



# RAPPORT D'ACTIVITÉS 2025



# SOMMAIRE



<b>AVANT-PROPOS</b>		<b>5</b>
<b>NOTRE FÉDÉRATION</b>	Présentation d'UNESSA	<b>6</b>
	Organe d'administration	<b>7</b>
	Évolution du nombre d'affiliés	<b>8</b>
	Organigramme	<b>9</b>
	Enquête affiliés	<b>11</b>
<b>NOS SECTEURS</b>	Aide à la jeunesse	<b>14</b>
	Aînés	<b>17</b>
	Enfance et Santé	<b>20</b>
	Hôpitaux généraux	<b>23</b>
	Insertion socioprofessionnelle et Économie sociale	<b>26</b>
	Personnes en situation de handicap	<b>29</b>
	Prévention et Première ligne	<b>32</b>
	Santé mentale	<b>34</b>
<b>NOS SERVICES</b>	Administration et Finances	<b>38</b>
	Développement durable	<b>39</b>
	Économique	<b>41</b>
	Éthique et Société	<b>43</b>
	Europe, Projets, Innovation	<b>45</b>
	Informatique et Business Intelligence	<b>47</b>
	Information-Documentation-Communication	<b>49</b>
	Juridique	<b>50</b>
	Infrastructure et Logistique	<b>52</b>
	Ressources humaines	<b>53</b>

# AVANT-PROPOS



## TENIR LE CAP DANS UNE ANNÉE DE TOUS LES DÉFIS

2025 aura été une année de défis – une de plus – et de toutes les mobilisations pour UNESSA. Première année pleine après les élections de juin 2024, elle a vu se conjuguer un nouveau gouvernement fédéral, une vacance gouvernementale prolongée en Région bruxelloise et un nouveau décret-programme wallon. Le tout dans un contexte budgétaire s’annonçant de plus en plus contraint, par exemple : 6,5 millions d’euros d’économies annoncés dans l’insertion socioprofessionnelle, 8 millions à absorber par le secteur du handicap dès 2027, non-indexation des subsides ONE en 2026...

À ce contexte peu engageant s’est ajoutée une véritable fièvre réformatrice : réforme du paysage hospitalier et de son financement, de la nomenclature des prestations de santé, réforme APE, soins intégrés, décret wallon santé mentale, organisation territoriale de la Première ligne, plan quinquennal Aide à la jeunesse de la ministre Lescrenier, montée en puissance des exigences européennes (CSRD, Green Deal)...

### Une fédération mobilisée sur tous les fronts

Corollaire à ce contexte difficile, l’année écoulée a été particulièrement dense pour UNESSA. Nos équipes sectorielles ont siégé dans toutes les instances qui comptent dans les administrations, les commissions, les groupes de travail, les cabinets ministériels fédéraux, wallons, bruxellois et de la Communauté germanophone – pour faire entendre la voix de nos affiliés. Cette mobilisation a produit des résultats tangibles : infléchissement de l’avant-projet de loi cadre « Réforme soins de santé » sur les suppléments d’honoraires, dégageant d’une enveloppe de 15 millions pour les structures d’accueil de la petite enfance vétustes, ajout d’une partie A4 dans le forfait des maisons de repos, revalorisation barémique en Aide à la jeunesse, recours en annulation du décret-programme budgétaire wallon devant la Cour constitutionnelle et le Conseil d’État, accréditation Erasmus+ pour quatre ans en insertion socioprofessionnelle... Autant d’avancées obtenues alors que la concertation s’est parfois faite plus rare – UNESSA a d’ailleurs publiquement dénoncé, en juin 2025, le risque d’une gouvernance « sourde » aux réalités de terrain.

Au-delà des grands dossiers, 2025 a aussi été une année de proximité renforcée avec nos affiliés : interventions et commissions pédagogiques, groupes de travail relancés (Référénts RSE, Responsable déchets, échéancier directions...), fiches thématiques coconstruites, voyages d’étude à Lyon et au Canada, journées sectorielles, accompagnements collectifs (bilan carbone mutualisé, rapport extra-financier VSME, P4P)... Les résultats du Thermomètre de satisfaction affiliés mené en septembre 2025 confirment d’ailleurs l’importance, entre autres, de cette proximité : 63 % des répondants sont très satisfaits de leur fédération – un signal fort pour l’ensemble du staff UNESSA, témoin de la confiance qui lui est accordée.

### Une maison qui se transforme

En interne, UNESSA a poursuivi sa propre transformation. La refonte numérique amorcée en 2024 a abouti : mise en ligne du nouveau site public en février 2025, déploie-

ment de l’extranet affiliés en juin, lancement du compte MyUNESSA comme clé d’identification unique, migration vers une gestion documentaire 2.0 sur SharePoint. Le tout, dans le respect strict de l’enveloppe budgétaire initiale.

D’autres chantiers structurants ont avancé : déploiement de la facturation électronique via Peppol, mise en place des entretiens de fonctionnement et de l’enquête bien-être interne Balencio, construction d’un référentiel de compétences partagé, renforcement du service ICT autour de la business intelligence, de la cybersécurité et de l’intelligence artificielle. Plusieurs services et deux secteurs ont également connu l’arrivée de nouveaux responsables – Développement durable, Infrastructure et Logistique, Personnes en situation de handicap, Europe, Projets, Innovation et Enfance et Santé.

L’an dernier, la fédération a enclenché la vitesse supérieure sur OASIS, son projet de réaménagement des locaux d’Erpent et d’aménagement de nouveaux espaces bruxellois rue Royale, pensé comme un levier de cohérence entre cadre de travail, transition écologique et valeurs de la fédération. L’année a vu se concrétiser plusieurs jalons décisifs : choix du bureau d’architectes à l’issue d’une consultation, élaboration de l’avant-projet pour Erpent. En parallèle, une consultation interne a recueilli les attentes des collaborateurs. Fidèle à sa philosophie, UNESSA a également décidé d’inscrire dans le cahier des charges, une clause prévoyant le recours à des prestataires de l’insertion socioprofessionnelle associative.

### 2026 et au-delà

2026 s’annonce dans la continuité : les acquis sont consolidés, la vigilance est de mise face aux mesures d’économies tous azimuts, l’accompagnement de nos affiliés dans les réformes en cours est une priorité et nous poursuivons nos chantiers internes (OASIS, business intelligence, intégration de l’IA...).

Plus que jamais, nous sommes convaincus que dans un monde où les défis s’accumulent, où la solidarité et l’attention à l’autre – aux plus fragiles – s’amenuisent, le monde associatif de l’accompagnement et des soins aux personnes a un rôle décisif à jouer : celui de rassembler, de défendre et de rendre possibles, ensemble, des solutions que personne ne pourrait porter seul. Nous le rappelons d’ailleurs à toutes les autorités concernées : nos affiliés sont indispensables à notre société. Les financer à leur juste valeur constitue un investissement pour l’avenir et non un coût.

Les pages qui suivent témoignent de notre travail de fond et de nos convictions, secteur par secteur, service par service. Elles sont le reflet de l’engagement des équipes d’UNESSA et des affiliés impliqués dans nos instances. Nous adressons à toutes et tous un sincère merci.

**Sylvie Brichard,**

Présidente de l’Organe d’administration d’UNESSA

**Philippe Devos,**

Directeur général d’UNESSA

# NOTRE FÉDÉRATION



## Présentation d'UNESSA



Au 31 décembre 2025, UNESSA regroupait **546 structures affiliées**, comprenant plus de **1.221 antennes régionales et services** actifs dans l'accueil, l'accompagnement, l'aide et les soins aux personnes du secteur associatif **en Wallonie et à Bruxelles**.

Notre fédération est en première ligne pour **représenter et défendre les intérêts de ses affiliés** : hôpitaux, MR(S), institutions de santé mentale, initiatives d'accueil pour personnes en situation de handicap, milieux d'accueil de la petite enfance, services de promotion de la santé à l'école, planings familiaux, structures d'aide à la jeunesse, initiatives d'aide à l'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale...

Au quotidien, les équipes d'**UNESSA** s'engagent pour le futur de l'ensemble de ces structures, pour les **60.000 personnes** qui y travaillent et, avant tout, pour garantir l'accès le plus large possible, et sans condition, de la population à de l'accueil, de l'accompagnement, de l'aide et des soins de santé de haute qualité.

En soutenant et défendant la créativité du secteur associatif privé, UNESSA assure quatre missions pour ses affiliés :

- les **représenter, défendre** leurs intérêts et ceux de leurs secteurs ;
- **faciliter** leur travail ;
- **soutenir** le développement des bonnes pratiques professionnelles au sein du réseau ;
- **promouvoir** l'innovation sociale, technologique et organisationnelle.

Grâce à son réseau, aux compétences et au savoir-faire de ses équipes, **UNESSA occupe une position unique pour renforcer et soutenir l'action de ses affiliés**.

Plus d'informations sur [www.unessa.be](http://www.unessa.be)

# Organe d'administration

## PRÉSIDENTE

Sylvie **Brichard** Clinique Notre-Dame de Grâce

## VICE-PRÉSIDENTE

François **Gomez** Maison Marie Immaculée

## ADMINISTRATEURS

Gatien **Braeckman** CHU HELORA  
 Sylvie **Brichard** Clinique Notre-Dame de Grâce  
 François **Burhin** Centre Hospitalier EpiCURA  
 Frédéric **Cnocquart** Groupe Santé CHC  
 Patrizia **Colasante** ASBL Notre Foyer  
 Bernard **Dachy** Association Chrétienne des Institutions Sociales et de Santé  
 Élise **Derrotte** Alliance nationale des Mutualités chrétiennes  
 Adrien **Dufour** Clinique Saint-Luc Bouge  
 Georges **Gilkinet** Mutualité chrétienne  
 Sandra **Giunta** CHU UCL Namur  
 François **Gomez** Maison Marie Immaculée  
 Pascal **Henry** HELHa  
 Alain **Javaux** Groupe Santé CHC  
 Isabelle **Linkens** CHU Helora  
 Éric **Meurey** Résidence Saint-Thomas de Villeneuve  
 Loïc **Noël** Centre liégeois de médecine préventive  
 Sophie **Piedboeuf** St. Nikolaus Hospital Eupen  
 Francis **Pitz** Centre Neuropsychiatrique Saint-Martin  
 Philippe **Renard** Carrefour J  
 Gauthier **Saelens** Grand Hôpital de Charleroi  
 Giorgio **Tesolin** Congrégation des Pauvres Sœurs de Mons  
 Thérèse **Trotti** Centre hospitalier de la Haute Senne  
 Patrick **Truccolo** ASBL Le Trusquin EFT  
 Maurice **Vandervelden** Clinique Psychiatrique des Frères Alexiens  
 Gaël **Verzele** Fédération de l'Aide et des Soins à Domicile  
 Pierre **Veys** Les Projets Monfort

Administratrice déléguée

Directeur général

Directeur

Administratrice déléguée

Directeur général

Directeur

Directrice

Directeur général

Vice-présidente

Directeur général

Directeur général

Directrice générale

Directeur général

Chargé de missions

Directeur général

Directrice exécutive

Directeur

Directeur

Directrice générale

Administrateur délégué

Directeur

Directeur général

Président

Directrice générale

Directeur

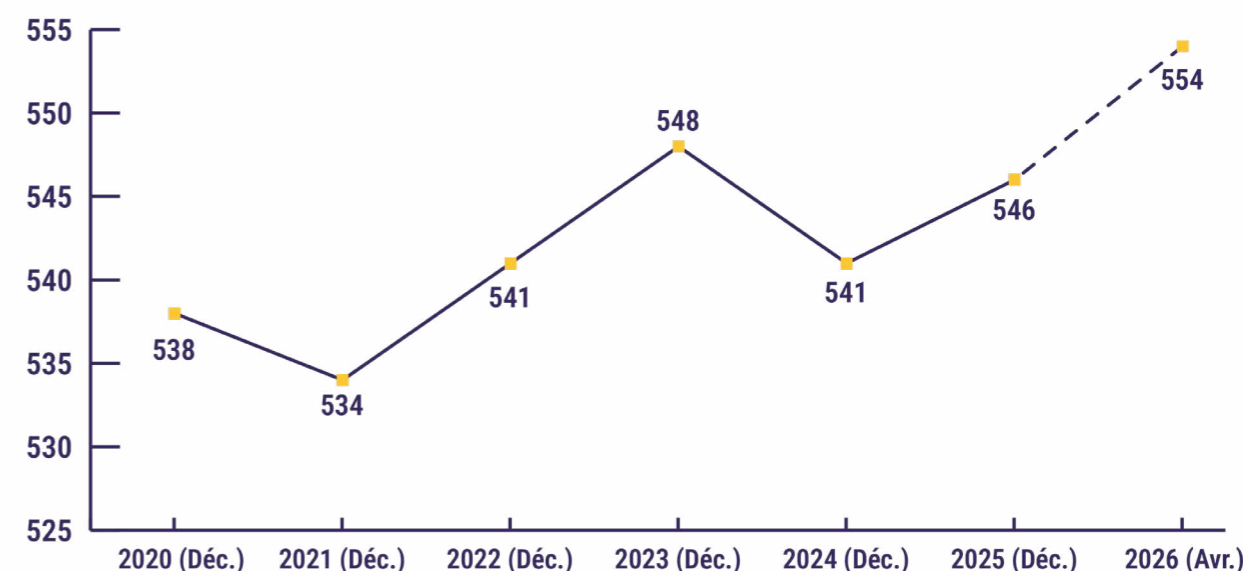
Directeur général

Directeur général

Directeur

# Évolution du nombre d'affiliés

Représentation de l'évolution du nombre d'affiliés au sein d'UNESSA sur la période 2020 à 2026 :



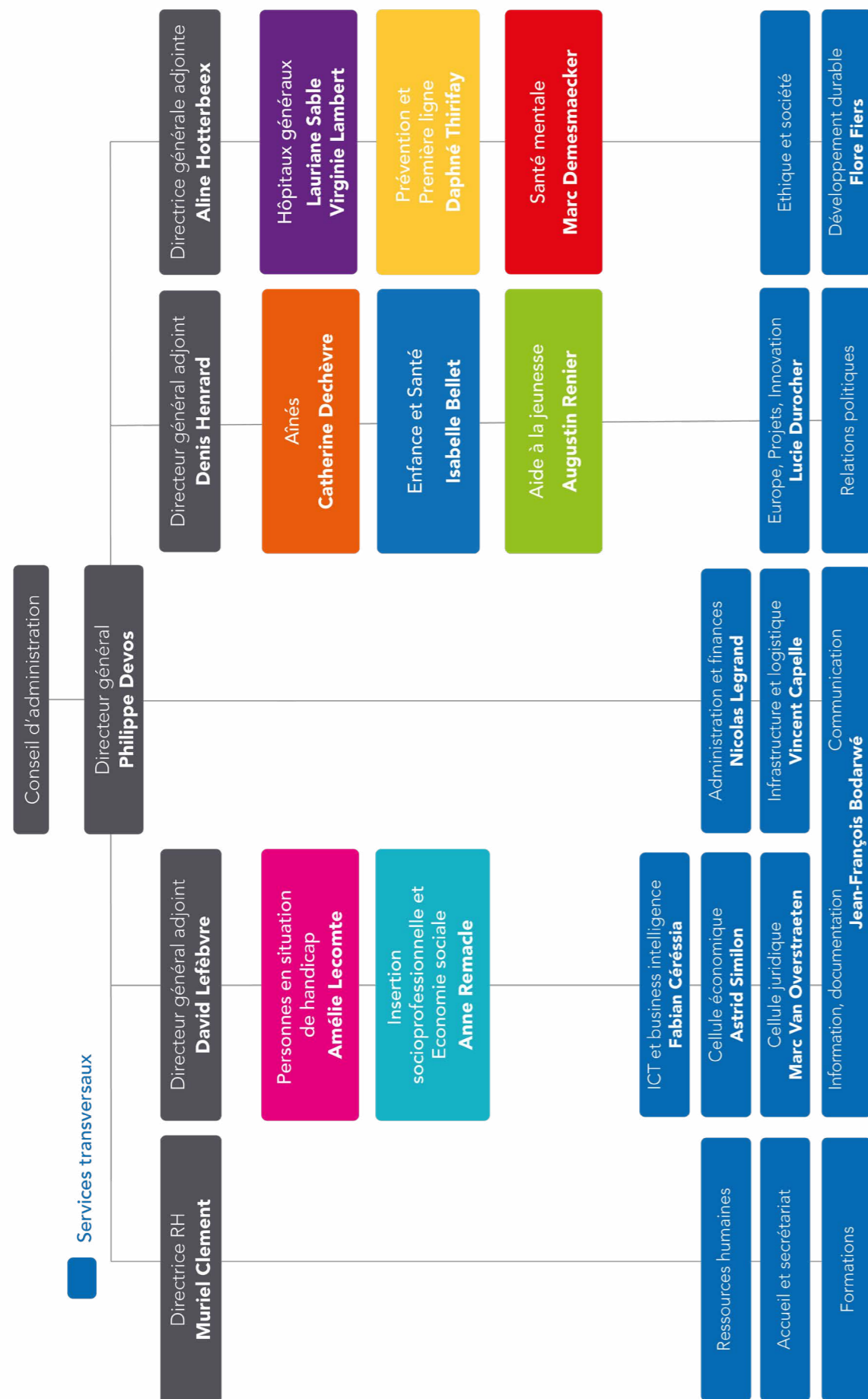
	2020 (DÉC.)	2021 (DÉC.)	2022 (DÉC.)	2023 (DÉC.)	2024 (DÉC.)	2025 (DÉC.)	2026 (AVR.)
<b>MEMBRES</b>	538	534	541	548	541	546	554
<b>AFFILIATIONS</b>	5	12	13	12	4	14	9
<b>DÉSAFFILIATIONS</b>	-2	-9	-5	-2	-10	-3	-1
<b>RÉORGANISATION</b>		-7	-1	-3	-1	-6	
<b>DELTA</b>	<b>3</b>	<b>-4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>-7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

La tendance générale à la hausse se confirme en 2025 avec un nombre record de 14 affiliations qui ont particulièrement enrichi le secteur Enfance et Santé. UNESSA y a fédéré un nouveau type d'institution en accueillant pas moins de six services d'accompagnement périnatal (SAP) au cours de l'année 2025. Deux autres ont rejoint la fédération le 1<sup>er</sup> janvier 2026 portant ainsi à huit le nombre de SAP affiliés. Le secteur des Personnes en situation de handicap reste également très dynamique avec trois affiliations contre une défection. La représentation de la Santé mentale continue aussi à s'étoffer avec l'arrivée d'une initiative d'habitation protégée (IHP) et d'une convention de rééducation fonctionnelle (CRF) supplémentaires.

Enfin, l'affiliation du Centre d'Éducation du Patient renforce le secteur de la Prévention et de la Première ligne. Ce nombre important d'affiliations au cours de l'année est toutefois mathématiquement pondéré par quelques fusions au sein de nos affiliés ; certaines institutions n'étant plus comptabilisées comme structures affiliées dans les statistiques mais bien comme services gérés par une structure affiliée, sans influence sur la représentativité de la fédération puisque les services concernés restent dans le giron d'UNESSA.

Par ailleurs, les premiers chiffres disponibles pour 2026 confirment la croissance générale. À titre d'exemple, le mois de janvier 2026 enregistre à lui seul un gain de neuf affiliés.

# Organigramme



## Enquête affiliés

Dans le second semestre 2025, UNESSA a lancé son premier thermomètre de satisfaction des affiliés. Cette initiative, inédite parmi les organes de représentation des employeurs de nos secteurs, vise à mieux comprendre les attentes des membres et à identifier nos axes d'amélioration. Vous trouverez ci-dessous une synthèse des principaux résultats.

### UNE DÉMARCHE SALUÉE ET ATTENDUE

« Cela faisait du bien de compléter ce questionnaire »



**333**  
RÉPONDANTS



**42%**  
DES STRUCTURES  
AFFILIÉES REPRÉSENTÉES

71% des répondants sont membres de Directions ou d'Organes d'administration · 59% participent aux instances UNESSA



**UNE SATISFACTION GLOBALE  
ENCOURAGEANTE**

**7,7** /10

Note moyenne de satisfaction globale

**63%**

Affiliés très satisfaits de leur fédération

**NET PROMOTER SCORE**

(% Promoteurs – % Détracteurs)

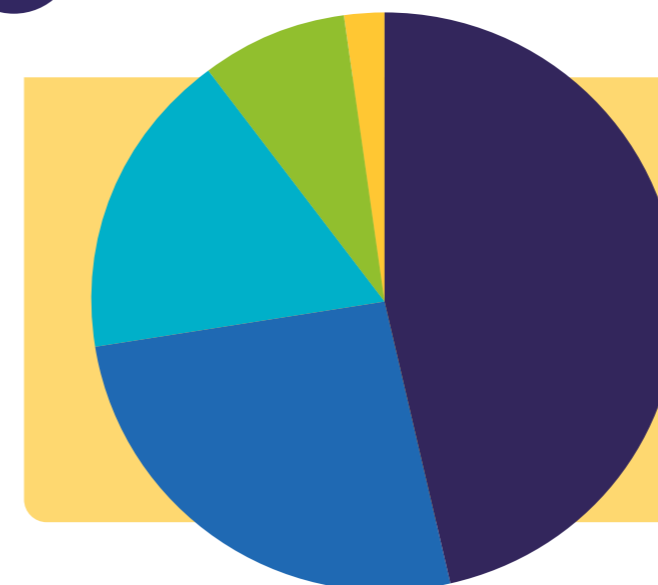
**+29**

Dans la bonne moyenne des organisations professionnelles



**LES ATTENTES DE NOS AFFILIÉS**

« REPRÉSENTER » et « INFORMER » concentrent à elles seules 72% des attentes de nos affiliés



**46% REPRÉSENTER** Plaider · Défendre

**26% INFORMER** Communiquer · Sensibiliser

**17% CONSEILLER** Former · Accompagner

**8% COORDONNER** Mettre en lien · Fédérer

**2% ANTICIPER** Analyser · Observer



## FORCES

**96%** des répondants trouvent une plus-value à appartenir à une fédération intersectorielle

**86%** des répondants sont satisfaits de leur accompagnement individuel par les équipes d'UNESSA

**69%** des répondants jugent les conseils et informations donnés par le staff UNESSA, pertinents et adaptés

**67%** des répondants sont satisfaits du travail d'UNESSA en matière de représentation et de défense de leurs intérêts

## POINTS DE VIGILANCE

**55%** des répondants utilisent surtout l'e-mail dans leurs contacts avec UNESSA – la présence sur le terrain est attendue

**21%** des répondants seulement utilisent les services support fréquemment, malgré leur utilité reconnue

— des répondants estiment que les actions de représentation et de lobbying manquent de visibilité

— des répondants estiment que l'information donnée par UNESSA est parfois trop dispersée et trop dense

# NOS SECTEURS

Aperçu des activités 2025 et des enjeux 2026 au sein de notre fédération



## 7 ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

**COMMUNICATION**  
et visibilité : un enjeu central

**ACCOMPAGNEMENT**  
individuel et présence terrain

**REPRÉSENTATION**  
défense et équité sectorielle

**ACCESSIBILITÉ**  
et utilité des services

**PARTICIPATION**  
et animation des événements

**INNOVATION**  
et mutualisation des pratiques

**INTERSECTORIALITÉ**  
appartenance et convivialité



## 8 LEVIERS D'AMÉLIORATION

**1** Rendre plus visibles les impacts des actions d'UNESSA

**2** Clarifier l'offre de services et les référents

**3** Valoriser la convivialité et les initiatives

**4** Adapter les formats d'événements et réunions

**5** Accessibilité et stabilité des équipes

**6** Encore mieux prendre en compte les "petits"(sous)-secteurs

**7** Renforcer l'organisation et l'enjeu de l'Assemblée générale

**8** Déployer une coordination intersectorielle territoriale (rencontres intersectorielles locales)



## LA SUITE ?

**1 UN THERMOMÈTRE RÉCURRENT**  
Même base, déclinable par secteur et thématique

**2 UNE APPROPRIATION PAR SECTEUR**  
Synthèses graphiques pour des retours sectoriels spécifiques

**3 IDENTIFIER DES "QUICKWINS"**  
Maintenir ce qui marche, améliorer ce qui peut l'être

**4 NOURRIR NOTRE PLAN STRATÉGIQUE**  
Surfer sur les enseignements de ce thermomètre pour bâtir la suite



# AIDE À LA JEUNESSE

ALIMENTER LA RÉFLEXION, NOURRIR L'ACTION



**Année charnière pour le secteur Aide à la jeunesse (AAJ), 2025 a été marquée par le lancement du plan quinquennal de la ministre Valérie Lescrenier, la préparation des Assises de l'AAJ et plusieurs avancées concrètes – normatives, barémiques et institutionnelles – obtenues grâce à la mobilisation constante d'UNESSA, aux côtés de l'Inter-Fédération de l'Aide à la jeunesse. Le secteur n'a pas subi de coupe budgétaire en 2025. Mais, la complexification des parcours des jeunes est telle, qu'une augmentation de moyens est légitimement réclamée par le terrain pour y faire face.**

L'année écoulée a été structurée par l'élaboration du plan quinquennal porté par la ministre Lescrenier, doté d'une enveloppe de 40 millions d'euros sur quatre ans. L'équipe AAJ d'UNESSA s'est investie dans le groupe de travail « plan quinquennal » de l'Inter-Fédérations de l'Aide à la jeunesse mis sur pied pour co-construire le plan quinquennal, peser sur les arbitrages et leurs traductions opérationnelles. L'équipe a également accompagné la préparation des Assises de l'AAJ – vaste processus participatif organisé en Fédération Wallonie-Bruxelles – en y envoyant des représentants de différents services affiliés pour faire entendre la voix du terrain sur la prévention, la coordination intersectorielle et la diversification des prises en charge.

## Des avancées concrètes pour les services et leurs équipes

Plusieurs avancées sectorielles ont jalonné 2025. Pour les Services résidentiels généraux (SRG), un nouvel arrêté a fait passer la norme d'encadrement psychosociale de 0,75 à 1 équivalent temps plein. Pour les Services d'accrochage scolaire (SAS), le taux de charge (coefficient de subventionnement) de l'enseignement a été aligné sur les autres taux du secteur, et les financements APE devant être remboursés à l'AAJ n'ont finalement pas été réclamés aux acteurs en ayant bénéficié.

La création de places en Services résidentiels d'observation et d'orientation (SROO) et Services résidentiels généraux (SRG) à Bruxelles, dotée d'un budget de 2,2 millions d'euros, a été confirmée. Sur le dossier des Accueillants Professionnels en Famille (APF), UNESSA et l'Inter-Fédérations ont obtenu l'officialisation de l'appellation par la ministre, tout en continuant à porter les questions ouvertes – statut, financement, suivi des jeunes au-delà de 18 ans – pour un dispositif appelé à voir le jour début 2026.

Sur le plan statutaire et barémique, l'année a été riche en résultats tangibles. Une revalorisation barémique liée aux accords du Non-marchand a été mise en œuvre par CCT, avec effet rétroactif sur l'ensemble de l'année 2025. L'arrêté royal

du 13 mai 2025 a rendu obligatoire la CCT du 29 juin 2023 sur la stabilité des contrats de la sous-commission paritaire 319.02. La prime de fin d'année a été indexée à 485,12 euros. L'équipe AAJ d'UNESSA a, par ailleurs, accompagné les affiliés face à l'abrogation des Régimes de chômage avec complément d'entreprise (RCC), en sécurisant les dispositions transitoires et la prévisibilité du dispositif.

## Représenter, défendre et co-construire avec les autorités

Tout au long de 2025, l'équipe sectorielle a constamment été à l'écoute de ses affiliés et a tenté de peser sur les politiques publiques pour que les réformes soient co-construites plutôt qu'imposées.

Sur la réforme de la prévention et l'introduction de nouveaux indicateurs de performance, UNESSA a rappelé que les missions des structures d'Action en milieu ouvert (AMO) supposent une obligation de moyens et non de résultats, et que la prévention concerne tous les secteurs. Sur la perspective d'un gel des enveloppes triennales, une demande de « gel du gel » a été formulée, en mettant en évidence que l'impact financier sera très différent d'un service à l'autre.

Pour les AMO, UNESSA s'est montrée particulièrement réactive. L'équipe AAJ a rappelé les fondamentaux du secteur : caractère volontaire et non mandaté de l'intervention, préservation des missions de prévention sociale, et nécessité de ne pas restreindre la définition des jeunes vulnérables afin de garantir l'aide inconditionnelle et d'éviter le non-recours aux droits. L'atelier consacré à la définition de la vulnérabilité (table ronde sur la prévention) – organisé dans le cadre des Assises de l'Aide à la jeunesse – a permis de maintenir cette aide inconditionnelle au centre du dispositif. La collaboration avec l'Inter-Fédérations a, sur l'ensemble de ces dossiers, permis un travail de représentation efficace et cohérent auprès des autorités.

## Un secteur en mouvement, soutenu par une forte cohésion

Début décembre 2025, UNESSA a organisé dans ses locaux la Journée sectorielle Aide à la Jeunesse. Après l'ouverture par Philippe Devos, directeur général d'UNESSA, Jean-Michel Longneaux est intervenu sur l'adaptation au changement sociétal, et Pascale Brillon a clôturé la journée sur la « vitalité de l'aidant ». Les ateliers participatifs – gestion du changement, dévelop-

pement du pouvoir d'agir, gestion du burn-out – ont rencontré un vif engouement. La journée, unanimement appréciée, a illustré la cohésion forte qui unit les affiliés du secteur, dans toute leur diversité. Côté affiliations, les Gentianes (Mons) ont créé un Service d'Accompagnement du PArrainage (SAPA), premier service de ce type à rejoindre la fédération, et de nombreux contacts ont été noués en vue d'élargir encore la représentativité du secteur en 2026.

L'année a aussi vu naître une collaboration avec le service EPI autour de la proposition de projet Labo-J, consacré aux compétences psychosociales des jeunes à l'ère numérique. Si le projet n'a pas abouti, il a malgré tout ouvert la voie à de nouvelles dynamiques transversales.

Au niveau de la gouvernance sectorielle, la responsable sectorielle Diane Englebert a quitté ses fonctions fin décembre dernier, ce qui a entraîné des complications vu son implication et ses compétences. UNESSA a engagé le processus de recrutement de son successeur qui s'est concrétisé cette année avec la prise de fonction d'Augustin Renier.

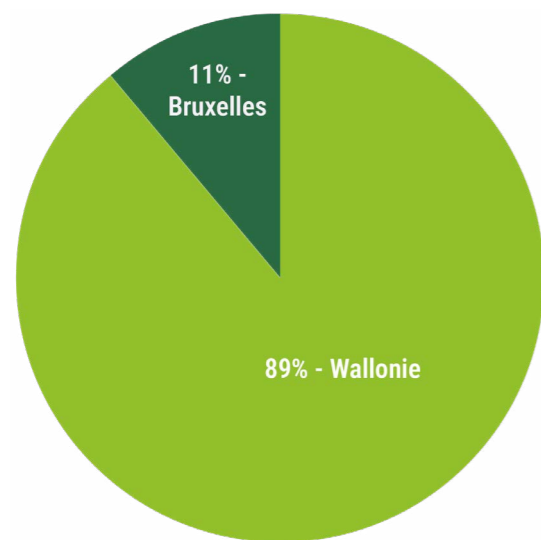
Cette passation de pouvoir n'a toutefois pas perturbé la désignation des enjeux 2026-2027 : suivi du gel éventuel du triennat, mise en œuvre concrète du plan quinquennal – en particulier la prise en compte de la vulnérabilité aggravée des jeunes depuis la crise COVID – et une attention soutenue à la situation bruxelloise, où le coût de l'immobilier reste particulièrement problématique. Une année qu'UNESSA résume par le titre choisi pour sa journée sectorielle : alimenter la réflexion, nourrir l'action.



## Notre secteur Aide à la jeunesse en quelques chiffres :

UNESSA fédère 54 affiliés en Wallonie et à Bruxelles, rassemblant 81 services agréés :

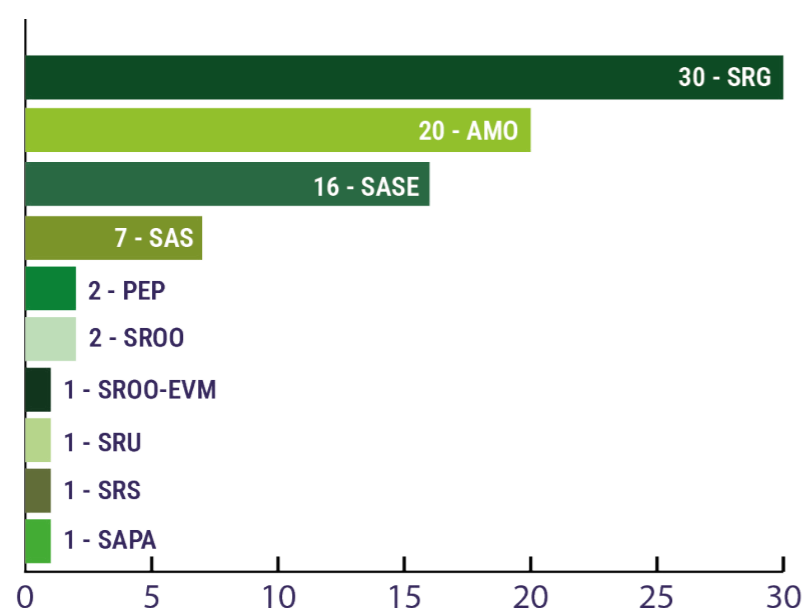
- 48 en Wallonie
- 6 à Bruxelles



Représentativité d'UNESSA en Fédération Wallonie-Bruxelles :

22% (par nombre de services)

### Types de services :



AMO – Action en milieu ouvert

PEP – Projets éducatifs particuliers

SAS – Service d'accrochage scolaire

SASE – Service d'accompagnement, mission socio-éducative

SROO – Service résidentiel d'observation et d'orientation

SRG – Service résidentiel général

SROO-EVM – Service résidentiel d'observation et d'orientation au bénéfice d'enfants victimes de maltraitance

SRS – Service résidentiel spécialisé

SRU – Service résidentiel d'urgence

SAPA – Service d'accompagnement du parrainage

# AÎNÉS

## AVANCER MALGRÉ LES INCERTITUDES

En 2025, plusieurs avancées concrètes ont bénéficié au secteur Aînés d'UNESSA. Certaines résultent directement de l'action de l'équipe et du conseil sectoriel ; d'autres relèvent du contexte réglementaire ou budgétaire. Des avancées bienvenues d'autant que, durant l'année écoulée, le secteur a navigué parmi une accumulation de nouvelles obligations réglementaires pesant sur les gestionnaires.

### Une évolution du forfait favorable au secteur

L'année 2025 a été marquée par l'ajout d'une partie A4 dans le forfait. Cette évolution, qui relève du cadre de financement régional, ouvre une perspective concrète pour les affiliés : financement de prestations d'éducateurs A2 et d'aides logistiques dans une unité de soins, jusqu'à 0,1 ETP par 30 résidents. Cette évolution permet de valoriser du personnel non normé qui intervient en soutien au personnel de soins qui peut se recentrer sur son corps de métier.

### Des financements préservés

UNESSA a accompagné plusieurs affiliés, avec un résultat final positif, dans la réorganisation de leur enveloppe [Plan Papy-Boom](#) : ces institutions ont conservé leur financement infrastructures grâce à ce suivi. La fédération a par ailleurs fait aboutir plusieurs dossiers entre ses membres et les Mutuelles, permettant aux affiliés concernés de percevoir les interventions financières qui leur revenaient.

### Un dialogue institutionnel rehaussé avec l'AViQ

Le conseil sectoriel Aînés a rencontré à deux reprises la Direction de l'inspection et de l'Audit de l'AViQ. UNESSA a rappelé toute l'importance de disposer d'un vade-mecum partagé de l'inspection et celle d'assurer un dialogue transparent et constructif entre les opérateurs et les inspecteurs. L'équipe Aînés d'UNESSA a également (re)lancé plusieurs dispositifs l'an dernier :

- **Un outil de benchmarking**, croisant deux années d'indicateurs et les mettant en perspective avec la littérature scientifique ;
- **La relance du Copil Qualité**, désormais piloté avec un cap stratégique clair ;
- **Une démarche « Mieux les connaître, pour mieux les défendre »**, avec plus d'une dizaine de visites d'affiliés réalisées ;
- **Des fiches thématiques** co-construites avec les membres, mettant à disposition notamment des outils éprouvés en institution ;
- **Un webinaire-partage d'expériences** sur la cybersécurité, nouveau format d'échange entre pairs.



Sur la circulaire alimentation-contenance, publiée en février 2025 à la suite de la modification réglementaire de 2023, UNESSA a obtenu deux acquis portés par la fédération : la limitation des réévaluations et surtout une période d'évaluation de trois ans sur le terrain pour mesurer la bonne appropriation des changements avant tout ajustement.

De même, l'équipe Aînés a contribué à l'aboutissement d'une circulaire sur le court-séjour en MR/MRS qui, sans attendre l'issue du parcours législatif plus long, apporte déjà plus de souplesse aux opérateurs et de bien-être aux résidents en leur évitant de devoir changer de chambre lors du passage d'un court à un long séjour.

### Connaissance et ouverture

En septembre 2025, le secteur Aînés a organisé un voyage d'étude au Canada consacré à l'accompagnement des aînés à besoins spécifiques, à l'approche domiciliaire et aux nouvelles technologies – une démarche prospective qui nourrira les réflexions. L'équipe sectorielle a également développé un partenariat avec le Professeur Philippe Voyer (notamment via une plate-forme d'e-learning).

Elle a également organisé une journée de formation avec GIBBIS. Quant au projet GOLD, porté conjointement par les secteurs Aînés et Personnes en situation de handicap, il continue de documenter le vieillissement des publics accompagnés.

### Perspectives 2026

L'agenda du secteur des Aînés pour 2026 se structure autour de cinq chantiers prioritaires :

- **La digitalisation du secteur**, à accompagner avec les institutions ;
- **Les mesures d'économies structurelles wallonnes**, dont UNESSA suivra attentivement les traductions opérationnelles pour préserver la viabilité financière des maisons ;
- **L'intégration de l'intelligence artificielle**, à outiller dans une logique d'usage responsable ;

- **L'inscription des principes de confiance et d'only once dans les normes**, qu'UNESSA portera comme leviers de simplification administrative et de cohérence réglementaire au bénéfice des gestionnaires ;

- **L'aboutissement espéré du vade-mecum partagé de l'inspection.**

Ces priorités s'inscrivent dans la continuité des travaux de 2025 et s'articuleront avec la nouvelle dynamique des Comités de coordination, lancée en février 2026 qui font une part précieuse à la présentation de projets ou visites des maisons qui nous accueillent ainsi qu'à des temps d'échanges participatifs.

### En guise de conclusion

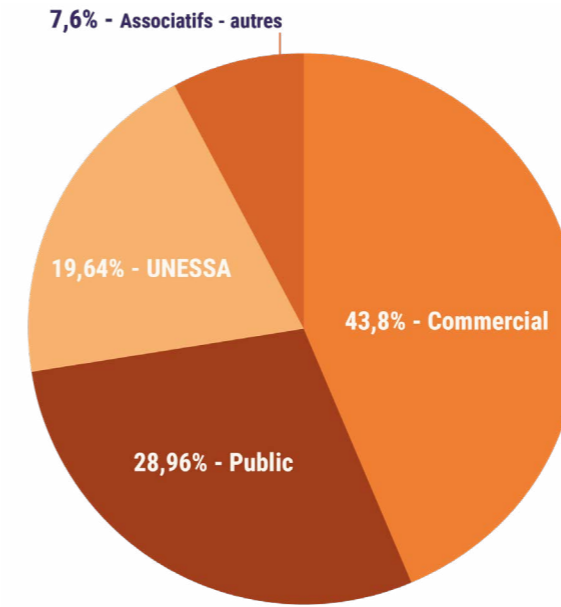
Les travaux qui sont menés par les autorités de tutelle wallonnes doivent être marqués du sceau du continuum : nous devons travailler à réconcilier la maison (de repos et) de soins et la maison de vie, le centre d'accueil/de soins de jour et le domicile. Associer et intégrer, plutôt qu'opposer.

Nous appelons chaque niveau de pouvoir à se rappeler que lorsqu'il prend une réforme, le département voisin en prend une autre et celui d'à côté aussi... mais qu'au bout du compte c'est le même opérateur qui doit les assumer. Jusqu'à quand et à quel prix ?



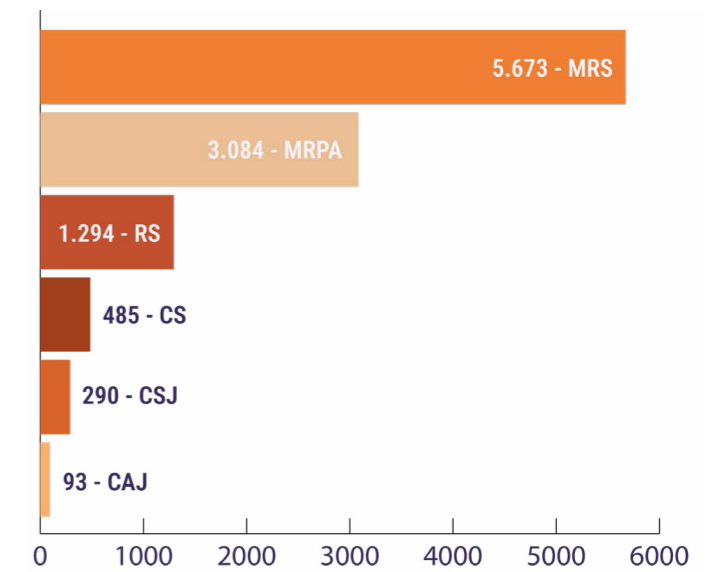
### Notre secteur Aînés en quelques chiffres :

#### Représentativité d'UNESSA en Wallonie (par nombre de places)



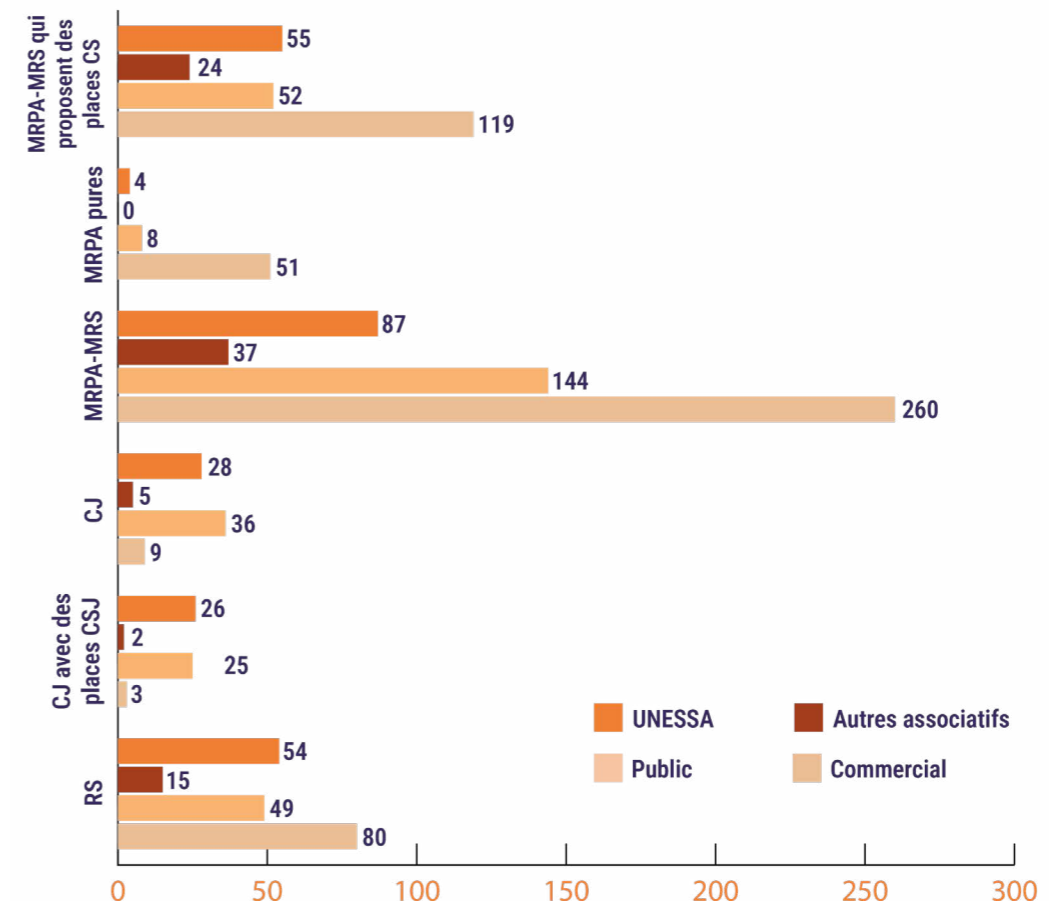
UNESSA fédère  
88 structures pour aînés

#### Ventilation des places et logements chez nos affiliés :



MRPA – Maisons de repos pour personnes âgées  
MRS – Maisons de repos et de soins  
CS – Courts séjours  
CJ – Centres de jour  
CSJ – Centres de soin de jour  
CAJ – Centres d'accueil de jour  
RS – Résidences-services

#### Ventilation des établissements :



# ENFANCE ET SANTÉ

## TOUT SAUF UN JEU D'ENFANT... LE SECTEUR EN QUÊTE D'UN ÉQUILIBRE CRUCIAL



**Face aux tensions du secteur, l'équipe Enfance et Santé d'UNESSA s'est mobilisée pour alerter, peser sur les décisions et défendre des solutions pérennes, au service du bien-être des enfants, des professionnels de terrain et des familles. Avec en ligne de mire, la viabilité financière des structures affiliées.**

Outre l'absence de gouvernement en Région bruxelloise, l'année 2025 a été marquée par plusieurs décisions à fort impact pour les affiliés : l'arrêté royal de décembre qui a annulé la mise en œuvre de la norme 1.5/7 (1,5 équivalent temps plein pour 7 enfants), dans les milieux d'accueil, l'annonce de la non-indexation des subsides ONE en 2026 et les incertitudes liées à la réforme APE. Autant de signaux qui ont inquiété les opérateurs et renforcé l'exigence d'un porte-voix solide pour le secteur.

### Multiplication des actions

Dans ce contexte, UNESSA a multiplié les actions à différents échelons : participation à la Task force « modèle innovant » mise en place à la demande de la ministre de la Petite Enfance – Valérie Lescrenier, rencontre de la ministre avec les interlocuteurs sociaux et en inter-fédérations, mobilisation au Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, audits en Commission

Petite Enfance, mandats actifs à l'ONE, à l'APEF, à l'UNIPSO et en Commission paritaire 332.

Une enveloppe spécifique de 15 millions d'euros a été dégagée pour les structures vétustes – mesure ayant pour but d'apporter un soutien financier ponctuel aux travaux immobiliers indispensables aux milieux d'accueil, afin de préserver des conditions sûres et salubres et d'éviter la suppression de places d'accueil. Le Plan Cigogne visant la création de nouvelles places subventionnées, a été prolongé et consolidé.

### Une dynamique collective renforcée

L'année 2025 a vu naître la plateforme « Enfance en résistance » : inédite par sa composition, elle rassemble fédérations d'employeurs, organisations syndicales, coordinations de services et société civile. UNESSA y a pris une part active, contribuant à structurer une parole sectorielle commune et à porter, d'une seule voix, les revendications du secteur auprès des décideurs politiques.

En interne, l'année a été marquée par le renouvellement du poste de responsable sectorielle et de la présidence du Comité de section et du Conseil sectoriel. Les Comités de section mensuels et les Comités de coordination trimestriels ont rythmé un dialogue continu avec les

affiliés, complété par des interventions élargies. Le travail de fond mené sur les SASPE (services d'accueil spécialisé de la petite enfance), les SAE (services d'accueillantes d'enfants, les SAEMD (services d'accueil d'enfants malades à domicile) et l'ATL (structures d'accueil temps libre) – relance ou redynamisation des groupes de travail dédiés, a permis de relayer la voix des affiliés et de mieux objectiver leurs besoins, et cela notamment grâce au nouveau GT « Chiffres MAE » (milieux d'accueil d'enfants) et aux outils de benchmark sectoriels.

Le développement du dernier sous-secteur arrivé dans le giron d'UNESSA – les SAP (services d'accompagnement périnatal), a confirmé la capacité d'UNESSA à représenter l'ensemble du parcours de l'enfant et de sa famille.

### Intersectorialité

Des ponts entre secteurs UNESSA ont été renforcés : collaboration transversale PSE/CESI (secteur Prévention et Première ligne), participa-

tion au projet « 1.000 premiers jours » articulant santé, santé mentale et enfance, et déploiement du projet européen RISE UP en partenariat avec le service Europe Projets Innovation, autour des compétences des professionnels de la petite enfance.

En outre, l'installation d'un nouvel Organe d'administration d'IMS+ et la résurrection de son GT « Utilisateurs » ont ouvert un nouveau cycle pour cet outil de gestion dédié aux PSE.

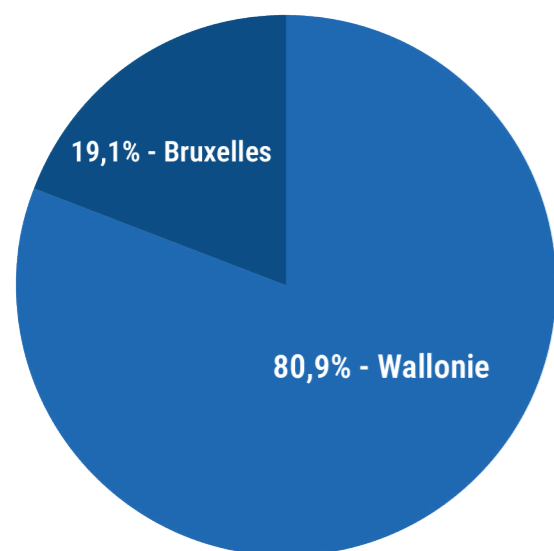
Certes, des avancées concrètes il y en a eu. Mais les gains restent fragiles dans un contexte budgétaire tendu, et à la veille d'un nouveau contrat de gestion pour l'ONE qui dessinera le cadre des actions du secteur pour les prochaines années... La pénurie croissante de personnel (puéricultrices en crèche, médecins en PSE), les lourdeurs administratives, une concertation politique parfois trop limitée, demeurent des défis pour le secteur Enfance et Santé, qui continuera à défendre ses affiliés sans relâche.



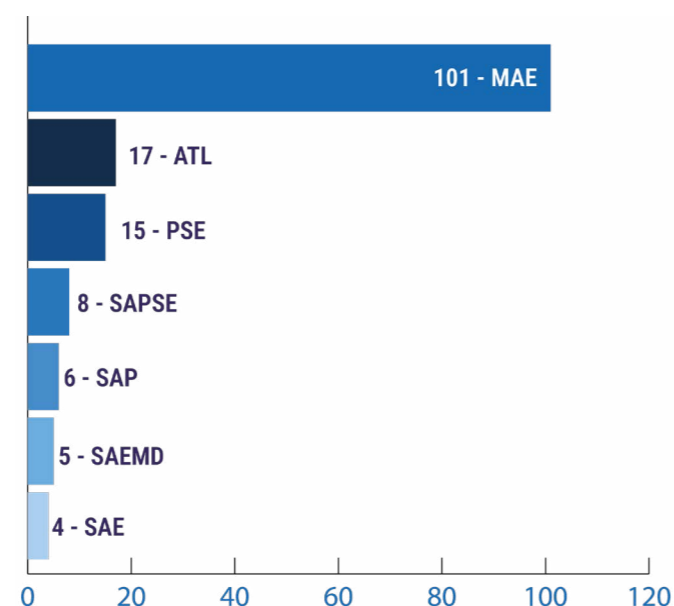
## Notre secteur Enfance et Santé en quelques chiffres :

UNESSA fédère 136 affiliés en Wallonie et à Bruxelles, rassemblant 156 services :

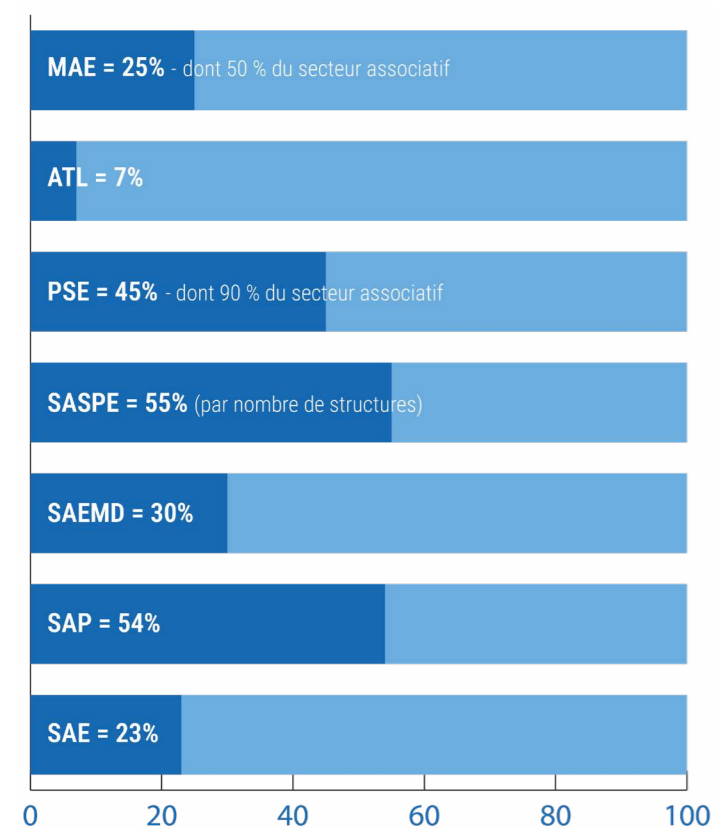
- 110 en Wallonie
- 26 à Bruxelles



Type de services :



## Représentativité d'UNESSA en Communauté française :



MAE – Milieux d'Accueil de l'Enfance  
 ATL – Accueil Temps Libre  
 PSE – Service de Promotion de la Santé à l'École  
 SASPE – Service d'Accueil Spécialisé de la Petite Enfance  
 SAEMD – Service d'Accueil d'Enfants Malades à Domicile  
 SAP – Service d'Accompagnement Périnatal  
 SAE – Service d'Accueillante d'Enfant

# HÔPITAUX GÉNÉRAUX

## MAINTENIR LE CAP

**2025, une année charnière où de grandes réformes se sont poursuivies et d'autres amorcées, renforçant le besoin d'éclairages et de coordinations. Face aux enjeux nombreux, UNESSA a exercé son rôle de fédération : défendre les intérêts du secteur, sécuriser au maximum les conditions de fonctionnement des hôpitaux et outiller les prises de décisions aux effets déterminants pour l'avenir.**

Les hôpitaux ont dû « naviguer » dans un contexte de houle réformatrice (nomenclature, financement, soins intégrés, art infirmier, paysage hospitalier) et de vents contraires (fragilité financière, pénurie de personnel, lourdeurs administratives). Devant ces défis, le secteur des Hôpitaux généraux d'UNESSA a affirmé une ligne claire : décider vite, déployer progressivement et, au besoin, de manière différenciée. Ce principe a guidé leur action aux côtés des affiliés, appelés à transformer le système de soins sans compromettre leurs missions essentielles au service de la population.

### Des avancées concrètes

- Accompagnement de nos membres dans leurs réflexions par rapport à l'ambitieuse réforme du paysage hospitalier ainsi que de son financement ;
- Mobilisation rapide et dûment argumentée, en interfédérations, contre l'avant-projet de la loi cadre « Réforme soins de santé » débouchant sur un infléchissement de ce texte qui concerne les suppléments d'honoraires ;
- Dans un contexte de tensions budgétaires, confection du budget soins de santé 2026 : analyses chiffrées des impacts (in)directs sur les hôpitaux, contre-propositions, négociations et sensibilisation des parties prenantes ;
- Concernant la mise sur pied prochaine (septembre 2026) de la formation d'assistant en soins infirmiers en Fédération Wallonie-Bruxelles, plaidoyer et initiatives d'UNESSA auprès de différents cabinets ministériels au vu de l'urgence de la situation, le brevet en art infirmier étant en passe de perdre son euroconformité ;
- Évolution déterminante de la réforme de la prise en charge du diagnostic et du traitement des apnées du sommeil, intégrant une série d'éléments défendus dès le début par le secteur Hôpitaux généraux, mobilisation en interfédérations ;
- Reconnaissance des réseaux hospitaliers en commission paritaire 330 ;
- Aboutissement du projet « Simplification administrative » mené au sein de la Chambre 1 du Maribel – FeBi (promotion de l'emploi dans le secteur du non-marchand), sous la présidence d'UNESSA et soutenu par l'ensemble du banc hospitalier ;
- Soutien apporté à nos hôpitaux affiliés dans le cadre de la réforme de la nomenclature des prestations.

### Intelligence artificielle et durabilité

L'année 2025 a, en outre, été marquée par une attention croissante portée à l'innovation. UNESSA a participé à plusieurs événements



autour de l'intelligence artificielle : le séminaire « [Building for Health](#) », le colloque « [L'IA en santé : progrès technologique, responsabilité](#) » qui a été co-organisé avec santhea, également ouvert à notre secteur Aînés.

En fin d'année, le programme « Alliance Santé en Transition en Wallonie » sous l'impulsion du Service Développement durable du SPW et de l'AViQ a été officiellement lancé ; UNESSA avec plusieurs affiliés sont montés dans le train.

**Défendre l'hôpital aujourd'hui pour garantir les soins de demain**

Plus que jamais, les hôpitaux sont au cœur des transformations du système de santé. L'équipe du secteur Hôpitaux généraux a été pleinement mobilisée pour accompagner ses affiliés,

défendre leur viabilité et garantir des soins de qualité accessibles à tous.

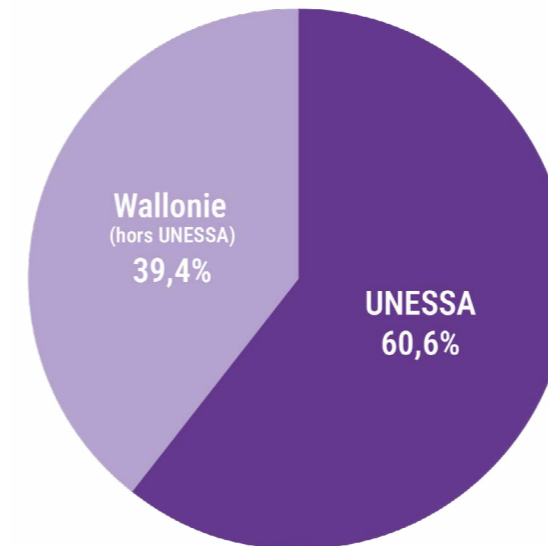
L'année 2025 a mis en lumière l'ampleur et la complexité des réformes qui touchent le secteur des Hôpitaux généraux et, plus largement – c'est important de le noter, l'ensemble de la chaîne des soins aux personnes. Dans ce contexte, UNESSA a poursuivi les collaborations transversales, afin de porter une parole cohérente.



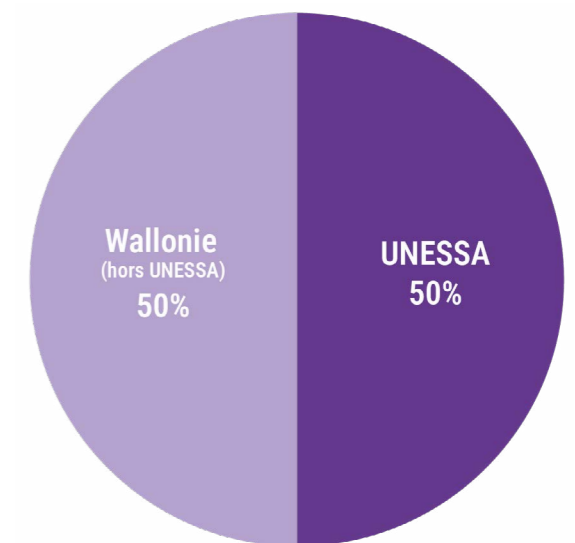
**Notre secteur Hôpitaux généraux en quelques chiffres :**

**UNESSA fédère 19 affiliés répartis sur 34 sites représentant :**

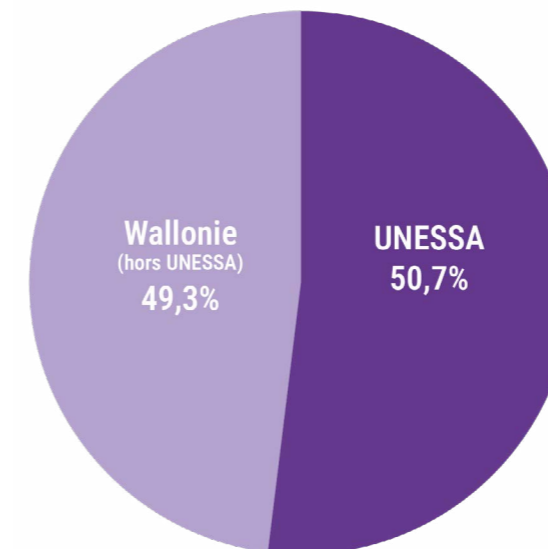
- **60,6% du chiffre d'affaires** des hôpitaux généraux en Région wallonne



- **50% des lits agréés** des hôpitaux généraux en Région wallonne



- **50,7% des lits agréés** des hôpitaux psychiatriques en Région wallonne



# INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE ET ÉCONOMIE SOCIALE

## TENIR LE CAP DANS LA TEMPÊTE

**En 2025, le secteur Insertion socioprofessionnelle et Économie sociale (ISP-ES) d'UNESSA a affronté un désengagement budgétaire historique en Wallonie et une vacance politique prolongée à Bruxelles. Face à ce double choc, la fédération a transformé la contrainte en levier : plaidoyer juridique structuré, présidence de l'Interfédé, accréditation Erasmus+ obtenue pour quatre ans, et déploiement d'un véritable pôle pédagogique au service des 24 centres affiliés.**

L'année s'est ouverte le 10 janvier par l'Assemblée générale sectorielle « ExPlosion », qui a posé en chiffres la valeur du secteur et nourri tout le travail de plaidoyer mené en aval. La suite a été plus rude : adoption de quatre cavaliers budgétaires (décret-programme de la Région wallonne publié le 21 février 2025 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier), moratoire sur les heures agréées, suppression de l'indexation, calcul du subside plafonné à 98 % et basé sur les heures prestées 2024, soit une diminution de 1.676.000 euros pour les seuls centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP). À Bruxelles, l'absence de gouvernement a contraint le secteur à fonctionner sous crédits provisoires non indexés, reconduits de trimestre en trimestre, fragilisant durement la trésorerie des opérateurs.

### Mobiliser, défendre, peser

Confronté à neuf réformes portées par trois niveaux de pouvoirs, le secteur CISP en Région wallonne a déployé une stratégie de défense à la fois juridique, politique et sectorielle :

- produit notes informatives et stratégiques (analyse du décret budgétaire, perspectives 2026-2027) à destination des directions et des organes d'administration des structures affiliées ;
- alimenté et relu des propositions et notes d'avis de l'Interfédé CISP et participé activement

au cycle de rencontres avec le cabinet du ministre Jeholet afin de préparer la réforme du secteur en 2027 ;

- structuré, avec l'Interfédé, un dossier de recours en annulation du décret-programme budgétaire 2026 et de certains de ses arrêtés d'exécution devant la Cour constitutionnelle et le Conseil d'État car il prévoyait, entre autres pour 2026, une nouvelle non-indexation de la subvention, le retrait d'agrément pour les filières de formation à taux d'insertion nul, l'interdiction d'accueillir de nouveaux stagiaires au premier mars de cette année dans ces filières, la fin des indemnités de formation pour certaines filières de formation...

C'est dans ce contexte également que diverses mobilisations sectorielles ont été organisées en juin, novembre et décembre.

Cette pression méthodique a produit des résultats tangibles. Au côté et via l'Interfédé, UNESSA a maintenu un canal de dialogue direct avec le cabinet Jeholet malgré un contexte de très faible concertation, obtenu en février 2025 la régularisation administrative des arrêtés ministériels de financement, arraché des ouvertures sur les régimes de dérogation et les critères d'insertion. Aucun des centres dans le viseur n'a, finalement, été sanctionné. Les économies devront se faire ailleurs. Un court répit ?

Sur le versant bruxellois, si le cadre sectoriel est resté figé en raison des affaires courantes, l'équipe sectorielle ISP-ES a travaillé à anticiper l'impact des réformes fédérales sur le public très précarisé et par ricochet sur le secteur. Elle a maintenu une veille active sur les évolutions et réformes [Actiris](#), a consolidé son alliance avec la [FeBISP](#), [BRUXEO](#) et les [AID](#) pour compenser une moindre masse critique (7 affiliés bruxellois pour 17 en Wallonie) et a déposé sa candidature au Conseil consultatif Cohésion sociale de la COCOF.

« *Faire mieux avec moins* », non.

« *Faire autrement, ensemble, et sans renoncer* », oui.

Bref, préparer le couperet 2026...

### Renforcer le service aux affiliés

L'engagement d'une psycho-pédagogue au sein de l'équipe sectorielle ISP-ES a permis de franchir un cap : UNESSA est désormais en mesure d'accompagner ses affiliés sur leurs enjeux pédagogiques de fond. Une commission pédagogique trimestrielle a été instituée comme espace d'échanges sur les actualités, les évaluations (notamment du RAFI – Retours Actions Formation Insertion, processus de feedback du Forem) et la préparation de la réforme (durée des formations, certification). Elle offre aussi aux coordinateurs pédagogiques, un lieu de partage de pratiques. En parallèle, un accompagnement individualisé a été lancé – UNESSA soutient par exemple le CISP Échafaudage dans son projet de reconnaissance du titre de brancardier auprès du Consortium de la Validation des Compétences.



Dans la même logique, des cycles d'intervision en visioconférence ont été expérimentés pour soutenir directions, coordinations pédagogiques face aux enjeux de management du quotidien en favorisant l'échange de pratiques entre pairs. Constatant l'isolement des accompagnateurs psychosociaux, fonction très sédentaire au sein des centres, UNESSA a mis en place un cycle d'intervision spécifique à destination de ces travailleurs. Deux méthodologies ont été testées

(co-développement et intervion structurée), avec une évaluation globalement positive et une reconduction prévue en 2026.

Ces dispositifs sont complétés par des séances d'information sectorielles extraordinaires, le « Radar Péda » et des fiches thématiques diffusées au fil des réformes.

### Ouvrir l'horizon européen et préparer les batailles de demain

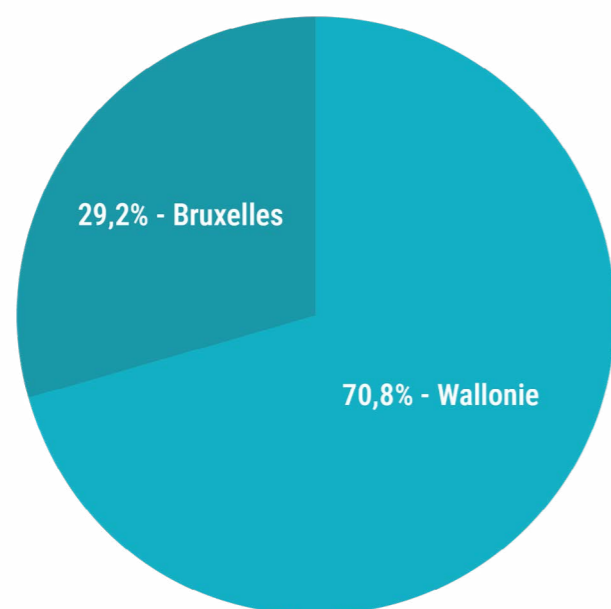
L'année 2025 a aussi été celle d'une ouverture européenne assumée. UNESSA a obtenu son accréditation Erasmus+ pour quatre ans dédiée au secteur ISP-ES, vu son projet [Gest'Up](#) (durée de 30 mois, novembre 2025 – avril 2028, avec des partenaires français, galiciens et réunionnais), et accueilli une délégation française du Fonds social européen (FSE) le 25 septembre pour valoriser les pratiques d'insertion socioprofessionnelle wallonnes et bruxelloises. La fédération a également été partie prenante de la transformation de l'Interfédé (février-mars) et a renforcé ses liens avec la [FESEFA](#), l'[UNIPSO](#) et [Concert'ES](#).

Cinq enjeux marqueront 2026-2027 : sécuriser le financement des structures face aux 6,5 millions d'euros d'économies wallonnes annoncées et défendre l'enveloppe bruxelloise pour minimiser l'impact de plus que probables mesures budgétaires sur les OISP et les ESMI, pour beaucoup déjà à la corde ; protéger les filières à publics précarisés (Alpha/FLE, Orientation, Prison) et faire reconnaître l'expertise et la plus-value de l'accompagnement psychosocial au sein de nos centres affiliés ; porter les recours juridiques devant la Cour constitutionnelle ; peser sur la réforme CISP 2027 (rationalisation du nombre de structures agréées, dissociation agrément/financement ?, tarif horaire différencié ?, dossier unique, participation aux guichets uniques, représentation sectorielle...) ; accompagner la réforme des SAACE (services d'accompagnement à l'autocréation d'emploi) et préserver les pédagogies spécifiques des CISP, OISP (organisme d'insertion socioprofessionnelle – Bruxelles), ESMI (structures d'économies sociales mandatées en insertion) et SAACE face à la pression sur la mise à l'emploi.

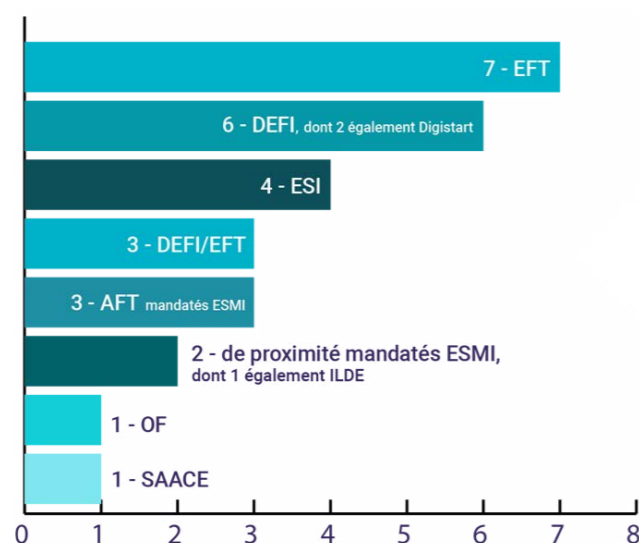
## Notre secteur Insertion socioprofessionnelle et Économie sociale en quelques chiffres :

UNESSA fédère 24 affiliés en Wallonie et à Bruxelles :

- 17 en Wallonie
- 7 à Bruxelles



Répartition par type de structures :



CISP – Centre d'Insertion Socioprofessionnelle  
 OISP – Organisme d'Insertion Socioprofessionnelle  
 DEFI – DEmarche Formation Insertion  
 OF – Organisme de Formation  
 EFT – Entreprise de Formation par le Travail  
 AFT – Atelier de Formation par le Travail  
 SAACE – Service d'Accompagnement à l'Auto-Création d'Emploi

ESD – Entreprise Sociale et Démocratique  
 ESI – Entreprise Sociale d'Insertion  
 Mandatement ESMI – Entreprise Sociale Mandatée Insertion  
 Digistart – Agrément RW lancé en 2005 vise à réduire la fracture numérique via la sensibilisation et l'apprentissage des bases du numérique  
 ILDE – Initiatives locales de développement de l'emploi

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

### ENTRE PRESSIONS BUDGÉTAIRES ET AVANCÉES COLLECTIVES

Une année 2025 marquée par un contexte budgétaire très contraint, des besoins en hausse et une mobilisation collective sans relâche. Face à la saturation des services, à la complexification des publics et aux incertitudes réglementaires, le secteur Personnes en situation de handicap d'UNESSA a structuré son plaidoyer, consolidé la coordination sectorielle et obtenu plusieurs avancées concrètes pour ses affiliés.

2025 s'est inscrite dans une dynamique de pression croissante sur les dispositifs d'accompagnement des personnes en situation de handicap. Annonces répétées de recentrage, *spending reviews*, pistes d'économies à l'horizon 2030 : autant de signaux qui ont fragilisé un secteur dont plus de 90 % des budgets sont déjà consacrés à l'emploi et à l'accompagnement direct des personnes.

La fin du financement issu du Plan de relance de la Wallonie pour les services de répit (à l'issue d'enveloppes temporaires), a en outre renforcé l'insécurité financière des acteurs concernés. En toile de fond, les Accords non marchands 2021-2024 ont fait l'objet d'une évaluation aux états d'avancement très contrastés selon les commissions paritaires, peu lisible pour les affiliés du secteur.

#### Un plaidoyer politique structuré et continu

Dans ce contexte, l'équipe du secteur Personnes en situation de handicap a maintenu un plaidoyer politique et budgétaire constant au sein de l'AViQ, de FedAViQ'H (instance de coordination entre les fédérations du secteur du Handicap et l'AViQ), et de l'UNIPSO. UNESSA a notamment porté la défense d'un financement structurel et pérenne des services TEVA (Transition École – Vie Active) et des activités citoyennes, adossés depuis plus de dix ans à un budget du Fonds social européen. Sur le dossier de la réforme APE, source de profonde incertitude pour les acteurs de terrain, l'équipe sectorielle a co-rédigé avec ses affiliés une note

de positionnement argumentée pour les acteurs de l'aide en milieu de vie (AMV), défendant une enveloppe de financement équivalente afin de garantir la continuité des accompagnements et des projets de qualité déployés sur le terrain.

Le secteur Personnes en situation de handicap s'est appuyé sur des conseils sectoriels mensuels, des comités de coordination régionaux et des groupes de travail thématiques (normes, budget, accords du non-marchand, AMV). Les affiliés ont également été soutenus en continu via des digests, des notes juridiques et des supports opérationnels (RH, normes, financement), assurant la traduction concrète des réformes transversales (indexation, APE, flexi-jobs, régime de travail des étudiants), dans la gestion quotidienne des services.

#### Des avancées concrètes pour les affiliés

Et de ces actions sectorielles sont nés plusieurs résultats tangibles. Le lobbying d'UNESSA a contribué à une visibilité accrue des difficultés du secteur auprès des décideurs : listes d'attente, enjeux du répit, conséquences du vieillissement des personnes accompagnées. Sur des dossiers techniques de premier plan – cadastre des infrastructures AViQ, IFIC, accords du non-marchand –, des clarifications progressives ont pu être obtenues, même si plusieurs points restent ouverts. Enfin, le renforcement de la coordination sectorielle interne a permis de faire émerger une parole collective plus structurée, à destination des espaces de concertation institutionnelle.

« Un secteur essentiel, sous forte pression, mobilisé pour les droits et la qualité de vie des personnes en situation de handicap »

Dans le cadre de la stratégie wallonne pour des parcours de vie intégrés en faveur des personnes en perte d'autonomie, les structures AMV affiliées à UNESSA ont lancé une démarche de réflexion sur leur identité, leur plus-value et leur place dans l'écosystème de demain. Leur finalité : un plan d'actions destiné à simplifier et à favoriser l'approche des parcours intégrés, renforcer le travail inclusif intersectoriel, visibiliser les spécificités du secteur et mieux objectiver ses missions.

## Collaborations renforcées et nouvelles dynamiques internes

L'année écoulée a également consolidé les collaborations. Au sein du pôle handicap de l'asbl [FEDES 319.02](#), l'équipe de Personnes en situation de handicap a poursuivi un travail étroit avec les autres fédérations du secteur. En interne, des passerelles intersectorielles ont été activées avec notre secteur Aînés autour du vieillissement et des parcours de vie (notamment via le projet européen [GOLD – Getting older with a disability](#)), avec le secteur Insertion socioprofessionnelle et Économie sociale sur la mutualisation, et avec le secteur Europe Projets Innovation pour le suivi des budgets européens et le déploiement de GOLD. Le lien avec les partenaires européens s'est maintenu via le suivi des stratégies de l'Union européenne, en matière de handicap et d'emploi.

En son sein, le secteur a connu plusieurs évolutions structurantes : arrivée d'une nouvelle responsable sectorielle, lancement d'un groupe de travail « échancier directions » pour outiller opérationnellement les affiliés, relance et redynamisation des comités de coordination régionaux sur la base des besoins exprimés sur le terrain.

En 2025, l'équipe sectorielle s'est également investie dans un groupe de travail consacré aux jeunes en situation de handicap, dans le prolongement du protocole d'accord interministériel « Enfants et Jeunes à la Croisée des Secteurs » adopté en Conférence interministérielle. Ce GT porte sur l'élaboration d'un état des lieux AViQ– Aide à la Jeunesse et d'une note d'orientation

commune visant une meilleure articulation des réponses pour des jeunes aux profils complexes (handicap, troubles psychiques, contexte familial fragilisé). Ce travail se poursuivra en 2026.

## Cap sur 2026-2027 : sécuriser, adapter, simplifier

Les enjeux prioritaires pour 2026-2027 sont clairement posés :

- sécurisation d'un financement structurel suffisant ;
- réponse aux listes d'attente et à la complexification des publics, attractivité et stabilisation de l'emploi ;
- adaptation des services au vieillissement des personnes en situation de handicap ;
- simplification administrative et clarification réglementaire.

Un chiffre résume à lui seul la tension budgétaire et l'incohérence des arbitrages à venir : le secteur du handicap devra absorber 8 millions d'euros d'économies en 2027, alors qu'en 2025 le financement des besoins a été estimé à 9 millions d'euros et que 5 millions supplémentaires ont été ajoutés au budget 2026 pour les cas prioritaires.

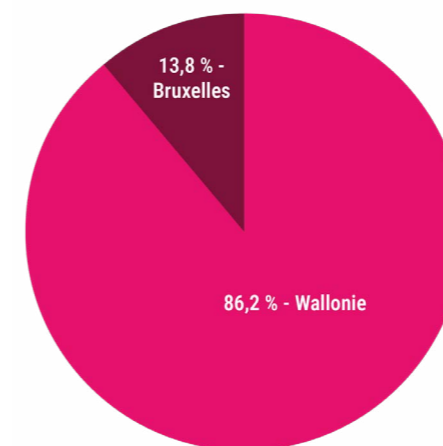
Le secteur Personnes en situation de handicap fait face à des défis majeurs, mais poursuit son soutien à ses affiliés grâce à des collaborations renforcées et des adaptations constantes, malgré les tensions budgétaires et la complexité croissante de leur environnement.



## Notre secteur Personnes en situation de handicap en quelques chiffres :

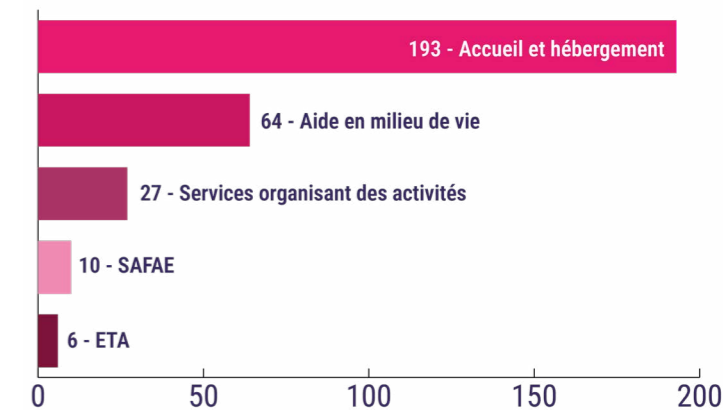
### UNESSA fédère 195 affiliés en Wallonie et à Bruxelles :

- 168 en Wallonie
- 27 à Bruxelles



En Région bruxelloise, la fédération travaille conjointement avec l'ASAH-BXL pour représenter le secteur. Les structures bruxelloises ne sont pas affiliées à UNESSA, au sens strict.

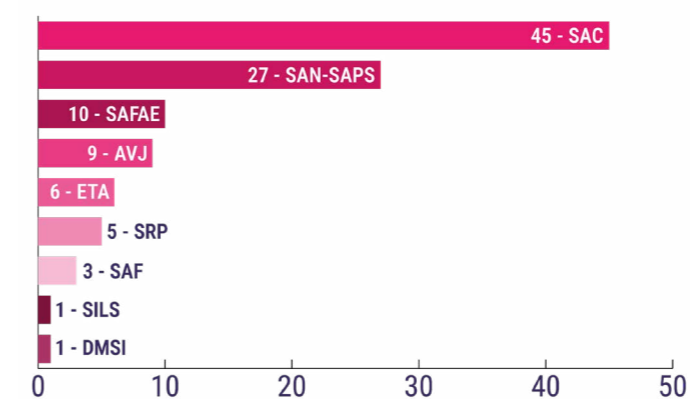
### Type des 300 services agréés en Wallonie :



### Détails des services :

#### Aide en milieu de vie

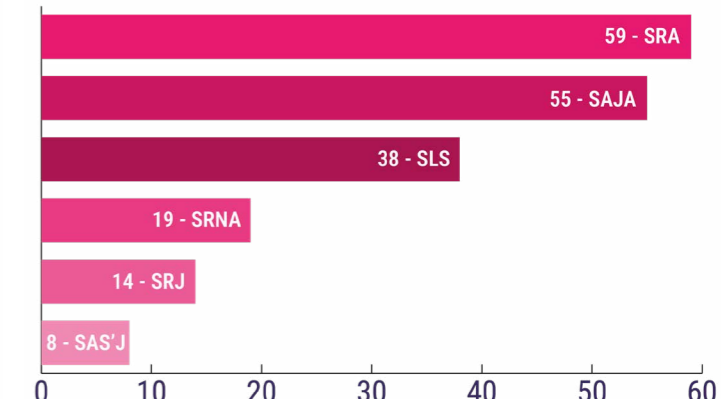
(par nombre de services)



SAJA – Service d'Accueil de Jour pour Adultes  
 SAS'J – Service d'Accueil de Jour pour Jeunes  
 SRA – Service Résidentiel pour Adultes  
 SRJ – Service Résidentiel pour Jeunes  
 SRNA – Service Résidentiel de Nuit pour Adultes  
 SLS – Service de Logements Supervisés  
 SAC – Service d'Accompagnement  
 AVJ – Service d'Aide à la Vie Journalière

#### Accueil et hébergement

(par nombre de services agréés)



SAF – Service d'Aide de type Familial  
 SRP – Service Répit  
 SILS – Service Interprétation en Langue des Signes  
 DMSI – Dispositif Mobile de Soutien à l'Inclusion  
 SAN-SAPS – Service organisant des Activités Agréées, Partiellement ou non Subventionnées  
 SAFAE – Service d'Aide Financée par une Autorité Étrangère  
 ETA – Entreprise de Travail Adapté

# PRÉVENTION ET PREMIÈRE LIGNE

## UN PILIER RENFORCÉ DES POLITIQUES DE SANTÉ ET D'AIDE SOCIALE

**La reconnaissance et l'ancrage institutionnel du secteur Prévention et Première ligne d'UNESSA se sont renforcés en 2025, confirmant son rôle central dans les mutations en cours et à venir sur le terrain. Dans un contexte de réformes structurelles majeures et de fortes tensions sur les ressources, notre fédération a intensifié son action pour sécuriser les financements, accompagner ses affiliés et garantir leur place dans les nouvelles gouvernances territoriales.**

L'année 2025 a été rythmée par l'avancée de plusieurs réformes déterminantes pour le secteur Prévention et Première ligne, tant au niveau fédéral que régional. La participation active d'UNESSA au Comité de pilotage de la réforme de l'organisation territoriale de la Première ligne en Région wallonne a permis d'assurer un suivi étroit de ce « chantier » majeur et d'accompagner concrètement les affiliés concernés, y compris ceux d'autres secteurs touchés par ses implications.

Parallèlement, les réformes de l'art infirmier, des aidants qualifiés et des actes de la vie quotidienne, ainsi que les travaux préparatoires à un nouveau mode de financement des soins infirmiers à domicile, auront des conséquences directes sur le fonctionnement interne de nombreux services de Première ligne. Le secteur a poursuivi son rôle clé de décryptage et d'anticipation.

### Un plaidoyer constant pour préserver les moyens

Dans un contexte budgétaire contraint, UNESSA s'est fortement mobilisée au sein des différentes instances fédérales et régionales. Cette implication a contribué à pérenniser, pour 2025, l'essentiel des budgets sous-sectoriels de la Première ligne. Le travail de plaidoyer mené tout au long de l'année a également permis, lors de l'élaboration du budget 2026 (voté en 2025), de limiter l'ampleur des mesures d'économies envisagées par les autorités, évitant ainsi des impacts plus lourds pour les affiliés.

En 2025, l'équipe sectorielle a également travaillé à l'introduction du centre de convalescence affilié à UNESSA, dans le cadre du cofinancement Fédéral/Région wallonne via une convention CRF (Centre de Réhabilitation Fonctionnelle).

### Un accompagnement rapproché des affiliés et une concertation renforcée

Tout au long de l'année, le secteur a multiplié les échanges avec ses affiliés afin de les soutenir face à leurs problématiques quotidiennes. L'implication active d'UNESSA au sein du Comité de l'Assurance, du Comité de branche (AViQ), des Commissions paritaires, de la Commission Prévention et Promotion de la Santé (AViQ), de l'UNIPSO ou encore du cabinet du ministre de la Santé Yves Coppieters, a permis de défendre les intérêts du secteur de manière cohérente et structurée.

En interne, les Conseils sectoriels trimestriels ont constitué des espaces privilégiés de dialogue, abordant tant des enjeux transversaux – soins intégrés, hospitalisation à domicile, développement durable – que la valorisation de projets portés par des affiliés. Cette dynamique s'est accompagnée d'une diffusion régulière d'informations ciblées (évolutions législatives, appels à projets, avis du CNT, etc).



### Collaborations intersectorielles en consolidation

Dans une logique d'efficacité et de décloisonnement, le secteur Prévention et Première ligne a poursuivi le développement de ponts intersectoriels au sein de la fédération. Des synergies ont notamment été engagées avec les acteurs de la promotion de la santé à l'école (secteur Enfance et Santé). Ces dynamiques sont appelées à se poursuivre.

L'arrivée d'un nouvel affilié, le Centre d'Éducation du Patient (CEP), a constitué un signal positif. Acteur reconnu de la prévention et de la promotion de la santé, le CEP apporte une expertise transversale appelée à nourrir de nouvelles coopérations au bénéfice de l'ensemble du réseau.

### Entre reconnaissances et défis

Le plus jeune secteur d'UNESSA a désormais confirmé sa place stratégique au carrefour des réformes. Le rôle structurant et le nécessaire renforcement des acteurs de la Première ligne comme conditions de réussite d'une offre de soins efficiente par bassin de soins, en lien étroit avec les réformes du paysage hospitalier et en santé mentale, entre autres, sont indispensables. Les enjeux sont nombreux et les défis bien présents (pénurie de médecins et de professionnels infirmiers, sous-financement chronique de certains services, incertitudes liées à la réforme APE, etc.). Dans ce contexte, le secteur Prévention et Première ligne a concentré ses efforts sur la consolidation de la représentation de ses membres dans le paysage institutionnel, ainsi que sur la sécurisation de leurs financements.

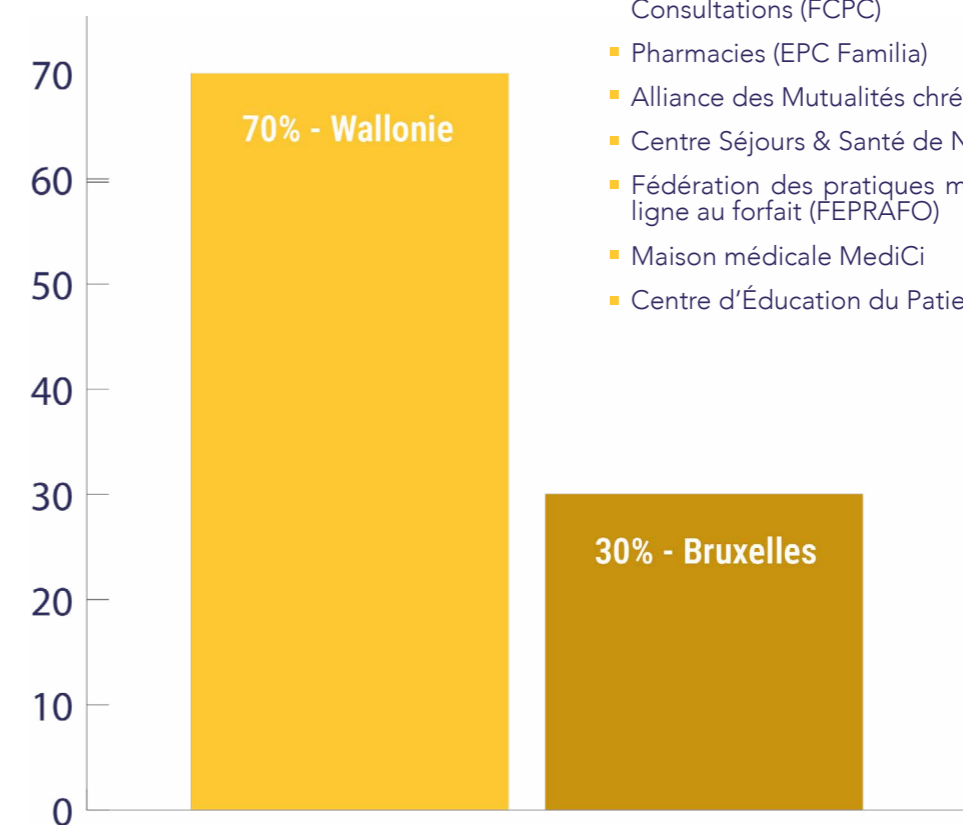
## Notre secteur Prévention et Première ligne en quelques chiffres :

### Répartition de nos 10 affiliés :

- 7 en Wallonie
- 3 à Bruxelles

### Profil des structures affiliées :

- Médecine du travail (CESI)
- Fédération d'Aide et de Soins à Domicile (FASD)
- Fédération des Centres de Planning et de Consultations (FCPC)
- Pharmacies (EPC Familia)
- Alliance des Mutualités chrétiennes (ANMC)
- Centre Séjours & Santé de Nivezé
- Fédération des pratiques médicales de première ligne au forfait (FEPRFO)
- Maison médicale MediCi
- Centre d'Éducation du Patient



# SANTÉ MENTALE

## UNE ANNÉE CHARNIÈRE ENTRE RÉFORMES AMBITIEUSES ET SATURATION CRITIQUE

**En 2025, le secteur de la Santé mentale d'UNESSA a vécu une accélération sans précédent des réformes structurelles, dans un contexte de pression croissante sur des dispositifs déjà saturés. Entre l'entrée en vigueur de la nouvelle loi du 26 juin 1990, le déploiement du décret wallon « santé mentale » et la préparation du Plan wallon, l'équipe sectorielle a joué un rôle d'appui pour ses 71 affiliés, en faisant entendre la voix du terrain dans toutes les instances de concertation.**

L'année écoulée a confirmé que le secteur se trouve à un véritable moment charnière : les cadres législatifs et de gouvernance évoluent rapidement, mais leur réussite dépendra de la capacité à consolider l'existant par des moyens pérennes, à mieux articuler les niveaux de pouvoir et à assurer la continuité des parcours. L'engagement et la capacité d'adaptation des acteurs ont été remarquables, mais ils se heurtent aux limites d'un système soumis à des transformations multiples sans renforcement structurel suffisant.

### Des réformes majeures à absorber

L'entrée en application, au 1<sup>er</sup> janvier 2025, de la [réforme de la loi du 26 juin 1990](#) a profondément modifié la gestion des situations de crise et d'urgence psychiatriques. Clarification des notions de crise et d'urgence, introduction du traitement volontaire sous conditions, création d'une période d'observation clinique de 48 heures et désignation de « lieux sûrs » : autant d'évolutions qui visent à réduire le traumatisme et la stigmatisation des patients, mais qui posent immédiatement la question de la capacité des urgences psychiatriques et des partenaires résidentiels à absorber cette nouvelle architecture.

En parallèle, [le décret wallon du 10 janvier 2024 et son arrêté d'exécution du 25 avril 2024](#) ont été pleinement déployés en 2025. Les services de santé mentale (SSM), initiatives d'habitations protégées (IHP), maisons de soins psychiatriques (MSP) et plateformes de concertation sont désormais intégrés au [Code wallon de l'Action sociale et de la Santé](#), avec de nouvelles

exigences administratives et la perspective d'une planification stratégique régionale. À l'échelon fédéral, les travaux se sont poursuivis sur la réforme des réseaux 107 (réseau intersectoriel de santé mentale pour adultes du Brabant wallon mis en place dans le cadre de la réforme adultes des soins en santé mentale), les contrats B4 (contrats permettant de tester et de financer de nouvelles idées liées aux évolutions et aux développements dans le domaine des soins de santé par le biais de projets pilotes innovants), la structuration des soins spécialisés et la pédopsychiatrie, dans une articulation parfois complexe entre niveaux de pouvoir.



### Faire face au sous-financement chronique

Sur le plan budgétaire, 2025 n'a pas apporté le refinancement structurel à la hauteur des besoins identifiés. Les évolutions ont pris la forme de réaffectations, de moyens ciblés ou temporaires et d'ajustements liés aux réformes en cours, sans résorber un sous-financement chronique. Les structures ont dû absorber simultanément une hausse des charges (ressources humaines, sécurité, exigences administratives, pression sur

l'aval) et une saturation des services, accentuant les tensions organisationnelles. Face à cette équation, l'équipe Santé mentale a multiplié les actions de représentation politique au sein des conseils sectoriels, des commissions AViQ, auprès des cabinets ministériels, du SPF Santé publique et de l'INAMI.

L'accompagnement des affiliés s'est traduit par des analyses fines des contrats B4, un appui méthodologique sur les réformes législatives, l'organisation de groupes de travail sectoriels et la production d'outils d'analyse, d'enquêtes et de supports adaptés. UNESSA a également contribué à objectiver les besoins non couverts et les déséquilibres territoriaux, notamment en matière de continuité des parcours de soins. Cette dynamique a renforcé la visibilité du secteur et son positionnement, tout en valorisant son expertise et sa capacité d'innovation.

### Coopérations renforcées et dynamique interne consolidée

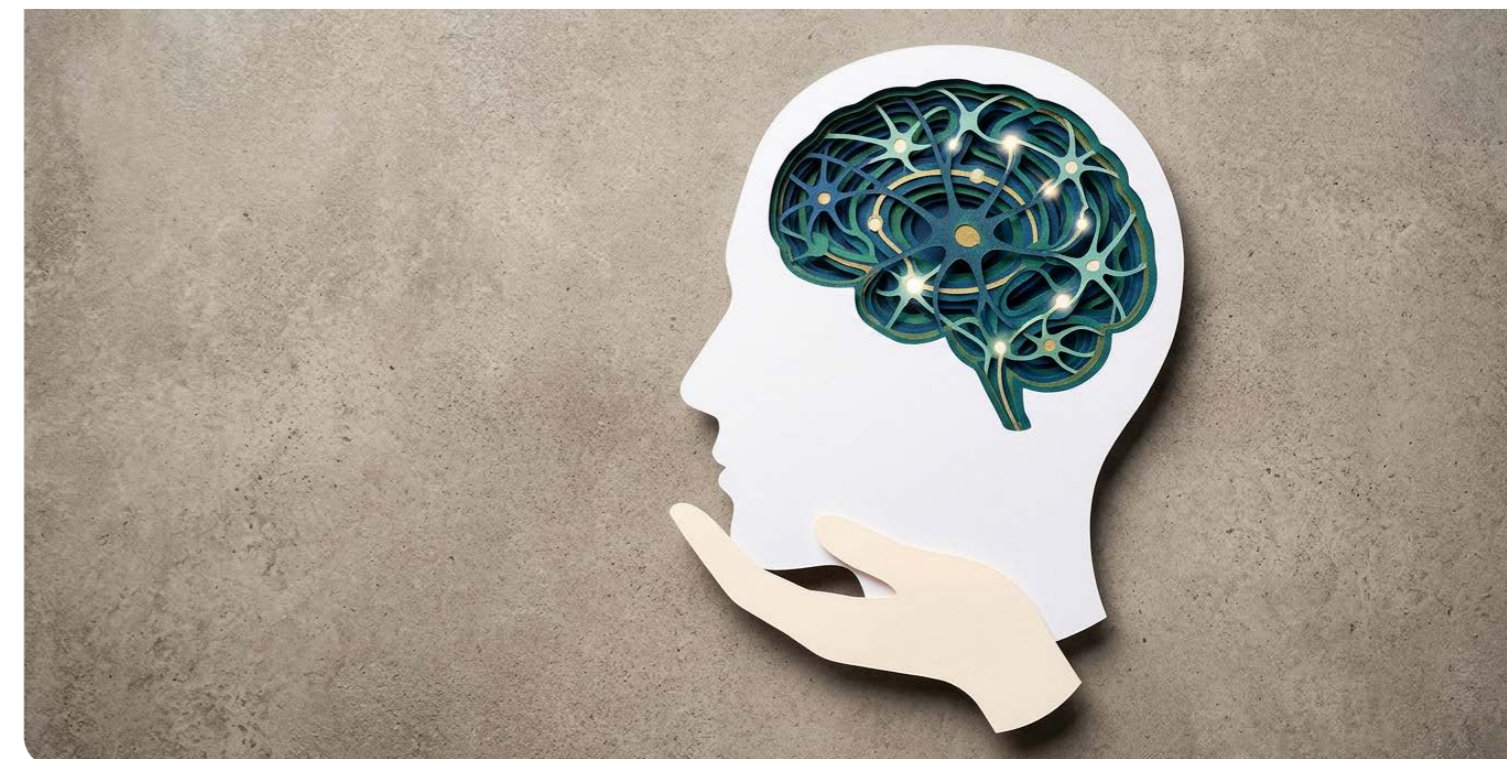
Les collaborations intersectorielles se sont intensifiées, tant au sein d'UNESSA – avec les secteurs hospitalier, handicap, aide et soins à domicile et maisons de repos, autour de la continuité des parcours, de la gouvernance territoriale et des ressources humaines – qu'avec des partenaires externes : réseaux 107, autorités publiques (AViQ, SPF Santé publique, INAMI), Union professionnelle des psychologues cliniciens, santhea, ainsi que les acteurs du logement, de l'aide sociale

et de la justice mobilisés sur la problématique de l'aval. Ces alliances ont nourri les positions défendues dans les instances de concertation et renforcé le poids du secteur.

En interne, le secteur a connu plusieurs nouvelles affiliations – confirmant la croissance continue du périmètre santé mentale –, l'arrivée d'une économiste dédiée, la relance et la structuration de plusieurs groupes de travail sectoriels et le renforcement du rôle de coordination au sein d'UNESSA. Les difficultés demeurent néanmoins importantes : saturation chronique des dispositifs, manque de solutions en aval (logement, accompagnement intensif), pénurie et épuisement du personnel, lourdeurs administratives liées aux nouvelles obligations.

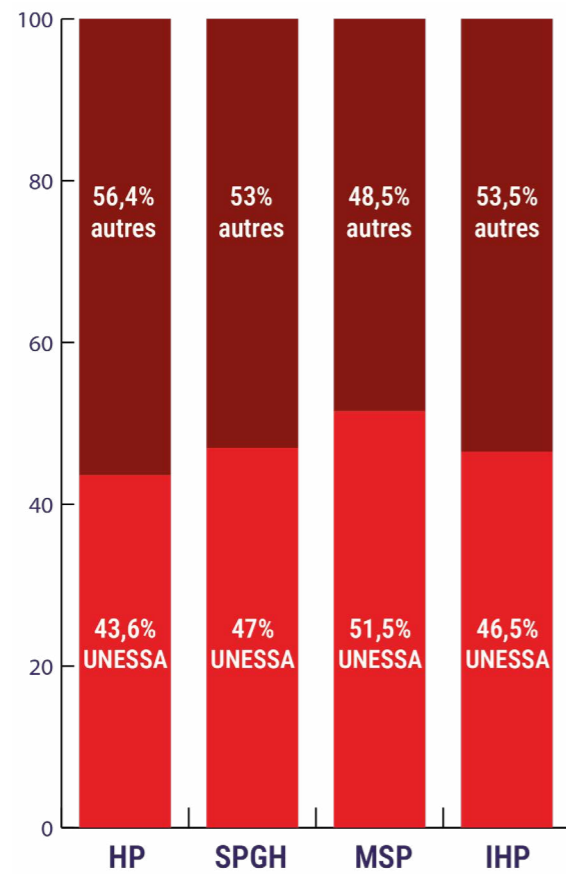
### Dans les années à venir

Pour les deux années à venir, cinq enjeux prioritaires se dégagent : la stabilisation et le financement structurel pérenne du secteur ; la mise en œuvre effective du Plan wallon pour la santé mentale, avec un véritable démarrage des travaux sur les déterminants ; l'amélioration de la continuité des parcours (amont, aval, logement) ; l'attractivité et la soutenabilité des ressources humaines ; et la simplification administrative. Le message d'UNESSA est clair : pour que les réformes ambitieuses de 2025 produisent leurs effets, elles doivent désormais s'accompagner d'un soutien financier structurel et d'une gouvernance plus cohérente entre niveaux de pouvoir.

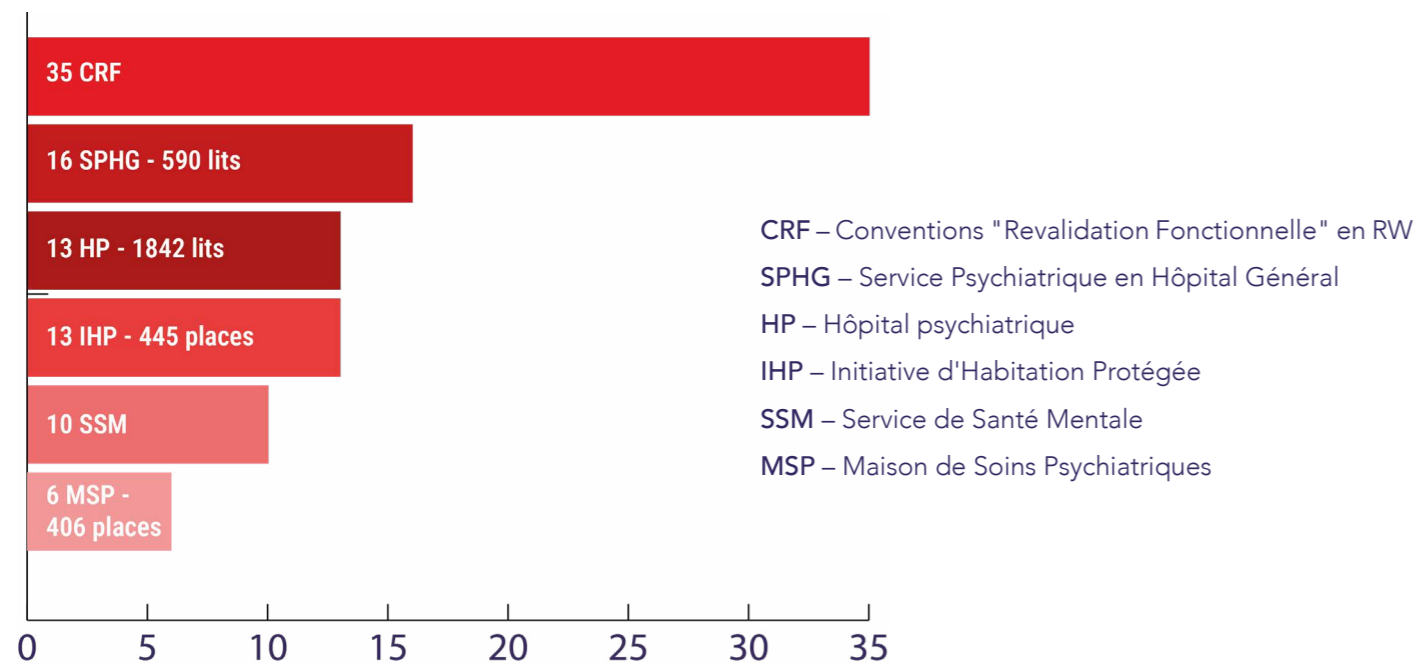


## Notre secteur Santé mentale en quelques chiffres :

UNESSA fédère 93 structures affiliées en Wallonie et en Communauté germanophone.



## Type de services :



# NOS SERVICES

Aperçu des activités 2025 et des enjeux 2026  
au sein de notre fédération



# ADMINISTRATION ET FINANCES

STRUCTURER, ACCOMPAGNER, ANTICIPER



**En 2025, le service administratif et financier a poursuivi ses missions de structuration, d'anticipation réglementaire et d'amélioration continue, au service du fonctionnement interne d'UNESSA et de l'accompagnement de ses membres.**

L'année écoulée a été marquée par la mise en route opérationnelle du système de facturation électronique via Peppol, ainsi que de l'application Billit. Ce chantier structurant a permis de poser les bases d'une conformité progressive avec les obligations légales à venir, tout en modernisant et en sécurisant les processus de facturation de l'ASBL.

## Contexte réglementaire en mutation

Le service a par ailleurs été fortement mobilisé par sa participation soutenue aux groupes de travail consacrés aux réflexions sur l'évolution de la fiscalité, dans un contexte réglementaire particulièrement complexe et en mutation. En parallèle, il a poursuivi le développement de fiches thématiques portant sur les aspects fiscaux propres à nos affiliés avec un objectif clair : vulgariser des matières fiscales parfois complexes, afin de renforcer la compréhension et l'appropriation des enjeux fiscaux via des contenus clairs, opérationnels et directement mobilisables. Un projet mené en collaboration étroite avec les services juridique et économique d'UNESSA.

2025 a également vu des chantiers de réflexion relatifs à l'ajustement des cotisations dans certains secteurs être initiés. Cette dynamique s'est accompagnée de la mise en route d'une

charte des cotisations, visant à renforcer la cohérence, l'équité et la transparence de la politique de cotisation de la fédération.

## Améliorations continues

Le service a également poursuivi l'amélioration continue des systèmes administratifs existants, en particulier les processus d'affiliation, le suivi des mandats dans les différentes instances, la gestion et la fiabilisation de l'importante base de données des membres, ainsi que le développement et l'alimentation de la plateforme MyUnessa.

En 2025, le déploiement de l'e-shopping partiel pour la revue *Ethica Clinica*, via le nouveau site internet de la fédération, a constitué un pas en avant dans la mise à disposition du magazine, en facilitant l'accès des lecteurs aux numéros et aux articles individuels.

Enfin, une attention constante a été portée à l'entretien et au suivi des partenariats et accords-cadres existants avec différents opérateurs économiques, afin d'en garantir la pertinence, la continuité et la valeur ajoutée pour les membres d'UNESSA.

Les actions menées en 2025 posent des bases solides pour poursuivre la modernisation des pratiques administratives et financières d'UNESSA. Le service entend s'inscrire dans cette dynamique en 2026, avec une attention constante portée à l'anticipation des évolutions réglementaires et à la création de valeur pour les organisations membres.

# DÉVELOPPEMENT DURABLE

POUR UNE MISE EN MOUVEMENT COHÉRENTE ET PLEINE DE SENS

**Après une phase de transition, le service Développement durable d'UNESSA a connu en 2025 une véritable année de relance. La fédération a remis en mouvement ses affiliés dans le champ de la santé, autour d'un cap clair : faire de la durabilité un levier stratégique pour le secteur des soins. Réseautage, accompagnements collectifs, plaidoyer politique et partage de bonnes pratiques : UNESSA confirme son rôle de catalyseur d'une transformation indispensable, portée par et pour ses membres.**

Un élan collectif a été donné. Par sa position centrale entre les structures affiliées et au sein d'un écosystème de partenaires issus des institutions publiques, parapubliques mais également de sociétés privées, UNESSA est dans une position favorable pour faire le lien entre les acteurs de la « durabilité ».

L'engagement d'une nouvelle responsable de service a permis de redonner du souffle à l'accompagnement proposé aux affiliés. Première traduction concrète : la remise en mouvement du groupe de travail « Référénts RSE », qui rassemble aujourd'hui 18 institutions – hôpitaux généraux, hôpitaux psychiatriques et laboratoire. Cinq rencontres ont été organisées en 2025 (bilan carbone, déchets et circularité, biodiversité, appel à projets réduction de l'usage unique...), complétées par un espace Teams partagé et la publication de fiches de bonnes pratiques coconstruites avec les affiliés participants. Régulièrement, l'actualité « environnement et durabilité » est portée devant le Comité de coordination des Hôpitaux, garantissant un ancrage au niveau de la gouvernance.

## Inspirer, partager, faire rayonner les bonnes pratiques

Temps fort de l'année : le voyage d'étude « Durabilité en Santé » organisé à Lyon en juin 2025, autour du congrès scientifique « Santé 2050 ». Dix participants – issus d'institutions affiliées, du SPW Développement durable et de l'AViQ – y ont découvert des pratiques inspirantes (chambre pédagogique, contrat local de santé, One Health for Cities). La « soirée de restitution » organisée le 22 septembre 2025

a prolongé cette dynamique en réunissant 45 professionnels wallons et bruxellois autour d'ateliers : « One Health », « déprescription et prescription écoresponsable » et « éducation du patient et santé environnement ».

À l'occasion de la Semaine européenne de la réduction des déchets (novembre 2025), quatre fiches de bonnes pratiques issues de quatre secteurs d'UNESSA ont été valorisées et diffusées très largement via les médias sociaux d'UNESSA.

En décembre 2025, la table ronde « Responsable déchets » a rassemblé 30 participants de 17 hôpitaux ; elle a débouché sur la mutualisation de ressources documentaires et l'organisation de visites de terrain.

## Outiller les affiliés pour leur transformation

UNESSA a fait le choix d'un soutien collectif en matière de durabilité, face à la montée en puissance des exigences réglementaires, notamment européennes (la directive CSRD qui vise à renforcer les obligations des entreprises en matière de durabilité, le Green Deal qui a notamment pour objectif de rendre l'Union européenne climatiquement neutre d'ici 2050), ou wallonnes (révision du cadre wallon des déchets).



Des dispositifs ont été mis en place pour offrir aux institutions un cadre sécurisé pour structurer leur stratégie, mutualiser les coûts et gagner en autonomie face à des obligations en pleine évolution – dynamique qui à plusieurs reprises a été inscrite dans une démarche concertée avec d'autres fédérations.

- En avril 2025, le séminaire « Le reporting ESG dans le secteur de la santé : entre conformité et transformation durable », coorganisé avec GIBBIS et Santhea, réunissant plus de 30 institutions ;
- Un accompagnement collectif « Stratégie RSE et Rapport extra-financier (VSME) », lancé en octobre 2025 sur 11 mois, mobilisant 9 hôpitaux et 27 sites hospitaliers wallons autour de 6 ateliers collectifs et 5 séances individuelles ;
- La clôture de l'accompagnement sur le bilan carbone (BEGES scope 3) mutualisé, réunissant 7 institutions et 10 sites hospitaliers autour d'une méthodologie harmonisée.

### Porter la voix du secteur dans les politiques publiques

Au-delà de l'accompagnement opérationnel, la fédération s'est positionnée comme un interlocuteur reconnu des décideurs publics. UNESSA copilote le Groupe de travail « Résilience face

aux effets du dérèglement climatique » au sein de l'Alliance Santé en Transition (ASeT-W), aux côtés du SPW Développement durable et de l'AViQ. Elle a contribué au Belgian Climate Risk Assessment piloté par le CERAC et l'ULiège, et porté une note de position auprès de la Commission européenne sur le futur budget de l'Union pour défendre le financement des enjeux environnementaux dans les secteurs prenant en charge des publics vulnérables. Rôle de catalyseur, enfin, dans le relais de l'appel à projets « Reducing Single-Use in Hospitals » du SPF Santé publique : à l'heure d'écrire ces lignes, nous avons le plaisir d'annoncer que deux projets déposés sur trois ont obtenu une issue favorable.

### Cap sur 2026

L'année 2026 sera celle de la consolidation. UNESSA poursuivra l'accompagnement des hôpitaux engagés dans le parcours VSME et envisage d'élargir progressivement ses actions à d'autres secteurs affiliés. La fédération réalisera également son propre diagnostic interne en matière de durabilité, poursuivant ainsi la cohérence entre le discours porté et les pratiques internes. Une conviction : la transition durable n'est plus une option – c'est une responsabilité collective qu'UNESSA entend continuer à incarner aux côtés de ses affiliés.



## ÉCONOMIQUE

### CONSOLIDATION D'UN SERVICE INTRINSÈQUEMENT INTERCONNECTÉ

**En 2025, l'équipe a confirmé son rôle de service de soutien transversal au sein d'UNESSA. Première année complète à cinq, le service économique a structuré son organisation pour couvrir l'ensemble des secteurs et services de la fédération, tout en pesant sur de grands dossiers qui ont marqué l'année. Par son expertise d'analyse, son travail d'objectivation et son support informationnel, le service a contribué à défendre les intérêts des affiliés dans un contexte de réformes multiples et de pressions budgétaires croissantes.**

Le service économique est intervenu sur plusieurs chantiers majeurs de 2025, par son apport en analyses chiffrées, simulations d'impact et notes de positionnement, à savoir :

- Contestation des honoraires forfaitaires par journée d'hospitalisation pour les prestations de biologie clinique – élaboration d'un modèle de courrier permettant aux hôpitaux de transmettre leurs remarques à l'INAMI, en collaboration avec le service juridique d'UNESSA et le cabinet d'avocats Cambier ;
- Budget des soins de santé 2026 – définition des besoins prioritaires et simulations chiffrées (notamment sur le plafonnement des suppléments d'honoraires) ;
- Mesures d'économies de l'AViQ – éclairages économiques pour anticiper et objectiver les effets ;
- Report de l'indexation automatique des salaires – analyses chiffrées de l'impact sur le financement et du risque concernant les dispositifs de subventionnement ;
- Réforme de la nomenclature des prestations de santé – participation active aux travaux, soutien aux hôpitaux affiliés ;
- Notes détaillées et de positionnement – notamment sur la réforme du chômage et les suppléments d'honoraires.

### Accompagner et outiller les affiliés

Lors de l'année écoulée, une initiative concrète est à épinglez : dans le dossier des Centres de

Prise en charge des Violences Sexuelles (CPVS), le service économique a joué un rôle de soutien aux hôpitaux candidats (veille juridique et documentaire, suivi des réunions INAMI, appui technique sur le financement et l'organisation, relecture des candidatures). Résultat : les deux hôpitaux UNESSA candidats ont été retenus pour les places ouvertes en Wallonie.

Par ailleurs, le service a été l'une des chevilles ouvrières internes en collaboration avec notre service Administration et Finances, et avec des spécialistes extérieurs, pour la réalisation d'une série de fiches thématiques (fiscalité des ASBL, précompte immobilier, Peppol, etc.). Elles constituent des références pratiques pour nos gestionnaires d'institutions.

L'appui direct de l'équipe économique aux affiliés s'est concrétisé par d'autres réalisations marquantes : reconduction de l'enquête sur l'absentéisme dans les hôpitaux généraux et psychiatriques, relance du benchmarking sur les éléments constitutifs du financement AViQ des MR(S), objectivation des impacts concernant le gel d'une subvention provisionnelle triennale (soutien au plaidoyer ayant abouti à l'abandon de la mesure) pour les services de l'Aide à la jeunesse, élaboration d'une première base de données dans le secteur ISP-Wallonie et objectivation du coût moyen des stagiaires, rapport BI sur l'hôpital de jour, simulations d'impact pour le barème des assistants en soins infirmiers, suivi des CCT barémiques, par exemple...



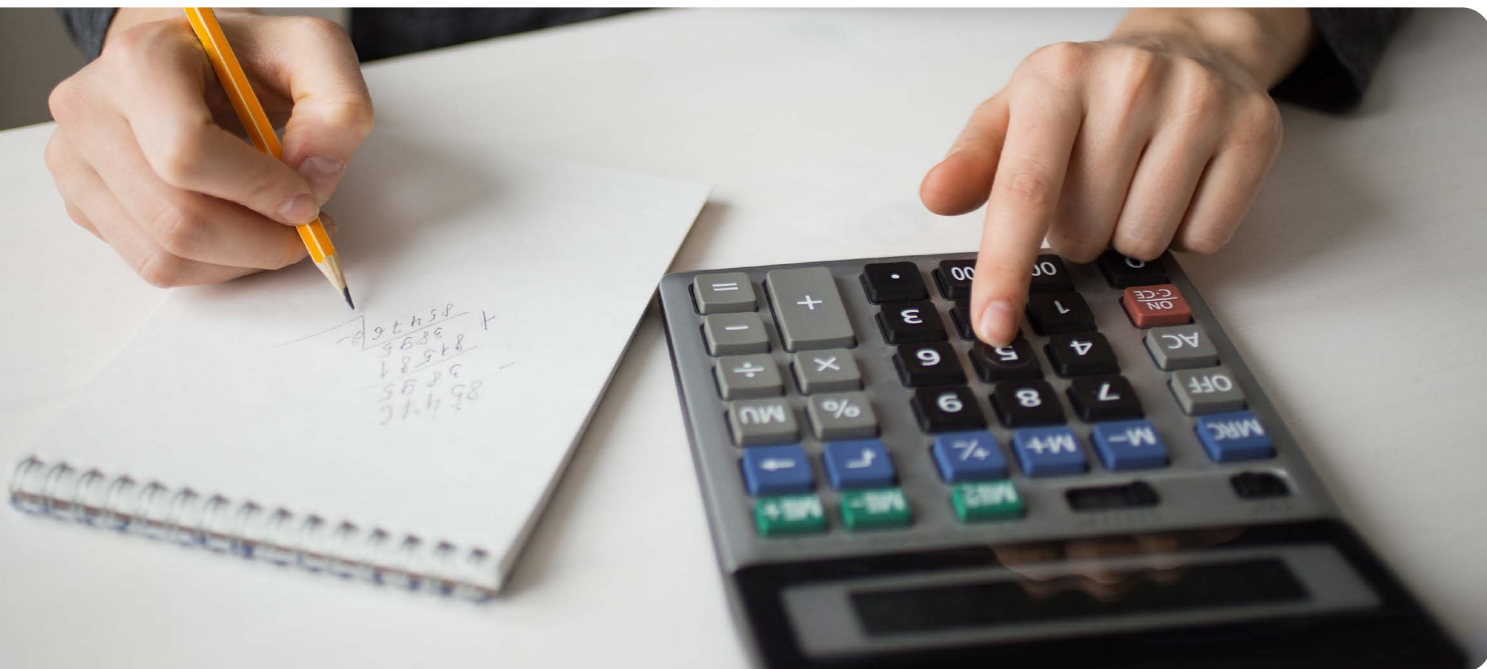
## Un travail en réseau qui s'intensifie

Par essence transversal, le service économique d'UNESSA a assurément renforcé ses collaborations en interne (suivi du dossier APE avec le service des ressources humaines, échanges avec le service Europe Projets Innovation et le secteur Hôpitaux généraux autour de la législation européenne sur les médicaments, etc.). Et force est de constater que des synergies au-delà d'UNESSA se sont également développées, tout particulièrement au niveau du projet [d4hi](#). Avec GIBBIS et santhea, UNESSA est à la barre de cette ASBL qui propose une plateforme collaborative dédiée à l'exploitation des données de santé pour améliorer la performance des hôpitaux bruxellois et wallons. Certains membres de l'équipe se sont en effet investis dans la révision des modules existants sur cette plateforme.

## Perspectives 2026

2026 s'annonce dans la continuité des mois précédents, entre autres choses : support face aux réformes en cours (fiscalité des ASBL, dispositifs publics d'aide à l'emploi, réorganisation du paysage hospitalier, etc.), adaptation du financement Maribel pour la commission paritaire 319.02, impact sur les salaires du nouveau mécanisme d'indexation, anticipation et suivi des mesures d'économies annoncées.

Dans le cadre des objectifs stratégiques qui lui sont propres, le service économique va continuer à apporter son éclairage et son soutien aux secteurs et services, afin de contribuer à la mise en œuvre optimale des missions de la fédération.



# ÉTHIQUE ET SOCIÉTÉ

## L'ÉTHIQUE EN ACTION : ENTRE ACCOMPAGNEMENT, RÉFLEXION DE TERRAIN ET TRANSFORMATION DES PRATIQUES

**À l'intersection du soin, des institutions et des grandes questions de société, le service Éthique et Société d'UNESSA mène un travail de fond essentiel. À travers la revue *Ethica Clinica*, les visites d'accompagnement dans les services affiliés et de nouvelles pistes de sensibilisation, 2025 aura été une année dense et ambitieuse, marquée par l'ancrage durable de la revue dans l'ère numérique et par l'élargissement des thématiques abordées.**

En 2025, *Ethica Clinica*, seule revue francophone belge consacrée à l'éthique en santé, a continué de jouer un rôle central dans les activités du service. Quatre éditions sont sorties de presse : Pénurie de soignants : quelles solutions ? (n°117), Le soin relationnel (n°118), puis un dossier en deux volets, Des mal-soignés ? Où ça ? (n°119 et n°120). Chaque numéro prend forme après un travail rigoureux : définition annuelle des thématiques, identification des auteurs, relecture des textes, évaluation et suivi des corrections, et parfois réalisation d'interviews.

### Une revue qui s'ouvre à d'autres secteurs

Pleinement installée dans sa dimension numérique, la revue est désormais réorganisée sur le site internet d'UNESSA, où articles et numéros sont mis à disposition au format digital. Cette nouvelle configuration mobilise à elle seule près des trois quarts du temps de travail de sa responsable et permet une diffusion plus large des contenus auprès du public et des professionnels du soin.

En cours de déploiement, l'ambition de la revue est également d'élargir la portée de la revue aux divers secteurs couverts par la fédération.

### Une présence de terrain pour accompagner les dilemmes éthiques

Au-delà de la revue, le service Éthique et Société intervient également auprès des affiliés et de leurs équipes, sur le terrain même de leurs interrogations. En répondant aux demandes des établissements, il s'agit d'accompagner la réflexion éthique sur le terrain, soit pour relire des situations difficiles, réfléchir à des enjeux d'avenir, ou contribuer à rechercher des

solutions concrètes à des situations délicates ou complexes auxquelles les équipes sont confrontées.

Certaines questions reviennent de manière récurrente : *comment arbitrer entre des impératifs parfois contradictoires de qualité, de sécurité et de continuité de l'accompagnement ? Comment faire place à la parole des personnes concernées dans des contextes marqués par des tensions organisationnelles, des contraintes de ressources ou des logiques de procédure ? Que faire lorsqu'un outil numérique, un dispositif d'aide à la décision ou une innovation technologique modifie concrètement les pratiques, les responsabilités ou les relations de care ? Comment soutenir des équipes confrontées à des dilemmes de management, à des conflits de valeurs, à des formes d'usure professionnelle ou à des rapports de pouvoir difficiles ? Autant de situations qui, dans les secteurs du soin, du social, du handicap, de la petite enfance ou de l'accompagnement du quotidien, peuvent faire émerger de véritables questions éthiques, appelant un regard extérieur, attentif, lucide et pragmatique.*

### Des interventions stables, dans un contexte qui se tend

Même si le nombre d'interventions reste relativement stable, certains établissements font appel plus régulièrement à ce service, soit parce que les problématiques persistent, soit parce que le manque de temps empêche les équipes de les résoudre seules. De nombreuses situations doivent toutefois être traitées dans l'urgence, ce qui limite parfois le recours à une intervention externe immédiate ; le service peut alors intervenir a posteriori.

Ainsi, la montée des faits de violence ne fait que se confirmer. Bien que ces situations soient souvent gérées sur le moment par les institutions, des réflexions a posteriori sont proposées afin d'engager un dialogue sur la violence institutionnelle et les moyens d'y faire face. Les hôpitaux généraux et psychiatriques demeurent les lieux les plus fréquemment concernés par les interventions du service, tandis que les maisons de

repos, les services pour personnes en situation de handicap ou encore les AMO (services d'aide en milieu ouvert) sont concernés de manière plus ponctuelle. Dans certains cas, des démarches de fond, comme la rédaction d'une charte de valeurs en concertation avec les directions et le personnel, sont également initiées.

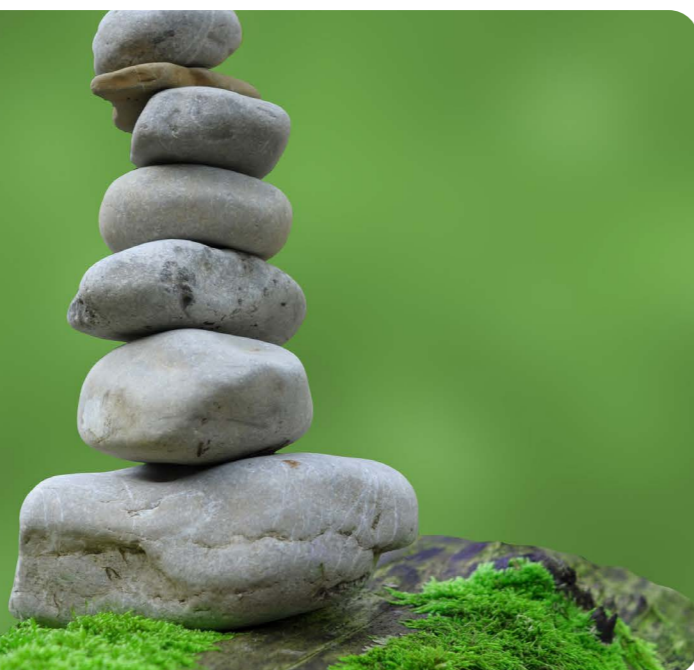
Le service Éthique et Société répond également, dans la limite de ses possibilités, aux demandes de formation et de conférences émanant des affiliés. À ce titre, il accompagne les institutions dans leurs réflexions et contribue à nourrir les échanges sur des enjeux éthiques variés, en apportant un éclairage à la fois rigoureux, accessible et ancré dans les réalités de terrain.

### Réseaux, projets et perspectives

En parallèle de ces missions, le service Éthique et Société participe à des comités d'éthique hospitaliers et aux travaux du Réseau Santé Louvain.

Un panel d'activités qui illustre l'ancrage du service dans une dynamique interinstitutionnelle de réflexion partagée.

Pour les mois à venir, plusieurs pistes émergent. Parmi elles, la création d'une « boîte à outils » éthique destinée aux professionnels confrontés à l'urgence, afin de leur offrir des repères concrets et accessibles dans des situations critiques. Autre réflexion en germe : proposer un accompagnement éthique aux gestionnaires eux-mêmes. Comment prendre des décisions justes dans un monde en mutation ? Comment adapter les modes de gouvernance aux nouvelles générations ? Ces interrogations, au cœur des crises de sens, du désengagement professionnel et des pénuries de personnel, appellent un véritable dialogue éthique avec les dirigeants, pour repenser ensemble les valeurs qui fondent les choix managériaux.



# EUROPE, PROJETS, INNOVATION

## MOBILISER L'EUROPE AU SERVICE DE NOS AFFILIÉS

**En 2025, le service EPI (Europe, Projets, Innovation) d'UNESSA a confirmé son rôle de courroie de transmission entre les dossiers européens et la réalité de terrain des affiliés. L'année a été marquée par un positionnement renforcé d'UNESSA auprès des institutions et partenaires européens et par la concrétisation de projets à impact direct pour les secteurs.**



Dans le paysage des fédérations de l'aide et des soins actives en Wallonie et à Bruxelles, UNESSA est la seule à disposer d'un service orienté uniquement vers les questions européennes.

Globalement, les actions du service EPI en 2025 ont permis de renforcer le positionnement d'UNESSA comme un interlocuteur important au niveau européen sur plusieurs dossiers prioritaires pour la fédération – financements européens, pharmaceutique, numérique – tout en rendant plus visibles ses missions auprès des affiliés.

### Un impact concret : les formations santé mentale EU-PROMENS

L'initiative la plus emblématique de 2025 est la mise en œuvre de formations en santé mentale, ouvertes aux affiliés et aux partenaires d'UNESSA tous secteurs confondus, et financées par le projet européen EU-PROMENS. Une illustration directe de la capacité du service EPI à transfor-

mer une opportunité européenne en bénéfice concret pour le terrain.

Plusieurs autres collaborations majeures ont marqué l'année :

- **Futur FSE** : organisation d'un séminaire de réflexion, en partenariat avec des structures françaises et en présence des institutions européennes et belges pertinentes ;
- **Plaidoyer pharmaceutique** : initiation par UNESSA d'une démarche de plaidoyer politique autour des enjeux pharmaceutiques et des médicaments, en collaboration avec les partenaires belges (fédérations hospitalières et centrale d'achat) ;
- **Colloque UNESSA sur l'IA** : participation de la Commission européenne, ancrant le dialogue avec les institutions européennes sur un dossier transversal majeur.

### Évolutions marquantes du service

Trois évolutions internes ont rythmé 2025 :

- **Accréditation Erasmus+ pour le secteur ISP-ES** : obtenue et coordonnée par UNESSA, elle permet des mobilités du personnel en Europe. UNESSA assure pour ses affiliés ISP l'ensemble des aspects pédagogiques, logistiques, administratifs et financiers ;
- **Lancement du projet Gest'Up** : nouveau projet européen associant UNESSA à la France et à l'Espagne autour de l'inclusion professionnelle et du renforcement des compétences des publics éloignés du monde du travail ;
- **Arrivée d'une nouvelle responsable d'équipe**, marquant une nouvelle dynamique pour le service.

Le service EPI a activement renforcé la collaboration transversale au sein d'UNESSA, par une présence accrue dans les réunions sectorielles et par le portage de projets et initiatives intersectoriels structurants (par exemple : projet GOLD s'adressant aux secteurs

*« Mobiliser les opportunités offertes par le niveau européen pour nourrir le quotidien de nos affiliés »*

Personnes en situation de handicap et Aînés). EPI a également contribué aux groupes de travail intersectoriels internes consacrés à l'attractivité, au développement durable et aux soins intégrés.

### Défis et perspectives

Le principal défi rencontré en 2025 tient à la conjoncture : dans un contexte politique et budgétaire complexe, les projets et initiatives au niveau européen ne sont pas toujours identifiés comme prioritaires, ce qui appelle une pédagogie constante et une démonstration continue de leur plus-value pour les affiliés.

Cinq priorités se dessinent pour les mois à venir :

- Nouveaux projets en attente de financement : IA et accessibilité aux soins ;

- Préparation de la future programmation européenne 2028-2034 ;
- Lancement opérationnel des mobilités Erasmus+ pour le secteur ISP ;
- Accompagnement renforcé de nos affiliés dans leurs démarches d'innovation, via le levier des projets européens ;
- Prospection sur de nouveaux partenariats et projets.

La contribution la plus significative du service EPI à la mission globale d'UNESSA en 2025 peut se résumer en une formule : contribuer, via la mobilisation du niveau européen, à l'ouverture et à l'esprit d'innovation au sein de la fédération et auprès de ses affiliés.



## ICT-BI

### UNE ANNÉE DE STRUCTURATION ET D'ACCÉLÉRATION DU NUMÉRIQUE

**Support quotidien, développement d'outils internes, gestion des données, cybersécurité et accompagnement numérique : en 2025, le service ICT d'UNESSA a posé des fondations solides – nouveau site web, portail MyUNESSA, sécurisation, valorisation des données – tout en absorbant une forte hausse des projets et des sollicitations. Une année qui confirme le rôle central de l'ICT dans les activités de la fédération.**

Le service ICT a déployé ses activités autour de cinq axes complémentaires en 2025 : le support ICT interne (infrastructure, matériel, logiciels, assistance utilisateurs), le développement d'outils internes (création, maintenance et évolution des applications métiers), la gestion des données et la BI (production de rapports, analyses, structuration des données), la cybersécurité (sécurisation des systèmes, audits, sensibilisation) et l'accompagnement numérique (formation, vulgarisation technique, appui aux projets digitaux).

#### Le projet marquant : nouvelles plateformes en ligne

Le fait marquant de l'année est sans conteste le projet « Website 2.0 », pour lequel le service ICT a joué un rôle important dans la mise en œuvre technique : mise en place de l'infrastructure, sécurisation, gestion documentaire via SharePoint et synchronisation des données. L'ICT a également assuré un accompagnement actif des équipes pour faciliter l'appropriation des nouveaux outils et garantir un lancement opérationnel réussi – avec la mise en ligne de la partie publique fin février 2025 et de la partie extranet (réservée aux affiliés) en juin dernier.

En parallèle, le service a mis en place le compte MyUNESSA et son intégration au nouveau site web : une clé d'identification unique permettant aux affiliés d'accéder de manière centralisée à l'ensemble des ressources numériques d'UNESSA (nouveau site et portail MyUNESSA). Cette évolution inclut notamment l'accès au module « Mes données », qui permet aux affiliés de consulter et de gérer les informations les concernant de manière autonome, tout en renforçant la sécurité et la cohérence des accès.

#### Cybersécurité : des initiatives concrètes auprès des affiliés

L'illustration la plus parlante de l'impact du service en 2025 est la Journée de découverte du [CyberRange de Transinne](#), organisée pour les acteurs hospitaliers. L'objectif : présenter concrètement les possibilités offertes par le CyberRange, les cas d'usage, les scénarios d'entraînement et la valeur de cette infrastructure pour tester, former et améliorer les dispositifs de cybersécurité. L'initiative a rencontré un vif succès et a suscité un réel intérêt pour l'exploitation de ce type d'outil.

Cette action s'inscrit dans une dynamique partenariale plus large : collaboration avec IDELUX pour la mise en valeur du CyberRange, et participation à la CyberWeek de l'Agence du Numérique, contribuant à la sensibilisation et à la mise en réseau autour des enjeux de cybersécurité.



#### Valoriser les données en transversal

Les projets BI (business intelligence) transversaux ont constitué un autre temps fort : en collaboration étroite avec différents secteurs et services d'UNESSA, l'ICT a mené des analyses de données sur l'absentéisme, l'hospitalisation de jour, le P4P (pay for performance), les budgets... Une approche commune qui favorise une meilleure exploitation des données à l'échelle de la fédération.

## Évolutions internes et défis

L'année a été marquée par la préparation du départ à la retraite d'un membre de l'équipe, qui a ouvert une réflexion stratégique sur le positionnement et les missions du service, avec le lancement rapide du recrutement de son remplaçant pour assurer la continuité des activités.

Les principaux défis rencontrés en 2025 reflètent cette montée en puissance : une dynamique de projets soutenue (forte augmentation des sollicitations), la nécessaire articulation entre support opérationnel et projets structurants à plus forte valeur ajoutée, l'élargissement progressif du rôle de l'ICT vers des thématiques transversales (data, cybersécurité, IA) et l'anticipation du renouvellement des compétences clés.

### Un service au cœur des synergies UNESSA

Le service ICT a activement renforcé la collaboration interservices : déploiement et accompagnement des outils collaboratifs (SharePoint, Teams, nouveau site web), projets transversaux BI & data nourrissant une vision commune, et vulgarisation technique (IA, cybersécurité, digitalisation) pour faciliter l'appropriation par les équipes. La contribu-

« Une année de structuration et d'accélération du numérique »

tion la plus significative du service à la mission globale d'UNESSA en 2025 peut se résumer ainsi : structurer et sécuriser l'écosystème numérique de la fédération, via des outils cohérents, sécurisés et interconnectés (site web, MyUNESSA, données), au service de la collaboration interne et des affiliés.

### Perspectives 2026

Trois priorités se dessinent pour la suite :

- **Renforcement de l'équipe ICT** : intégration d'un nouveau collègue informaticien et le développement des compétences de l'équipe ;
- **Évolution de la plateforme BI vers Microsoft Fabric** : modernisation des outils de gestion et d'analyse de données pour améliorer la performance, la scalabilité\* et les usages ;
- **Développement des usages de l'intelligence artificielle** : poursuite de l'intégration et de l'accompagnement autour des outils d'IA.



\* la capacité d'un système, d'un logiciel ou d'une entreprise à gérer une forte augmentation de sa charge ou de son activité

# INFORMATION-DOCUMENTATION-COMMUNICATION

## UNE ANNÉE QUI CONSOLIDE NOTRE VOIE/X

**En 2025, le service Information, Documentation et Communication (IDC) d'UNESSA a transformé l'essai des grands chantiers débutés en 2024. Mise en production des nouvelles plateformes numériques, formalisation d'une stratégie de communication à l'horizon 2030, déploiement d'une nouvelle gestion documentaire et progression spectaculaire de notre empreinte médiatique. Une amélioration nette de notre influence et de la lisibilité de la fédération.**

L'année écoulée a été celle de la confirmation et de la transition. Avec 217 références médiatiques recensées entre janvier et décembre 2025 via Belgapress, UNESSA s'est hissée devant des fédérations francophones comparables : GIBBIS (140 citations) et santhea (86). La progression de nos médias sociaux est sur le même trend. Sur LinkedIn (notre canal social prioritaire), UNESSA est passée de 3.840 à 4.617 abonnés entre mai 2025 et mai 2026. Facebook a vu sa communauté croître de 1.125 à 1.512 abonnés sur la même période. Nos informations et points de vue sont donc largement partagés. Plusieurs de nos posts LinkedIn ont dépassé les 4.000 vues (« impressions »).

### Une stratégie de communication pensée pour 2030

Forte de ce positionnement, l'équipe IDC a fait évoluer sa stratégie de communication externe : « Optimisation de la communication externe 2026-2030 ». Elle a pour ambition de faire d'UNESSA « une des références incontournables de confiance dans le non-marchand » auprès des décideurs, des médias et des partenaires de la fédération, en s'appuyant sur trois leviers : la preuve par les chiffres, des formats encore mieux adaptés à nos canaux et plateformes et un multilinguisme assumé (FR-NL-EN) là où il est requis, pour porter notre voix au-delà de la sphère francophone.

Cette feuille de route s'est doublée d'un manuel de procédures de communication externe définissant : « porte-parolat », communication à chaud, « war room » de réactivité, communication de

crise, demandes d'interview, organisation d'événements et utilisation du marronnier. Autant de processus désormais formalisés pour fluidifier les niveaux de prises de parole et la fourniture de contenus entre les secteurs, les services, l'équipe de direction et l'équipe IDC.

Cette nouvelle approche stratégique se double également de l'intégration d'outils d'IA dans les process du service IDC. Ils ont été appliqués à de la génération d'illustrations en 2025 et leur usage se développe encore au moment de rédiger ses lignes dans la génération de contenus au sens plus large.

### Plateformes numériques et gestion documentaire 2.0

Sur le volet numérique, 2025 a permis de capitaliser sur l'aboutissement de la refonte du site public (mis en ligne en février) et du nouvel extranet affiliés (mis en ligne en juin). Pourtant déforcée, l'équipe IDC a piloté ces avancées, ainsi que la migration vers une gestion documentaire 2.0 sur SharePoint. Celle-ci sert désormais de base de connaissances communes aux affiliés et au staff. La réalisation de nos nouvelles plateformes numériques a été menée dans un respect strict de l'enveloppe budgétaire allouée au départ du projet.

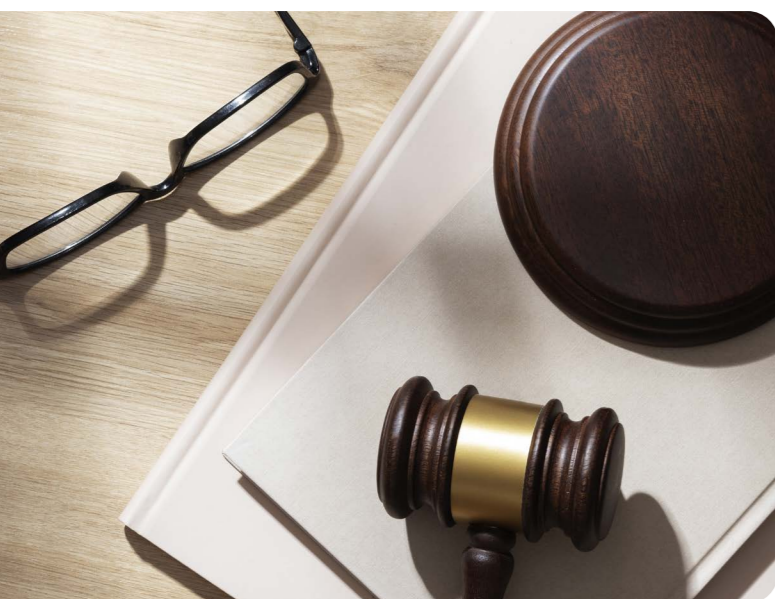
### Poursuite des tâches récurrentes

L'équipe IDC a aussi accompagné de nombreux projets au sein du staff – notamment les projets du service EPI – que ce soit en matière de conseils, d'assistance et/ou de production de documents et d'organisation d'événements. Elle a, en outre, poursuivi ses activités récurrentes : la publication de [Newsline](#), la rédaction de contenus pour les affiliés, publications internes, les veilles législatives et médiatiques (Moniteur belge, parlements, presse). Ce suivi contribue à maintenir une information fiable et structurée à destination des affiliés comme du staff.

# JURIDIQUE

## TENIR LE CAP DANS LE FLUX DES RÉFORMES

**En 2025, le service juridique d'UNESSA a maintenu un rythme d'activité particulièrement soutenu, dans un contexte marqué par des réformes fédérales et régionales tendant à concrétiser les accords de coalition conclus dans le sillage des élections du 9 juin 2024. Veille, conseil, représentation, concertation sociale : sur tous ces fronts, l'équipe a apporté un appui rigoureux à des affiliés confrontés à un environnement normatif en transformation continue. Un chiffre résume la valeur de ce travail : selon l'enquête de satisfaction menée auprès des affiliés en septembre 2025, plus de 80% d'entre eux jugent le service juridique utile ou très utile.**



Les missions habituelles du service ont été pleinement investies en 2025 : rédaction de notes d'information sur les évolutions législatives et réglementaires ; réponses à un flux particulièrement dense de questions d'affiliés portant notamment sur le droit social et les législations sectorielles ; appui sur mesure dans des dossiers de grande ampleur ; accompagnement dans le cadre de procédures juridictionnelles engagées ou susceptibles d'être engagées par des affiliés.

L'équipe a également représenté UNESSA dans une multitude d'instances, des commissions paritaires [319.02](#), [330](#) et [332](#) à la [Commission paritaire nationale médecins-hôpitaux](#), en passant par Febi (organisation regroupant plusieurs Fonds de formation et Fonds Maribel

fédéraux et bruxellois actifs au sein du secteur non marchand), l'IFIC (Institut de classification des fonctions), la [Commission fédérale « Droits du patient »](#) ou le cabinet du ministre fédéral de la Santé publique. Elle a encore assuré en interne la coordination de la concertation sociale via le GT « Coconso » et son canal Teams dédié.

### Un suivi intensif des réformes fédérales

L'[accord de coalition fédérale du 31 janvier 2025](#) a engendré une vague de mesures législatives et réglementaires qu'il a fallu anticiper, décrypter et restituer aux affiliés. Indicateur révélateur : 41 des 69 nouvelles notes d'information produites par UNESSA en 2025 l'ont été par un membre du service juridique, sans compter les mises à jour de notes antérieures.

Le service a également accompagné des membres du secteur Insertion socioprofessionnelle dans l'introduction de plusieurs recours contre des réformes budgétaires impactant gravement le secteur. Cette démarche s'inscrit dans un contexte que la Fédération a publiquement dénoncé en juin 2025, en alertant sur l'effacement croissant de la concertation et le risque d'une gouvernance « sourde » aux réalités de terrain.

### Des réalisations concrètes au service des affiliés

Plusieurs actions ont marqué l'année. En collaboration avec les autres fédérations patronales hospitalières, le service a co-rédigé une *position paper* reprenant les priorités en matière de RH à défendre dans le cadre des négociations du prochain accord social. Le déplacement d'un membre de l'équipe à l'Hôpital d'Eupen chez la ministre de la Santé de la Communauté germanophone Lydia Klinkenberg, a permis de mieux comprendre la réalité des affiliés de cette communauté et de cerner davantage les enjeux auxquels ils sont confrontés, dans une logique de proximité assumée. Dans le secteur Personnes en situation de handicap, les contacts de l'équipe avec l'AViQ sur les questions juridiques liées aux infrastructures ont permis de relayer rapidement les préoccupations des affiliés et de contribuer à des ajustements lorsque cela s'est avéré nécessaire.

Sur le plan des outils utilisés en interne, juillet 2025 a vu aboutir la restructuration des canaux Teams et de l'espace SharePoint du service, et un projet IT (en collaboration avec le service informatique) destiné à structurer le suivi des questions individuelles et à constituer une base de connaissance partagée.

### Collaboration renforcée et rôle pédagogique

Le service a poursuivi ses collaborations étroites avec les autres fédérations patronales – santhea, GIBBIS, Zorgnet-Icuro – dans le cadre de la concertation sociale, et a noué une coopération fructueuse avec FESEFA (Fédération des Employeurs des Secteurs de l'Education permanente et de la Formation des Adultes) dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Le partenariat avec le cabinet d'avocats Sotra s'est poursuivi avec succès, à travers les « Après-midi du droit social UNESSA-Sotra » organisés au siège d'Erpent, dont la fréquentation régulière par un grand nombre d'affiliés confirme l'utilité.

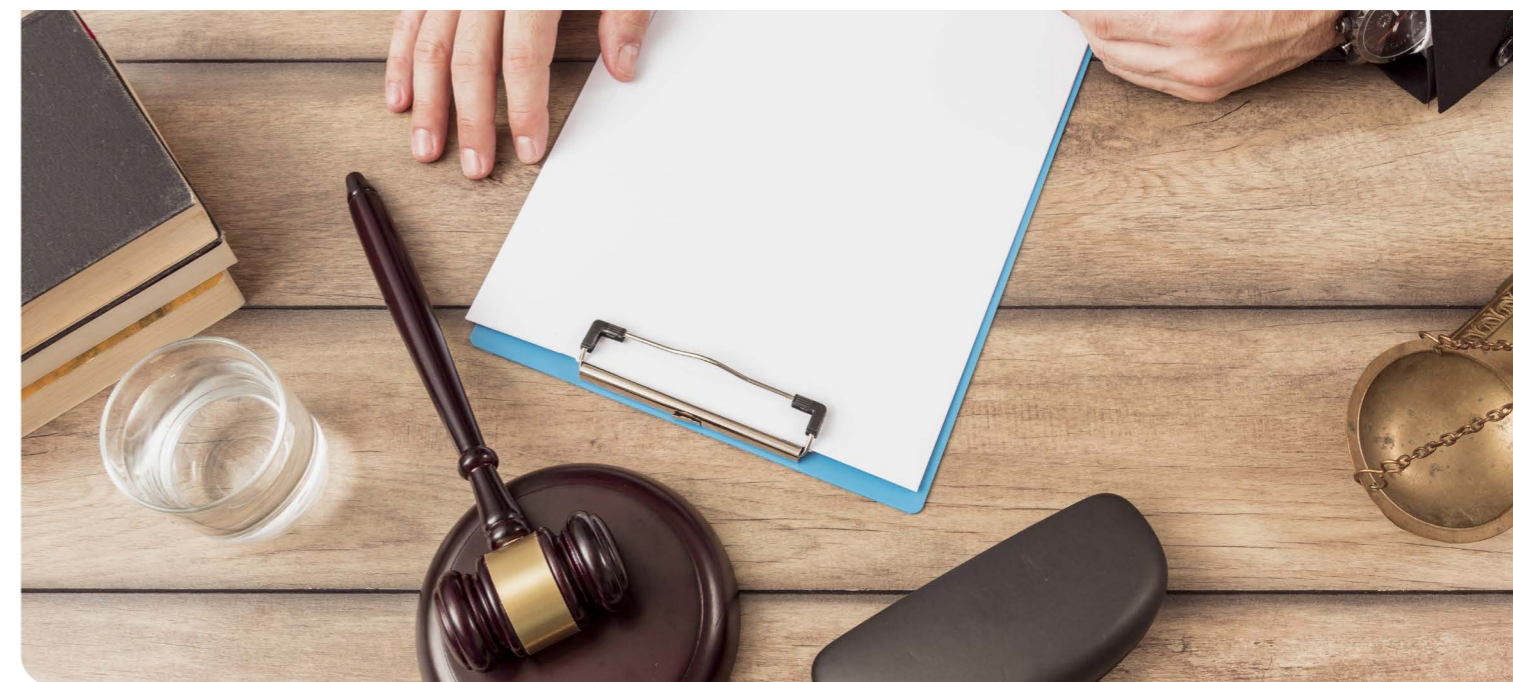
En interne, le service juridique joue un rôle de plaque tournante : il reçoit des demandes émanant de tous les secteurs et alimente, par des notes ou des espaces de travail partagés notamment, la convergence des analyses au sein

de la fédération.

### Une équipe en mouvement, des défis assumés

L'année 2025 a été marquée par l'arrivée de nouvelles collègues, ainsi que par la construction d'un partenariat avec le secteur Hôpitaux généraux qui a repris certains mandats en concertation sociale. Les défis sont nombreux : intégrer de nouveaux membres au sein de l'équipe, articuler les rôles au sein de celle-ci, collaborer efficacement avec les autres services supports et les secteurs et identifier les priorités dans un flux continu de demandes et de réformes.

Pour la suite de 2026, les priorités sont claires : assurer le remplacement de la conseillère juridique partante, maintenir un suivi de qualité du droit social et des réformes en cours – dont la [réforme du paysage hospitalier](#) – et continuer à servir, du mieux possible, la mission globale d'UNESSA. Œuvrant dans l'ombre avec constance, le service entend poursuivre un travail juridique sérieux et rigoureux, défendre les intérêts des affiliés dans les cénacles où il siège et assurer un « *damage control* » face aux décisions politiques défavorables au secteur associatif.



# INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

## UNE « ANNÉE OASIS » POUR PRÉPARER DEMAIN

**Le service Infrastructure et Logistique d'UNESSA a consacré 2025 à faire vivre ses missions courantes – gestion de nos deux sites, des salles de réunion, appui logistique au staff... – tout en conduisant l'une des transformations les plus visibles de la fédération : le projet OASIS de réaménagement de ses locaux à Erpent et d'aménagement de nouveaux espaces à Bruxelles. Portée par un nouveau responsable de service, cette année charnière a posé les fondations d'un environnement de travail plus fonctionnel, plus collaboratif et plus durable pour UNESSA.**

2025 a donc été marquée par des étapes décisives pour le projet OASIS. Parmi les jalons franchis :

- **Le choix du bureau d'architectes**, à l'issue de la consultation de plusieurs candidats – une phase présentée à la fois comme le principal défi et comme la concrétisation attendue du projet ;
- **L'élaboration de l'avant-projet pour le site d'Erpent**, première traduction tangible de la démarche ;
- **La mise en mouvement des collectifs** : le bureau d'architectes, le service ICT et le groupe des « ambassadeurs » issus des équipes ont travaillé main dans la main pour nourrir la réflexion.

OASIS dépasse la seule dimension « travaux ». Ce réaménagement – sur Erpent – et les futurs nouveaux locaux de Bruxelles sont ainsi pensés comme un levier de cohérence entre cadre de vie au travail, transition écologique et valeurs de la fédération.

### Une consultation interne pour ancrer la démarche

En parallèle des choix techniques, 2025 a été l'année d'une consultation des équipes sur leurs modes de travail – espaces de concentration et de réunions de travail, équipements ergonomiques, climatisation, accueil et sécurité... Les échanges ont également porté sur l'articulation entre présentiel et télétravail, particulièrement

sensible dans les équipes réparties entre les deux sites. Cette matière servira de boussole pour les phases suivantes du projet et pour l'articulation entre le groupe de travail opérationnel et les ambassadeurs.

Le réaménagement des locaux est aussi une occasion pour UNESSA de « pratiquer ce qu'elle professe ». Le cahier des charges des travaux comportera une clause incluant le recours à des prestataires de l'insertion socioprofessionnelle associative. Une démarche qui conjugue exigence professionnelle et utilité sociale, dans l'esprit de ce que porte la fédération.

L'année a aussi été marquée, côté ressources humaines, par le départ de l'ancien responsable du service et l'engagement de son remplaçant, dont la prise de fonction assure la continuité du pilotage et l'avancée du projet OASIS. Les collaborations étroites avec le service ICT, les ambassadeurs et le bureau d'architectes – saluées par l'équipe comme « la » dynamique réussie de l'année – ont facilité cette passation.

En matière de logistique au quotidien, la durabilité a été portée encore un cran plus loin. Le tri sélectif s'est encore intensifié et le choix d'abandonner les boissons en contenant plastique a été posé. Il s'est concrétisé cette année par l'utilisation de fontaines à eau et de contenants en verre et porcelaine (tasses) pour les salles de réunion d'Erpent.

Des changements de pratiques mis en œuvre par Manu Dutron et Prescillia Vantrimpont à Erpent. Il et elle sont aussi quotidiennement à la manœuvre pour l'entretien général de nos bâtiments et la gestion des salles de réunion. Un travail pas toujours facile pour lequel nous les remercions chaleureusement.

### Cap sur 2026 : du projet au chantier

Les perspectives sont claires. En 2026, le service poursuivra la mise en œuvre d'OASIS à Erpent et lancera le volet bruxellois du projet sur le nouveau plateau de la rue Royale, avec le démarrage effectif du chantier. Un changement d'échelle qui transformera les ambitions de 2025 en réalité concrète pour l'ensemble des collaborateurs et pour les affiliés accueillis.

# RESSOURCES HUMAINES

## STRUCTURER, ACCOMPAGNER, DÉVELOPPER

**En 2025, le service RH d'UNESSA a consolidé son positionnement au service des collaborateurs et du management. Structuration de ses missions, accompagnement du parcours professionnel, pilotage du bien-être au travail et formalisation progressive de la politique RH : autant de chantiers qui traduisent une ambition – faire de chaque collaborateur un acteur engagé d'UNESSA.**

Le département RH a poursuivi en 2025 la structuration de son rôle au sein de la fédération. Trois axes ont été particulièrement investis : l'accompagnement des collaborateurs et du management, le recrutement et l'intégration de nouveaux talents, et le déploiement d'actions visant à mesurer et à favoriser le bien-être au travail. Cette dynamique s'est accompagnée d'un travail de fond sur la clarification et la formalisation de la politique RH, afin d'offrir à chacun un cadre de référence lisible, équitable et partagé.

### Les entretiens de fonctionnement : fil conducteur de chaque parcours

Parmi les réalisations les plus marquantes de l'année, la mise en place des entretiens de fonctionnement occupe une place de choix. Les RH ont déployé une série d'entretiens structurés qui jalonnent le trajet professionnel de chaque collaborateur. Conçus comme de véritables repères, ces rendez-vous favorisent le dialogue, donnent du sens au travail quotidien, anticipent les évolutions de fonction et soutiennent le développement des compétences. Ils constituent désormais l'ossature du parcours professionnel au sein de la fédération.

L'année 2025 a également été marquée par la première enquête interne se concentrant sur le vécu et le ressenti des collaborateurs de la fédération. Mené en collaboration avec le prestataire de services RH [Balencio](#), c'est un projet qui vise à mesurer, analyser et améliorer le bien-être et l'engagement des collaborateurs. Plus qu'un simple outil de diagnostic, Balencio s'inscrit comme un levier de pilotage RH, au service de la prise de décision et de l'amélioration continue. Il fournit à la fédération une lecture fine du climat interne et des leviers sur lesquels agir.



### Des outils numériques au service de la gestion quotidienne

Sur le plan des outils, le service RH a continué d'enrichir son logiciel de gestion Mpleo. La gestion des notes de frais y est désormais intégrée, et l'intégration du module « formations » a été préparée (déployé en 2026). Cette évolution simplifie les processus administratifs, fiabilise les données et libère du temps pour les missions à plus forte valeur ajoutée.

Le développement d'un référentiel de compétences constitue, pour sa part, une démarche importante dans le cadre de la collaboration entre les RH et les autres services et secteurs d'UNESSA. Construit à partir d'ateliers parti-

cipatifs, il a permis de mettre en commun les expertises, d'identifier les compétences transversales et spécifiques, et de formaliser un cadre partagé. Ce référentiel devient aujourd'hui un langage commun pour piloter le recrutement, la mobilité interne et la formation.

La réalisation de ce référentiel vient compléter le travail quotidien des collaborateurs du service RH. Un travail nécessaire et pointu, allant des recrutements à la gestion des salaires en passant par l'intégration des nouvelles obligations réglementaires.

### La formation, moteur de synergie entre services et secteurs

En 2025, la politique de formation s'est encore déployée. Le service RH s'est positionné en facilitateur et en catalyseur de pratiques communes, en centrant son action sur les responsables d'équipe et la qualité des interactions professionnelles. Plusieurs dispositifs phares ont ainsi été mis en place : la formation HBDI (préférences cérébrales), un parcours dédié aux responsables d'équipe et des formations en assertivité. Résultat : 100 % des responsables d'équipe ont été accompagnés et formés en 2025 – un chiffre qui résume à lui seul l'ambition et la cohérence de la démarche.

### Perspectives 2026

Le cap est clair pour la suite. Le département RH entend renforcer la polyvalence et le développement des compétences des collaborateurs, structurer davantage la communication interne, améliorer le suivi de l'absentéisme, et consolider les politiques visant à réduire la dépendance aux soutiens à l'emploi. Autant de chantiers qui prolongent la dynamique enclenchée au sein d'UNESSA.

### Le secrétariat : plaque tournante discrète d'UNESSA

Au quotidien, en présentiel comme à distance, l'équipe secrétariat – placée sous la responsabilité directe des RH – est un carrefour entre les affiliés, les contacts externes et le staff de la fédération. Une mission de l'ombre, mais sans laquelle rien ne tournerait.

Tout au long de l'année 2025, le service Secrétariat a, comme d'habitude, accompagné les équipes au quotidien, jonglant avec les demandes internes et externes, tout en veillant à la fluidité des échanges et à la bonne organisation des activités. Gestion des courriers, des factures et des envois électroniques, réservation des lieux de réunion, rédaction et diffusion des PV, suivi des dossiers, accueil dans nos bâtiments de Boondaël et d'Erpent, permanence téléphonique : autant de missions qui font de nos secrétaires le premier visage – et souvent la première voix – d'UNESSA pour celles et ceux qui s'adressent à la fédération.

En coulisses, le service a continué à faire avancer les dossiers, à coordonner réunions et événements, et à fluidifier les processus inter-sites. Il a poursuivi le travail d'harmonisation entamé ces dernières années, en s'appuyant sur les outils numériques communs (Teams, SharePoint, CRM, modèles « UNESSA ») et en consolidant une organisation toujours plus « paperless ».

Par sa présence constante, sa polyvalence et son engagement, le Secrétariat joue un rôle discret mais essentiel, au cœur du fonctionnement de la fédération et de sa dynamique collective, permettant aux secteurs et aux services de se concentrer pleinement sur leurs missions principales.

**Merci à toute l'équipe pour son soutien permanent !**

## COLOPHON

### CONCEPTION

Jean-François **Bodarwé**  
Anne-Françoise **Denamur**  
Morgan **Piret**  
Asley **Santoro**

### RÉDACTION FINALE

Jean-François **Bodarwé**  
Anne-Françoise **Denamur**  
Asley **Santoro**

### MISE EN PAGE

Morgan **Piret**

### RELECTURE

Jean-François **Bodarwé**  
Valérie **Coria**  
Anne-Françoise **Denamur**  
Morgan **Piret**  
Asley **Santoro**

### ILLUSTRATIONS

Freepik - Pexels - Pixabay - Unsplash -  
Microsoft Copilot - Adobe Firefly

### ÉDITEUR RESPONSABLE

Philippe **Devos**  
Chaussée de Marche 604,  
5101 Erpent



# Rapport d'activités 2025

L'entièreté de notre rapport d'activités est consultable  
sur [www.unessa.be](http://www.unessa.be)



# UNESSA

**UNESSA** est implantée à Erpent (Namur) et à Bruxelles.

**Siège social**

Chaussée de Marche, 604  
5101 Erpent

+32 (0)81.32.76.60

**Siège d'exploitation**

Chaussée de Boondael, 6 boîte 14  
1050 Bruxelles

+32 (0)2.648.69.16 / +32 (0)2.640.44.07

[www.unessa.be](http://www.unessa.be) - [info@unessa.be](mailto:info@unessa.be)