



Assemblée Générale du 1er juin 2022

RAPPORT GLOBAL 2021

Uriopss Auvergne-Rhône-Alpes

+ Unis + Ouverts + Proches

SOMMAIRE

1 Rapport moral 2021

2 Rapport financier 2021

3 Rapport d'activité 2021

1

Rapport moral 2021

Rapport moral de la Présidente

Uriopss Auvergne-Rhône-Alpes Année 2021

C'est pour nous un très grand plaisir de pouvoir à nouveau nous réunir et partager ces moments avec vous, autrement que devant un écran puisque notre assemblée générale de 2021 s'était tenue par visioconférence. La convivialité est une composante importante de la vie de nos associations et elle nous a manqué depuis plus de deux ans.

En effet, cette année 2021 a été une nouvelle fois marquée fortement par le contexte sanitaire. Alors que la mise en œuvre des protocoles sanitaires et des règles strictes de protection des personnes entrainait dans un processus de routine, la vaccination des personnes accompagnées et des salariés mobilisait à nouveau fortement les associations et leurs établissements avec des difficultés logistiques parfois importantes.

La répétition de ces périodes de contraintes sur l'activité, sur les rythmes et l'organisation du travail, sur la vie de famille a conduit beaucoup de salariés de nos secteurs à un état d'épuisement professionnel. Les débats sur le pass sanitaire et sur la vaccination obligatoire et la non-application des revalorisations salariales dans le secteur social et médico-social ont créé de l'amertume et de la frustration. Des tensions fortes de recrutement sur nos métiers sont apparues au grand jour et ont mis en lumière l'absence de reconnaissance des professionnels au service des plus fragiles.

Face à cette situation, l'URIOPSS a largement contribué à la mobilisation de tous les acteurs, syndicats d'employeurs, collectifs, fédérations, par l'organisation de plusieurs journées d'action. En décembre, une délégation a été reçue par le président de l'assemblée des départements qui a marqué son soutien à nos différentes démarches. Plusieurs courriers ont été adressés aux acteurs politiques pour rappeler la responsabilité de l'État dans l'extension du Ségur à l'ensemble des professionnels, mais surtout pour « ré-enchanter les métiers du travail social » (Denis PIVETEAU)

L'année 2021 a vu le changement de directrice à l'URIOPSS avec l'arrivée de Natalia BREYSSE qui a succédé à Laure CHAREYRE. Dans le prolongement d'un questionnaire envoyé aux adhérents, un séminaire des administrateurs a pu être organisé en mars pour échanger sur les missions, les

attentes des adhérents et le modèle économique. Ces questionnements seront sans doute repris par les membres du CA pour élaborer le prochain projet associatif de notre réseau.

Après une année 2020 qui s'était soldée par un déficit, des mesures d'optimisation des charges et de vigilance financière ont été validées par la gouvernance. Les travaux de réaménagement des locaux à Lyon ont été abandonnés pour une simple réfection des peintures. Le développement du télétravail a modifié les habitudes de travail et requiert moins de présence sur site. À Clermont-Ferrand, nous avons dû emménager dans de nouveaux locaux par suite du souhait d'extension du propriétaire du site de Cébazat.

L'équipe a connu plusieurs changements majeurs avec le départ de conseillers techniques présents depuis longtemps comme Jean JALLAGUIER à l'été 2021 et Flore CHALAYER en fin d'année. Le recrutement de nouveaux collaborateurs s'est révélé compliqué soit par manque de candidatures soit par difficultés d'intégration ou de pérennité dans le poste.

Ces obstacles n'ont pas entamé le dynamisme et l'engagement de l'équipe qui a poursuivi les actions de formation et les accompagnements comme en témoignent les résultats économiques. La disponibilité et l'énergie de Natalia BREYSSE, notre nouvelle directrice, ont permis de tenir le cap et de mobiliser les ressources nécessaires.

Je tiens à la remercier très sincèrement pour avoir rempli sa mission avec détermination.

Après quatre années passées à la présidence de l'URIOPSS, je n'ai pas souhaité renouveler mon engagement au sein du prochain Bureau qui sera constitué suite aux élections des nouveaux administrateurs.

J'adresse mes très sincères remerciements aux membres du Bureau actuel qui m'ont accompagnée pendant ces dernières années. La fusion des deux URIOPSS s'est passée dans les meilleures conditions possibles et nous avons rapidement constitué une réelle équipe de gouvernance au service de nos adhérents et mis en place une collaboration en toute confiance avec Laure puis Natalia.

Je souhaite que ce fonctionnement harmonieux et amical puisse se poursuivre dans l'avenir face aux enjeux qui attendent nos institutions et à un environnement changeant qui nous impose une attention permanente pour mieux répondre aux attentes de nos adhérents.

Dominique LEBRUN

Présidente

Rapport financier 2021

Uriopss Auvergne-Rhône-Alpes

2

EVOLUTION PLURI-ANNUELLE DU COMPTE DE RESULTAT

	2021	2020	2019
Produits d'exploitation			
Cotisations (adhérents + partenaires)	702 357	681 917	662 627
Prestations de service	523 527	351 669	629 652
Concours publics et subventions d'exploitation	34 594	41 593	49 943
DONT subvention sur actions	18 784	36 593	46 943
Contributions financières	29 800	37 000	
Reprises sur DAP et transfert de charges	50 541	33 825	9 960
Utilisation des fonds dédiés			
Autres produits de gestion courante	10 602	5 318	2 793
TOTAL PRODUITS EXPLOITATION	1 351 421	1 151 322	1 354 975
Charges d'exploitation			
Achats et charges externes	397 118	333 114	442 932
Impôts et taxes	45 094	48 807	51 523
Salaires et charges sociales	805 098	822 799	850 098
Dotations aux amortissements et provisions	34 940	27 892	34 491
Report en fonds dédiés			
Autres charges	1 687	1 603	1 769
TOTAL CHARGES EXPLOITATION	1 283 937	1 234 215	1 380 814
RESULTAT D'EXPLOITATION	67 484	-82 893	-25 839
Produits financiers	707	2 424	4 722
Charges financières	262	1	55
RESULTAT FINANCIER	444	2 423	4 667
Produits exceptionnels	3 693	3 535	17 759
Charges exceptionnelles	135	45	1 927
RESULTAT EXCEPTIONNEL	3 558	3 490	15 832
- Impôt sur produit financier	75	343	886
TOTAL DES PRODUITS	1 355 821	1 157 281	1 377 457
TOTAL DES CHARGES	1 284 409	1 234 605	1 383 683
EXCEDENT OU DEFICIT	71 412	-77 324	-6 226

EVOLUTION PLURI-ANNUELLE DU BILAN

ACTIF	2021	2020	2019
Actif immobilisé			
• Immobilisations incorporelles			-
• Avances et acpte versés sur commande immo inc.	9 394	9 394	8 454
• Immobilisations corporelles	46 971	65 448	73 478
• Immobilisations financières	21 945	9 024	9 024
TOTAL Actif immobilisé	78 309	83 865	90 956
Actif circulant			
• Stocks et en-cours			
• Avances et acomptes versés sur commandes	63		
• Créances	171 527	167 938	186 689
• Disponibilités	707 293	487 627	543 573
• Charges constatées d'avance	20 636	21 431	19 020
TOTAL Actif circulant	899 519	676 996	749 282
TOTAL ACTIF	977 829	760 862	840 237

PASSIF	2021	2020	2019
Fonds propres			
• Fonds associatifs sans droit de reprise	256 054	256 054	298 132
• Réserves	0	0	-18 617
• Report à nouveau	149 200	226 523	209 288
• Résultat	71 412	-77 324	-6 226
Total des fonds propres	476 665	405 254	482 578
Autres fonds associatifs			
• Fonds associatifs avec droit de reprise - Apports			
• Subventions investissement sur biens non renouvelables			187
• Provisions réglementées	4 819	7 179	9 539
Total des autres fonds associatifs	4 819	7 179	9 726
Total des fonds associatifs	481 484	412 433	492 304
Provisions pour risques et charges	77 771	110 055	136 466
Total des provisions	77 771	110 055	136 466
Dettes			
• Emprunts et dettes	349 961	155 098	190 654
• Produits constatés d'avance	69 612	83 276	20 813
Total des dettes	418 573	238 374	211 468
TOTAL PASSIF	977 828	760 862	840 237

ANALYSE DE L'EXPLOITATION

	2021	2020	Variation
Produits d'exploitation			
Cotisations (adhérents + partenaires)	702 357	681 917	+ 2,99 %
Prestations de service	523 527	351 669	-+ 48,87 %
Concours publics et subventions d'exploitation	34 594	41 593	-16,72 %
DONT <i>subvention sur actions</i>	23 084	36 593	
Contributions financières	29 800	37 000	19,45 %
Reprises sur DAP et transfert de charges	50 541	33 825	+ 49,42 %
Utilisation des fonds dédiés			
Autres produits de gestion courante	10 602	5 318	+ 99,36 %
TOTAL PRODUITS EXPLOITATION	1 351 421	1 151 322	+ 17,38 %

L'année aura été marquée par une augmentation significative des produits d'exploitation par rapport à 2020 qui s'explique de plusieurs manières

- Reprise d'activité suite à la perte de production liée à la crise COVID en 2020 (hausse des prestations et produits de formation)
- Légère augmentation du volume global du montant des cotisations adhérents et ce malgré le départ d'institutions aux cotisations très significatives

Charges d'exploitation	2021	2020	Variation
Achats et charges externes	397 118	333 114	+ 19,21 %
Impôts et taxes	45 094	48 807	-7,60 %
Salaires et charges sociales	845 098	822 799	+ 2,71 %
Dotations aux amortissements et provisions	34 940	27 892	+ 25,27 %
Report en fonds dédiés			
Autres charges	1 687	1 603	+ 5,24 %
TOTAL CHARGES EXPLOITATION	1 283 937	1 234 215	+ 4,03 %

Les charges d'exploitation restent stables dans leur montant global. Des variations sont toutefois enregistrées sur les lignes

- Charges de personnel en lien avec le changement de direction, le départ de Jean Jallaguiet, le turn-over et les difficultés de recrutement
- Sous-traitance puisqu'une partie de l'activité a été confiée à des prestataires externes en raison d'un manque de ressources en interne d'une part, de mutualisations réseau d'autre part ou d'un recours aux expertises spécifiques du fait de la technicité de certains dossiers.

RESULTATS	2021	2020
RESULTAT D'EXPLOITATION	67 484	(82 893)
RESULTAT FINANCIER	707	2 423
RESULTAT EXCEPTIONNEL <i>(dont charges d'amortissements dérogatoires)</i>	3 558	3 490
Impôts sur produits financiers	75	343
TOTAL DES PRODUITS	1 355 821	1 157 281
TOTAL DES CHARGES	1 284 409	1 234 605
EXCEDENT OU DEFICIT	71 412	(77 324)

Le résultat de l'exercice 2021 est un excédent de 71412€ contre un déficit de 77324€ en 2020, soit une variation de 148 736€ entre les 2 exercices, qui s'explique essentiellement par une augmentation significative des produits et relative stabilité des charges.

ANALYSE DU BILAN

	2021	2020	Variation
Actif immobilisé			
• Immobilisations incorporelles			
• Avances et acpte versés sur commande immo inc.	9 394	9 394	-
• Immobilisations corporelles	46 970	65 448	28,23 %
• Immobilisations financières	21 945	9 024	+ 143,18 %
TOTAL Actif immobilisé	78 309	83 865	-6,62 %

	2021	2020	Variation
Actif circulant			
• Stocks et en-cours			
• Avances et acomptes versés sur commandes			
• Créances	171 527	167 938	+ 2,14 %
• Disponibilités	707 294	487 627	+ 45,05 %
• Charges constatées d'avance	20 636	21 431	3,71 %
TOTAL Actif circulant	899 519	676 996	+ 32,87 %

PASSIF	2021	2020	Variation
Fonds propres			
• Fonds associatifs sans droit de reprise	256 054	256 054	-
• Réserves	0	0	
• Report à nouveau	149 200	226 523	34,13 %
• Résultat	71 412	-77 324	
Total des fonds propres	476 665	405 254	+ 17,62 %

	2021	2020	Variation
Total des autres fonds associatifs	4 819	7 179	32,87 %
Total des fonds associatifs	481 484	412 433	+ 16,74 %
Total des provisions	77 771	110 055	29,33 %
Total des dettes	418 573	238 374	+75,60 %
TOTAL PASSIF	977 828	760 862	+ 22,52 %

Faits significatifs :

- Acquisition de titres à hauteur de 12500 euros soit 3125 actions de la SAS agence pédagogique coopérative « PIXAGO ».
- Souscription d'un emprunt PGE de 100 k€ qui sera remboursé en totalité au premier trimestre 2022.
- Variation de trésorerie de 220 k€ dont 160 k€ de souscription de nouveaux emprunts (PGE et RDI France active)

ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS

À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE

Ressources humaines et variation induite sur le niveau d'activité : l'Uriopss fait face à d'autres mouvements de personnel ; il est de fait complexe de se projeter sur les volumes d'activité qui pourront être réalisés.

Le prêt garanti par l'état, contracté en 2021 pour un montant de 100 000 euros a été remboursé en totalité en février 2022 sans avoir été consommé

Les locaux de Lyon ont été rafraîchis pour un montant avoisinant les 35 000 euros. Le Mouvement Associatif, adhérent à l'Uriopss s'est vu mettre à disposition deux bureaux par le biais d'une convention avec prestation de service pour une durée d'un an permettant ainsi à l'Uriopss d'alléger ses charges pour un montant de 4500 euros en année pleine

Yannick PENDOLA

Trésorière

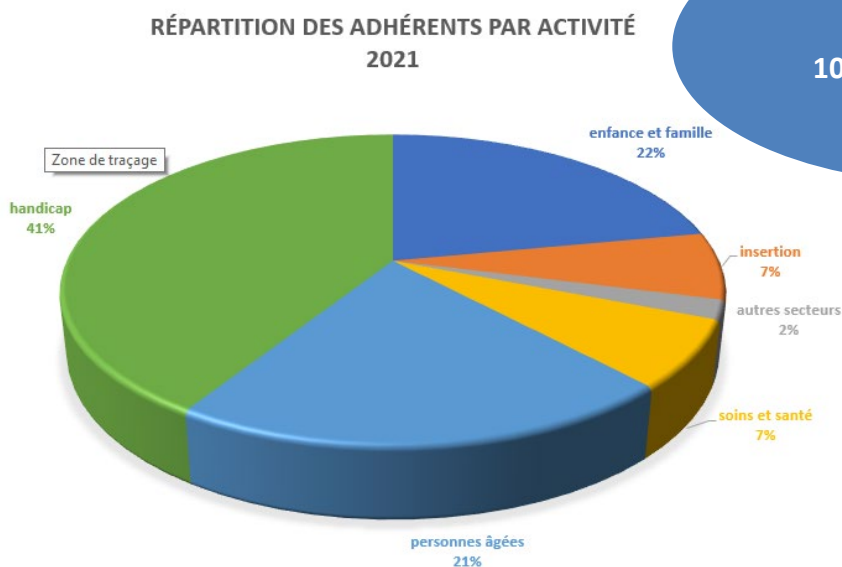
Rapport d'activité 2021

Uriopss Auvergne-Rhône-Alpes Année 2021

I — Les parties prenantes de l'URIOPSS ARA

I.1 — Adhérents

Vers une meilleure connaissance du réseau des adhérents Uriopss



350 personnes morales
gestionnaires de
1072 établissements et
services

- *Cartographie du réseau*

L'Uriopss ARA est fréquemment sollicitée par des adhérents qui expriment le besoin de pouvoir identifier les autres structures adhérentes à l'Uriopss dans une optique de prise de contact ou encore de développement partenarial. Une réflexion sur les enjeux, contours et modalités de la diffusion du listing adhérent sera engagée fin 2021. L'option d'une cartographie interactive sera très certainement retenue.

- *Enquête de besoins*

Une enquête de besoins auprès des adhérents a été lancée début 2021. Nous pouvons en tirer plusieurs enseignements.

- Une connaissance partielle par certains adhérents des activités menées par l'Uriopss ARA. À ce titre l'année 2021 nous amènera à penser une stratégie de communication, créer et développer des supports, accroître notre présence sur les réseaux sociaux
- Des besoins différenciés selon la taille des associations : les problématiques rencontrées peuvent différer d'une part. D'autre part, au-delà d'une certaine taille, les gestionnaires ont internalisé certaines expertises. Aussi, les consultations juridiques ou appuis techniques leur sont moins utiles. La construction d'une offre différenciée semble opportune pour pouvoir répondre à la diversité des profils de nos adhérents. Des réunions d'échange dédiées seront mises en place à leur intention.

I.2 — Instances

- *Mouvements au sein des instances*

Mouvements du fait de la désadhésion du groupe AESIO (Mutualité 07,26,42,43,63), F. Reynaud, vice-président de l'Uriopss ARA n'a pu poursuivre son mandat de vice-président de l'Uriopss ARA et administrateur territorial du Puy-De-Dôme. Gilles Loubier, directeur général de l'ANEF sera coopté au poste d'administrateur territorial du Puy-De-Dôme en décembre 2021.

Emmanuel Bonnaud, administrateur (collège territoire- département Ardèche) cessera également ses fonctions au sein du conseil d'administration du fait d'un changement de trajectoire professionnelle.

D'importants mouvements au sein du conseil d'administration sont à prévoir sur l'année 2022 puisque ce dernier sera renouvelé pour moitié en mai comme le prévoient les statuts associatifs.

- *Zoom sur le rôle de l'administrateur territorial*

Le conseil d'administration de l'Uriopss se compose de différents collèges, dont un collège « territoires ».

La relance de l'activité d'animation territoriale nous a amenés à redéfinir les contours du mandat de l'administrateur territorial dans un travail associant la direction, la direction adjointe et les administrateurs territoriaux.

Le rôle de l'administrateur territorial a été redéfini en 2021. Pivot de l'animation départementale du réseau des adhérents, deux missions principales ont été identifiées comme relevant de son mandat :

- Représentation politique

L'administrateur territorial, mandaté par le conseil d'administration, participe de la représentation politique de l'Uriopss sur son territoire.

Son mandat est intersectoriel, en cela, il est l'interlocuteur privilégié des adhérents sur son territoire, quel que soit leur domaine d'activité.

- Participation au développement

L'administrateur territorial mobilise son réseau afin de contribuer au développement de l'Uriopss ; il peut initier des rendez-vous d'interconnaissance / prospect entre des membres de son réseau et la direction / direction adjointe de l'Uriopss.

I.3 — Équipe et organisation

L'année 2021 est marquée par d'importants mouvements au sein de l'équipe :

- Le départ en retraite en juin de Jean Jallaguié, conseiller technique secteur grand-âge et handicap.
- Le départ en décembre de Flore Chalayer, conseillère technique secteur lutte contre les exclusions, enfance-famille qui sera remplacée par Anthony Colomb. Ce dernier quittera l'Uriopss en février 2022 pour un autre poste.
- Le départ de Violaine Delay, documentaliste-webmaster et l'arrivée de Bruno Soulié au poste de conseiller technique communication, systèmes d'information.
- Le départ de Cédric Gaillard, conseiller technique en droit social qui sera remplacé par Firouze Boudjellal. La relation contractuelle avec cette dernière prendra fin en décembre 2021.

Les difficultés de recrutement constatées dans notre secteur n'épargnent pas l'Uriopss. La succession de campagnes sans résultats, les désistements successifs, illustrent les changements constatés plus globalement dans le rapport au travail des postulants. Cela interroge également notre politique salariale.

Nous identifions ainsi une zone de risques : perte de compétences, délitement des liens d'équipe, nécessité de maintenir la production au risque de délaisser l'action politique... mais, paradoxalement, ces mouvements sont aussi une opportunité pour de redéfinir les profils de poste, internaliser de nouvelles compétences ou encore repenser les organisations.

L'appel à la sous-traitance s'est avéré nécessaire pour nous permettre de répondre aux demandes d'intervention portant sur des thématiques « cœur de métier » (appel au réseau ou à des consultants). Cette modalité de production a été retenue comme une solution à moyen terme sur le champ PA/PH, le recrutement d'un conseiller technique dédié a donc été suspendu. Nous travaillons le développement de partenariats solides avec des sous-traitants disposant d'expertises sur leurs champs d'intervention dans l'optique d'une relation « gagnant-gagnant » (récurrence des commandes, liens avec l'équipe et l'institution, accès à des temps de formation type webinaire...).

Enfin, l'année 2021 aura permis la conclusion d'une charte sur le télétravail ; 2022 devra permettre la conclusion d'un accord d'intéressement.

- *Zoom sur les locaux*

Site de Clermont : l'équipe a quitté les locaux de Cébazat (AURA Santé) pour Clermont-Ferrand (Croix Marine). En effet, Aura santé a fait part à l'Uriopss de son souhait de récupérer les locaux loués pour son activité propre. Nous avons recherché des locaux dans le parc privé et, parallèlement, fait appel au réseau des adhérents qui pourraient être amenés à mettre des locaux à disposition. Le choix se portera finalement sur le site du siège de Croix Marine.

Site de Lyon : nous reprendrons en 2021 l'étude de faisabilité des travaux de rénovation pour la 2e tranche de l'étage du siège. Le projet de restauration globale du plateau initialement retenu sera mis de côté au profit d'un rafraîchissement et d'un investissement en matériel de bureau en raison d'un manque de visibilité sur le financement du projet (impact du turn-over sur l'activité difficilement mesurable).

I.4 — La communication

Refonte ou création de supports :

- Création d'une plaquette de présentation Uriopss (Print / Web).
- Création d'un catalogue Offre de service (Print / Web).
- Refonte de la revue de presse hebdomadaire.
- À venir en 2022 : TU numérique, magazine de type *pure player* (site web wordpress) : revuetraitdunion.org
- À venir en 2022 : vers une digitalisation de l'offre de formation, paiement en ligne des formations (site web).
- Amorce d'un plan de communication.

Développement présence réseaux sociaux :

Création d'une page Facebook : [lien](#)

En 2021 la mobilisation a été très intense avec une organisation particulière au sein du réseau Uniopss-Uriopss pour informer et soutenir quotidiennement les adhérents et nos réseaux.

459 abonnés à la nouvelle Newsletter (conforme RGPD)

2686 personnes nous suivent sur LinkedIn 

► Retrouvez nous aussi sur [Twitter](#) et [Youtube](#) / [Page Facebook](#)

► Infos sur le [site Uriopss ARA](#)

Portail Uriopss-ARA – 13 000 visites sur site en 2021

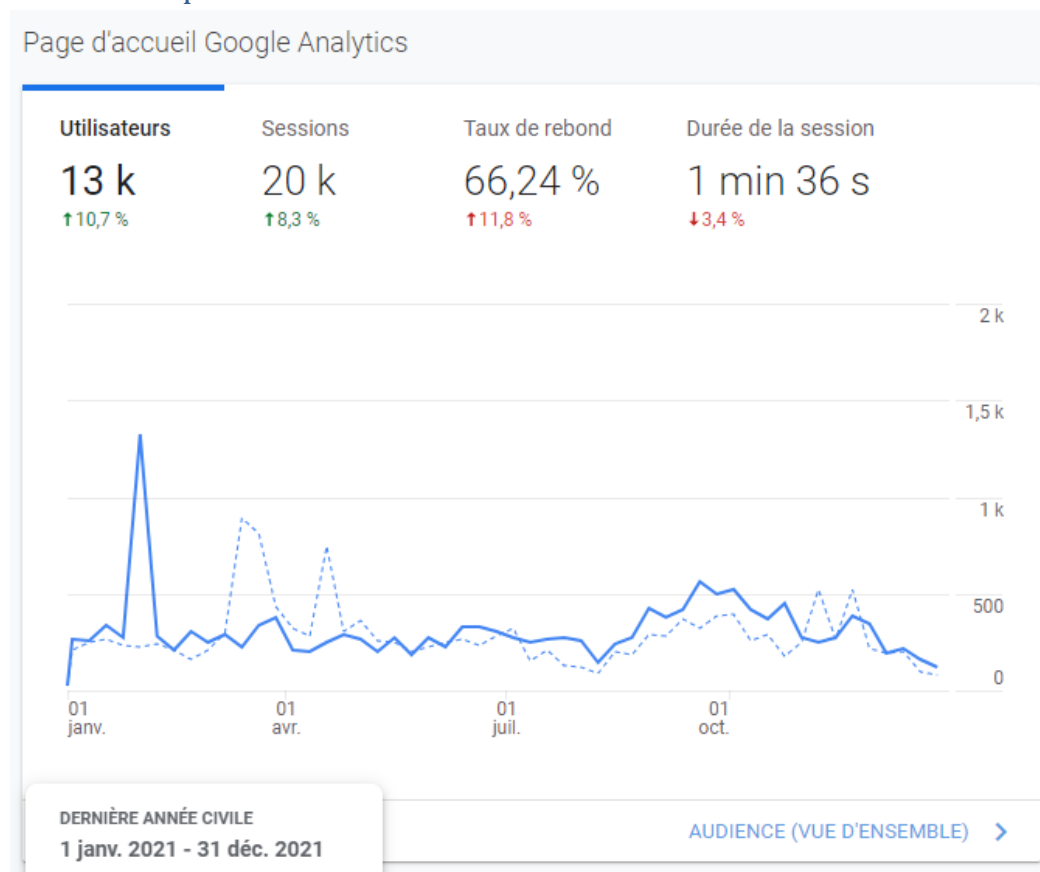


Figure 1 - Source : Google Analytics

Portail Uriopss ARA : quelles sont les pages que nos utilisateurs visitent en 2021?

Page	Pages vues	Valeur de la page
/ Page d'accueil	12254	0,00 \$
/traficbot.life	2062	0,00 \$
/formation	1447	0,00 \$
/agenda	1186	0,00 \$
/espace-emploi	955	0,00 \$
/services	844	0,00 \$
/agenda/journee-de-re...ee-sociale-2021-2022	803	0,00 \$
/content/formation-2	789	0,00 \$
/presentation-du-reseau	729	0,00 \$
/actualites	656	0,00 \$

L'année dernière ▼ RAPPORT SUR LES PAGES >

Figure 2 – Le signe « / » représente l'adresse du site www.uriopss-ara.fr

Portail Uriopss ARA et les réseaux sociaux en 2021



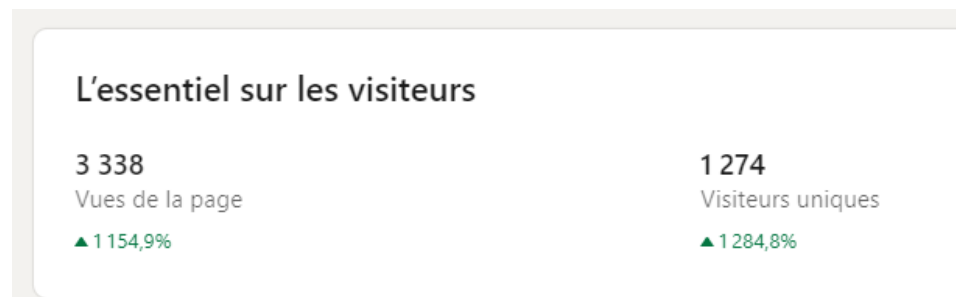
Réseau social	Sessions	Sessions
1.  LinkedIn	595	77,47 %
2.  Facebook	100	13,02 %
3.  Twitter	71	9,24 %
4.  Glassdoor	1	0,13 %
5.  YouTube	1	0,13 %

Figure 3- Les réseaux sociaux qui renvoient des utilisateurs vers notre site de janvier à décembre 2021

LinkedIn : nombre de visites sur la dernière année



LinkedIn : voici les secteurs dont sont issus nos visiteurs sur la dernière année

Secteur ▾


Associations et organisations sociales et syndicales · 1032 (31%)



Administration publique · 278 (8%)




Enseignement supérieur · 132 (4%)




Gestion des associations et fondations · 118 (4%)



Services à la personne · 116 (3%)



Santé, forme et bien-être · 115 (3%)




Formation professionnelle et coaching · 99 (3%)




Hôpitaux et centres de soins · 86 (3%)










Conseil en management · 77 (2%)



Secteur médico-psychologique · 77 (2%)



LinkedIn : positionnement sur l'année de l'Uriopss ARA avec des structures proches ou similaires

Page		Total d'abonnés	Nouveaux abonnés
1	 Uniopss	12 130	4 117
2	 URIOPSS Ile-de-France	3 231	1 398
3	 Uriopss Auvergne-Rhône-Alpes	2 686	939
4	 URIOPSS Hauts-de-France	2 512	1 035
5	 IREPS Auvergne-Rhône-Alpes	2 078	836
6	 Uriopss des Pays de la Loire	1 089	788
7	 itinova	969	448

II- ACTIVITÉS MARQUANTES EN 2021

II—1 Représentation politique, alerte et plaidoyer

- *Mobilisation en faveur de l'attractivité des métiers*

L'année 2021 et le début d'année 2022 ont été marquées par la forte mobilisation de l'Uriopss ARA en faveur de l'attractivité des métiers et de la généralisation du Ségur. Les actions de l'Uriopss se sont inscrites dans un mouvement interfédéral aussi large que possible.

- Septembre 2021 : interpellation écrite de l'ensemble des parlementaires de la Région
- Mobilisation interfédérale du 6 octobre 2021 ([effets de la mobilisation](#))
 - o Communiqué de presse réseau Uniopss-Uriopss : [lien](#)
 - o Communiqué de presse interfédéral Auvergne-Rhône-Alpes : [lien](#)
- Campagne de communication sur les réseaux sociaux : [animation vidéo](#) et visuels d'interpellation sur LinkedIn, création d'un #hashtag sur Twitter ([#CriseMetiersdelHumain](#))...

- Mobilisation interfédérale du 2 décembre 2021
 - o Rassemblement à Bourg-en-Bresse à l'occasion du congrès des départements de France [lien](#)
 - o Communiqué de presse interfédéral [lien](#)
 - o Rencontre avec JF Sauvadet, président de l'assemblée des départements de France, et d'autres parlementaires. Cette rencontre a donné lieu à un communiqué de presse de l'ADF. [lien](#)

Ces actions ont eu un retentissement médiatique important participant ainsi à rendre visibles nos problématiques jusque-là oubliées.

En 2022, l'Uriopss restera mobilisée au côté de ses adhérents et poursuivra des actions d'interpellation, d'alerte et de lobbying. En effet dans les faits et en dépit des annonces gouvernementales, une partie des professionnels de l'action sociale et médico-sociale reste oubliée.

- 24-28 janvier 2022 : une nouvelle semaine de mobilisation
- Conférence de presse interfédérale le 25 janvier 2022
- Interpellations écrites multiples auprès des financeurs
- Table ronde sur la formation des travailleurs sociaux et les liens « écoles / employeurs » le 11 mars 2022

Par ailleurs, nous constatons un financement partiel des revalorisations Ségur pour les établissements qui les ont accordées mettant en péril la viabilité économique des structures.

Sur ce dernier point l'Uriopss ARA reste fortement mobilisée et lancera en 2022 une enquête auprès des établissements visant à objectiver ces écarts.

- *Mobilisations sectorielles et/ou territoriales*

Parallèlement à ces actions, l'Uriopss s'est emparée de sujets d'importance sur lesquels les financeurs de ses adhérents ont été interpellés par écrit : compensation des surcoûts COVID et de la perte d'exploitation, financement de l'avenant 43...

D'autres courriers plus ciblés ont pu être envoyés avec pour point commun le souhait de nous positionner comme facilitateurs dans le dialogue entre adhérents et financeurs.

- *Réactivation du GRISS et renouvellement des mandatures CRSA*

Les mandatures CRSA ont été renouvelées en 2021. Afin de travailler aux propositions de manière concertée avec les autres fédérations représentatives du secteur, l'Uriopss ARA a fait le choix de réactiver le GRISS (Groupement régional inter fédéral sanitaire et social). Les réunions auront permis des échanges entre fédérations. Des accords ont pu être trouvés quant aux propositions faites à l'ARS bien que les candidatures aient finalement été envoyées par chaque fédération et non par le GRISS.

Sur ce dernier point, l'arrêté de nomination porte à confusion puisque le nom des représentants de l'Uriopss apparaît au titre de représentants du GRISS. Or le GRISS reste un espace de concertation informel et non un organe représentatif. Notons que cette confusion n'existe pas pour les représentants des autres fédérations. La demande de rectification faite auprès de l'ARS par l'Uriopss reste sans réponse à l'heure de l'écriture de ce rapport. Sur le fond, il est à noter les difficultés rencontrées pour identifier des candidats sur la plupart des mandats ce qui n'est pas sans interroger la qualité du fonctionnement de la démocratie en santé.

II—2 Activités sectorielles

➤ Handicap, grand-âge

- *SERAFIN-PH*

Dans le cadre de ses travaux politiques et techniques autour de la transformation de l'offre (le dispositif intégré des ITEP, les PCPE, le déploiement des systèmes d'information, l'habitat inclusif ...), l'URIOPSS ARA ne pouvait que se saisir du projet SERAFIN-PH (Services et Établissements : Réforme pour une Adéquation des Financements aux Parcours des Personnes handicapées) dont l'objectif consiste en la mise en place d'une réforme de la tarification des établissements et services médico-sociaux intervenant auprès des personnes en situation de handicap à compter de 2024.

Ainsi depuis 2018, l'Uriopss ARA propose des formations inter et intra sur le projet de réforme SERAFIN -PH et contribue aux travaux du groupe national du réseau Uniopss-Uriopss. Depuis 2020, ces stages de formation sont également proposés en distanciel. Par ailleurs, les adhérents sont de plus en plus nombreux à se saisir des nomenclatures des besoins et des prestations dans le cadre de leurs travaux internes (projets d'établissement, projets personnalisés, CPOM...) et pour lesquels l'Uriopss les accompagne durant plusieurs mois.

En 2020, la CNSA a lancé un plan d'accompagnement des acteurs visant à leur permettre de se saisir des nomenclatures des besoins et des prestations sur son volet qualitatif. Dans le cadre de ce plan, l'Uniopss et les Uriopss ARA, Centre et Occitanie ont été retenues (appel d'offres publié en 2020) pour élaborer un kit de formation sur l'utilisation des nomenclatures des besoins et des prestations. Composé de deux modules, il s'adresse à l'ensemble des acteurs professionnels ou non (un parcours disponible en version Facile à Lire et à Comprendre) et est accessible en version présentiel ou distanciel.

Livré en juillet 2021, le kit est téléchargeable sur le site internet de la CNSA [ici](#).

Présenté aux adhérents Uriopss à Clermont-Ferrand le 8 février 2022 en présence d'une cinquantaine de participants (adhérents, MDPH, conseils départementaux...), ce fut l'occasion de valoriser les nombreux travaux menés par nos associations.

- *Action régionale d'appui aux associations du secteur sanitaire, social et médico-social pour le développement de relations sociales de qualité en partenariat avec l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes*

Initié à l'occasion de la journée d'étude sur le Comité Social et Economique (CSE) organisée par l'Uriopss avec la participation de la DIRECCTE et de l'Aract en décembre 2019, et au regard des enjeux que traverse le secteur, ce projet partenarial propose de renforcer l'outillage des adhérents de l'Uriopss aux enjeux du dialogue social.

Si le CSE constitue un des outils au service du dialogue social, les processus de négociation et plus largement les relations sociales impliquant l'ensemble des parties prenantes des établissements, sont des vecteurs à l'appui de la conduite du changement face aux mutations sectorielles.

Questionner le fonctionnement des CSE et en tirer les enseignements pour l'améliorer, interpeler les sujets de négociation et les processus mis en œuvre pour en renforcer la qualité, travailler sur une nouvelle culture des relations sociales impliquant les différentes parties prenantes (administrateurs, directions, encadrants, salariés, représentants du personnel, bénévoles, usagers, représentants des usagers, financeurs, autorités publiques...) sont autant de sujets qui ont été travaillés en 2021.

Ce projet partenarial a dû être repensé en raison de la crise sanitaire et c'est ainsi que 6 associations ont souhaité intégrer l'action¹. Les associations bénéficient d'un accompagnement qui alterne des appuis collectifs sur des sujets communs (1 journée réalisée en 2021 et 2 journées prévues en 2022) et des appuis individuels pour chaque association (environ 3 journées).

Cette action se terminera par une phase de capitalisation et de transmissions de compétences par l'ARACT ARA.

- **JM BRUNEAU**

Le partenariat du réseau Uniopss/Uriopss avec la Fondation JM Bruneau pour la promotion des actions améliorant la qualité de vie des personnes âgées a été renouvelé pour l'année 2021. Ainsi, l'URIOPSS ARA a instruit trois projets d'adhérents pour un montant total de 9 600 euros ainsi qu'un projet de séminaire régional organisé par l'Uriopss en 2022.

La Fondation JM Bruneau participe au programme personnes âgées de la Fondation de France depuis de nombreuses années. En complément de cet engagement, et en accord avec la Fondation de France, la Fondation Bruneau négocie des partenariats avec des « Têtes de Réseau », tels que le réseau Uniopss/Uriopss, pour apporter des actions complémentaires de celles du programme de la Fondation de France. L'objectif est de dynamiser et d'accompagner le mouvement d'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées, qu'elles soient accueillies en établissement ou qu'elles vivent à domicile.

Dans le cadre de cette convention, la Fondation J.M Bruneau apporte son soutien aux projets des structures adhérentes des Uriopss pour :

- La qualité de la vie sociale dans et hors établissement ;
- L'animation et les sorties ;
- La prise en compte de la place, du rôle et du statut des résidents et des familles ;
- La coordination des soins, le travail en réseau ;
- La prévention et la maltraitance ;
- L'appui aux investissements.

Ce partenariat est renouvelé en 2022.

- **Commissions Auvergne Rhône-Alpes secteur autonomie**

L'ensemble des commissions sectorielles et thématiques ayant été refondue en septembre 2021, le secteur autonomie dispose désormais de 3 commissions :

- Secteur grand âge
- Secteur grand âge domicile
- Secteur handicap

De format plus court que les anciennes commissions, elles permettent de répondre aux besoins d'échanges des adhérents à la fois sur le volet technique et politique. Deux commissions pour chaque secteur ont été tenues en 2021. Un calendrier prévisionnel annuel est également disponible sur le site Internet de l'URIOPSS.

¹ En 2022, ce sont finalement 4 associations qui sont engagées dans l'action

➤ Protection de l'enfance — familles et lutte contre les exclusions

- *Lancement du réseau régional mineurs non-accompagnés*

Début 2020, l'Uriopss ARA et l'Espace de Recherche et de Prospective proposaient aux associations adhérentes de mettre en réseau les services accompagnant des mineurs non accompagnés sur la région, à travers des rencontres régulières entre les professionnels associatifs de la région. Ces rencontres doivent permettre de créer une communauté de pratiques composée d'associations engagées dans une démarche volontariste.

Ces réunions ont pour objectifs de :

- Permettre aux participants de s'informer, se former et de s'appuyer sur un réseau
- Produire du savoir sur les profils et les besoins des mineurs non accompagnés
- Aboutir à un « cahier des charges minimal » garantissant un accueil de qualité des mineurs non accompagnés. Nous avons bien conscience qu'il n'existe pas un unique cahier des charges pour l'ensemble des MNA, vu la diversité de leurs profils et de leurs besoins, l'idée étant de disposer d'un « outil argumentaire » auprès des pouvoirs publics (notamment Conseils départementaux)

Nous souhaitons que ce réseau demeure très ouvert et permette à chacun de s'engager à des degrés différents.

La première réunion a eu lieu le 28 septembre et a réuni quatorze associations accueillant des MNA. Cette réunion visait à faire un état des lieux des services MNA, afin d'en cerner les caractéristiques par rapport aux services de protection classiques : quelles solutions de logement? Quelles compositions d'équipe? Quels partenariats? Quels prix de journée? La diversité des services est très marquée, aussi bien en termes de tailles, de configuration des équipes, de solutions d'hébergement ou d'intensité de l'accompagnement. Cette diversité repose bien sûr sur des prix de journée très différents d'un département à l'autre, mais aussi sur la répartition de l'offre entre les associations.

D'autres rencontres ont eu lieu les 2 novembre et 8 décembre sur le sujet de l'accompagnement des MNA sur le versant santé, avec notamment l'intervention de l'Orspere-Samdarra.

- *Formation-accompagnement à la contractualisation CPOM CHRS sur le territoire de l'Isère*

Depuis 2020, l'ensemble des CHRS ont l'obligation de contractualiser avec leur autorité de tarification via les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). Cette méthode réformant l'ensemble du dialogue de gestion entre les DDETS et les associations, des moyens ont été attribués aux DDETS afin de s'acculturer à cette nouvelle méthode.

La DDETS 38 a ainsi sollicité l'Uriopss ARA pour assurer une formation-accompagnement sur la contractualisation CPOM des CHRS isérois en 2021. Lionel Guerret et Flore Chalayer ont ainsi d'abord réalisé deux jours de formation auprès des équipes de la DDETS pour les sensibiliser aux enjeux du CPOM et leur permettre de s'approprier la méthode. Cela a également permis d'élaborer un cadre pour l'ensemble des CHRS du territoire, l'instruction nationale n'étant toujours pas publiée. Ce sont ensuite les CHRS qui ont pu bénéficier de deux jours de formation, ainsi que de temps sur site animés par les conseillers techniques de l'Uriopss afin de les aider à construire concrètement leur CPOM. Cette démarche devrait être poursuivie en 2022, avec les CHRS n'ayant pu participer à la première session.

- ***Alerte faite au Conseil régional sur la pénurie de personnel dans le secteur de la petite-enfance***

L'Uriopss, accompagnée de la Ville de Lyon et de nombreux gestionnaires associatifs, municipaux et lucratifs du territoire, ont alerté sur les difficultés de recrutement des professionnels de la petite-enfance, dans un courrier transmis le 21 juin au Président du Conseil régional.

« La Région, en tant qu'autorité compétente en matière de formations sanitaires et sociales, est le seul acteur à pouvoir répondre aux besoins des employeurs du territoire. C'est pourquoi nous demandons une augmentation rapide et significative des quotas de formation pour les futurs professionnels.

La pénurie de professionnels diplômés, auxiliaires de puériculture et éducateurs de jeunes enfants, indispensables au bon fonctionnement de nos crèches, se constate sur toute la région et à plus forte raison au sein des villes les plus densément habitées. Elle met en difficulté tous les gestionnaires, qu'ils soient municipaux, privés associatifs ou privés marchands.

Une évolution plus globale, incluant l'apprentissage, la VAE, et les formations initiales, doit être mise en œuvre, afin d'assurer le maintien en fonctionnement des berceaux existants au sein des établissements et permettre le développement de nouvelles structures, génératrices d'emplois au sein de la Métropole de Lyon et de l'ensemble de la Région. »

- ***Stratégie protection de l'enfance : l'Uriopss demande une concertation des associations sur les territoires***

L'Uriopss a transmis un courrier à l'ensemble des Conseils départementaux engagés dans une contractualisation avec l'État et l'ARS pour la mise en œuvre de la stratégie de protection de l'enfance : L'Allier et le Puy-de-Dôme signent pour la deuxième fois ; L'Ain, l'Ardèche, l'Isère, la Loire, le Rhône, la Métropole de Lyon et la Savoie signent pour la première fois.

En effet, le réseau Uniopss/Uriopss et les associations qu'il représente ont fortement contribué à l'élaboration de cette stratégie et souhaitent désormais pleinement investir sa mise en œuvre sur le territoire. Nous nous inscrivons ainsi dans l'article 2 de ces contrats :

« Les engagements sont définis conjointement par le Préfet, l'ARS et le Département dans le cadre d'un dialogue avec les autres collectivités locales (et notamment les communes et leurs centres communaux et intercommunaux d'action sociale), les caisses de sécurité sociale (CPAM, CAF et MSA), les partenaires associatifs et les représentants des personnes concernées. »

Même si les associations ne peuvent que déplorer la faiblesse des moyens déployés dans la mise en œuvre de cette stratégie, l'élaboration d'une feuille de route partagée entre le Conseil départemental, l'ARS, l'État et l'ensemble des partenaires, constitue une véritable opportunité lorsque sur le terrain le sort des enfants protégés semble se détériorer.

En effet, l'urgence est entière : beaucoup de structures fonctionnent en mode dégradé faute de professionnels qualifiés et en nombre suffisant, et faute d'une construction collective des parcours des enfants.

L'enjeu est fort, c'est pourquoi nous souhaitons que ce contrat devienne un tremplin vers davantage de collaboration et d'élaboration collective de solutions adaptées aux besoins des enfants de notre territoire. La signature devant intervenir avant le 30 septembre, nous sommes conscients que cela laisse peu de temps pour organiser une concertation.

A minima, les associations souhaiteraient disposer d'une réunion d'information sur le contenu du contrat, et être associées à leur réactualisation en 2022. Ces courriers ont permis une rencontre avec le Conseil départemental du Rhône, ainsi qu'avec l'ARS.

- *Suivi et contributions au projet de loi sur la protection de l'enfance*

L'année 2021 aura été marquée par un nouveau projet de loi porté par Adrien Taquet, Secrétaire d'État à la protection de l'enfance. Avant le dépôt du projet auprès de l'Assemblée nationale, une première version de texte avait d'abord été transmise au réseau Uniopss-Uriopss. Notre réseau a alors proposé de nombreuses corrections, dont plusieurs ont été retenues, notamment sur les articles visant les mineurs non accompagnés. Le travail de plaidoyer sur ce texte ne s'est pas arrêté là, le réseau s'étant par la suite par exemple mobilisé sur un article phare du projet de loi : la mise en place de normes minimales d'encadrement dans les établissements. L'Uriopss a réuni sa commission protection de l'enfance autour de ce sujet, afin que les associations réagissent aux propositions de normes faites par le cabinet CGS consulting, mandaté par Adrien Taquet pour définir les taux d'encadrement.

II—3 Activités intersectorielles

➤ Animation territoriale

L'activité d'animation territoriale a été considérablement réduite du fait des mouvements au sein de l'équipe d'une part et des difficultés de mobilisation des acteurs d'autre part. Un travail de redéfinition des objectifs et enjeux a été mené avec l'équipe. Parallèlement, comme évoqué précédemment, le rôle de l'administrateur territorial a été précisé.

2022 sera une année de relance pour l'animation territoriale. Le calendrier tiendra compte des mouvements annoncés au sein du collège territoires du conseil d'administration.

Relance premier semestre 2021 : Ain, Isère, Rhône-Métropole, Allier, Loire

Relance second semestre 2022 : Puy-De-Dôme, Drôme/Ardèche, Haute-Loire, Cantal, Savoie et Haute-Savoie

➤ Droit social

Outre les accompagnements et formations, les juristes de l'Uriopss ARA ont réalisé 965 heures de conseil technique aux adhérents en 2021.

L'Uriopss ARA reste par ailleurs engagée sur la production du guide de l'employeur en sous traitance de l'Uniopss pour un volume de plus de 50 jours en 2021.

➤ Finances — Tarification – Numérique

- *Groupe de travail recherche de financements et diversification des ressources et colloque régional*

Ce groupe de travail et d'échanges intersectoriel sur la recherche de financement et la diversification des ressources s'est réuni 2 fois en 2021 avec pour point d'orgue l'organisation d'un grand colloque régional sur la recherche de financement, le 30 novembre.

Ce fut l'occasion de réunir plus de 200 participants de la région, avec quelque 40 intervenants et partenaires de toute la France et même au-delà. Des conférences plénières, table ronde et pas moins de 10 ateliers thématiques ont animé cette journée organisée à l'Espace de l'Ouest Lyonnais.

Commission Gestion-tarification Auvergne Rhône Alpes :

La commission gestion-tarif s'est réunie pour la première fois en 2021. Ce groupe d'échanges entre directeurs et responsables administratifs et financiers porte sur les problématiques liées à la gestion/tarification et l'actualité autour de ces enjeux. Ces temps sont également l'occasion de partager les expériences de chacun et les points d'alerte identifiés.

- **Conseil technique aux adhérents**

Lionel Guerret a consacré 102 heures pour la réponse aux questions posées par les adhérents en 2021.

- **Lancement de SIP-ESMS**

Le secteur social et médico-social est en pleine mutation pour favoriser l'émergence d'une société plus inclusive. Le numérique est défini comme l'un des leviers majeurs pour accompagner cette transformation.

L'association Service Informatique Partagé « SIP-ESMS » a été créée en juin 2021 par l'Uriopss, avec pour objectif de permettre aux organismes gestionnaires de moins de 15 établissements de s'inscrire dans ce « virage numérique » en partageant les compétences nécessaires pour faire face à ces enjeux.

L'association est un véritable levier capable de porter les coopérations de structures sur les questions du numérique tout en garantissant l'autonomie et l'indépendance de chacun. SIP-ESMS s'adresse aux organismes gestionnaires n'ayant pas la taille et les moyens suffisants pour internaliser les compétences techniques et stratégiques liées aux systèmes d'information. L'adhésion à l'association leur permet de bénéficier des services d'une Direction des Systèmes d'Information intégrant notamment des compétences de directeur des SI, responsable des SI, chef de projet SI ou encore responsable application partagée et d'être guidés sur la stratégie, les contrats, les budgets, le pilotage de l'informatique, la modernisation des systèmes et la conduite de projets, notamment de Dossier Usager Informatisé (DUI).

Dans le cadre du programme ESMS numérique, l'association est en mesure d'organiser et de porter des projets de « grappes » de petites structures en réponse aux appels à projets. L'Uriopss ARA, ne bénéficiant pas pour elle-même des services, elle est garante de l'autonomie et de l'indépendance des membres tout en assurant le fonctionnement de la coopération.

- **Autres groupes de travail et représentations**

Sur les questions du numérique, l'Uriopss ARA a également pu cette année, représenter le réseau Uniopss/Uriopss sur des groupes de travail dédiés aux secteurs social et médico-social pilotés par l'Agence du Numérique en Santé. Ainsi qu'à l'occasion, l'Uriopss a pu prendre le relais de l'Uniopss sur le GT National du numérique en santé.

L'Uriopss Auvergne-Rhône-Alpes est également acteur au sein du collectif SI de la région, auprès d'autres fédérations, de l'ARS et du GCS SARA.

➤ **Service civique**

Le réseau Uniopss-Uriopss bénéficie d'un agrément pour l'accueil de jeunes en service civique. Jusqu'alors, les adhérents de l'Uriopss ARA pouvaient s'adosser sur cet agrément et accueillir un jeune en service civique, mais devaient pour cela passer par l'Uniopss. L'Uriopss ARA a souhaité conventionner avec l'Uniopss en septembre 2021 afin de devenir l'interlocuteur des adhérents régionaux sur ce sujet.

Dans les faits : plusieurs webinaires d'informations ont été organisés, le dispositif s'organise et suscite l'intérêt des structures de la région. L'Uriopss ARA appui les structures dans la définition de l'offre de mission, assure la formation civique et citoyenne et accompagne les tuteurs. Ce travail fait l'objet d'une rétribution par l'Uniopss.

En 2021 depuis septembre 8 jeunes volontaires ont été accueillis dans des structures de secteurs différents. Et déjà 7 de plus sur le premier trimestres 2022.

II—4 Formations et accompagnements

➤ Accompagnements

En 2021, l'Uriopss ARA a réalisé 35 accompagnements pour un volume de 109 jours.

Les principales thématiques traitées sont : le projet associatif, le projet d'établissement, l'accompagnement CPOM, l'accompagnement en droit social, EPRD/ERRD, l'évaluation, SERAFIN-PH, la transformation de l'offre.

➤ Formations

FORMATION : le service Formation de l'Uriopss ARA en 2021 en chiffres



- Profil des stagiaires (INTER) et des formations dispensées (INTRA) :
- INTER : 72 % de nos stagiaires sont adhérents (86% en 2020 - 85 % en 2019 - 81 % en 2018).
- INTRA : 87 % de nos actions de formation sont à destination de nos adhérents (93% en 2020 - 91 % en 2019 - 94 % en 2018).

➤ Actions clés :

Ouverture de la plateforme CAMPUS pour les formations en distanciel du réseau Uniopss-Uriopss

➤ Journées d'études, matinales et webinaires

Les événements organisés par l'Uriopss en 2021 ont réuni, tous publics confondus, plus de 950 personnes.

Événements (webinaire, classe ouverte ou journée d'étude)	Nombre d'inscrits
Médico-social, coopérer en informatique : une évidence !	66
Appels à projets numérique, comment candidater	30
Habitat et lieux de vie pour personnes fragilisées	115
L'aidant entre tradition et modernité	135
Actualités droit social	22
Lancement de SIP-ESMS (services informatiques partagés)	21
Transition énergétique – Quels enjeux pour les propriétaires et locataires	46
Campagne budgétaire PA/PH et EPRD 2021	48
Plan de mobilité associatif	27
Perspectives de financement et retour d'expérience	
Environnement budgétaire et social	76
Les Communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS)	78
RSE & ESS : l'association d'aujourd'hui	30
La recherche de financements	195
Dynamiser votre communication	70

Conclusion et perspectives

L'année 2021 présente un résultat excédentaire, fruit d'une activité intense produite dans un contexte d'incertitude. En effet, les mouvements au sein de l'équipe sont nombreux puisque cette dernière a été renouvelée d'un tiers en un an (dont le poste de direction).

Analysé par le prisme des risques, ce turn-over interroge les compétences collectives et individuelles dont nous devons disposer pour répondre aux besoins des acteurs qui nous sollicitent. Un autre enjeu sera celui de la cohésion au sein de l'équipe, mais aussi de l'accueil et de l'intégration des nouveaux salariés au sein de l'Uriopss et plus largement du réseau Uniopss-Uriopss.

La visibilité financière s'en trouve également amoindrie.

Mais, ces changements sont aussi révélateurs d'opportunités.

Ils nous permettent de questionner notre organisation et nos modes de faire, de repenser les profils de poste et compétences attendues des personnes qui seront recrutées.

La réduction subie des ressources internes nous amène plus globalement à interroger notre modèle économique et la relation de service aux adhérents. Que peut-on externaliser ? À quelles conditions ? Quel équilibre entre « service rendu aux adhérents sur la cotisation » et « prestation de service » ?

Si ces questionnements sont propres à l'activité de l'Uriopss, d'autres sont en revanche amplement partagés avec nos adhérents. Et au premier chef les difficultés de recrutement. Le rapport des postulants au travail et au collectif change et interroge les acteurs de l'institution, quel que soit le poste occupé, tout comme les fonctionnements institutionnels. Il nous faut ensemble trouver un équilibre pour « être attractifs » et répondre aux attentes et aspirations individuelles des salariés sans pour autant mettre à mal le collectif qui nous est indispensable ni perdre de vue le sens de notre mission.

Dans ce contexte, le projet associatif est plus que jamais vecteur de sens et guide de nos actions. 2022 sera l'occasion pour l'Uriopss, à la lumière de ces enjeux, d'évaluer et revisiter son projet dans le cadre d'une gouvernance en partie renouvelée.

Je tiens pour terminer à remercier vivement Dominique Lebrun qui ne renouvellera pas son mandat de présidente en 2022. Merci à elle pour son engagement auprès de notre institution, sa droiture et sa bienveillance. Ce fût un réel plaisir d'avoir eu l'opportunité de travailler ensemble. Le binôme président/directeur est un pivot dans le fonctionnement d'une association : nous aurons pu je le crois œuvrer en cohérence, chacune dans son rôle et de sa place et ce dans l'intérêt de l'Uriopss et des adhérents qu'elle représente.

Natalia BREYSSE