont été révisées pour favoriser la compréhension et inclure les nouveaux critères du référentiel », indique Alain COURTEILLE, secrétaire de l'Union nationale, président de la fédération de l'Hérault et président du groupe de travail national « Qualité ».

### Une année riche en partenariats

Enfin, le département Développement et Qualité a fait vivre la politique partenariale de l'Union nationale en 2022.

Son partenariat historique avec la Fondation Bruneau a ainsi été renouvelé. « La Fondation va continuer à accompagner le réseau pour soutenir des projets lancés au bénéfice des plus vulnérables », commente Jérôme PERRIN. De nouveaux partenariats ont aussi vu le jour, par exemple avec Fournicrèche et Crèches&Co. Ces deux fournisseurs de matériels de crèche font désormais bénéficier le réseau de tarifs préférentiels, ce qui facilite les achats des services et des structures de la petite enfance.



## RETOUR SUR...

### La journée nationale qualité ADMR de 2022

#### LE CONTEXTE : UN NOUVEAU DISPOSITIF D'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ

La journée nationale qualité organisée par l'ADMR en 2022 faisait suite à la mise en place du nouveau dispositif d'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) : un dispositif simplifié, à la périodicité rapprochée (la fréquence des contrôles passe de sept à cinq ans),

qui inclut les autoévaluations et les actions engagées par les ESSMS. Porté par la HAS, il repose sur un référentiel national commun à tous les établissements, dont le but est à la fois de permettre aux personnes d'être actrices de leurs parcours, de renforcer la dynamique qualité au sein des ESSMS et de promouvoir une démarche porteuse de sens.

#### UNE TRIPLE VOCATION

Dans ce contexte, la journée organisée par l'Union nationale ADMR avait une triple vocation. Il s'agissait d'abord de présenter le nouveau dispositif et ses enjeux. Les discussions devaient également porter sur l'implication des bénéficiaires et des équipes dans une démarche globale de qualité de service et d'accompagnement des personnes en situation de fragilité. Enfin, la journée avait pour but de valoriser les expertises du réseau ADMR dans la mise en place d'une démarche qualité innovante, intégrant par exemple la responsabilité sociétale ou la préservation de l'environnement.

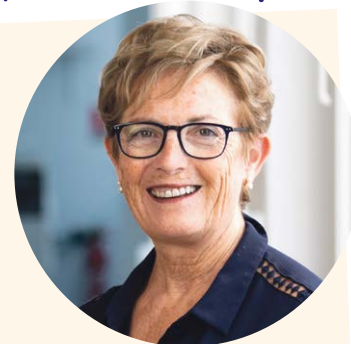
#### UN PROGRAMME COMPLET

Ouverts par un discours introductif de Marie-Josée DAGUIN, présidente de l'ADMR, les échanges ont été conclus par Alain COURTEILLE, secrétaire de l'Union nationale, et président du groupe de travail national « Qualité ». Ils ont bénéficié de l'éclairage d'un grand témoin : Jean-René LOUBAT, psychosociologue, directeur en sciences humaines, consultant et formateur libéral auprès des institutions sanitaires sociales et médico-sociales. La journée a été ponctuée de plusieurs tables rondes sur la place et le rôle de la qualité dans l'accompagnement des personnes fragiles, les ambitions et les enjeux du nouveau dispositif pour les services et la manière de mobiliser les personnes accompagnées et les professionnels. Le programme incluait également un témoignage sur la labellisation d'une école-crèche, présentant la démarche qualité comme un engagement de progrès.



MARIE-JOSÉE DAGUIN

Présidente de l'Union nationale ADMR  
et présidente de la commission Développement & Qualité.



*Même si nous sommes conscients des enjeux, de l'ampleur des remises en question et de la multiplicité des réponses possibles que peut représenter une réforme comme celle des services autonomie à domicile, nous y sommes sans doute les mieux préparés au sein du secteur médico-social. Nous faisons en effet partie des rares acteurs à être présents aussi bien dans l'aide que dans le soin, et notre organisation nous permet déjà de répondre aux exigences de la loi sur de nombreux points. Notre ambition va d'ailleurs au-delà d'une simple coordination aide et soin. Avec le dispositif Autono'Vie, en cours d'expérimentation, ce sont tous les services proposés par l'ADMR et ses partenaires, incluant par exemple la prévention, qui seront coordonnés au bénéfice des personnes accompagnées et de leurs proches aidants. Bien entendu, il faudra veiller à préserver l'ADN de l'ADMR, et nos atouts ne nous épargneront pas une réflexion de fond sur notre organisation sur les territoires et les partenariats à construire. Chacun va devoir retrouver une place. Mais les expériences très positives avec Autono'Vie menées au sein de plusieurs de nos fédérations ouvrent de nouvelles perspectives à l'ensemble de notre réseau.»*



RETOUR SUR...



L'expérimentation du dispositif Autono'Vie

UNE INNOVATION DE L'ADMR

Le dispositif Autono'Vie a été créé par l'ADMR pour répondre aux enjeux du vieillissement de notre société. Il repose sur un principe simple : proposer aux personnes en perte d'autonomie ou vivant avec un handicap un accompagnement adapté grâce à une coordination non seulement des acteurs du soin et du médico-social, mais aussi d'un large ensemble de réponses et d'expertises. Au cœur d'Autono'Vie, il y a un chef d'orchestre : le coordinateur de parcours, qui identifie les besoins et préconise des solutions. Il y a aussi un outil : l'application Vigilance, installée sur le téléphone mobile des aides à domicile. Celles-ci l'utilisent pour évaluer l'état général des personnes accompagnées après chaque visite. Grâce à ces informations et à l'intelligence artificielle, Vigilance peut générer automatiquement des alertes, qui sont ensuite traitées par le coordinateur de parcours.

UN DISPOSITIF EXPÉRIMENTÉ POUR LA PREMIÈRE FOIS

Depuis 2021, Autono'Vie est expérimenté par les fédérations ADMR des Hauts-Alpes, du Calvados, d'Ille-et-Vilaine, de Loire, de Haute-Saône et de Seine-Maritime. En 2022, un an après le lancement de cette expérimentation, une évaluation d'impact social a débuté. Elle a été réalisée à partir d'entretiens avec les parties prenantes et d'informations collectées auprès de l'une des six fédérations pilotes : celle de Seine-Maritime. Une enquête par questionnaires et entretiens qualitatifs a été menée auprès de bénéficiaires du dispositif sur le territoire de la fédération, qui a également fourni des données de suivi.

DE NOMBREUX ENSEIGNEMENTS

L'évaluation met en lumière des effets sensibles du dispositif sur les professionnels (tels que l'accroissement des temps d'échanges et d'interaction, une meilleure prise en compte

du ressenti et du diagnostic des intervenantes à domicile, des gains de temps et d'efficacité dans le travail) et sur les personnes accompagnées et leur prise en charge. Parmi les impacts cités : un repérage jugé exhaustif en raison du temps passé au domicile des bénéficiaires, une coordinatrice force de proposition d'aide et de services adaptés, une prise de décision éclairée pour les bénéficiaires ou leurs aidants, une rapidité et une réactivité accrues, une régularité de suivi. L'étude relève également des signaux d'amélioration du bien-être des bénéficiaires de nature à améliorer leur qualité de vie, donc à favoriser leur maintien à domicile. Enfin, elle identifie certaines bonnes pratiques, par exemple la limitation du nombre de personnes accompagnées par la coordinatrice afin de pouvoir disposer de suffisamment de temps avec chaque bénéficiaire.

LE RÔLE DU COORDINATEUR DE PARCOURS

PRESTATIONS AIDE & SOINS À DOMICILE

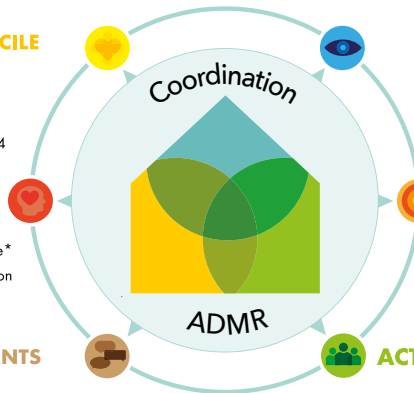
- Aide à domicile
- Soins infirmiers
- Entretien du logement
- Livraison de repas
- Adaptation du logement
- Transport accompagné
- Téléassistance Filien ADMR - Centre d'écoute 7j/7 - 24h/24

SUIVI SANTÉ RENFORCÉE

- Infirmiers SSIAD ou infirmiers libéraux
- Hospitalisation à domicile
- Ergothérapeute
- Psychologue
- Equipe mobile de gériatre\*
- Médecin / Téléconsultation

SOUTIEN ET RÉPIT AUPRÈS DES AIDANTS

- Séjours vacances
- Plateforme de repit / Accueil de jour
- Relayage
- Café des aidants®



SÉCURISATION RENFORCÉE DU DOMICILE

- Garde itinérante de nuit
- Infirmière de nuit\*
- Domotique / Dispositif anti-chute Filien ADMR
- Aménagement du domicile

GESTION DES SITUATIONS D'URGENCE

- Gestion des sorties d'hospitalisation
- Places d'hébergement d'urgence\*
- SSIAD d'urgence / SPASAD d'urgence

ACTIONS DE PRÉVENTION ET LIEN SOCIAL

L'ADMR, une marque qui s'affirme

AMBITIEUSE ET DIFFÉRENCIANTE, LA NOUVELLE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ADOPTÉE EN 2021 PAR L'ADMR A DONNÉ LIEU À DE MULTIPLES ÉVOLUTIONS EN 2022. DES DÉVELOPPEMENTS ORCHESTRÉS PAR LE DÉPARTEMENT COMMUNICATION ET MARKETING DE L'UNION NATIONALE, QUI ONT TOUS LE MÊME OBJECTIF : RENFORCER LA NOTORIÉTÉ ET L'IMAGE DE L'ADMR AUPRÈS DE L'ENSEMBLE DE SES INTERLOCUTEURS.



## 5 RÉCOMPENSES REÇUES

EN NEUF MOIS PAR LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE L'ADMR, DONT UN TROPHÉE OR AU GRAND PRIX DE LA CRÉATIVITÉ RH 2022.

### Une année intense pour la communication interne

L'activité fut aussi dense pour la communication interne de l'ADMR que pour son volet externe. « L'année restera notamment dans l'histoire du réseau comme celle du retour de notre Forum, un événement qui se déroule tous les cinq ans mais qui avait dû être reporté deux ans de suite en raison de la crise sanitaire. Très attendu, il a été une grande réussite. Nous avons pu nous retrouver, échanger, débattre, partager nos projets. Ces deux jours nous ont vraiment remobilisés et ont donné un nouvel élan à l'action collective », souligne François BRÉBANT. 2022 a également confirmé le succès de la nouvelle formule du magazine interne *Le Lien*, lancée en 2021 et désormais diffusée à un large public de salariés et bénévoles avec un tirage de 63 000 exemplaires. Parmi les nombreux sujets traités durant ces douze mois figurent notamment des dossiers de fond sur l'enfance et la parentalité à l'ADMR, le dispositif AutoVoie (lire page 19), le bénévolat ADMR ou encore la solidarité et l'innovation, les deux thèmes du Forum (lire page 23).

### Un nouveau chantier sur l'identité visuelle

L'activité du département Marketing et Communication fut également tournée vers l'avenir avec l'ouverture de nouveaux chantiers. Avec le réseau des communicants mis en place en 2021, un travail de fond a par exemple été mené sur un sujet essentiel : la présence de la marque ADMR dans les territoires. Un état des lieux complet a d'abord été réalisé grâce à la collecte d'informations et de visuels. Il a ensuite été partagé lors de la deuxième journée annuelle des communicants ADMR, qui s'est tenue en juin 2022. « Les analyses et préconisations présentées à cette occasion sur la signalétique des locaux du réseau, le marquage des véhicules et les vêtements professionnels nourrissent maintenant nos réflexions sur l'identité et la visibilité de la marque », conclut Dominique de TERNAY.

« Notre politique de communication se construit avec le réseau, à travers une commission Communication qui en 2022, et comme chaque année, s'est réunie plusieurs fois, rappelle François BRÉBANT, vice-président national et président de la commission Communication. Quant à notre stratégie, elle fait de notre marque employeur le socle d'expression de l'ADMR. » Sur un marché de l'emploi en tension, où recruter et fidéliser les talents revêtent une importance capitale, l'ADMR a en effet décidé de déployer sa communication autour d'un axe unique : l'engagement et le professionnalisme de ses salariés. Elle a également pris la résolution de communiquer de façon sincère et authentique en montrant la réalité de ses métiers et misé sur l'émotion qui habite ses campagnes pour toucher ses différents publics : candidats bien sûr, mais aussi salariés, bénévoles et prospects.

### Une montée en puissance de la communication externe

La nouvelle campagne de communication lancée en 2022 s'est naturellement inscrite dans la continuité de celle de 2021, tout en opérant une montée en puissance. Dès le 21 mars, l'ADMR était présente sur les écrans de télévision avec trois films, dont deux créés pour l'occasion. « Nous sommes partis en tournage dans quatre départements de quatre nouvelles régions pour produire de nouveaux contenus en réponse à des attentes identifiées en 2021. Nous voulions par exemple montrer davantage la diversité de nos métiers, en incluant l'univers du soin, et leur dimension collective. Des contenus particulièrement riches ont ensuite été mis progressivement à la disposition du réseau dans de nombreux formats et supports », précise Dominique de TERNAY, directeur du département. Comme en 2021, la campagne de communication a nourri une campagne de recrutement digitale qui a porté ses fruits (lire page 9). L'ADMR a également renforcé sa visibilité en s'associant aux grands rendez-vous de 2022 en lien avec ses activités. En octobre, elle a ainsi apporté son soutien à la Journée nationale de la citoyenneté et de la fraternité. Puis, en novembre, elle a participé au Salon des services à la personne. Quelques jours plus tard, Thierry d'ABOVILLE, secrétaire général de l'Union nationale, était aussi l'un des intervenants de la table ronde « Quinquennat 2022-2027 : quelles priorités pour l'aide à domicile ? », organisée lors des Assises nationales de l'aide à domicile. Dans un tout autre ordre d'idée, l'ADMR a publié une nouvelle plaquette de présentation institutionnelle. Véritable vitrine pour l'ADMR, ce document de référence informe toutes ses parties prenantes : interlocuteurs institutionnels, partenaires, bénévoles, salariés et recrues potentielles.



En 2022, des événements majeurs, comme la campagne nationale de communication et surtout notre Forum, ont été autant d'occasions de mettre en avant la vision, les valeurs, le projet politique de l'ADMR, ainsi que notre capacité à mettre en œuvre des projets ambitieux au service de nos concitoyens. Notre plan d'actions 2023 affiche pour la communication et le marketing de nouvelles ambitions : le renforcement du bénévolat ADMR et la remise à plat de notre identité visuelle. Deux sujets qui jouent un rôle primordial dans l'attractivité et la vitalité de notre mouvement. Je ne doute pas que nous serons au rendez-vous ! »



FRANÇOIS BRÉBANT

Vice-président national et président de la commission Communication et président de la fédération ADMR de l'Aude.

## RETOUR SUR...

### L'édition 2022 du Forum ADMR

Le Forum rassemble traditionnellement tous les cinq ans salariés et bénévoles de l'ADMR. Exceptionnelle, car retardée de deux ans en raison de la crise sanitaire, l'édition 2022 a connu une affluence record : 2 200 personnes se sont retrouvées à la Cité des Congrès de Nantes, les 17 et 18 novembre. Figuraient notamment au programme de ces deux jours qui avaient pour thèmes la solidarité et l'innovation :

**L'Assemblée générale annuelle du réseau**, qui fut l'occasion de revenir sur l'année 2021, de présenter le plan d'actions 2023 et de procéder aux élections des administrateurs nationaux.

**Des interventions d'élus régionaux de l'ADMR et d'élus de collectivités territoriales** (la ville de Nantes, le département de Loire-Atlantique et la région Pays de la Loire) illustrant l'engagement local du réseau.

**Des témoignages forts** comme celui de Marie PINEAU, 93 ans, de son

aide à domicile, Justine DELAGE, et d'une bénévole, Hélène COLIN.

**Deux tables rondes** consacrées l'une aux politiques publiques face aux défis des évolutions sociétales, l'autre aux femmes et aux hommes au cœur de la solidarité et de l'innovation. Parmi les participants et aux côtés de Thierry d'ABOVILLE, un fin spécialiste de la société française (le directeur du pôle Opinion et Stratégies d'entreprise de l'IFOP et essayiste Jérôme FOURQUET), ainsi que des personnalités comme Myriam EL KHOMRI, ancienne ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Virginie MAGNANT, directrice de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), Marie-Hélène MONTCHAMP, directrice générale de l'union d'Organismes de prévoyance à gestion paritaire (OCIRP), et Jean-Louis SANCHEZ, président de l'Observatoire national de l'action sociale (ODAS).

**La prise de parole de deux personnalités politiques de premier plan.** Gérard LARCHER, président du Sénat, a tenu à envoyer un

message vidéo de reconnaissance et de soutien aux participants. Quant à Jean-Christophe COMBE, ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, il a répondu en direct à Marie-Josée DAGUIN, présidente de l'Union nationale ADMR, qui l'a interpellé sur les services autonomie à domicile, le financement de l'Avenant 43 et la mise en place d'une grande loi sur l'autonomie.

La remise des prix du **premier festival du film ADMR**, lancé en 2022 pour mettre en valeur les vidéos produites dans l'ensemble du réseau.

Les participants ont également eu de multiples occasions d'échanges lors des **28 ateliers** proposés durant le Forum, sur les **stands** des filiales de l'ADMR et de ses partenaires (dont le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel, France Alzheimer et AG2R LA MONDIALE) et lors des **moments de convivialité** qui ont ponctué ces deux jours.



2022 POUR LE DÉPARTEMENT  
FINANCES/GESTION

## Gestion des ressources : on optimise !

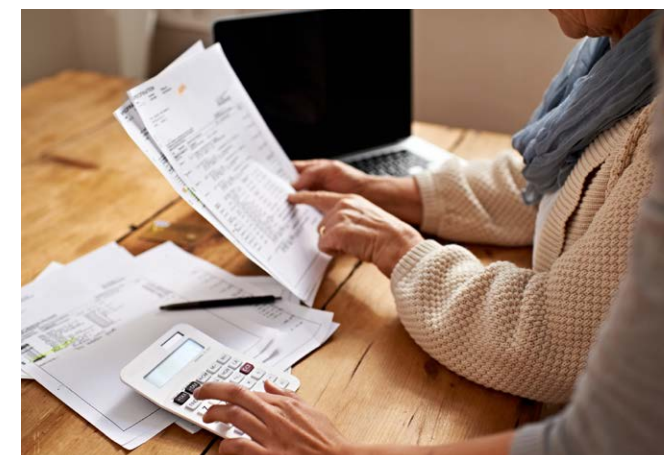
DANS UN CONTEXTE MARQUÉ PAR UNE ACCÉLÉRATION DES TRANSFORMATIONS ET UNE FORTE INFLATION, IL EST CRUCIAL POUR L'ADMR D'OPTIMISER SES RESSOURCES. D'OÙ L'IMPORTANCE DE LA DÉMARCHE MENÉE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES PAR LE DÉPARTEMENT FINANCES ET GESTION DE L'UNION NATIONALE. APRÈS UNE PREMIÈRE ÉTAPE DE MISE EN COHÉRENCE DES PROCESSUS, ELLE VISE À AMÉLIORER LA COMPRÉHENSION DES COMPTES, LE PILOTAGE DES BUDGETS, LE SUIVI DE LA CONSOMMATION DES FONDS. ET, AINSI, À DONNER AU RÉSEAU LES MOYENS DE MENER À BIEN SES PROJETS.



« Nous avons poursuivi nos efforts en 2022, en continuant notamment à renforcer nos expertises et nos outils », souligne André QUASTANA, trésorier de l'Union nationale. L'équipe a ainsi accueilli une nouvelle responsable comptable. En plus de la comptabilité de l'Union nationale, elle se charge de celle de la holding Les Domiciliennes et de toutes les filiales de l'ADMR. Côté outils, un tableau de bord et un planning d'arrêté des comptes ont été mis en place. Ils rythment le travail quotidien du service comptabilité, facilitant les arbitrages budgétaires. « La présentation des comptes lors de l'Assemblée générale annuelle a évolué elle aussi, ajoute André QUASTANA. Nous sommes passés d'une présentation classique à une présentation au format gestion, par grandes thématiques. Cela facilite la compréhension, c'est plus clair, pédagogique, transparent, le réseau voit immédiatement à quoi servent les cotisations. »

### L'information et l'accompagnement, toujours essentiels

Comme tous les ans, le département Finances et Gestion a informé ses interlocuteurs de l'ADMR sur de nombreux thèmes allant des évolutions réglementaires aux questions de fiscalité. Il a en outre capitalisé sur l'exceptionnelle occasion d'échanges qu'a été l'édition 2022 du Forum (lire page 8) en y animant trois ateliers. Consacrés au trésorier 2.0, à la fraude et à la propriété foncière, ces ateliers ont attiré un large public et montré une autre facette de la fonction finance. L'accent a été mis en parallèle sur l'accompagnement des fédérations, que ce soit pour répondre à leurs questions, faire suite à leurs demandes de conseils ou par le biais de la commission de Révision nationale qui se rapproche désormais d'une mission d'audit (lire page 26). « Au-delà



  
+ DE 20

FÉDÉRATIONS ACCOMPAGNÉES  
EN 2022 PAR LE DÉPARTEMENT  
FINANCES ET GESTION.

du périmètre classique d'un département Finances et Gestion, nous avons accompagné plus de 20 fédérations durant l'année, sur des sujets aussi importants que la restructuration générale d'un réseau départemental, l'aide au retour à l'équilibre de structure, la fiscalité, le droit des sociétés ou encore les questions de trésorerie liées aux délais mis par les conseils départementaux à verser aux fédérations l'abondement permettant de financer la mise en œuvre de l'Avenant 43 », explique Martial LAGRUE, directeur du département.

### Des projets d'avenir

Tout en menant à bien ces missions, le département Finances et Gestion a anticipé les défis à venir en lançant plusieurs projets stratégiques. Il a ainsi sélectionné le cabinet de conseil YTES pour l'accompagner dès 2023 dans une campagne de recherche de fonds européens afin de financer les initiatives des fédérations, et a organisé des webinaires d'informations à ce propos. Il a également progressé sur la mise en place, au sein du réseau ADMR, d'un programme de gestion intégré. Le futur outil permettra de dématérialiser l'intégralité des flux, de les fiabiliser et d'assurer une traçabilité par activité : « Nous avons finalisé le cahier des charges nécessaire au lancement d'une consultation pour le choix de l'éditeur de logiciels qui nous fournira le programme », précise Martial LAGRUE. Avec son équipe, ce dernier a par ailleurs achevé la refonte des formations sur la paye, la comptabilité et la gestion. Depuis janvier 2023, l'ancienne offre a été remplacée par de nouveaux modules de niveaux différents conçus pour répondre à tous les besoins, ceux des bénévoles comme ceux des professionnels experts.



ANDRÉ QUASTANA

Trésorier national, président de la fédération ADMR de la Corse-du-Sud.

**Quelles sont les missions du département Finances et Gestion ?**

Il est au cœur de tous les projets et innovations de l'Union nationale, qu'il anticipe et auxquels il apporte une contribution essentielle. Son rôle se traduit par des initiatives variées, comme on l'a vu pour la mise en œuvre de l'Avenant 43. Le département a par exemple élaboré un outil de calcul prévisionnel des incidences financières de l'avenant qui a été plébiscité. Il a aussi participé, avec trois autres fédérations de la branche de l'aide à domicile, la CNSA et la DGCS, à la réalisation d'un vade-mecum destiné à accompagner les conseils départementaux dans la mise en œuvre du décret de financement.

**Qu'est-ce qui vous a marqué dans l'activité du département en 2022 ?**

J'ai été frappé par l'intensification de la dynamique d'accompagnement des fédérations née en 2019. Il est important que le réseau se structure et monte en compétences sur les questions financières et de gestion, et le département est là pour l'aider. Adaptation aux nouvelles règles, optimisation de la trésorerie, audit des comptes, conseils sur les finances, la gestion, la fiscalité... autant de sujets cruciaux pour assurer la pérennité de l'ADMR. Et ce d'autant plus que les transformations s'accroissent depuis quelques années, et que toutes ont des impacts, à un moment ou à un autre, sur la gestion financière des fédérations.

RETOUR SUR...

**La nouvelle formule de la commission de Révision nationale**

**UNE FORMULE REVUE EN 2021**

La commission de Révision est une commission obligatoire statutaire au sein de l'ADMR. Son rôle est de rendre compte de la situation d'une vingtaine de fédérations tirées au sort chaque année en réalisant une analyse documentaire. En 2021, l'Union nationale a proposé de faire évoluer cette démarche pour qu'elle se rapproche du travail réalisé lors d'une mission d'audit. Résultat : la nouvelle formule intègre désormais une analyse et des recommandations sur un large spectre d'actions (financières, fiscales, juridiques, réglementaires ou liées à la gestion des ressources humaines).

**DES TRAVAUX COLLABORATIFS ET UN RAPPORT FINAL**

Coordonnés par le département Finances et Gestion de l'Union nationale, les travaux sont menés avec le département Ressources humaines, Juridique et Paritarisme et le département Développement et Qualité. Ils s'appuient sur un système de navettes qui fait dialoguer entre elles les entités concernées pour l'élaboration du rapport final. Ce rapport est à la fois un outil de gestion des risques et un levier de progrès : il permet en effet d'identifier les points forts et les points de vigilance sur l'ensemble des domaines de gestion de l'activité des fédérations. Cette vision à 360 degrés est assortie de conseils, notamment sur les sujets à traiter en priorité.

**DE NOUVELLES AMÉLIORATIONS EN 2022**

Accueillie très positivement par les fédérations, la nouvelle formule de la commission de Révision nationale a fait l'objet en 2022 d'améliorations destinées à optimiser la démarche. Illustration d'une exigence croissante, plus de 2000 heures d'analyse, d'échanges et de rédaction ont été nécessaires pour produire un document « navette » qui a servi de base de dialogue entre l'Union nationale et les fédérations tirées au sort. Ce document très détaillé de 90 pages a vu sa présentation évoluer durant l'année, devenant moins technique et plus pédagogique. Le processus a été dématérialisé via Teams et simplifié grâce à des outils comme une trame vierge à remplir par les différents départements impliqués dans l'analyse.

2022 POUR LE DÉPARTEMENT SI

**L'ADMR en pleine révolution numérique**

EN 2022, LE DÉPARTEMENT SYSTÈME D'INFORMATION, INNOVATION ET TRANSFORMATION DIGITALE DE L'UNION NATIONALE A POURSUIVI LES PROJETS STRUCTURANTS ENGAGÉS DANS LE CADRE DE SON SCHÉMA DIRECTEUR 2019-2023. DES PROJETS ESSENTIELS POUR PERMETTRE À L'ADMR DE RÉUSSIR LA DIGITALISATION DES OUTILS ET DES USAGES, QUI TROUVE DÉSORMAIS UN CADRE RÉGLEMENTAIRE AVEC LE PROGRAMME ESMS NUMÉRIQUE.





« L'un des projets qui nous a beaucoup occupés est la mise en œuvre et le déploiement généralisé du DUI, ou « dossier usager informatisé », conforme aux exigences du programme », note Marie-Josée DAGUIN, présidente de l'Union nationale ADMR. L'année a vu le lancement du développement de deux briques supplémentaires qui vont enrichir le futur DUI. L'une est le projet personnalisé, l'autre un cahier de liaison numérique pour les personnels qui interviennent à domicile. « Une fois que notre dossier sera conforme, nous allons le faire certifier », précise Jérôme ZOÏS, directeur du département.

### Une offre de solutions étoffée

Autre grand projet, la refonte de l'application de planification a progressé, l'enjeu étant de disposer d'une solution entièrement revue en 2023. L'année a en outre été marquée par le choix d'un nouvel outil national de gestion électronique des documents (GED), l'élaboration de plusieurs outils de gestion des ressources humaines (lire page 29) et le déploiement dans des fédérations pilotes de MIIA, la messagerie instantanée des intervenantes ADMR. « Elle permet de communiquer au



**MARIE-JOSÉE DAGUIN**

Présidente de l'Union nationale ADMR.

### Où en est la digitalisation des métiers du secteur médico-social et des services à domicile, et comment se traduit-elle pour l'ADMR ?

Cette digitalisation s'accélère, comme le montre le virage numérique en santé décliné dans le programme ESMS Numérique. C'est une formidable opportunité pour nos métiers, et aussi un vrai défi, notamment en matière de conduite du changement.

### L'ADMR est-elle armée pour relever ce défi avec succès ?

Nous avons en tout cas une avance significative par rapport à la plupart des acteurs du médico-social, car nous avons déjà un système d'information bien intégré, et le programme du Ségur du numérique fait désormais partie de notre quotidien. Nous participons à tous les groupes de travail et coconstruisons les solutions avec l'État. Le DUI-ADMR, désormais au cœur de notre système d'information, continue par exemple de s'enrichir des fonctionnalités que nous impose le cadre réglementaire. Je pense notamment au projet personnalisé numérique et au cahier de liaison numérique qui ont été développés en 2022.

Ces fonctionnalités vont nous permettre de disposer d'un DUI prochainement certifié.

Nos trois fédérations pilotes sont sur le point d'atteindre les objectifs d'usage imposés par la CNSA et les ARS. Et dans les deux ans qui viennent, 20 fédérations et huit associations du Finistère déploieront en intégralité notre DUI connecté aux services socles de l'État.

### Pourquoi l'Union nationale s'est-elle dotée d'un schéma directeur pour servir de cadre à sa transformation numérique ?

Face à la multiplication des besoins et des attentes, aux échéances de plus en plus courtes, il est important d'organiser la transformation numérique en amont grâce au schéma directeur. Cela permet d'aligner des ressources pour atteindre nos objectifs et de rester agiles. En plus de remplir cette fonction, le schéma actuel, élaboré en 2019, était un peu visionnaire puisque nous y avons anticipé le déploiement du programme ESMS Numérique. Espérons que le prochain schéma, qui va couvrir la période 2024-2026 et sur lequel nous avons commencé à réfléchir, le sera aussi.

sein du réseau ADMR de manière sécurisée et a reçu un accueil très positif. Les personnes qui l'ont expérimentée l'ont jugée pratique et facile à prendre en main », souligne Jérôme ZOÏS.

### Un accompagnement accru des fédérations

En plus d'étoffer l'offre de solutions proposées aux bénévoles, salariés et clients de l'ADMR, le département Système d'information, Innovation et Transformation digitale a renforcé l'accompagnement des fédérations en 2022. « Nous avons recruté et fait évoluer notre organisation pour mieux gérer les demandes », indique Marie-Josée DAGUIN. La communication avec le réseau a été intense. En plus des échanges quotidiens, 13 webinaires ont par exemple été organisés pour présenter de nouvelles solutions ou des évolutions réglementaires. Le département a également animé plus d'une vingtaine de groupes de travail autour des solutions du système d'information national coconstruites avec les utilisateurs du réseau.

### Formation, cybersécurité et prospective

Jérôme ZOÏS et son équipe ont consacré beaucoup de temps en 2022 à deux priorités du département : la formation et la cybersécurité. Une réflexion sur une offre



**PRÉSENTÉES LORS DE L'ÉDITION 2022 DU FORUM ADMR :**  
**L'OUTIL DE PLANIFICATION, L'ESPACE DIGITAL SALARIÉ ET LE BULLETIN DE PAYE DÉMATÉRIALISÉ.**

de formation en ligne accompagnée grâce à des formats hybrides a par exemple été lancée, et le dispositif interne de sécurité d'accès aux données a été consolidé. En parallèle, le département s'est mobilisé sur plusieurs chantiers d'avenir comme le déploiement du portail ADMRConnect, futur point d'entrée unique pour s'identifier et accéder aux applications du réseau, ou encore sur les expérimentations du domicile renforcé. « Après une phase exploratoire d'observation des pratiques, usages et outils existants, nous allons faire des propositions de solutions qui faciliteront la coordination au sein du réseau ADMR et avec les parties prenantes intervenant sur l'autonomie », conclut Jérôme ZOÏS.

## RETOUR SUR...

### Les nouveaux outils RH développés en 2022

Plusieurs outils de gestion des ressources humaines ont été mis en œuvre par le département Système d'information, Innovation et Transformation digitale en 2022. Parmi ces outils :

**Un coffre-fort électronique** destiné aux salariés. Il a été conçu pour accompagner les fédérations dans la dématérialisation des bulletins de paye. Dès sa mise en place, il a rencontré un franc succès, avec un taux d'adhésion supérieur à 80 %.

**Une solution de protection du travailleur isolé.** En cas d'agression ou de malaise, ce dernier peut appuyer sur un bouton SOS installé sur son téléphone mobile et envoyer ainsi un signal d'alerte au service d'assistance. L'offre a été testée dans trois fédérations pilotes avant son déploiement en 2023.

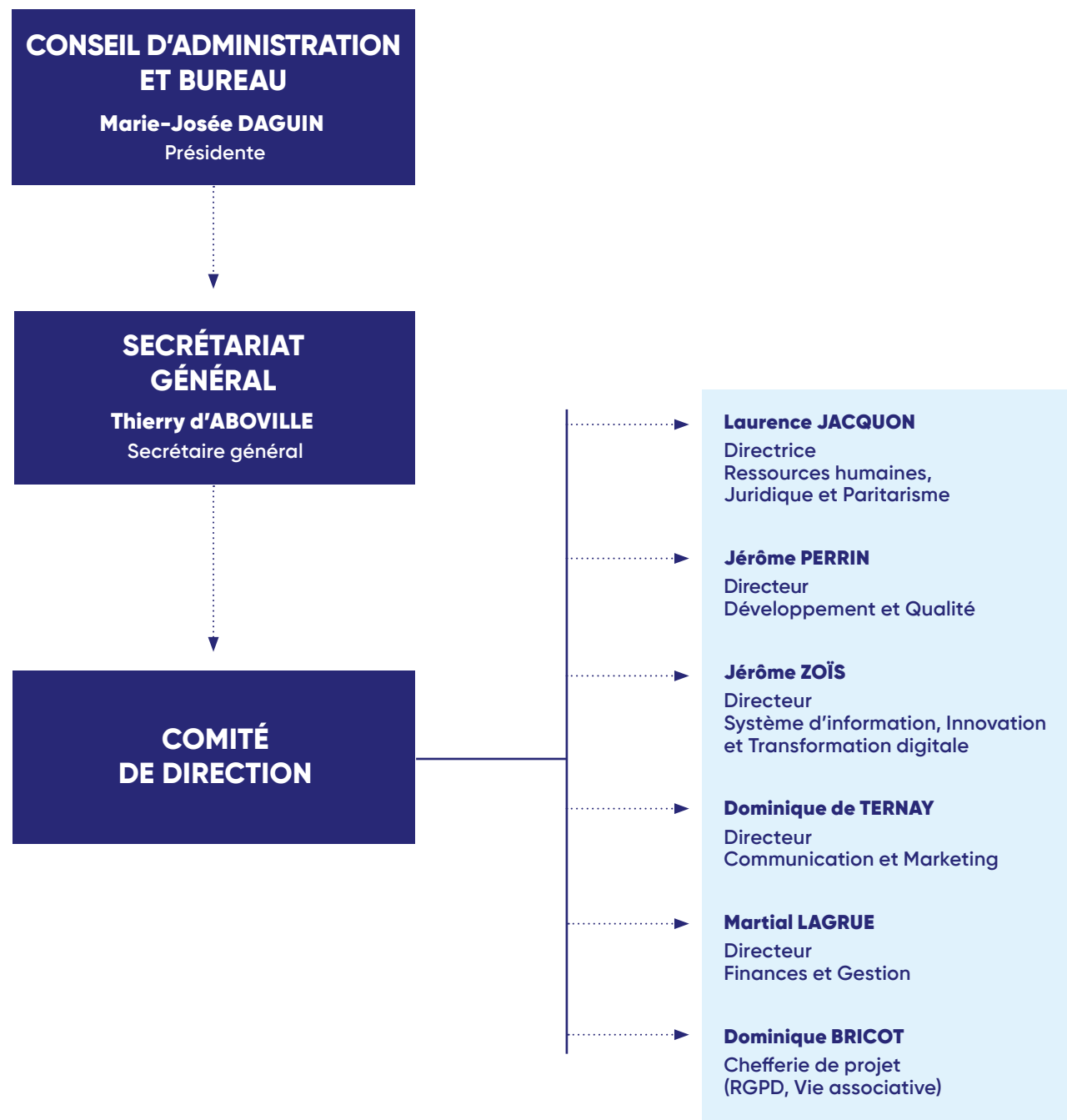
**Un espace digital salarié.** Il s'agit à la fois d'un trait d'union institutionnel entre le salarié et son employeur et d'un espace de

pédagogie en ligne. Le nouvel espace a été testé par une fédération pilote avant son déploiement en 2023.

**Un logiciel « ATS »** (pour applicant tracking system), outil de gestion et de suivi des candidatures lors des campagnes de recrutement. Un cahier des charges a été rédigé en 2022, permettant de lancer dès 2023 une consultation qui aidera à choisir l'éditeur de cette nouvelle solution.

# ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DE L'UNION NATIONALE ADMR

Au 31 décembre 2022



## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNION NATIONALE ADMR au 31 décembre 2022

### Présidente

**Marie-Josée DAGUIN**  
Fédération des Hautes-Pyrénées,  
déléguée régionale Occitanie

### Vice-Présidents

**Martine GABOYER**  
Fédération de la Sarthe,  
déléguée régionale Pays de la Loire

**Jeanne UBERSFELD**  
Fédération de la Meurthe-et-Moselle,  
déléguée régionale du Grand Est

**François BREBANT**  
Fédération de l'Aude

### Trésorier

**André QUASTANA**  
Fédération de la Corse-du-Sud

### Trésorier-adjoint

**Gérard QUINQUINET**  
Fédération de l'Isère,  
délégué régional AURA

### Secrétaire

**Alain COURTEILLE**  
Fédération de l'Hérault

### Secrétaire adjoint

**Pascal Lissy,**  
Fédération des Hautes-Alpes

### Autres membres du Bureau

**Gilles FOU DRAL**  
Fédération de l'Aveyron

**Martine FOSSEPREZ**  
Fédération de Côte-d'Or,  
déléguée régionale Bourgogne-Franche-Comté

**Michel GASTON**  
Fédération du Lot

**Jean-Pierre LAMETAIRIE LAISSU**  
Fédération de l'Ain

### Autres membres du conseil d'administration

**Alain CAZENAVE**  
Fédération de l'Ille-et-Vilaine

### Brigitte DURIEUX\*

Fédération de Haute-Loire

**Marie-Christine CODDEVILLE**  
Fédération du Nord

**Jean-Louis GUILBAUD**  
Fédération de la Vienne,  
délégué régional Nouvelle-Aquitaine

**Michel LEBACQ**  
Fédération du Cher,  
délégué régional Centre-Val de Loire

**Marie-Thérèse NEMROD-BONNAL**  
Fédération du Vaucluse,  
déléguée régionale PACA

**André OLIVIER**  
Fédération du Pas-de-Calais,  
délégué régional Hauts-de-France

**Bernadette PERRET**  
Fédération de la Manche,  
déléguée régionale Normandie

**Yves POUPENEY**  
Fédération de l'Essonne,  
délégué régional Île-de-France

**Fernand TROALE**  
Fédération de Charente-Maritime

**Michel WEHR**  
Fédération du Lot-et-Garonne

**Yamina BENDAHO**  
Fédération de l'Hérault

**Catherine GRANDIN**  
Fédération de la Mayenne

**Cathy MASSARO**  
(invitée au Bureau)  
Fédération de la Corse-du-Sud

**Geneviève MENARD**  
Fédération des Hautes-Pyrénées

**Angélique TRIBALLIER**  
Fédération du Morbihan

**Secrétaire général**  
Thierry d'ABOVILLE

— Bureau  
— 1<sup>er</sup> collège  
— 2<sup>e</sup> collège

\* A quitté le CA en mai 2023





## **Union nationale ADMR**

184 A, rue du Faubourg-Saint-Denis

75484 Paris Cedex 10

Tél. : 01 44 65 55 55

[info@admr.org](mailto:info@admr.org)

[www.admr.org](http://www.admr.org)

