



Le programme de
modernisation 

**Accord-cadre CNSA - UNA
relatif au programme de modernisation du réseau UNA
pour les années 2014 à 2018**

Entre, d'une part,

La Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA),
établissement public national à caractère administratif
représentée par sa directrice, Madame Geneviève GUEYDAN

Et, d'autre part,

**UNA, Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles, dont le siège social est
situé : 108 – 110 rue Saint Maur 75011 PARIS, désignée ci-après comme « UNA », représentée par sa
Directrice générale, Nicole STREIGNART, dûment autorisée par délibération du conseil
d'administration en date du 17 septembre 2014.**

- Vu le code de l'action sociale et des familles et notamment ses articles L14-10-5 et R. 14-10-49 et suivants,
- Vu les circulaires d'application relatives à la section IV du budget de la CNSA,
- Vu les actions éligibles à la section IV de la CNSA présentées par l'UNA,

Il est décidé et convenu ce qui suit :

PREAMBULE

L'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles (UNA) est une association créée en 1970 et reconnue d'utilité publique.

Elle œuvre pour rendre concret et effectif le droit fondamental pour chacun d'être aidé, accompagné et soigné à domicile et ce quels que soient sa situation personnelle, son environnement et son degré d'autonomie.

UNA développe son activité dans le champ de l'économie sociale et solidaire et regroupe 960 services adhérents, partout en France et en Outremer (associations, fondations, services publics territoriaux et organismes mutualistes).

Au total, ce sont plus de 85 millions d'heures d'intervention qui sont réalisées chaque année par les 115 000 professionnels du réseau auprès de plus de 710 000 personnes aidées.

Dans le cadre de sa stratégie nationale, UNA entend poursuivre la modernisation de son réseau, sur l'ensemble du territoire. Depuis plusieurs années, les adhérents du réseau UNA se sont fortement engagés dans une démarche de professionnalisation des intervenants à domicile et des personnels d'encadrement, afin d'améliorer et de sécuriser l'accompagnement des personnes fragilisées par l'âge, le handicap, la maladie ou des difficultés d'ordre social.

Les adhérents du réseau UNA travaillent également depuis longtemps à la mise en place d'une démarche qualité. Celle-ci répond non seulement à l'enjeu de sécurisation des prestations mais également à l'objectif de rendre le fonctionnement et l'organisation des structures plus efficaces.

La première tranche du programme de modernisation accompagnée par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a fait l'objet d'une forte adhésion du réseau avec 650 structures engagées d'octobre 2009 à juin 2014 (soit 83% des structures engageables)

Au travers de ce programme, UNA a pu proposer à son réseau un accompagnement renforcé sur des thématiques fondamentales comme la gestion, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la prévention des risques professionnels, les pratiques professionnelles, la mutualisation, la qualité ou les systèmes d'information. 180 projets de mutualisation ont été soutenus, 140 structures certifiées, plus de 10 000 intervenants ont été formés à la prise en charge de publics spécifiques, un outil de pilotage financier a été déployé auprès des 650 structures engagées et près de 150 audits individuels de Gestion et organisation ont pu être conduits.

UNA souhaite, par la signature d'une nouvelle convention avec la CNSA (2014-2018), capitaliser la dynamique engagée au sein de son réseau depuis 5 ans, engager de nouvelles réflexions sur l'amélioration de la prise en charge des usagers et approfondir les travaux conduits lors de la 1^{ère} tranche du programme.

Il s'agira ainsi d'accompagner les structures dans leur volonté permanente d'amélioration des réponses proposées et des prestations délivrées auprès des usagers, tout en contribuant aux nécessaires évolutions et mutations du secteur du domicile.

Trois objectifs prioritaires au service de ces enjeux ont été identifiés :

- amélioration et sécurisation des interventions et prestations auprès des usagers ;
- pérennisation et consolidation des services ;
- accompagnement des structures dans leur développement.

Cette dynamique s'inscrit dans le droit fil de l'engagement du réseau UNA qui intègre la problématique de l'équilibre économique des structures dans un environnement financier contraint, tout en maintenant son engagement d'exercice de missions d'intérêt général relatives à l'accompagnement des plus fragiles par des acteurs non-lucratifs.

La présente convention a été élaborée à partir d'une série d'éléments complémentaires :

- L'évolution du contexte national (complexité du champ et difficultés financières rencontrées) ;
- les grands axes de développement du secteur (évolution des relations entre financeurs et structures, attention accrue à la continuité des parcours des personnes aidées et aux pratiques de collaboration entre professionnels d'un même territoire, développement des compétences d'intervention sur le secteur du handicap, accompagnement des aidants) ;
- les recommandations issues de l'évaluation externe de la 1^{ère} tranche du programme (affiner le diagnostic des structures, repenser les relais locaux, proposer une vision plus transversale des actions) ;
- les axes stratégiques du réseau UNA National et en particulier la dynamique de structuration.

L'ensemble de ces réflexions a conduit à proposer une structuration de la présente convention en deux axes complémentaires dont le déploiement effectif, après la phase de démarrage, est prévu sur les années 2015-2018 :

« Adéquation Prestations / Besoins ».

Cet axe est construit autour de la question essentielle de l'amélioration de l'adéquation entre les prestations délivrées et les besoins des usagers.

Il s'agira plus particulièrement de travailler au niveau de chaque territoire engagé de manière transversale soit autour de l'accompagnement des personnes en situation de handicap soit autour de la coordination aide et soin, choix effectué au regard des opportunités individuelles et collectives identifiées au niveau d'un territoire lors de la phase de diagnostic.

Chaque territoire mènera des travaux collectifs et ce autour de 2 objectifs :

- o optimisation et renforcement des accompagnements auprès des personnes en situation de handicap;
- o construction d'une approche globale de l'accompagnement à domicile des personnes fragilisées.

« Optimisation des organisations »

La qualité du service rendu à l'utilisateur est étroitement liée à l'organisation interne d'une structure autour de quatre « piliers » fondamentaux : la gestion, les ressources humaines, l'organisation des prestations et les systèmes d'information.

Certaines de ces thématiques ont été abordées dans le cadre de la 1^{ère} tranche du programme et un accompagnement à deux niveaux sera proposé dans cette convention afin de pouvoir à la fois inclure les

structures non engagées dans la 1^{ère} tranche et d'aller par ailleurs plus loin sur ces thématiques pour celles qui avaient déjà mené des travaux sur ces questions entre 2009 et 2014.

Les actions proposées sur cet axe de travail devront :

- contribuer à une meilleure gestion, un renforcement du dialogue avec les financeurs et à l'utilisation optimale des financements sollicités dans un environnement sous contrainte tarifaire ;
- répondre aux besoins des usagers à travers le développement des compétences des salariés, optimiser la gestion des ressources humaines en y examinant les pistes possibles d'efficience, fidéliser les salariés et développer l'attractivité du secteur ;
- conduire les structures du réseau UNA à délivrer une prestation personnalisée et sécurisée auprès des publics vulnérables afin de servir au mieux chaque usager ;
- organiser, rationaliser et sécuriser le flux d'échanges des informations au sein des structures et du réseau mais également entre les services, les prescripteurs et les financeurs.

Le déploiement de ces actions sera précédé d'une phase préparatoire (octobre 2014 – juin 2015) qui devra répondre à trois objectifs :

- cadrage méthodologique et construction des dispositifs d'accompagnement, outils et méthodologies ;
- mobilisation du réseau et appropriation des enjeux et travaux proposés par les structures ;
- diagnostic individuel et territorial et construction des plans d'action.

Article 1 - Objet de l'accord cadre

Le présent accord cadre a pour objet de définir la nature et le coût des actions à réaliser dans le cadre du programme de modernisation du réseau UNA ainsi que les modalités de la participation de la CNSA à ce programme.

Le programme présenté par UNA porte sur les points suivants :

1. **Axe 1 : Phase préparatoire**
 - Action 1.1 : cadrage méthodologique et construction des dispositifs de déploiement
 - Action 1.2 : mobilisation du réseau et appropriation des enjeux par les structures
 - Action 1.3 : diagnostic individuel et territorial et construction des plans d'action
2. **Axe 2 : « Adéquation Besoins / Prestations »**
 - Action 2.1 : développement d'un accompagnement spécifique auprès des personnes en situation de handicap
 - Action 2.2 : coordination aide et soin
3. **Axe 3 : « Optimisation des organisations »**
 - Action 3.1 : gestion
 - Action 3.2 : ressources humaines
 - Action 3.3 : organisation des prestations
4. **Axe 4 : Accompagnement individualisé des structures**
 - Action 4.1 : projets de coopération et mutualisation
 - Action 4.2 : dispositif d'accompagnement des structures en difficulté
5. **Axe 5 : Systèmes d'Information**
 - Action 5.1 : observatoire du réseau
 - Action 5.2 : labellisation
 - Action 5.3 : hébergement mutualisé
 - Action 5.4 : projets réseau
6. **Axe 6 : Pilotage général du projet**

Les actions à réaliser sont décrites dans l'annexe n°1 qui fait partie intégrante du présent accord-cadre.

Article 2 - Coût du projet et participation de la CNSA

Le coût global des actions s'élève à 45 848 481 €, quarante cinq millions huit cent quarante huit mille quatre cent quatre vingt un euros pour les années 2014 à 2018.

Pour la première année, le coût global des actions s'élève à 702 986 €, sept cent deux mille neuf cent quatre vingt six euros.

Au titre de la première année, la CNSA contribue à hauteur de 52,6 % du coût réel des actions dans la limite d'un montant de 369 771 €, trois cent soixante neuf mille sept cent soixante et onze euros.

Pour les années suivantes, les montants des engagements de la CNSA, ainsi que leur répartition par actions feront l'objet d'avenants au présent accord-cadre.

Le montant de la participation de la CNSA est établi sous réserve de la réalisation des opérations dont la programmation financière prévisionnelle figure en annexe 2. Le montant définitif de l'aide de la CNSA sera calculé en fonction des dépenses effectivement réalisées et justifiées.

L'UNA s'engage à ne pas affecter les crédits versés par la CNSA au titre du présent accord-cadre au financement d'une même action faisant ou ayant déjà fait l'objet d'un financement au titre de la section IV de son budget à titre individuel, ou dans le cadre d'une convention départementale.

En aucun cas, une action prévue dans le présent accord-cadre et financée par la CNSA ne pourra faire l'objet d'un autre financement de la CNSA dans le cadre d'une demande de financement auprès d'une d'ARS ou d'une convention départementale.

L'UNA s'engage à communiquer cette clause aux adhérents de son réseau bénéficiaires d'un financement au titre du présent accord-cadre.

Afin de permettre à la CNSA de s'assurer du respect de ces dispositions, le compte-rendu financier mentionné à l'article 3 du présent accord-cadre précisera, pour chaque action bénéficiant d'un financement ou d'une prise en charge au titre du présent accord-cadre :

- le budget de l'action,
- la part et le montant des financements revenant à la CNSA, en précisant, si l'action a fait, par ailleurs, l'objet d'un financement auprès de l'ARS délégataire des crédits de la CNSA (section IV) ou d'une convention départementale, la subvention accordée ou versée par la CNSA dans ce cadre, les références et dates des décisions et/ou conventions d'attribution,
- la liste des autres financeurs, les montants versés par eux et la part de ces montants dans le budget global de l'action.

La programmation financière, décrite en annexe 1, fait partie intégrante du présent accord-cadre.

Article 3 - Modalités de versement de l'aide de la CNSA

La contribution de la CNSA mentionnée à l'article 2 pour la première année d'exécution du programme est versée dans les conditions suivantes :

Un acompte de 50 % du montant de la subvention due au titre de la première année de l'accord-cadre sera versé au plus tard à la fin du mois suivant la date de signature.

Le solde sera versé au plus tard à la fin du mois suivant la réception et la validation par la CNSA d'un premier bilan intermédiaire et d'un compte-rendu financier des actions financées au cours de la première année de l'accord dans la limite des dépenses effectivement réalisées. Ces documents datés et signés par le représentant légal d'UNA sont adressés en deux exemplaires originaux à la CNSA.

Au terme de l'accord-cadre, le solde définitif calculé sur la base des dépenses effectivement réalisées et comptablement justifiées sera versé dans les six mois suivant la réception et la validation par la CNSA d'un bilan définitif et un compte rendu financier justifiant de la réalisation des actions prévues au cours des trois années du présent accord-cadre. Ces documents datés et signés par le représentant légal d'UNA sont adressés en deux exemplaires originaux à la CNSA.

Le comptable assignataire chargé des paiements est l'agent comptable de la CNSA.

Les sommes seront versées sur le compte d'UNA référencé par relevé d'identité bancaire ou postal ci-annexé (annexe 3). Tout changement de coordonnées bancaires sera notifié à la CNSA.

Article 4 : Clause de reversement à un tiers - Contrôle du reversement aux structures adhérentes

Compte tenu de la spécificité de ce programme, le reversement de tout ou partie de la présente subvention par UNA aux structures adhérentes est autorisée aux fins de prise en charge des dépenses liées à la réalisation du programme agréé. Ce reversement ne pourra se faire que par UNA auprès de structures adhérentes à UNA, s'engageant formellement à participer à la mise en œuvre des actions. La convention signée entre UNA et les structures adhérentes, précisera les conditions de traçabilité de ce versement, telles que prévues à l'article 5 du présent accord-cadre.

UNA s'assurera de la bonne utilisation des sommes reversées par la mise en œuvre d'une procédure de contrôle obligeant les structures adhérentes à :

- tenir un état annexe de sa comptabilité, des dépenses et des recettes entrant dans le cadre de cet accord-cadre,
- produire un compte rendu financier annuel, ainsi qu'un compte rendu financier final à la fin de la réalisation des actions,
- conserver toutes les pièces justificatives de l'emploi des sommes et de la réalisation des actions au minimum 3 ans après le dernier paiement effectué par la CNSA,
- transmettre toutes les pièces justificatives de l'emploi des sommes et de la réalisation des actions sur demande d'UNA ou d'un tiers mandaté par UNA ou la CNSA,
- tenir, à tout moment, à disposition d'UNA ou d'un tiers mandaté par UNA ou la CNSA les pièces justificatives de l'emploi des sommes et de la réalisation des actions,

L'UNA procédera chaque année par tirage au sort à des contrôles sur place des pièces justificatives. Ces contrôles feront l'objet d'un rapport qui sera transmis à la CNSA.

En cas de manquement à ces obligations, UNA suspendra le reversement aux structures adhérentes. Elle demandera le remboursement des sommes non justifiées et/ou indument perçues et pourra de plein droit mettre fin à la convention fixant les conditions de mise en œuvre du plan d'actions local par la structure adhérente.

UNA sera amenée, à la demande de la CNSA, à rendre compte de l'utilisation par les structures adhérentes des sommes qui leur ont été déléguées.

En cas de reversement aux structures adhérentes, UNA produira, à la demande de la CNSA, les conventions attributives de la part de la subvention reversée.

Article 5 : Modalités de suivi et de contrôle de l'exécution de l'accord-cadre

UNA est responsable de la mise en œuvre du programme d'actions prévu au présent accord-cadre, ainsi que du contrôle de la réalité de la dépense (service fait). La Directrice de la CNSA est responsable du contrôle comptable du présent accord-cadre.

En cours d'exécution du présent accord-cadre, UNA s'engage à :

- informer régulièrement la CNSA de l'avancement de l'opération. A cet effet, elle s'engage à respecter les échéances relatives à la remonté des justificatifs certifiés de dépenses, ainsi qu'aux autres indicateurs d'objectifs de réalisation et indicateurs prévus au présent accord-cadre.
Toute modification ou abandon du programme doit être signalé à la CNSA. L'acceptation de toute modification fera l'objet d'un avenant au présent accord-cadre,
- adresser aussitôt, sur demande qui lui en sera exprimée par le Directeur de la CNSA, tout renseignement concernant, d'une part, l'état d'avancement du programme, et d'autre part, les paiements effectués au titre de l'opération en cause,
- apporter tous renseignements et données demandés par la CNSA relevant du contrôle de gestion interne qu'UNA a mis en place,
- se soumettre à tout contrôle sur pièces et sur place effectué par la CNSA ou un tiers mandaté par elle,
- garantir la traçabilité de l'emploi de la subvention globale de la CNSA et à cet effet :
 - inscrire en recettes les crédits correspondant à la subvention allouée,
 - inscrire en dépenses, les dépenses correspondant soit à des subventions à des tiers, soit à des dépenses directes d'UNA,
 - à obtenir des bénéficiaires des subventions reversées, lorsque l'article 4 du présent accord-cadre le permet, un état détaillé par nature des dépenses réalisées et les pièces justificatives de ces dépenses, ainsi que des autres subventions éventuellement reçues pour les mêmes actions,
 - tenir, dans un état annexe de sa comptabilité les dépenses entrant dans le cadre de cet accord-cadre.
- conserver les pièces justificatives de ces dépenses jusqu'à la date limite à laquelle sont susceptibles d'intervenir les contrôles, soit 3 ans après le dernier paiement effectué par la CNSA.

Au cas où le contrôle ferait apparaître que tout ou partie des sommes versées n'a pas été utilisé ou l'a été à des fins autres que celles mentionnées à l'article 1, ou que l'évolution du projet a entraîné le dépassement du taux de contribution mentionné à l'article 2, la CNSA procédera au recouvrement des sommes indûment perçues par UNA.

En outre, L'UNA rendra compte à la CNSA, avant le démarrage effectif des actions, des procédures internes de contrôle financier mises en place au sein du réseau.

L'UNA s'engage à respecter un cadre budgétaire et comptable conforme au règlement 99/01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable.

UNA transmettra à la CNSA avant le 30 juin de l'année suivant l'exercice d'attribution : les rapports d'activité de son réseau, ses comptes sociaux (bilan, compte de résultat et annexes), les comptes sociaux certifiés par un commissaire aux comptes.

Article 6 : Eligibilité, publicité, concurrence et transparence

Eligibilité des dépenses : UNA s'engage à ne prendre en compte au titre du cofinancement de la CNSA que des dépenses conformes aux dispositions des articles du Code de l'action sociale et des familles régissant la section IV du budget de la CNSA, et notamment ses articles L 14-10-5, R 14-10-49 et suivants ainsi que les circulaires d'application.

Article 8 - Durée et déroulement de l'accord-cadre

Le présent accord-cadre est conclu à compter de la date de signature par la directrice de la CNSA jusqu'au 30 juin 2018. Il fera l'objet d'avenants pour faire évoluer le dispositif existant ou intégrer de nouvelles clauses administratives ou financières.

UNA tiendra informé la Directrice de la CNSA de tout changement dans le déroulement de l'accord-cadre. UNA informera la CNSA de toute modification de son mode d'organisation de nature à affecter sa mise en œuvre.

Toute demande de modification des dispositions du présent accord-cadre fera l'objet d'une lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai conventionnel. Dans tous les cas, un avenant au présent accord-cadre, conclu dans les mêmes formes, précisera les éléments modifiés de l'accord, sans que ceux-ci puissent conduire à remettre en cause les objectifs généraux découlant de l'article 1.

Article 9 - Résiliation de l'accord-cadre

Le présent accord-cadre sera résilié :

1. sur décision de la CNSA en cas d'inexécution ou de modification substantielle et en cas de retard significatif des conditions d'exécution de l'accord par UNA sans l'autorisation écrite de la CNSA. Celle-ci peut respectivement exiger le reversement de tout ou partie des sommes déjà versées au titre du présent accord-cadre, diminuer ou suspendre le montant de la subvention, après examen des justificatifs présentés par UNA et avoir préalablement entendu ses représentants. La CNSA en informe UNA par lettre recommandée avec accusé de réception.
2. à l'initiative d'UNA sous réserve de motiver sa décision et de respecter un délai de préavis de trois mois, délai qui pourra être réduit avec l'accord de la CNSA. Dans ce cas, la CNSA procédera à la révision du montant de la subvention, en tenant compte des actions réalisées.

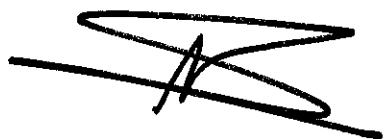
Article 10 – Contentieux

Le Tribunal administratif de Paris est compétent pour connaître des contestations nées de l'application du présent accord-cadre.

Fait en trois exemplaires originaux,

A Paris Le 27 NOV. 2014

La Directrice générale d'UNA



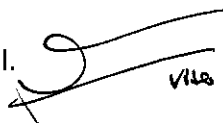
Nicole STREIGNART

La Directrice de la CNSA,



Geneviève GUEYDAN

Vu,
Le Contrôleur budgétaire de la CNSA, Philippe KASPI.



Vue n° 14, 53 du 26/11/2014

Publicité : le financement accordé par la CNSA, dans le cadre du projet agréé, doit être porté à la connaissance des bénéficiaires des actions conduites. Quand le financement est utilisé pour la publication ou la production de documents écrits ou audiovisuels, la participation de la CNSA doit obligatoirement y être mentionnée (logo).

Concurrence et transparence : le bénéficiaire s'engage à respecter, selon les cas, les règles de concurrence et de passation des marchés publics, ainsi que les règles de transparence des subventions publiques.

Article 7 - Suivi de l'application du l'accord-cadre par un comité de pilotage, évaluation

Un comité de pilotage, composé notamment de représentants de la Directrice de la CNSA et de la Directrice Générale d'UNA se réunira périodiquement, au moins une fois par an, et à la demande de l'une ou l'autre partie. Ce comité pourra associer, d'un commun accord entre les signataires du présent protocole, d'autres acteurs.

Le comité de pilotage examinera l'état d'avancement des actions entreprises par UNA, les difficultés rencontrées par UNA ou ses adhérents dans la mise en œuvre des plans d'actions, les actions correctrices ou d'accompagnement susceptibles d'être mises en œuvre par l'une ou l'autre partie, y compris au niveau local, et les ajustements nécessaires à apporter pour la bonne réalisation du programme.

UNA veillera à l'articulation et la complémentarité des différentes actions du programme avec les actions conduites sur les mêmes thèmes par d'autres institutions, notamment par ou à l'initiative de l'Agence nationale des services à la personne.

Au terme du présent accord-cadre, dans le but d'évaluer les résultats du programme réalisé, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, UNA devra fournir une évaluation interne, au plus tard dans le délai de six mois suivant la fin des actions, à travers un rapport d'évaluation. Celui-ci fera apparaître :

- la conformité des résultats aux objectifs fixés par phase en annexe pour chaque action ;
- l'évaluation qualitative et quantitative de l'action réalisée, par la production des indicateurs d'évaluation par phase justifiant de la bonne réalisation des actions financées ;
- l'impact durable de l'action, à travers la production d'indicateurs d'évaluation de l'effet des actions auprès des publics concernés et des professionnels, en lien avec le rapport d'activité d'UNA ;
- les prolongements susceptibles d'être apportés à chacune des actions.

Le compte rendu d'exécution de l'accord-cadre, prévu à l'article 3, comprend les éléments nécessaires à l'évaluation.

Chaque année, il sera fait état de l'avancement des travaux à travers une information sur les indicateurs.

Les documents sont à produire en deux exemplaires à la CNSA.

La présente convention fera l'objet, à l'issue de son exécution, d'une évaluation externe dont les modalités seront définies par voie d'avenant.

ANNEXE n° 1

**à l'accord-cadre CNSA - UNA
relatif au programme de modernisation du réseau UNA
pour les années 2014 à 2018**

PROGRAMME D'ACTION

AXE 1 - PHASE PREPARATOIRE

Contexte et objectifs

La convention de modernisation portant sur la période 2009-2013 a permis, comme l'a notamment identifié l'évaluation externe, d'enclencher une dynamique réseau importante et de concrétiser un grand nombre d'actions dans un contexte de forte implication des structures du réseau.

Parmi les points d'amélioration que cette même évaluation a mis en avant se pose la question de la bonne adéquation entre les enjeux et besoins propres à chaque territoire et à chaque structure au regard des solutions d'accompagnement proposées dans le cadre du Programme de Modernisation.

En parallèle, le constat est fait depuis plusieurs années aux niveaux national et local, de la nécessité d'une meilleure articulation entre les différentes initiatives, sources de financement, acteurs au niveau des territoires.

La question des parcours individuels des personnes, des relations interinstitutionnelles, des modalités de coordination et d'optimisation des réseaux de service, impliquent de penser cette nouvelle convention dans une dimension « territoriale ».

C'est dans cette double optique, et plus généralement de manière à tenir compte des attentes renouvelées du réseau UNA, que la présente convention propose d'organiser, en amont des actions d'accompagnement et de la phase de déploiement à proprement parler, une série d'étapes préparatoires permettant de conduire une analyse des enjeux de modernisation des structures qui soit à la fois individualisée et territorialisée.

La bonne adéquation des réponses proposées et la bonne appropriation par les structures des différents objectifs / niveaux d'engagement impliquant le suivi des actions sont les principaux attendus de ce processus.

Il s'agit ainsi de faire en sorte que les structures disposent, à travers une étape préalable de positionnement par rapport aux différents axes de travail proposés, d'une lecture de leurs principales forces et faiblesses, à la fois pour se positionner par rapport aux axes de travail, mais aussi dans une dynamique d'auto-évaluation et, dans une certaine mesure, de préparation aux différentes exigences réglementaires en termes d'évaluation.

Dans un second temps, ces éléments d'analyse individuelle ont vocation à être consolidés au niveau de l'union territoriale de référence du programme (plusieurs échelons peuvent être union de référence : union départementale, interdépartementale, régionale, etc.). La consolidation des résultats des diagnostics individuels d'un territoire, croisée avec une analyse des risques et opportunités identifiés par ailleurs sur le territoire en question, permettra la réalisation d'un diagnostic territorial.

C'est à partir de ce diagnostic réalisé par l'union de référence que seront identifiés les axes prioritaires de travail pour la phase de « déploiement ». Il s'agira en effet de bien identifier les points de jonction entre structures en termes de besoins, de marges de progrès, d'enjeux, etc. Et d'identifier en parallèle

les opportunités, caractéristiques, besoins du territoire dans lesquels s'inscrivent les structures de manière à articuler les travaux menés dans la phase de déploiement avec les différents projets conduits par les institutions et partenaires locaux.

Description de la phase préparatoire

La phase préparatoire a vocation à se déployer entre octobre 2014 et juin 2015 en 2 séquences parallèles :

- une séquence qui mobilisera l'équipe de pilotage du siège national d'UNA sur la période octobre 2014-juin 2015 et qui permettra de préparer le contenu de la phase de déploiement (juillet 2015-juin 2018) – cette séquence sera intitulée « Cadrage méthodologique et construction des dispositifs de déploiement »
- une séquence qui mobilisera les équipes territoriales ainsi que les structures du réseau (période identique : octobre 2014-juin 2015) de manière à assurer la communication autour de la démarche, réaliser les diagnostics individuels et territoriaux et préparer les plans d'actions locaux de la phase de déploiement (juillet 2015- juin 2018). Cette séquence sera scindée en deux actions : « Mobilisation du réseau et appropriation des enjeux par les structures » et « Diagnostic individuel et territorial et construction des plans d'action »

Action 1.1 : Cadrage méthodologique et construction des dispositifs de déploiement,

Plusieurs étapes structureront cette séquence, qui permettra de mettre à niveau les chargés de mission locaux sur les outils et les méthodologies du programme et de produire ou décliner différents outils (kits de sensibilisation, études de cas, etc.) pour chacune des thématiques qui feront l'objet d'un déploiement dans les territoires entre juillet 2015 et juin 2018.

Cadrage méthodologique

La phase de déploiement (2015-2018) sera structurée autour de 2 axes : « Adéquation entre les prestations et les besoins » et « Optimisation des organisations », chaque axe étant constitué d'un certain nombre de thématiques.

Chacune de ces thématiques est structurée, gérée et organisée par un expert métier national qui garantit la pertinence et la cohérence du contenu des prestations, leur qualité générale, l'homogénéité de leur déploiement par les relais territoriaux. Surtout, il en est, à l'origine, le concepteur.

Cette étape de « cadrage méthodologique » a ainsi vocation à :

- Etablir l'architecture générale des différents dispositifs d'accompagnement qui seront proposés aux structures sur chacune des thématiques (modules de sensibilisation ; boîtes à outils ; kits structurés à partir d'étude de cas ; documentation stratégique et technique ; méthodologies, etc.)
- Identifier les conditions de déploiement pour chaque thématique dans une perspective d'appropriation et de travail collectifs
- Identifier précisément les facteurs clés de réussite pour les structures ainsi que les points de vigilance
- Articuler l'architecture des dispositifs proposée avec le positionnement et les attentes des structures suite au diagnostic qu'elles auront rempli.

Construction des outils et dispositif d'accompagnement

Pour chacune des thématiques, l'expert métier national devra, une fois l'architecture structurée via l'étape de cadrage méthodologique, proposer un contenu pour chacune des actions. Il s'agit là du travail le plus important en termes de mobilisation d'expertises et de qualité de l'adéquation avec les besoins / attentes / capacités des structures.

- Pour chaque thématique, un ensemble d'outils structurés sera produit. Exemples : Guide méthodologique pour la création ou le renforcement d'un Saad handicap,
- Contenu des journées de sensibilisation et des ateliers de sensibilisation aux outils et à la démarche de coordination aide et soins
- Procédures et formulaires types, outils modélisés, fiches pratiques.

Sur les différentes thématiques, il s'agira également en tant que de besoin, de mobiliser des experts internes et externes au réseau pour l'élaboration des différents outils. Ceux-ci seront ensuite testés / analysés via la mise en place de groupes de travail mobilisant des acteurs du réseau et ce de manière à garantir la qualité des dispositifs proposés.

Ils seront ensuite présentés aux différents acteurs mobilisés pour l'accompagnement des structures au niveau territorial et des sessions d'appropriation des outils seront programmées.

Action 1.2 : Mobilisation du réseau et appropriation des enjeux par les structures

Journée nationale de lancement pour les Unions

Dans un premier temps, le réseau UNA réunira l'ensemble des présidents et responsables d'unions territoriales de manière à présenter le programme, préciser ses attendus, les conditions de déploiement et de mise en œuvre, les attentes vis-à-vis des unions et des structures ainsi que les modalités de partenariat et de reporting (à la fois en termes d'activités et de suivi financier). Cette réunion se tiendra sur une journée, sera animée par l'équipe pilote du siège ; elle devra permettre de répondre aux différentes questions des unions de manière à préparer les séminaires locaux de mobilisation.

Les unions resteront en effet, comme sur la première tranche, les relais essentiels du pilotage et de la coordination des travaux sur les territoires.

Séminaires locaux de mobilisation avec engagement des structures dans la phase de diagnostic

Ces séminaires constituent la deuxième étape de communication / présentation du Programme de Modernisation.

Ils ont vocation à réunir, autour des responsables d'union, accompagnés des pilotes nationaux, l'ensemble des structures membres d'une union territoriale. Ces séminaires déclineront la présentation qui aura été réalisée lors de la journée nationale de lancement et permettront de répondre aux différentes interrogations des structures.

Surtout, ces séminaires seront le lieu de l'inscription des structures dans la phase de diagnostic individuel et territorial. Chaque structure présente devra indiquer, le cas échéant, son souhait de participer à cette première phase, la participation impliquant nécessairement la réalisation d'un diagnostic individuel.

Action 1.3 : Diagnostics individuel et territorial et construction des plans d'action

Diagnostic individuel et territorial

Cette étape est fondamentale dans la mesure où elle doit permettre de recueillir l'ensemble des informations pertinentes relatives à la situation des structures ainsi qu'aux caractéristiques et enjeux du territoire.

Un outil de diagnostic en ligne sera mis à disposition des structures et des unions. Cet outil sera constitué sur sa partie diagnostic individuel de modules thématiques sur chacun des axes de déploiement des actions (gestion / ressources humaines / organisation des prestations / pratiques collaboratives / cadre institutionnel, etc.). Ainsi, le diagnostic permettra de positionner chaque structure sur chaque axe et d'identifier son taux de conformité avec différents niveaux d'exigence : chaque structure pourra savoir sur quels axes un travail aurait vocation à être engagé en priorité.

L'outil de diagnostic a été conçu pour que les structures puissent le renseigner de manière autonome même si elles seront accompagnées pour le faire. Le mode de questionnement est binaire ou quantitatif et le fait d'utiliser un outil en ligne permet un enregistrement, un traitement et une consolidation des résultats rapides et uniformisés. Le temps de remplissage est évalué à trois jours de travail en moyenne par structure. L'outil de remplissage sera accompagné d'un guide d'utilisation.

Une fois ces travaux réalisés, l'union territoriale de référence des structures consolidera les résultats des différentes structures sur chaque axe et proposera, en fonction des résultats de travailler sur des axes qui seront ressortis comme « prioritaires ».

L'outil de diagnostic contiendra également un module permettant aux structures d'indiquer leurs souhaits en termes d'axes et d'actions lors de la phase de déploiement.

En parallèle, l'union territoriale devra récolter une série d'informations quantitatives et qualitatives relatives au territoire dont elle est responsable. Ce recueil a vocation à être réalisé à travers la consultation des principaux documents directeurs (SROSMS, schéma départemental, etc.) et la rencontre des principaux partenaires / institutions / acteurs du territoire. Ce recueil d'information donnera lieu à la production d'une analyse des opportunités et des risques que présente le territoire, en particulier sur le public ciblé dans le cadre de l'axe « adéquation des prestations et des besoins » : personnes en situation de handicap.

La finalisation du travail consistera, pour l'union, à proposer une synthèse de la consolidation des diagnostics individuels et du diagnostic territorial et à permettre la production d'une proposition de plan d'action en vue de la phase de déploiement.

Construction des plans d'action territoriaux au regard des résultats des diagnostics et des souhaits des structures

Comme indiqué ci-dessus, grâce au travail de synthèse entre l'ensemble des diagnostics individuels des structures sur chaque axe du programme et le diagnostic territorial, l'union territoriale aura identifié les axes prioritaires de travail pour les structures de son territoire.

Cette analyse sera croisée avec la consolidation de l'ensemble des souhaits des structures, qu'elles auront pu indiquer dans un module dédié du questionnaire.

L'union territoriale en déduira ainsi une proposition de plan d'actions permettant la mise en œuvre des axes prioritaires et des axes choisis par les structures, en vue d'une validation et d'un engagement des structures.

2èmes séminaires locaux avec engagement des structures dans la phase de déploiement

A l'issue de cet important travail de consolidation et de proposition, un deuxième séminaire local sera organisé qui réunira, autour de l'union territoriale, l'ensemble des structures ayant réalisé le diagnostic individuel.

Au cours de ce séminaire, la synthèse des diagnostics individuels et de l'analyse territoriale sera présentée, ainsi que la proposition de plan d'actions. Seront également précisés l'ensemble des objectifs, attendus et modalités de mise en œuvre des actions proposées.

Les structures seront alors invitées à se positionner vis-à-vis du plan d'action et, le cas échéant, à acter leur engagement dans la phase de déploiement.

Résultats concrets des actions

- Production de diagnostics individuels permettant aux structures de se positionner et de mesurer leurs forces et faiblesses sur un ensemble d'axes structurants de leur activité
- Production de diagnostics territoriaux permettant d'identifier les opportunités / menaces des territoires pour lesquels elles sont responsables
- Production de plans d'actions territoriaux

Moyens

Outils proposés et développés par UNA en accompagnement de la phase préparatoire

- Méthodologie et supports d'animation des séminaires territoriaux
- Outil de diagnostic en ligne
- Méthodologie et support de construction des plans d'action

Indicateurs

- Globalement et pour chaque territoire : nombre (et part) des structures engageables s'étant effectivement engagées dans la phase préparatoire et ayant réalisé leur diagnostic individuel

- Nombre (et proportion) de territoires engagés ayant réalisé une analyse territoriale
- Nombre de plans d'actions réalisés
- Taux de sélection de chaque thématique dans les plans d'action
- Globalement et pour chaque territoire : nombre de structures concernées par les plans d'actions
- Taux de transformation de l'engagement dans la phase préparatoire en engagement dans la phase de déploiement
- Globalement et pour chaque territoire : taux de correspondance entre les résultats des diagnostics et les thématiques retenues dans les plans d'actions.

Macro-planning

La phase préparatoire est planifiée d'octobre 2014 à juin 2015.

Cadre budgétaire Action 1.1 - Cadrage méthodologique et construction des dispositifs d'accompagnement

Ce qui donne lieu à financement :

- Expertise métier nationale pour le cadrage méthodologique général de chaque action
- Accompagnement technique externe pour la construction des outils et dispositifs d'accompagnement en phase de déploiement
- Animation de groupes de travail réseau pour co-construction et validation des outils et dispositifs d'accompagnement.

	2014		2015
	Total CNSA	Part UNA	
Action 1.1			
Cadrage méthodologique et construction des dispositifs d'accompagnement			
Cadrage méthodologique par les experts métiers nationaux UNA	110 096 €	116 946 €	432 089 €
Accompagnement externe pour construction des outils et dispositifs d'accompagnement	11 000 €		137 800 €
Groupes de travail Réseau	8 680 €		12 400 €
	129 776 €	116 946 €	582 289 €

Cadre budgétaire Action 1.2 - Mobilisation du réseau et appropriation des enjeux par les structures

Ce qui donne lieu à financement :

- Journée nationale de lancement à destination des Unions territoriales du réseau
- Séminaires locaux de mobilisation des structures adhérentes co-animés par UNA nationale et les Unions locales

	2014			2015
	Total CNSA	Part UNA	TOTAL	TOTAL
Action 1.2 Mobilisation du réseau et appropriation des enjeux par les structures				
Organisation de la journée nationale de lancement	15 000 €	6 000 €	21 000 €	
Organisation des séminaires locaux de mobilisation	27 212 €	32 039 €	59 251 €	25 750 €
	42 212 €	38 039 €	80 251 €	25 750 €

2

Cadre budgétaire Action 1.3 - Diagnostics et construction des plans d'action

Ce qui donne lieu à financement :

- Conception et développement de l'outil de diagnostic en ligne : jours de développement à 600 euros/j TTC
- Animation locale des diagnostics individuels des structures engagées et réalisation des diagnostics territoriaux, construction des plans d'action : 25 ETP de chargés de mission locaux de novembre 2014 à juin 2015 pour 600 structures engagées dans la phase préparatoire et frais de mission

	2014		2015
	Total CNSA	Part UNA	TOTAL
Action 1.3			
Diagnostics et construction des plans d'action			
Conception et réalisation de l'outil de diagnostic en ligne	15 938 €	14 362 €	45 000 €
Animation des diagnostics et construction des plans d'action			1 118 552 €
Contribution du réseau par valorisation de charges			1 278 683 €
	15 938 €	14 362 €	2 442 235 €
		30 300 €	30 300 €

AXE 2 – « ADEQUATION PRESTATIONS / BESOINS »

L'analyse de l'évolution des enjeux du secteur, les orientations stratégiques du réseau et les recommandations issues de l'évaluation de la première tranche du programme de modernisation ont conduit UNA à proposer, pour la présente convention, la mise en place d'actions n'ayant pas fait l'objet de travaux spécifiques dans le cadre de la tranche précédente. Un positionnement sur l'amélioration de l'adéquation des prestations à domicile au regard des besoins a été privilégié dans un principe d'approche globale de l'accompagnement des personnes fragilisées en renforçant la coordination « aide et soin » et par le développement de réponses spécifiques auprès des personnes en situation de handicap.

- Handicap : renforcer l'accompagnement actuel des personnes en situation de handicap par les structures adhérentes au réseau UNA et adapter les réponses des services à domicile aux besoins spécifiques de ce public.

Coordination aide et soin : renforcer le lien que les services d'aide à domicile entretiennent avec les services de soins infirmiers à domicile et les acteurs du territoire, développer une approche globale de l'accompagnement des personnes au sein de SPASAD par une organisation coordonnée, le partage d'information et des outils transversaux.

Action 2.1 : Développement d'un accompagnement spécifique auprès des personnes en situation de handicap

Contexte

L'adaptation des réponses à domicile en fonction des besoins, des attentes, du projet de vie de la personne en situation de handicap est un enjeu de première importance.

Si la loi du 11 février 2005 a permis le développement de solutions alternatives à l'établissement, le rapport « l'avancée en âge des personnes handicapées » de Patrick GOHET rappelle qu' « il est difficile d'évaluer le nombre de personnes en situation de handicap vivant en milieu ordinaire en bénéficiant d'une aide à domicile. Pour autant, tout le monde s'accorde pour estimer que les deux tiers au moins vivent en milieu ordinaire, les autres étant accueillies dans une institution spécialisée. »

Les différents services proposés par le secteur de l'aide à domicile aux personnes en situation de handicap sont en réalité encore trop peu connus des personnes elles-mêmes, de leur entourage et des organismes œuvrant dans le handicap (MDPH, CDAPH, associations du handicap...).

UNA milite pour l'accompagnement des personnes en situation de handicap à domicile, en milieu ordinaire de vie. Le parcours de vie d'une personne en situation de handicap ne peut se résumer à son éventuel séjour dans un établissement, il doit aussi offrir la possibilité d'alternance résidentielle entre domicile ordinaire et structures spécialisées, en fonction du projet de vie de la personne. La condition de cette vie en milieu ordinaire pour les personnes, quel que soit leur âge, est de pouvoir disposer de services compétents et suffisants sur les territoires pour permettre l'effectivité de ces choix.

Finalités de l'action

Permettre de répondre aux besoins des personnes handicapées vivant en milieu ordinaire, quel que soit leur âge ou leur situation.

Permettre aux structures de renforcer leur activité dans le champ du handicap en s'appuyant sur les caractéristiques développées dans le référentiel Cap'Handéo.

Quels sont les objectifs visés ?

Renforcer la compétence des services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) dans l'intervention auprès des personnes en situation de handicap

La réponse à domicile aux besoins spécifiques des personnes en situation de handicap impacte l'organisation et le fonctionnement des SAAD. Ce premier objectif vise à améliorer la nature et la qualité de l'offre de service en s'appuyant sur les caractéristiques du label Cap'Handéo et contribuer ainsi à la réalisation du projet de vie de ces personnes.

Construire des réponses dédiées aux besoins d'accompagnement à domicile des personnes en situation de handicap

Lorsqu'ils interviennent auprès de personnes en situations de handicap, les SAAD ont vocation à s'adresser à l'ensemble de ce public, sur un territoire. Ce deuxième objectif vise à outiller les services dans le développement

de réponses adaptées auprès de personnes en situation de handicap (moteur, autisme, handicap psychique, handicap sensoriel...), par la création de partenariats opérationnels indispensables au suivi de ces publics.

Les bénéfices attendus :

Pour les usagers

- une amélioration de l'adéquation des réponses des services à domicile à leurs besoins spécifiques (par exemple : horaires d'intervention étendus, possibilité d'intervenir pour accompagner la personne dans ses différentes activités : aide à la mobilité, sorties culturelles,...)
- une amélioration des compétences des professionnels intervenants à domicile
- le développement d'un accompagnement à domicile qui s'intègre dans un dispositif global permettant l'inclusion des personnes en milieu ordinaire de vie
- une complémentarité et une cohérence entre les différents professionnels et acteurs qui peuvent intervenir auprès de la personne

Pour les structures

- une prise en compte des spécificités liées aux handicaps dans l'organisation des structures du réseau
- une amélioration des compétences des professionnels
- une meilleure compréhension de l'impact des différentes typologies de handicap dans la vie quotidienne des personnes
- un enrichissement des pratiques par la complémentarité et la cohérence entre les différents professionnels qui peuvent intervenir à domicile ou auprès de la personne

Description de l'action

Phase Préparatoire (octobre 2014 – juin 2015) : Mobilisation du réseau et réalisation des diagnostics individuels et départementaux (cf Action 1.3).

Phase de Déploiement (juillet 2015 – Juin 2018) :

Suite aux diagnostics réalisés lors de la phase préparatoire, les structures identifient leurs points forts et leurs points d'amélioration dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Elles identifient les besoins d'accompagnement recensés dans leur service et analysent leur organisation au regard des caractéristiques du référentiel Cap'Handéo. Elles intègrent également les données de leur environnement issu du diagnostic territorial (besoins, services existants, partenaires institutionnels et acteurs militants du champ du handicap).

Ces éléments alimentent les 4 modules de la phase de déploiement de l'action :

1. Module 1 : Définition des orientations stratégiques
2. Module 2 : Elaboration du projet de service auprès des PSH
3. Module 3 : Mise en œuvre du projet de service
4. Module 4 : Evaluation

Module 1 : Définition des orientations stratégiques

Ce module vise établir une première cartographie d'organisation des réponses à domicile à renforcer par les structures UNA auprès des personnes en situation de handicap sur le territoire (union régionale, union départementale ou interdépartementale). Pour chacune des structures, sont ainsi identifiés les publics cibles (enfants, adultes, typologie de situations handicapantes...) les territoires d'intervention, la nature des interventions et les partenariats mobilisables. A l'échelle du territoire, cette phase permet d'élaborer une cartographie de l'offre future souhaitée.

Module 2 : Elaboration du projet de service

Ce deuxième module permet aux structures de formaliser individuellement leur projet de service en précisant l'organisation du service à mettre en place, les moyens logistiques, les besoins en ressources humaines, les actions de formation à intégrer au plan de formation, les partenariats à consolider ou construire, les modalités de participation des personnes aidées et le modèle économique.

Une étape d'analyse des projets individuels permet de vérifier en amont du démarrage de l'action l'adéquation avec les caractéristiques du label Cap'Handéo. Ce module prévoit également la présentation et l'adaptation des projets au regard d'échanges avec les partenaires institutionnels (Conseil Général, MDPH...) et du champ du handicap (militants associatifs, autres établissements et services).

Module 3 : Mise en œuvre du projet de service

Les structures mettent en œuvre opérationnellement les orientations et processus définis dans leur projet de service. Elles formalisent les documents (en s'appuyant sur les modèles élaborés par Una et Handéo), ajustent l'organisation du service (horaires d'intervention, astreintes...), adaptent l'organisation des prestations (évaluations des besoins, projet d'intervention individualisé, suivi de la prestation,) mettent en place les instances de participation des usagers (Glupsh : groupements locaux d'usagers et de personnes en situation de handicap).

Module 4 : Evaluation de la mise en œuvre du projet de service

Ce module a pour objectif d'évaluer la mise en œuvre du projet de service au regard des critères du référentiel Cap'Handéo. Il est également l'occasion d'une évaluation avec les partenaires (institutionnels et du champ du handicap) de l'impact du service sur le renforcement de l'accompagnement à domicile des personnes en situation de handicap sur le territoire.

Ce que l'action est / n'est pas

L'action « handicap » ne vise pas à former les professionnels intervenants à domicile, mais bien à accroître les compétences globales des services en termes d'organisation et de fonctionnement dans l'accompagnement qu'ils développent auprès des personnes en situation de handicap, y compris par la construction de partenariat adéquats et opérationnels avec les autres acteurs du champ.

L'action s'appuie méthodologiquement sur le référentiel Cap'Handéo sans toutefois viser systématiquement un accompagnement vers la labellisation des structures.

Résultats concrets de l'action

Plusieurs concrétisations tangibles sont attendues des structures engagées dans la phase de déploiement :

- Une meilleure connaissance des publics accompagnés (différentes typologies de handicap)

- Une meilleure prise en compte des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap Une cartographie de l'offre proposée par les structures UNA sur le territoire (public accompagné, partenaires mobilisés, modalités d'intervention)
- Une formalisation des processus et protocoles d'accompagnement des personnes en situation de handicap
- Une prise en compte des caractéristiques du référentiel Cap'Handéo
- Une mise en place d'instance de participation des personnes aidées
- Un renforcement de l'offre d'accompagnement à domicile des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire de vie

Moyens

Le dispositif pour accompagner le réseau UNA s'articule autour des éléments suivants :

Un accompagnement collectif et des travaux individuels pour chacun des modules. Tout au long de la phase de déploiement, les adhérents et le chargé de mission pourront solliciter des experts-métiers sur des questions techniques de déroulé de leur projet liées aux spécificités de la prise en charge des personnes en situation de handicap.

Outils proposés et développés par UNA en accompagnement de la phase de déploiement

- un outil de diagnostic et de suivi de la réalisation des actions et de la conformité aux caractéristiques du référentiel Cap'Handéo
- Un guide-outils de création ou de renforcement d'un Saad handicap qui vise aussi bien les adultes que les enfants en situation de handicap
- Des outils modélisés (projet d'intervention individualisé, protocoles et fiches de repérage des risques en fonction des types de handicap,...) pour favoriser l'adaptation des réponses à domicile et la prise en compte des situations de handicap (document en « français facile », illustré, audio...)

Indicateurs

Indicateurs de résultats :

- Nombre de structures ayant choisi de renforcer leur activité auprès du public en situation de handicap dans le cadre du programme de modernisation
- Nombre de projets de services formalisés
- Nombre de rencontres avec les partenaires
- Taux de conformité aux caractéristiques du référentiel Cap'Handéo
- Nombre de projet ayant donné lieu à une autorisation

Indicateurs d'impact :

- Evolution du nombre d'heures d'intervention à destination des publics en situation de handicap (un an après l'entrée dans le programme ; 2 ans après)
- Nombre de professionnels formés
- Nombre de partenariats formalisés

Cadre budgétaire Action 2.1 - Développement d'un accompagnement spécifique auprès des personnes en situation de handicap

Ce qui donne lieu à financement :

- Animation et pilotage local des travaux : 0,28 ETP annuel par territoire sur la base de 40 territoires engagés
- Accompagnement technique externe sur les territoires : jours de consultant sur la base de 1 200 euros/jour TTC tout frais compris
- Animation et expertise métier nationale pour la coordination et l'accompagnement des pilotes locaux et des consultants externes et pour la capitalisation des travaux : 1,43 ETP annuels + comités techniques

Action 2.1 Accompagnement des personnes en situation de handicap	2015	2016	2017	2018
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Animation et pilotage local de l'action	341 770 €	687 500 €	687 500 €	166 364 €
Accompagnement technique externe local	57 173 €	264 000 €	264 000 €	
Capitalisation et expertise métier nationale	79 601 €	168 288 €	171 390 €	20 112 €
Contribution du réseau par valorisation de charges	503 891 €	992 973 €	979 945 €	177 210 €
	982 435 €	2 112 761 €	2 102 836 €	363 686 €

Action 2.2 : Améliorer la coordination « aide et soin »

Contexte

L'accompagnement à domicile des personnes nécessite une approche globale de leur situation (pathologies, handicap, situation familiale et sociale, etc.).

L'environnement et l'organisation du système de santé évoluent par ailleurs pour améliorer la continuité des soins dans une dynamique de parcours. Des expérimentations sur les parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d'autonomie (PAERPA) se déploient sur les territoires intégrant les services polyvalents d'aide, de soin et d'accompagnement à domicile (SPASAD). Cette organisation possible depuis un décret du 25 juin 2004 peine à se développer. Dix ans plus tard, on recense moins d'une centaine de SPASAD dont 32 adhérents au réseau UNA. La polyvalence et le décloisonnement entre aide et soin doivent encore être confortés.

L'enjeu est de renforcer la coordination, rendre plus claire l'organisation du système pour les personnes concernées et décloisonner les interventions des équipes d'aide et de soin à domicile.

Finalité de l'action

Améliorer la qualité de l'accompagnement à domicile des personnes en situation complexe et éviter les ruptures dans leur parcours de santé en renforçant la coordination des prises en charge entre les services d'aide à domicile et les acteurs du soin, en particulier avec les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) dans le cadre de service polyvalent d'aide de soin et d'accompagnement à domicile (SPASAD).

Objectif de l'action

Accompagner les services d'aide et de soin à domicile dans la mise en place d'une organisation coordonnée en SPASAD

La coordination des acteurs du domicile est un enjeu majeur pour optimiser l'organisation des aides et des soins auprès des personnes fragilisées et améliorer la qualité des accompagnements. Elle passe par :

- un partage d'information sur les besoins et situations des personnes accompagnées à domicile
- des temps d'échanges entre acteurs pour ajuster les interventions des différents professionnels et services
- l'utilisation d'outils partagés
- une co-responsabilisation dans la prise en charge globale des personnes de la définition d'objectifs d'aide, de soins et d'accompagnement, au suivi des situations jusqu'à la mesure d'indicateurs à l'échelle du territoire d'intervention.
- le développement d'une culture partagée entre professionnels de l'aide et du soin

L'objectif est ainsi d'outiller les services à domicile pour leur permettre de renforcer ces pratiques de coordination.

Les bénéfices attendus :

Pour les usagers

- Un interlocuteur unique qui propose une réponse globale aux besoins d'aide, d'accompagnement et/ou de soins à domicile et favorise la visibilité
- Des prestations qui s'adaptent au plus près de l'évolution de besoins et de l'état de santé
- Un référent unique et une coordination globale
- Une limitation des risques de ruptures dans le parcours de santé
- Un accès à une équipe pluridisciplinaire

Pour les structures

- Organiser la coordination et la complémentarité des interventions au domicile
- Structurer le partage d'informations et harmoniser les outils (évaluation, projet d'intervention individualisé...)
- Renforcer la pluridisciplinarité
- Optimiser l'organisation du travail entre les professionnels de l'aide et du soin (planification des interventions)
- Favoriser la mise en œuvre d'une démarche GPEC
- Prévenir les risques psychosociaux
- Créer une culture professionnelle commune du domicile

Description de l'action

A partir du diagnostic réalisé lors de la phase de mobilisation, chaque service identifie ses points forts et ses points d'amélioration en termes de coordination aide et soin ainsi que les opportunités d'organisation interservices sur le territoire.

La phase de déploiement s'organise en 3 étapes :

Etape 1 : Définition du projet de SPASAD et du plan d'actions

Les structures définissent les processus, l'organisation, les ressources, les pratiques et les outils à ajuster pour renforcer l'intégration de l'aide et du soin au sein de la même entité gestionnaire ou dans le cadre d'un partenariat entre SAAD et SSIAD sur un territoire.

Etape 2 : Mise en œuvre des actions

Les nouveaux processus et modalités organisationnelles sont intégrés au fonctionnement des structures (prise en charge coordonnées, gestion des astreintes, interlocuteur référent de la personne accompagnée, réunion de coordination), Une sensibilisation et un accompagnement des professionnels favorisent l'implémentation de ces nouvelles modalités la convergence des pratiques professionnelles et l'appropriation d'un cadre commun d'analyse et d'éthique de l'accompagnement à domicile. Les documents (outil d'évaluation des besoins, projet d'intervention, protocole d'intervention...) sont révisés ou élaborés au regard des orientations de la structure.

Etape 3 : Evaluation de la mise en œuvre de la coordination

Les structures évaluent l'appropriation des pratiques par les professionnels, l'impact pour les personnes accompagnées, pour les partenaires institutionnels et acteurs sur le territoire.

Ce que l'action est / n'est pas

L'action est une démarche d'analyse et d'amélioration des pratiques de coordination entre acteur de l'aide et du soin à domicile. Elle concourt au développement du modèle SPASAD au sein du réseau UNA. Elle outille les services à domicile mais ne peut se substituer aux démarches territoriales dans le cadre des MAIA, des expérimentations PAERPA...

Elle ne vise pas à développer des partenariats de type institutionnel (convention cadre, portage en commun de « positions politiques »,...). Elle n'a pas non plus pour objectif d'outiller les structures dans leur relation avec leurs financeurs.

Résultats concrets de l'action

Plusieurs concrétisations tangibles sont attendues des structures engagées dans la phase de déploiement :

- Des dispositions organisationnelles intégrant l'aide et le soin
- Des outils de partage d'information et de coordination
- Une organisation en service polyvalent d'aide, de soin et d'accompagnement à domicile (SPASAD)

Moyens

Le dispositif pour accompagner le réseau UNA s'articule autour des éléments suivants :

Outils proposés et développés par UNA en accompagnement de la phase de déploiement

- Un guide-outil d'accompagnement à la mise en place d'un SPASAD
- Fiches pratiques et exemples d'outils de partage d'information
- Modèles de conventions

- Support pour l'organisation de temps de rencontres avec les partenaires.

Indicateurs de résultats/ Indicateurs d'impacts

Indicateurs de résultats :

- Nombre de structures engagées dans les travaux Nombre de référents ayant participé aux ateliers de sensibilisation
- Evolution du taux de conformité des structures participantes aux critères du diagnostic lors de la phase de mobilisation, à l'issue de la première année de déploiement et à la fin de la phase de déploiement

Indicateurs d'impacts:

- Nombre (et taux moyen par structure) de pratiques de coordination, d'outils de partage d'information et de conventions de partenariat formalisés
- Nombre de structures organisées en SPASAD

De manière à rendre compte autant que possible des impacts territoriaux, ces différents indicateurs seront consolidés par unité territoriale.

Cadre budgétaire Action 2.2 - Améliorer la coordination aide et soin

Ce qui donne lieu à financement :

- Animation et pilotage local des travaux : 0,22 ETP annuel par territoire sur la base de 40 territoires engagés
- Accompagnement technique externe sur les territoires : jours de consultant sur la base de 1 200 euros/jour TTC tout frais compris
- Animation et expertise métier nationale pour la coordination et l'accompagnement des pilotes locaux et des consultants externes et pour la capitalisation des travaux : 1,17 ETP annuels + comités techniques

	2015	2016	2017	2018
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Action 2.2				
Coordination Aide et soins				
Animation et pilotage local de l'action	279 630 €	562 500 €	562 500 €	136 116 €
Accompagnement technique externe local	46 778 €	216 000 €	216 000 €	
Capitalisation et expertise métier nationale	65 128 €	137 690 €	140 228 €	16 456 €
Contribution du réseau par valorisation de charges	418 700 €	808 554 €	795 167 €	144 991 €
	810 236 €	1 724 744 €	1 713 896 €	297 563 €

AXE 3 – « OPTIMISATION DES ORGANISATIONS »

Le déficit de structuration du secteur de l'aide à domicile est un constat généralement partagé.

Globalement, le secteur souffre de difficultés financières et structurelles qui n'épargnent pas les adhérents à l'UNA.

Le Programme de Modernisation représente une opportunité pour les structures d'améliorer leurs compétences et la qualité de leurs offres de services.

C'est dans ce cadre, le programme de la convention 2009-2013 avait proposé le déploiement de six chantiers parmi lesquels chaque union a pu choisir, selon les réalités locales, les axes prioritaires de mise en œuvre. La nouvelle tranche du Programme de Modernisation (2014-2018) a vocation à approfondir et/ou renouveler les travaux conduits au cours des 5 années précédentes.

La finalité demeure de répondre à la problématique que pose l'articulation des trois exigences suivantes :

- Poursuivre l'amélioration de la qualité des prestations rendues aux personnes bénéficiaires (qualité des prestations, professionnalisation des intervenants, structuration et optimisation des processus, etc.)
- Intégrer le niveau de contraintes techniques et financières qui pèsent sur les structures.
- Maîtriser le tarif proposé aux personnes fragiles (augmentation du reste à charge qui pose la question de la solvabilité de la demande).

Pour répondre à cette problématique difficile, UNA a fait le choix de cibler les thématiques et axes de travail qui seront proposés aux unions territoriales lors de cette deuxième tranche quant à leur organisation :

- la gestion
- les ressources humaines
- l'organisation des prestations

Action 3.1 : Gestion

Contexte

Le secteur de l'aide à domicile connaît un principe de financement particulier, caractérisé notamment par une forte part de financements publics (prestations APA et PCH principalement). Ces derniers peuvent connaître des évolutions tant d'un point de vue géographique (les Conseils généraux, responsables de l'essentiel de ces financements, pouvant déployer des modalités de financement différentes) que temporel (les tarifs évoluent) alors même que le niveau de la demande sur les territoires fluctue.

En parallèle de ces éléments structurants, le secteur est caractérisé par une attente forte (tant de la part des personnes accompagnées que des financeurs) en termes de professionnalisation, d'amélioration de la qualité, d'inscription dans des dispositifs de prise en charge mieux coordonnés.

Cette double exigence (adaptabilité/capacité d'optimisation d'une part ; développement / renforcement de la qualité d'autre part) a conduit de nombreuses structures à des difficultés – prises en compte notamment à travers la mise en place de plusieurs fonds de restructuration.

La nécessité de disposer de compétences et d'outils adaptés à ces exigences a conduit UNA à déployer un certain nombre de dispositifs (audits, outil Argos, formations, etc.) qu'il s'agit de renforcer pour accroître le nombre de structures accompagnées, d'une part, et pour proposer une augmentation du niveau de maîtrise des enjeux de gestion et de pilotage, d'autre part.

Ainsi, l'objectivation du contenu des prestations des services, l'identification des facteurs explicatifs des coûts des prestations et de leurs écarts, l'harmonisation et la normalisation des flux constituent des points fondamentaux de la présente action..

Finalité de l'action

Il est primordial, dans un souci d'optimisation et de pérennisation des activités, d'apporter davantage de lisibilité sur le contenu des prestations, d'analyser les coûts supportés par les services et de développer le pilotage financier. Ainsi, les choix d'engagement et d'investissement doivent pouvoir s'inscrire dans une méthodologie de projection répondant à une utilisation optimale des ressources.

Dans la continuité des travaux réalisés lors de la première tranche du programme de modernisation, UNA souhaite continuer à apporter aux structures de son réseau des outils et méthodes contribuant à une meilleure gestion, un renforcement du dialogue avec les financeurs et à l'utilisation optimale des financements sollicités dans un environnement sous contrainte tarifaire.

Description de l'action

Deux étapes clés composent l'action :

Phase Préparatoire (octobre 2014 – juin 2015) : Mobilisation du réseau et réalisation des diagnostics individuels et départementaux (cf Action 1.3).

Phase de Déploiement (juillet 2015 – juin 2018) : permettre aux structures d'atteindre progressivement les critères du référentiel de diagnostic à travers des temps de travail collectif et la mise à disposition d'outils.

Objectifs de l'action

Les objectifs s'articulent autour de quatre axes qui semblent aujourd'hui fondamentaux dans une logique de pérennisation des services et de renforcement des capacités de pilotage et de dialogue entre les différents acteurs du secteur.

UNA souhaite que les actions prévues contribuent à la maîtrise des tarifs afin de maintenir le reste à charge pour les usagers et qu'elles apportent de la visibilité aux prescripteurs.

Apporter de la lisibilité :

L'élaboration du budget demeure un élément essentiel d'échanges entre les financeurs et les services. UNA souhaite donner une priorité particulière au respect des procédures budgétaires à travers les travaux menés dans le cadre de cette nouvelle convention de modernisation. Le secteur a longtemps souffert d'un problème de lisibilité des coûts supportés par les services qui est une résultante de l'absence de comptabilité analytique au niveau de certains services.

Il est prévu de mettre à disposition des services des outils qui contribueront à les accompagner dans la réalisation de budget par activité sur la base de clés de répartition claires, lisibles et expliquées.

Les sessions de sensibilisation faciliteront la prise en main des différents outils et permettront de plus de développer au sein de notre réseau une véritable culture de suivi budgétaire afin de permettre aux financeurs d'effectuer les arbitrages dans des conditions optimales.

Améliorer la planification :

L'intérêt de la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle n'est plus à démontrer. En effet, certaines structures se sont retrouvées en cessation de paiement ces dernières années sans avoir été en capacité d'anticiper ces situations.

L'estimation régulière au plus juste du montant et de la date des flux financiers entrants et sortants vont permettre d'anticiper la position de trésorerie et une recherche de financement (en cas de position négative) ou de solutions de placements (en cas de position positive).

Nous espérons à travers cette action accompagner les structures dans la réalisation et le suivi :

- De plans de trésorerie
- De plans pluriannuels d'investissements

Ainsi ces outils, accompagnés de sessions de sensibilisation contribueront à structurer une démarche de gestion prévisionnelle au sein de notre réseau.

Déterminer et analyser les coûts :

Dans la continuité des outils mis à disposition dans le cadre de la première convention de modernisation, UNA souhaite mettre un accent particulier sur la décomposition des coûts des services et l'analyse des écarts. En effet, nous sommes dans un secteur où les difficultés économiques sont souvent la résultante de problématiques organisationnelles.

Ainsi la décomposition des coûts des services permet de mettre en exergue les différences de pratique entre structures.

De plus, les travaux effectués dans le cadre de la première convention de modernisation ont permis d'identifier de réels besoins en termes d'analyse et de décomposition des coûts.

Aujourd'hui l'outil Argos mis à disposition des structures dans le cadre de la tranche 1 du programme de modernisation est utilisé par plus de 300 structures.

Ainsi les actions prévues sont :

- La poursuite de l'outillage des services (évolutions techniques de l'outil Argos)
- Des sessions de sensibilisation à l'analyse financière et à l'interprétation des indicateurs de gestion

Résultats concrets de l'action

Les résultats attendus sont :

- Le renforcement et la simplification du dialogue avec les financeurs (présentation des budgets et comptes administratifs lisible, claire et argumentée pour l'ensemble des services engagés, mise en place de comptabilité analytique pour l'ensemble des structures engagées qui n'en disposent pas)
- Mise à disposition de plans de trésorerie et plans d'investissement pour l'ensemble des structures participantes dans une perspective d'amélioration de la planification.
- Généralisation d'Argos.

Moyens

Le dispositif pour accompagner le réseau UNA s'articule autour des éléments suivants :

Outils proposés et développés par UNA en accompagnement de la phase de déploiement

- Atelier de sensibilisation au budget prévisionnel et compte administratif
- Atelier de sensibilisation à la mise en place d'une comptabilité analytique
- Atelier de sensibilisation à la gestion prévisionnelle
- Atelier de sensibilisation à la décomposition des coûts et à l'analyse financière
- Mise à disposition d'un plan de trésorerie
- Mise à disposition d'un plan d'investissement.

Indicateurs de résultats/ Indicateurs d'impacts

Indicateurs de résultats :

Nombre de structures ayant réalisé le diagnostic gestion.

Nombre de structures ayant mis en place une comptabilité analytique.

Nombre de structures disposant d'une procédure de suivi du budget.

Nombre de structures ayant rempli Argos de manière complète sur au moins deux exercices consécutifs

Nombre de structures ayant mis en place des plans de trésorerie.

Nombre de structures ayant mis en place des plans d'investissement.

Indicateurs d'impacts:

L'évolution moyenne du ratio fonds propres/chiffre d'affaires des structures dans le programme /
évolution moyenne du ratio FP/CA des structures hors programme

L'évolution de la proportion de reste à charge dans le coût de revient.

Cadre budgétaire Action 3.1 - Gestion

Ce qui donne lieu à financement :

- Animation et pilotage local des travaux : 0,18 ETP annuel par territoire sur la base de 40 territoires engagés
- Accompagnement technique externe sur les territoires : jours de consultant sur la base de 1 200 euros/jour TTC tout frais compris
- Animation et expertise métier nationale pour la coordination et l'accompagnement des pilotes locaux et des consultants externes et pour la capitalisation des travaux : 1 ETP annuel + comités techniques

Action 3.1 Gestion	2015	2016	2017	2018
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Animation et pilotage local de l'action	223 704 €	435 600 €	435 600 €	108 893 €
Accompagnement technique externe local	51 840 €	207 360 €	207 360 €	
Capitalisation et expertise métier nationale	62 516 €	125 557 €	127 890 €	19 846 €
Contribution du réseau par valorisation de charges	333 712 €	670 040 €	655 567 €	120 832 €
	671 772 €	1 438 557 €	1 426 417 €	249 571 €

Action 3.2 : Ressources humaines

Contexte

Plus de 70 % des effectifs des services d'aide à domicile, majoritairement des femmes, exercent leur métier dans un contexte économique et démographique difficile : les bénéficiaires sont en nombre croissant et les accompagnements de plus en plus lourds et complexes. La pénibilité y est marquée, de par la spécificité de l'activité, à savoir l'intervention auprès de personnes dépendantes. A ce titre, donner aux hommes et femmes du réseau UNA les moyens d'exercer leur métier et de développer et maintenir leurs compétences constitue un enjeu prioritaire pour UNA.

Des travaux menés dans le cadre de la première convention UNA – CNSA ont également mis en évidence une disparité des équipements RH au sein des structures et la nécessité de disposer de personnel dédié à la fonction RH.

La mise en place d'une véritable politique RH représente un enjeu primordial pour les structures, aussi bien en termes de prévention des risques professionnels, d'absentéisme, de recrutement ou d'accueil que de développement des compétences des salariés.

Finalité

La finalité de cette action s'articule autour des trois axes suivants :

- Répondre aux besoins des usagers à travers le développement des compétences des salariés
- Optimiser la gestion des ressources humaines en y examinant les pistes possibles d'efficience
- Fidéliser les salariés et développer l'attractivité du secteur

Objectifs de l'action

Acquérir les savoir-faire en matière de gestion des ressources humaines et s'équiper des outils adéquats

Ce premier objectif doit permettre une meilleure maîtrise des processus RH (notamment au regard des principales exigences réglementaires et conventionnelles).

La mise en place de ces procédures participe à instaurer une gestion efficace et sécurisée des ressources humaines et plus précisément :

- **Capitaliser les bonnes pratiques du réseau** à travers une boîte à outils commune et collective
- **Développer et sensibiliser aux bonnes pratiques en matière de recrutement** : lutter contre toutes les formes de discrimination à l'embauche (égalité H/F, handicap, etc.) ; fiabiliser le processus en appréhendant les différentes étapes d'un recrutement.
La réussite repose principalement sur la connaissance des acteurs institutionnels (Pôle emploi, Cap emploi, Mission locale) et le développement de partenariats cohérents avec les objectifs de la structure.
- **Développer l'attractivité du secteur** : la formalisation d'un parcours d'intégration des nouveaux salariés valorise à la fois les compétences internes et la structure. Une intégration structurée et planifiée a un impact

positif non négligeable sur la fidélisation. Elle représente un facteur déterminant de la performance de la structure, de son attractivité.

- **Fidéliser ses salariés et développer leur employabilité** : accompagner les salariés et leur permettre d'adapter leur métier à l'évolution des besoins des personnes aidées et accompagnées. La structure s'appuie pour cela sur des temps tels que l'entretien professionnel (prévu par la convention collective de branche). Les salariés sont formés en fonction des besoins des usagers préalablement identifiés. La structure possède alors les compétences nécessaires à la pérennisation et au développement de son activité.

Construire une « politique » de prévention des risques professionnels

- Permettre aux structures de développer une véritable politique de prévention des risques notamment par la mise en place et la réévaluation périodique et systématique des outils relatifs au plan de prévention des risques professionnels et visant à améliorer les conditions de travail.
- **Comprendre, analyser les causes de l'absentéisme afin de mieux anticiper les départs de tout type, et les recrutements.**
- Sensibiliser les usagers aux risques encourus par les salariés au sein de leur domicile.

Description de l'action

Phase Préparatoire (octobre 2014 – juin 2015) : Mobilisation du réseau et réalisation des diagnostics individuels et départementaux (cf partie 1).

Phase de déploiement (juillet 2015 – juin 2018) : les résultats de l'outil de diagnostic permettront de déterminer les niveaux de maturité RH des structures et mettront en avant leurs points forts et leurs points de vigilance. Ces derniers permettront de construire un plan d'action spécifique définissant les axes de travail prioritaires et ainsi l'intervention des experts.

Les objectifs de la phase de déploiement sont :

- 1/ diffuser dans le réseau des outils spécifiques construits par et pour les acteurs du secteur
- 2/ accompagner les structures sur le long terme pour leur permettre de s'approprier et de mettre en place ces outils
- 3/ favoriser les échanges entre structures permettant une capitalisation d'expériences

Dans un premier temps, les experts RH sensibiliseront les structures aux outils et les accompagneront collectivement pour qu'elles se les approprient.

Un deuxième temps sera consacré à la mise en place des outils. Les experts métiers assureront un suivi et un accompagnement des structures tout au long de cette démarche. Ils pourront ainsi répondre aux interrogations des structures et, le cas échéant, contribuer à l'adaptation des outils.

Cet accompagnement à la mise œuvre sera mené collectivement afin de développer les échanges entre les structures et de favoriser la mutualisation des pratiques et des expériences.

Pour certaines situations rencontrées (turn-over important, absentéisme élevé, absence de fonction RH, etc.) et pour les structures dont les résultats du diagnostic en phase préparatoire pointent des nécessités de progression

importantes, les experts RH pourront les accompagner individuellement dans la limite des ressources disponibles et mobilisables autour du projet.

Résultats concrets de l'action

Les structures mieux équipées et mieux « préparées » pourront apporter une réponse de qualité et adaptée aux demandes des usagers.

Sont attendus :

- Mise en place d'outils RH (procédure, guide etc.) dans les structures engagées
 - Recrutement : réduction des ruptures de période d'essai et du turn-over au sein des structures (procédure de recrutement, questionnaire de mise en situation)
 - Accueil : un parcours et une procédure d'accueil structurés et planifiés (contrat de travail, livret d'accueil, procédure d'accueil, etc.)
 - Accompagnement du salarié en poste : guide relatif aux entretiens professionnels, recensement des besoins en formations et formation pour les personnels d'interventions (Adéquation des compétences avec les besoins des usagers)
- Etablissement d'une politique RH sur la prévention des risques et sa mise en œuvre :
 - La mise en place du document unique, d'un plan d'action, du compte de pénibilité (procédure et guide, mesure corrective)
- Mise en place d'indicateurs pour la gestion de l'absentéisme.

Moyens

Outils proposés et développés par UNA en accompagnement de la phase de déploiement

- Action permettant la sensibilisation et la prise en main des outils « Optimisation des organisations : s'emparer de la méthodologie et des outils UNA : Recrutement - Accueil du salarié - Accompagnement - Préventions des risques professionnels - Niveau 1 et 2 »
- Guide « Optimisation des organisations : thème RH »
- Procédures types
- Formulaires types
- Fiches pratiques (RH, juridique...).

Indicateurs de résultats / Indicateurs d'impacts

Indicateurs de résultats :

- Nombre de structures engagées dans la démarche en phase préparatoire
- Nombre de structures engagées en phase de déploiement

Pour les structures engagées ; analyses faites au niveau national et par union territoriale :

- Taux de conformité au diagnostic chaque année pour chaque structure
- Nombre de personnes sensibilisées et informées aux outils et méthodes RH UNA

Indicateurs d'impact :

Pour les structures engagées ; analyses faites au niveau national et par union territoriale :

- Taux de turn-over (Moyenne arithmétique du nombre de salariés partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une année, divisée par le nombre initial de salariés en début d'année).
- Taux de recrutement en CDD (Nombre de CDD au 31/12 / Nombre de salarié au 31/12)
- Taux de réussite de recrutement (Nombre de salariés confirmés / Nombre de recrutés)
- Nombre de salariés ayant bénéficié d'un entretien professionnel formalisé sur l'année (l'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans)
- Nombre de personnels ayant entamé un parcours de qualifiant VAE (Nombre de VAE suite à entretien professionnel / Nombre d'entretien professionnel)
- Nombre de personnels d'intervention ayant bénéficié d'une formation par an
- Nombre d'incapacités permanentes (Partielles et totales notifiées dans l'année)
- Taux d'absentéisme (Quotient du nombre d'heures d'absence – uniquement absences de moins de 3j, par rapport au nombre d'heures théoriques de travail)
- Taux de fréquence et de gravité (Indicateurs que l'on peut retrouver dans le bilan annuel du CHSCT et le bilan social) (Nombre d'accidents de travail avec arrêt x 1 000 000 / Nombre d'heures travaillées et Nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 000 / Nombre d'heures travaillées)

Cadre budgétaire Action 3.2 - Ressources Humaines

Ce qui donne lieu à financement :

- Animation et pilotage local des travaux : 0,16 ETP annuel par territoire sur la base de 40 territoires engagés
- Accompagnement technique externe sur les territoires : jours de consultant sur la base de 1 200 euros/jour TTC tout frais compris
- Animation et expertise métier nationale pour la coordination et l'accompagnement des pilotes locaux et des consultants externes et pour la capitalisation des travaux : 0,75 ETP annuel + comités techniques

	2015	2016	2017	2018
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Action 3.2				
Ressources Humaines				
Animation et pilotage local de l'action	205 062 €	399 300 €	399 300 €	99 818 €
Accompagnement technique externe local	47 520 €	190 080 €	190 080 €	
Capitalisation et expertise métier nationale	57 306 €	115 094 €	117 232 €	18 192 €
Contribution du réseau par valorisation de charges	308 847 €	612 425 €	597 908 €	110 761 €
	618 736 €	1 316 899 €	1 304 520 €	228 772 €

NS

Action 3.3 : Organisation des prestations

Contexte

Qu'elle s'impose aux structures autorisées (SAAD, SPASAD...) ou aux structures agréées (SAP), la réglementation vise globalement à :

- replacer l'utilisateur au cœur du dispositif déployé pour lui délivrer des prestations en s'assurant de la couverture de ses besoins et de la mise en œuvre de ses droits
- faire progresser l'aide et l'accompagnement délivrés aux personnes et globalement la qualité du service rendu
- sécuriser les conditions d'intervention.

Ces grandes orientations sont par ailleurs largement partagées par les organismes financeurs et les partenaires des acteurs du secteur social et médico-social. De plus, quel que soit le régime juridique retenu par les structures (autorisation ou agrément), le législateur a prévu de vérifier la réelle appropriation de ces trois axes stratégiques par les acteurs de terrain. En effet, ces derniers se voient soumis à une phase essentielle et incontournable qu'est la procédure d'évaluation externe (article L. 312-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles).

C'est dans la perspective d'appuyer les structures à la bonne préparation de ces démarches, et de manière à déployer progressivement des systèmes de management intégrant les exigences de qualité et de sécurité, que le programme de modernisation comporte une thématique spécifique à l'organisation des prestations.

Finalité de l'action

La mise en œuvre de cette action doit conduire les structures du réseau UNA à réaliser un accompagnement personnalisé et sécurisé auprès des publics vulnérables afin de servir au mieux chaque usager.

Objectifs de l'action

Deux objectifs principaux sont poursuivis dans le cadre de la présente action :

- mieux couvrir les besoins des usagers et s'assurer de l'effectivité de leurs droits ;
- améliorer le fonctionnement et l'organisation des structures.

Mieux couvrir les besoins des usagers et s'assurer de l'effectivité de leurs droits

Il s'agit de permettre aux structures de bien intégrer, à chaque étape de leur relation avec la personne (accueil, évaluation des besoins, contractualisation, préparation et délivrance du service), les principaux bénéficiaires, impacts et effets attendus pour les publics aidés et accompagnés :

- la recherche du libre choix et du consentement éclairé de l'utilisateur sur le contenu des prestations et sur les modalités d'intervention de la structure
- l'adaptation de la réponse aux besoins réels de l'utilisateur
- la mise en œuvre effective des droits de l'utilisateur (comme client et consommateur)

- l'expression de la parole de l'utilisateur à toutes les étapes de son accompagnement par la structure avec un interlocuteur clairement identifié
- un service rendu de qualité.

Améliorer le fonctionnement et l'organisation des structures

En inscrivant les structures dans une démarche d'amélioration continue de leurs pratiques, il s'agit de leur permettre d'adopter un certain nombre de dispositions organisationnelles, humaines, techniques et documentaires et d'apporter les bénéfices suivants aux structures :

- une harmonisation et une consolidation du fonctionnement et de l'organisation des structures à travers un outil de diagnostic commun et une boîte à outils collective
- la recherche d'une meilleure efficacité de l'utilisation des ressources lors de la mise en œuvre des prestations délivrées aux usagers.

Description de l'action

Deux étapes clés composent l'action :

Phase Préparatoire (octobre 2014 – juin 2015) : Mobilisation du réseau et réalisation des diagnostics individuels et départementaux (cf partie 1).

Phase de Déploiement (juillet 2015 – juin 2018) : A partir des résultats des diagnostics, chaque territoire va pouvoir élaborer un plan d'actions adapté à ses besoins.

Sous la forme de groupes de travail collectifs, animés par le chargé de Mission Local et par un Expert externe, les structures vont pouvoir combler les lacunes existantes par la mise en œuvre de dispositions spécifiques sur la base de recommandations d'UNA (par ex, fiches pratiques, procédures, modes opératoires, protocoles) et de modèles de documents personnalisables (par ex, modèle de projet personnalisé, modèle de dossier de suivi et d'accompagnement de la personne).

Chaque groupe de travail favorise la mutualisation des compétences et la capitalisation des diverses expériences de terrain pour conduire les participants à l'élaboration de documents personnalisés pour chaque structure engagée, la mise en main des outils finalisés, l'harmonisation de pratiques professionnelles.

Ce que l'action est / n'est pas

L'action s'intéresse aux dispositions organisationnelles actuelles de la structure, véritable colonne vertébrale de la réponse élaborée pour les usagers, de l'accueil de ceux-ci jusqu'à la délivrance des prestations. Elle permet de maîtriser les principaux risques organisationnels en matière de fonctionnement et d'organisation et veille à optimiser les éléments majeurs constituant l'aide et l'accompagnement des usagers.

Elle porte sur les aspects suivants : signalétique, accessibilité (indirectement), accueil, évaluation des besoins, contractualisation, réalisation des prestations, facturation (indirectement, si réclamations), information et communication, coordination, amélioration continue (enquête de satisfaction, traitement des réclamations).

L'action ne traite pas des processus de prévention des risques professionnels ni des processus de gestion/comptabilité.

De plus, le champ de l'action s'articule avec les situations suivantes :

- les critères du thème « Organisation des prestations » sont centrés autour de l'utilisateur. Même s'ils ne couvrent pas toutes les exigences du cahier des charges de l'évaluation externe (annexe 3-10 du Code de l'Action Sociale et des Familles), ils permettent cependant aux structures retenant ce thème de se préparer partiellement à cette échéance ;
- le thème « Organisation des prestations » intéresse directement les structures non certifiées qui ne sont pas aujourd'hui engagées dans un processus leur permettant d'être conformes à de nombreux critères du thème ou seulement en partie ;
- a contrario, ce thème ne concerne pas les structures UNA déjà certifiées « NF Service » car elles satisfont à la quasi-totalité des critères grâce à la démarche qualité mise en place au cours de la 1^{ère} tranche du programme de modernisation. Il est par conséquent préférable pour ces structures d'opter pour d'autres thèmes proposés à travers le programme de cette 2^{ème} tranche tels que « Ressources humaines » ou encore « Gestion » qui présenteront pour elles un intérêt plus important.

Résultats concrets de l'action

Plusieurs concrétisations (mise en place d'outils, nouvelles modalités organisationnelles, etc.) sont attendues des structures engagées dans la phase de déploiement. Il s'agit ici d'améliorer la pertinence et l'opérationnalité de l'organisation, d'optimiser les ressources (recherche d'efficience) et de s'assurer de la sécurisation du travail des équipes lors de l'accompagnement des usagers.

L'action produira les résultats tangibles suivants :

- une documentation opérationnelle au sein des structures (livret d'accueil, règlement de fonctionnement, devis, contrat, projet personnalisé...) ; si la réglementation contraint d'ores et déjà les structures à disposer de certains de ces outils, l'objectif ici est de s'assurer de leur effectivité, de leur conformité et de leur efficacité en tant que documents de travail au quotidien des équipes lors de l'accompagnement des usagers
- un suivi individualisé (gestion des contacts, transmission des informations, évaluation des besoins...) pour chaque usager
- un projet personnalisé établi pour chaque usager (dossier de l'utilisateur, projet personnalisé...) et réactualisé régulièrement
- une contractualisation formalisée pour chaque usager
- une continuité des interventions/prestations assurée
- une continuité de service assurée.

Moyens

Outils proposés et développés par UNA en accompagnement de la phase de déploiement

- Action de sensibilisation et de prise en main du module « Organisation des prestations, s'emparer de la méthodologie et des outils UNA »
- Guide « Organisation des prestations »

- Procédures types
- Formulaires types
- Fiches pratiques (juridique, qualité...).

Indicateurs de résultats / Indicateurs d'impacts

Indicateurs de résultats

- Nombre de structures engagées sur la phase préparatoire pour ce thème
- Nombre de professionnels sensibilisés Nombre et pourcentage de structures ayant réalisé le diagnostic pour ce thème
- Taux de conformité aux critères du diagnostic pour chaque structure => mesure effectuée chaque année
- Nombre de structures engagées sur la phase de déploiement pour ce thème
- pourcentage de structures ayant satisfait les critères de niveau 1 pour ce thème
- pourcentage de structures ayant satisfait les critères de niveau 2 pour ce thème

Indicateurs d'effectivité :

- Pourcentage des structures engagées en conformité avec le livret d'accueil
- Pourcentage des structures engagées en conformité avec le devis
- Pourcentage des structures engagées en conformité avec le contrat
- Pourcentage des structures engagées en conformité avec le projet personnalisé de chaque client
- Pourcentage des structures engagées en conformité avec le dossier de suivi et d'accompagnement de chaque client
- Pourcentage des structures engagées en conformité avec la continuité des interventions
- Pourcentage des structures engagées en conformité avec la continuité de service

Indicateurs d'impacts

- Pourcentage des usagers « satisfaits et très satisfaits » des prestations de la structure (enquête de satisfaction interne à chaque structure)
- Pourcentage et ratio de « réclamations » en provenance des personnes aidées et accompagnées par la structure (travail de définition et de calibrage de la notion de « réclamation » à réaliser lors de la phase de préparation de l'action)

Cadre budgétaire Action 3.3 - Organisation des prestations

Ce qui donne lieu à financement :

- Animation et pilotage local des travaux : 0,16 ETP annuel par territoire sur la base de 40 territoires engagés
- Accompagnement technique externe sur les territoires : jours de consultant sur la base de 1 200 euros/jour TTC tout frais compris
- Animation et expertise métier nationale pour la coordination et l'accompagnement des pilotes locaux et des consultants externes et pour la capitalisation des travaux : 0,75 ETP annuel + comités techniques

Action 3.3 Organisation des prestations	2015	2016	2017	2018
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Animation et pilotage local de l'action	192 634 €	375 100 €	375 100 €	93 769 €
Accompagnement technique externe local	44 640 €	178 560 €	178 560 €	
Capitalisation et expertise métier nationale	53 833 €	108 119 €	110 127 €	17 090 €
Contribution du réseau par valorisation de charges	292 272 €	574 014 €	559 469 €	104 049 €
	583 380 €	1 235 792 €	1 223 256 €	214 907 €

AXE 4 – « ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE DES STRUCTURES »

Action 4.1 : Projets de coopération et de mutualisation

Contexte

Le secteur de l'aide à domicile a poursuivi sa transformation et son développement ces dernières années. On compte aujourd'hui plus de 8 000 structures agréées et/ou autorisées intervenant auprès des publics fragiles que sont notamment les personnes âgées, personnes en situation de handicap et familles.

Ce mouvement de développement permet dans une certaine mesure de diversifier les réponses apportées aux personnes mais induit également un émiettement, source de difficultés de pilotage et de sous-optimisation du dispositif dans son ensemble ; source surtout de potentielle fragilité pour les structures et d'illisibilité pour les usagers.

Les constats ont été posés depuis déjà plusieurs années par UNA (émiettement des réponses et maillage territorial disparate ; ressources humaines mal déployées ; mauvaise fluidité de la vie de réseau) qui a engagé, notamment à travers la précédente convention de modernisation, un important travail d'accompagnement de création de structures de coopération et de déploiement d'opérations de mutualisation.

Trois facteurs complémentaires impliquent d'accélérer les réflexions sur ce sujet :

- la situation économique-financière des autorités de tarification,
- l'intensification de la concurrence,
- l'atteinte d'une limite dans la solvabilisation de la demande notamment du fait de l'augmentation progressive des tarifs pour répondre aux exigences de qualité et de professionnalisation du secteur.

Pour faire face à ces différents éléments de risque, mais aussi de manière à poursuivre les processus d'amélioration de la qualité, de professionnalisation, etc., UNA fait le choix de ne plus simplement épauler les initiatives locales en matière de rapprochement et de mutualisation mais promeut une action volontariste, incitative et modélisante afin d'accompagner le réseau sur des questions à la fois techniques et politiques.

Finalité de l'action

Permettre aux structures de disposer d'une taille critique suffisante pour répondre aux exigences de l'environnement (besoins croissants des personnes et obligation de mettre en adéquation la réponse des structures aux besoins de la population aidée ; exigences de transparence et d'efficacité ; exigences d'optimisation de l'organisation et des ressources, etc.) dans un contexte socioéconomique contraint.

Objectifs de l'action

L'action a pour objectif final d'engager les structures dans des opérations de mutualisations et de regroupements. Plus concrètement, l'action a pour objectifs de permettre le déploiement opérationnel de projets :

- entre structures distinctes :
 - o la mise en place de logiques de coordination des parcours au niveau d'un territoire
 - o la mutualisation de fonctions support (comptabilité, paye, RH, direction, etc.), fonctions de supervision (responsable de secteur, etc.), fonctions d'intervention (aides à domicile, auxiliaires de vie)
 - o la mise en place de groupements d'achat et de plateformes (logistiques/informatiques, etc.) communes (articulation avec l'action « Systèmes d'informations »)
- la fusion de structures qui en identifient l'intérêt / la nécessité.

Ces projets doivent permettre d'optimiser les coûts et l'organisation des structures. Ils peuvent aboutir à la réalisation d'économies d'échelle mais sont aussi un moyen pour les structures d'exercer leur métier dans le respect de leurs engagements et des contraintes réglementaires, de développer la qualité des prestations.

Au-delà, ils sont un levier de croissance, un moyen de répondre mieux aux besoins (levier pour plus de diversification, continuité de service) et un renforcement de la légitimité vers les partenaires. Enfin, ces projets peuvent dynamiser les structures (en revisitant leur organisation, leur direction et les systèmes de gouvernance).

Les bénéfices attendus :

Pour les usagers

- Disposer d'un meilleur niveau de fiabilité/qualité des informations et interventions
- Disposer d'une offre plus diversifiée
- Disposer d'interventions réalisées dans des structures dont la pérennité est mieux assurée.

Pour les structures

- Optimiser l'organisation et les ressources
- Améliorer le niveau de professionnalisation
- S'associer aux réflexions et préconisations des collectivités locales et des représentants de l'Etat dans les départements
- Mieux répondre aux exigences des partenaires et financeurs
- Anticiper l'évolution des activités et des métiers du domicile
- Mieux connaître les besoins des clients et bénéficiaires vis-à-vis des services qu'ils leur sont rendus et satisfaire les exigences des personnes aidées et de leur entourage, en contribuant au maillage territorial.

Description de l'action

L'action relève à la fois d'une dimension nationale et d'une dimension locale.

L'action nationale permet de conduire une sensibilisation générale et politique, de doter les acteurs des unions départementales des moyens leur permettant de conduire les réflexions dans leurs territoires et d'inciter financièrement les structures et les unions territoriales à s'engager dans des projets ambitieux de mutualisation.

Il s'agira concrètement d'accompagner les unions territoriales et structures concernées grâce à l'appui d'un chargé de mission Mutualisation national qui assurera le suivi, la coordination et la capitalisation des projets mis en œuvre.

L'action locale vise à donner aux structures engagées dans des initiatives de coopération et de mutualisation les moyens d'accompagner la mise en œuvre de leurs projets. L'accès à des expertises externes sera facilité par un recours possible à des consultants juridiques ou spécialisés dans l'accompagnement au changement.

Plusieurs actions sont prévues durant la phase préparatoire (juillet à décembre 2014) :

- Fixation des critères d'éligibilité des projets
- Elaboration du cahier des charges et du dossier de candidature de l'appel à projets
- Constitution de la Commission nationale Mutualisation

Pour la phase de déploiement (janvier 2015 à décembre 2017), l'action se déroulera en 3 étapes :

- Lancement d'un appel à projets : sur la base d'un à deux fenêtres annuelles, avec fixation de critères d'éligibilité et dossier de candidature type permettant de s'assurer du respect d'un certain nombre de pré-requis indispensables à la bonne concrétisation des projets (descriptif du projet, plan d'action et planning des étapes de travail envisagées, budget prévisionnel, lettre d'engagement des Conseil d'administration des structures concernées...)
- Instruction des dossiers et attribution des fonds : une Commission nationale Mutualisation composée de représentants du réseau (administrateurs et directeurs) ainsi que d'experts nationaux attribuera les fonds au regard de la qualité et de la pertinence des dossiers présentés.
- Mise en œuvre et suivi des projets : le chargé de mission Mutualisation national sera garant du suivi opérationnel, administratif et financier des projets et de la capitalisation des informations au niveau national.

Ce que l'action est / n'est pas

Ce que l'action est : un accompagnement important, à la fois méthodologique et financier pour permettre aux stratégies et projets de mutualisation et de regroupement de se mettre en œuvre.

Ce que l'action n'est pas : une incitation aux développements de multiples conventions de partenariat ou de petits projets de coopération. La mise en place de convention partenariale ne s'entend, dans le cadre de l'action présente, que comme une première étape à des projets plus ambitieux.

Résultats concrets de l'action

Plusieurs concrétisations tangibles sont attendues :

- l'identification des opportunités et faisabilités des projets de coopération et de mutualisation
- la mise en œuvre des projets : groupements d'employeurs, groupements d'activités, rapprochement de structures, etc.

Moyens

Outils proposés et développés par UNA en accompagnement de la phase de déploiement

- Cahier des charges et dossier de candidature de l'appel à projets
- Guide juridique « Mutualisation »
- Base de données et monographies des projets soutenus dans le cadre de la 1^{ère} tranche du programme de modernisation

Indicateurs

- Nombre de structures engagées dans l'action,
- Nombre de projets accompagnés
- Nombre de projets aboutis

Cadre budgétaire Action 4.1 - Mutualisation

Ce qui donne lieu à financement :

- Animation et pilotage local des travaux : variable selon nature du projet
- Accompagnement technique externe sur les territoires (expertise juridique ou comptable, conduite de projet) : variable selon nature du projet
- Animation et expertise métier nationale pour la coordination et l'accompagnement des pilotes locaux et des consultants externes et pour la capitalisation des travaux : 0.75 ETP annuel + comités techniques

Action 4.1 Mutualisation	2015	2016	2017	2018
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Mise en oeuvre et pilotage local des projets	360 000 €	360 000 €	360 000 €	120 000 €
Accompagnement externe	640 000 €	640 000 €	640 000 €	180 000 €
Expertise capitalisation et pilotage national	129 578 €	132 019 €	134 461 €	47 524 €
Contribution du réseau par valorisation de charges	953 462 €	956 502 €	959 515 €	287 112 €
	2 083 040 €	2 088 521 €	2 093 976 €	634 636 €

NS

Action 4.2 : Dispositif d'accompagnement des structures en difficulté

Contexte

Le croisement de différentes sources d'information, au premier rang desquelles les remontées de terrain et l'utilisation de l'outil Argos ont permis d'identifier qu'un certain nombre de structures UNA sont confrontées à des difficultés économiques pouvant mettre en péril leur pérennité.

Les crédits du fonds de restructuration alloués au secteur pendant 3 exercices viennent accompagner le secteur face à une situation très difficile qui peut conduire dans certains cas à des cessations de paiement.

Les audits proposés auront pour cible :

- Des structures ayant bénéficié d'un ou plusieurs fonds de restructuration et qui sont encore à ce jour en difficulté : pour ces services, il s'agira d'identifier les origines des difficultés et évaluer l'ensemble des pistes d'amélioration de la situation.
- Des « nouvelles structures en difficulté » qui n'ont jamais bénéficié de fonds de restructuration et dont la situation économique impose aujourd'hui un accompagnement de proximité.

La véritable valeur ajoutée de notre démarche réside dans l'accompagnement à la mise en œuvre des recommandations issues des audits.

De plus, ces audits sont au service du fonds de restructuration puisque les rapports constituent un élément du dossier d'éligibilité à déposer auprès des ARS.

Finalité de l'action

UNA souhaite à travers cette action accompagner les structures rencontrant des difficultés économiques majeures et avérées à mettre en place des actions internes visant à :

- Prévenir les difficultés économiques et garantir la pérennité de l'offre des services à destination des bénéficiaires.
- Accompagner les structures en processus de rapprochement dans leurs réflexions organisationnelles communes.

Description de l'action

Deux étapes clés composent l'action :

Pour la phase préparatoire (octobre 2014 – juin 2015) :

- ✓ Un travail de repérage des structures en difficulté (Outil Argos, Enquête Flash UNA)
- ✓ Elaboration du cahier des charges.
- ✓ Identification de cabinets d'audits/conseil capables d'accompagner la démarche.

Pour la phase de déploiement (juillet 2015 – juin 2018): lancement des audits organisationnels, financiers et des accompagnements à la mise en œuvre des recommandations.

Objectifs de l'action

Les accompagnements doivent permettre l'identification et la mise en œuvre de solutions pour assurer le retour à l'équilibre des structures ou la réalisation de leur projet de développement ou de restructuration.

Chaque mission devra se dérouler en deux phases :

1. **Etude du fonctionnement et des modalités de gestion** et de financement des structures auditées afin d'identifier les origines des difficultés rencontrées ou les besoins de développement/restructuration. Cette analyse portera notamment sur (liste non exhaustive et à adapter à la nature des besoins) :
 - les ressources financières de la structure : analyse des bilans et ratios financiers (fonds de roulement, trésorerie,...),
 - les différents composants du coût de revient de la structure : analyse de ratios (encadrement, de frais de structure,...),
 - les éléments tarifaires : étude des dossiers de budget prévisionnel et compte administratif, éléments éventuels de procédure contradictoire avec les autorités de tarification)
 - l'organisation des ressources humaines : effectifs, fiches de poste, organigramme, liens hiérarchiques et fonctionnels, qualification des directeurs, plans de formation, élaboration de différents documents (tels que, par exemple, le livret d'accueil et autres),
 - le cas échéant : ouverture vers l'extérieur et coordination avec d'autres établissements et/ou services en vue de la mutualisation des coûts et moyens, harmonisation du fonctionnement et des prestations offertes ...
2. **Proposition d'axes d'amélioration et accompagnement** à la mise en œuvre des recommandations en fonction des points forts et des points faibles constatés et d'un plan d'actions pour permettre le retour à l'équilibre des structures et/ou leur réorganisation, dans un souci d'efficacité et d'amélioration de la qualité du service rendu aux personnes prises en charge,

De manière à faire évoluer les modalités d'accompagnement des structures par les cabinets retenus, une enquête de satisfaction (sur le modèle des enquêtes de satisfaction pour des sessions de formation) sera systématiquement réalisée auprès de la structure.

Résultats concrets de l'action

Les résultats attendus sont :

- Une diminution du nombre de structures en difficulté.

L'enquête flash a vocation à se pérenniser (1 enquête flash tous les six mois). De plus, les données Argos permettent de disposer des résultats financiers des services.

- Une meilleure maîtrise des coûts des services.
- Une optimisation des organisations.
- Un accompagnement de proximité des services en difficultés.

Indicateurs de résultats/ Indicateurs d'impacts

Indicateurs de résultats :

Nombre d'audits réalisés / an

Taux de réalisation des recommandations à 1 an

Taux de satisfaction des structures (Cf. enquête systématique)

Indicateurs d'impacts :

Taux de structures auditées en procédure d'alerte ou de sauvegarde

Résultats financiers des structures en difficulté.

Cadre budgétaire Action 4.2 - Dispositif d'accompagnement pour les structures en difficulté

Ce qui donne lieu à financement :

- Jours de consultant sur la base de 1 200 euros/jour TTC tout frais compris
- 50 audits/accompagnement par an sur la base de 3 à 5 jours d'audit et 10 à 12 jours d'accompagnement à la mise en œuvre des recommandations par structure accompagnée.

Action 4.2 Dispositif d'accompagnement pour les structures en difficulté	2015	2016	2017	2018
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Audit et accompagnement à la mise en œuvre des recommandations	900 000 €	900 000 €	900 000 €	300 000 €
Contribution du réseau par valorisation de charges	867 799 €	871 498 €	875 178 €	269 707 €
	1 767 799 €	1 771 498 €	1 775 178 €	569 707 €

AXE 5 – « SYSTEMES D'INFORMATION »

Contexte

Les organisations du secteur social et médicosocial sont toutes soumises aux dynamiques d'amélioration de la qualité, d'exigence de performance et de transparence, de suivi et de reporting.

Les services d'aide à domicile du réseau UNA s'inscrivent dans ce contexte et connaissent les mêmes difficultés à appréhender des dispositifs très éloignés de leur cœur de métier. A ce titre, les travaux conduits depuis plusieurs années ont permis une mise à niveau importante en termes de qualité de l'outillage informatique, de mise en réseau, d'évolution/adaptation des pratiques professionnelles et des modalités de déploiement organisationnelles.

Pour autant, l'amélioration de la connaissance des publics et de leurs parcours, de la conduite de l'activité et de l'articulation avec les partenaires et financeurs demeurent des enjeux importants. Afin de s'adapter aux réalités des activités de son réseau et de prendre en compte l'arrivée de nouvelles technologies mais également de nouvelles exigences, UNA poursuit son engagement dans l'amélioration des systèmes d'information de ses structures membres.

Plusieurs axes de travail sont privilégiés par le réseau UNA dans le cadre de la 2^{ème} tranche du programme de modernisation en vue de cette amélioration :

- la réalisation de l'Observatoire du réseau
- l'identification / cadrage des logiciels les mieux adaptés aux besoins des structures par le biais de l'élargissement de la démarche de labellisation
- la mutualisation des moyens dans une perspective de fluidification et de sécurisation des échanges de données
- le financement des projets du réseau dans une logique de transition technique vers des solutions d'hébergement mutualisées

Finalité de l'action

Optimiser et rendre plus lisibles les modes de fonctionnement des structures ; fluidifier et fiabiliser la circulation de l'information dans et hors des services ; favoriser les échanges / partages d'informations et de solutions adaptées entre structures du réseau ; améliorer la connaissance et l'accompagnement des personnes aidées dans une logique de parcours.

Objectifs de l'action

S'appuyer sur la dimension du réseau pour disposer de solutions combinant le meilleur rapport qualité de service / tarif possible

La diversité et l'éclatement des structures, d'une part, et la faible connaissance de la technique propre aux systèmes d'information, d'autre part, induit une difficulté pour les services à disposer de capacités de négociation vis-à-vis d'éditeurs de dimension parfois nationale. L'action a donc vocation à permettre, par le biais de la poursuite et de l'élargissement du processus de labellisation de solutions engagé lors de la 1^{ère} tranche du programme, la mise à disposition de prestations tarifées de manière identique, associée à un niveau de service élevé et à une prise en compte des évolutions techniques financées pour l'ensemble du réseau.

Il s'agit donc de faire jouer l'effet réseau d'UNA et d'internaliser les coûts induits par la complexité de la négociation, de l'analyse et du suivi technique des solutions proposées par les éditeurs ainsi que de leurs évolutions et des interfaçages avec l'Observatoire du réseau. Pour ce faire, une action dite de *labellisation* doit être poursuivie et aménagée.

Sécuriser les solutions :

La problématique de la sécurisation et de la fiabilisation des dispositifs est devenue croissante, notamment avec la montée en charge des dispositifs ainsi que la croissance et la diversification des interventions des structures et les exigences réglementaires.

Sur cette question se croisent des enjeux liés à la qualité des infrastructures réseau, la fiabilité des solutions proposées par les prestataires, les pratiques professionnelles, etc. A cet égard, l'enjeu de mutualisation et de partage de solutions auprès d'hébergeurs mutualisés constitue un axe de travail important permettant d'éviter de faire reposer l'ensemble de la responsabilité technique et de l'exigence de qualité d'infrastructure sur chaque structure individuellement. A nouveau, il s'agit de s'appuyer sur l'effet réseau et la capacité de mise en commun pour disposer de services sécurisés et complets à coûts réduits. Pour ce faire, une action dite de *mutualisation* doit être engagée qui permet de favoriser l'hébergement partagé des solutions informatiques.

Disposer d'équipements performants dans une logique de transition technique :

La qualité de l'équipement informatique et l'actualisation des outils est essentielle dans le secteur de l'aide à domicile où l'obsolescence est d'autant plus marquée que les exigences réglementaires et attentes des financeurs évoluent vite.

La première convention de modernisation avait permis la mise à niveau d'un certain nombre de structures. Il s'agit de poursuivre ce mouvement d'accompagnement au financement d'équipements informatiques mais uniquement dans le cadre spécifique de l'intégration à des dispositifs d'hébergement mutualisés.

Les bénéfices attendus :

Pour les usagers

- Disposer d'une prise en charge mieux structurée grâce à une meilleure circulation de l'information entre professionnels de différentes structures (logique de parcours)
- Disposer d'informations fiables pour chacune des étapes structurant la relation avec le service (prise de connaissance initiale, contractualisation, gestion des interventions, articulation avec les autres structures intervenant, facturation, etc.)

Pour les structures

- Optimiser les coûts liés à l'achat des différentes solutions
- Disposer de solutions sécurisées et adaptées aux problématiques des structures UNA
- Adapter les infrastructures informatiques aux différentes évolutions technologiques
- Disposer de retours d'expériences suite à la mise en œuvre de projets innovants

Description de l'action

Un module de diagnostic individuel des systèmes d'information de chaque structure sera intégré à l'outil de diagnostic en ligne. Il permettra d'analyser le niveau d'équipement actuel du réseau ainsi que les solutions techniques les plus couramment utilisées.

Il permettra également d'identifier les attentes des structures sur cette thématique.

Observatoire du réseau

Prévu dans la première convention, il n'a pas été réalisé et sera un des objectifs essentiels de cette deuxième convention.

La nécessité de la mise en place d'un tel outil part d'un constat très simple : de nombreuses sources d'information cohabitent au sein du réseau, que ce soit entre le niveau national, les unions et les adhérents qu'en direction également des prescripteurs et des financeurs.

Cependant, ces différentes sources d'information ne sont pour le moment ni conservées, ni exploitées, ni analysées de manière efficiente.

La réussite de la mise en place de cet outil passe par une réflexion progressive et collective autour du recueil et de l'analyse des données du réseau en vue de couvrir un certain nombre de besoins identifiés.

Pour cela, il sera nécessaire :

- De maîtriser la connaissance des adhérents : activité, publics, besoins, difficultés, atouts, fonctionnement du réseau, territoires etc.

- D'uniformiser et unifier la connaissance des adhérents :
 1. en interne pour mieux exploiter les données dans le réseau pour les partager, construire les orientations politiques et de fait, mieux accompagner les adhérents
 2. en externe, dans le cadre des négociations avec les pouvoirs publics, les partenaires, les autres syndicats de la branche etc.

Les étapes de développement prévues :

1. Identification des acteurs du projet (réseau, communication, marketing, juridique...)
2. Etude, recueil, priorisation et validation des besoins
3. Définition du périmètre du projet et des pré-requis
4. Rédaction du cahier des charges
5. Lancement d'un appel d'offre restreint après sélection préalable des solutions techniques potentielles
6. Analyse des réponses et sélection
7. Mise en œuvre du projet

Labellisation

La première convention de modernisation avait permis d'engager un travail de labellisation de solutions avec un certain nombre d'éditeurs.

Le bilan de cette première convention permet toutefois d'identifier un certain nombre de limites à cette situation : la difficulté à transformer ce travail en contractualisation effective avec les éditeurs, le nombre limité de ces derniers (2 aujourd'hui), ainsi que le caractère très ambitieux du cahier des charges initial.

L'action consistera donc dans un premier temps, avec l'appui d'un conseil externe :

- à simplifier le cahier des charges en focalisant sur les points essentiels
- à étendre le nombre d'éditeurs potentiels en ouvrant la labellisation, au-delà des logiciels métiers, à des logiciels de fonctions supports (type comptable, ou CRM), voire même à des solutions intégrées incluant à la fois hébergement, solutions métiers et télégestion par exemple
- à n'engager le processus de labellisation qu'avec les éditeurs de solutions qui respectent effectivement le cahier des charges simplifié.

Plus précisément, les éléments structurant le déroulé de l'action seront les suivants :

- Sélection des éditeurs à partir du recueil d'informations relatives à son identité, à sa solution technique et à la compatibilité de cette dernière avec les solutions d'hébergement identifiées
- Analyse du logiciel en fonction de sa capacité de couverture des quatre domaines majeurs que sont la planification, la télégestion, la paie et la facturation ; puis en fonction d'autres domaines à définir. La problématique de la gestion des évolutions (prise en compte des demandes des associations membres d'UNA et d'un groupe d'utilisateurs) sera également intégrée

- Analyse du support à l'aune de son accessibilité par Internet, du suivi des demandes (type support, requêtes, anomalies, etc.), des niveaux de priorité et de services, de la gestion des livraisons, etc...
- Structuration des conditions tarifaires via une négociation avec UNA
- Développement de paramètres communs aux logiciels éditeurs labellisés
- Interfaçage avec l'Observatoire du réseau

Une étude et une veille technique seront par ailleurs réalisées sur les solutions web actuellement développées et commercialisées par les éditeurs métiers afin d'identifier d'éventuelles opportunités de transition technique vers ces solutions, notamment dans la perspective de la mise en place l'Observatoire du réseau.

Hébergements mutualisés et projets réseau

Deux axes principaux à cette action, structurée à partir de la précédente convention de modernisation :

- Poursuite de la mise en place de solutions d'hébergement mutualisé qui assurent une sécurisation, un échange et une confidentialité complète des données
- Soutien technique et financier à des projets du réseau (sites pilotes sur critères d'éligibilité et respect de pré-requis) regroupant plusieurs structures d'un même territoire pour intégration sur les solutions d'hébergement mutualisé identifiées

Ce que l'action est / n'est pas

Ce que l'action est

L'action est une démarche de mise en œuvre d'un dispositif national permettant aux structures de faciliter la mise en commun de ressources et de disposer de solutions optimisées et sécurisées au meilleur coût.

Ce que l'action n'est pas

Une action de financement des équipements informatiques des structures en dehors d'une intégration vers des solutions d'hébergement mutualisé.

Résultats concrets de l'action

Plusieurs concrétisations tangibles sont attendues :

- la mise en place d'un cahier des charges simplifié permettant la sélection d'éditeurs
- le déploiement de solutions labellisées (présentant donc une optimisation coût / qualité)
- la mise en place de solutions d'hébergement mutualisées sécurisant le stockage des informations et l'utilisation des différents logiciels

Moyens

- Mise en place d'une MOA intégrée
- Mise en place d'un Comité utilisateurs SI
- Organisation de journées nationales et interrégionales
- Réalisation de l'étude et construction du cahier des charges pour la mise en œuvre de l'Observatoire du réseau
- Achat et maintenance de l'infocentre pour l'Observatoire du réseau
- Journées de développement technique
- Etude sur les solutions web

Indicateurs de résultats/ Indicateurs d'impacts

Indicateurs de résultats :

- finalisation du cahier des charges simplifié
- labellisation de logiciels
- mise en place des solutions d'hébergement mutualisées

Indicateurs d'efficacité :

1. nombre de structures ayant adopté les solutions labellisées
2. nombre de structures hébergées sur les plateformes d'hébergement mutualisées

Indicateurs d'impact :

1. différentiel de coût moyen entre les solutions non labellisées et les solutions labellisées
2. taux de conformité aux indicateurs « engagement niveaux de service » fixés avec les éditeurs labellisés