

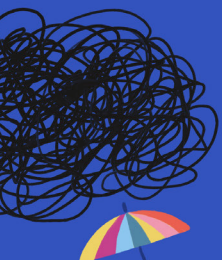
LA MÊLÉE NEXEM

SEGR POUR TOUS

HUMANIFEST

CCUE

nexem
employeurs. différemment



01

Un climat d'incertitude inédit et durable

- 10 Un contexte politique perturbé, entre dissolution et censure
- 12 Crise économique et rigueur budgétaire : la quadrature du cercle
- 13 Des difficultés de recrutement aggravées

02

La bataille du financement continue

- 14 CCUE et revalorisations salariales : un nouveau calendrier de négociations
- 16 Des premiers signaux positifs : un double accord en juin
- 17 Le combat pour l'effectivité du financement du Ségur pour tous
- 18 CCUE : les négociations se poursuivent dans la tourmente politique
- 18 Vers un Organisme Paritaire de Prévention pour la branche
- 19 Une mobilisation sans relâche pour le financement global du secteur
- 20 PLF et PLFSS : une contribution active à l'évolution des politiques publiques
- 20 Contentieux et recours : la pression s'intensifie
- 21 Solidarité en danger : acte II en interfédérale

03

Contribuer à la transformation du secteur

- 22 Humanifest : un plan d'action ambitieux pour la refonte du secteur
- 25   tre force de proposition autour de réformes structurantes
- 27 Innovation sociale : développer les expérimentations et le partage d'expériences
- 30 Défendre notre vision de la transformation numérique
- 31 Développement durable : lier les enjeux écologiques aux défis de la solidarité
- 33 La dynamique Nexem à l'œuvre au niveau européen

04

Renforcer l'accompagnement adhérents et cultiver la proximité terrain

- 34 Lancement d'un dispositif d'accompagnement managérial    360  
- 37 Une forte implication régionale
- 41 Une offre de services diversifiée et évolutive pour répondre aux enjeux des adhérents

Rétrospective 2024

JANVIER

Déclaration de politique générale de Gabriel Attal



FÉVRIER

Suspension de la réforme des Services Autonomie à Domicile

Plusieurs fédérations du secteur, dont Nexem, alertent après l'adoption le 31 janvier, d'un amendement dans le cadre de la proposition de loi Bien Vieillir. Ce dernier remet en cause la réforme des services autonomie (SAD) pourtant initiée pour offrir une meilleure prise en charge aux bénéficiaires.

CCUE : la ministre Catherine Vautrin impose un nouveau tempo de négociation

Dans un communiqué, la ministre annonce qu'elle n'a agréé pas la recommandation patronale d'AXESS et demande aux partenaires sociaux de négocier un accord bas salaires d'ici juin, ainsi qu'un accord classification-rémunération-congés d'ici novembre.

AVRIL

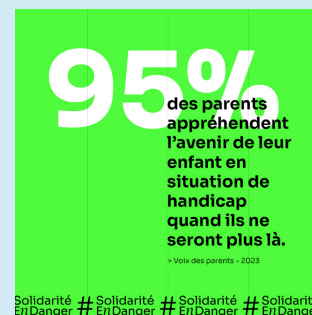
BASSMS : extension de l'accord sur la liste des métiers et activités particulièrement exposés aux facteurs de risques professionnels

13 acteurs du secteur Grand âge, dont Nexem, alertent sur la situation budgétaire critique des établissements et services autonomie à domicile.

MAI

Solidarité en danger

Nexem, rejointe par plusieurs fédérations et unions du secteur, lance une campagne digitale sur les réseaux sociaux et un manifeste commun pour le financement de la solidarité.



JUIN

Signature de l'accord Ségur pour tous et de l'accord de méthode pour la CCUE et publication au Journal Officiel de l'arrêté d'agrément

Le président de la République, Emmanuel Macron, dissout l'Assemblée nationale.

Protection juridique des majeurs

Nexem lance un recours contre l'instruction du 1^{er} février 2024 relative au programme « ESMS numérique », après un recours gracieux formé par Nexem en février 2024 et resté sans réaction de la Délégation du numérique en santé (DNS).

SEPTEMBRE

Lancement du premier volet d'Humanifest

Nexem avance des propositions concrètes pour réinventer l'écosystème de l'intervention sociale et médico-sociale.



Protection juridique des majeurs : l'UDAF 74 et Nexem lancent un recours pour excès de pouvoir

Nomination de Michel Barnier et annonce de son gouvernement.

S'ensuit une déclaration de politique générale dans laquelle le Premier ministre insiste sur le « *faire beaucoup avec peu* ».

OCTOBRE

Enquête IFOP/Nexem sur l'attractivité des métiers du secteur social, médico-social et sanitaire auprès des jeunes

Si 85% d'entre eux estiment que ces métiers ont un impact social significatif, ils soulignent leur faible niveau de rémunération (65%) et leur manque de reconnaissance (73%).

2e édition de La Mêlée Nexem, le rendez-vous de tous les acteurs du secteur de la solidarité, les 9 et 10 octobre à Reims.



PLF-PLFSS 2025

Nexem diffuse son plaidoyer composé de 43 propositions autour de 5 grandes mesures, lesquelles s'accompagnent d'une trentaine de propositions d'amendements.

CCN66-Accords CHRS :

accord complémentaire santé du 2 octobre 2024

NOVEMBRE

Lancement de la démarche d'accompagnement managérial de Nexem à l'occasion d'un colloque au CNAM le 6 novembre

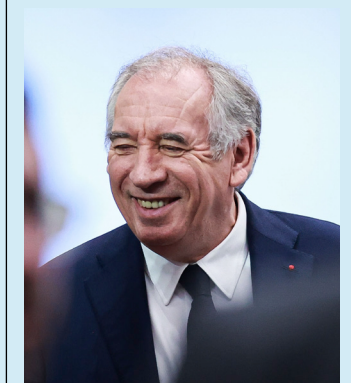


DÉCEMBRE

Censure du gouvernement Barnier et vote d'une loi spéciale pour assurer la continuité de la vie nationale. Le budget 2025 sera officiellement adopté en février 2025.

Nomination de François Bayrou à Matignon et de son gouvernement.

Catherine Vautrin redevient ministre du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles



Réforme SERAFIN-PH

Nexem et 15 acteurs du handicap alertent la ministre Charlotte Parmentier-Lecocq sur la dérive technicienne de la réforme et la précipitation des coupes 2025.

Financement du Ségur pour tous : dépôt d'un recours pour excès de pouvoir par Nexem.

La Mêlée Nexem transforme l'essai !

Lancée en 2022, La Mêlée Nexem est le rendez-vous des acteurs du secteur social, médico-social et sanitaire. Lieu d'échanges et de découverte, elle rassemble tout l'écosystème des solidarités : associations, partenaires, responsables politiques, experts, journalistes. Elle est un catalyseur de réflexions prospectives et d'une prise de hauteur sur notre secteur.

L'exposition photos « Des vies ensemble » de Valérie Couteron

De belles rencontres qui ont donné vie à une galerie de portraits à forte puissance émotionnelle. Merci à l'association Adèle de Glaubitz, l'ADSEA 05, l'association Marie Durand, l'association Le Pont et Autisme en Île-de-France (IME Cour de Venise) pour leur participation à l'exposition.



Fanny, aide-soignante à la maison d'accueil spécialisée du groupe "la Vallée", avec Michèle, résidente. Institut Saint-André, association Adèle de Glaubitz. Cernay, le 9 juillet 2024



Pour revivre les meilleurs moments de La Mêlée Nexem 2024, rendez-vous sur notre chaîne YouTube !

Un programme de conférences inspirant et prospectif

La Mêlée Nexem a eu le plaisir de recevoir la philosophe **Cynthia Fleury** comme grand témoin de cette édition. L'auteure de *La Clinique de la dignité* et de *Le soin est un humanisme* a ainsi partagé sa vision lors de deux séquences :

- *La vulnérabilité, puissance régénératrice*
 - *Quelle place pour la solidarité dans une société fracturée et divisée ?*
- Une conférence organisée en partenariat avec **Le Nouvel Obs**.

Au programme des sessions, on retrouvait aussi, entre autres :

- Une intervention d'**Arnaud Robinet**, maire de Reims et président de la FHF
- Une conférence sur la solidarité écologique et la solidarité sociale
- Une séquence sur l'appréhension de l'investissement social dans les politiques sociales
- Une conférence sur le travail social et l'IA
- Une présentation de l'enquête IFOP-Nexem sur l'attractivité du secteur auprès des jeunes, etc.

Des invités d'exception : Isabelle Autissier, Jean Jouzel, Albert Moukheiber, Martin Hirsch, etc.



Pépitch, le concours des innovations et pépites de demain

Félicitations à **Marie Pécot**, directrice du pôle petite enfance de l'ASFAD, dont le pitch de sa micro-crèche en carton a fait sensation et convaincu le public ! Le concours était soutenu par l'Accélérateur 21 et le pôle d'expertise ESS d'Harmonie Mutuelle.

Le plein d'innovations

- Des ateliers sur le **design social**, la **mesure d'impact social**, les **équipes auto-gérées**
- Une **fresque de l'innovation sociale** réalisée avec l'Accélérateur 21 de la Croix-Rouge française et de Nexem
- Un **Hub innovation** entièrement dédié à l'innovation sociale et porté par des start-ups enthousiastes.

près de
600
participants se sont rassemblés
les 9 et 10 octobre
au centre des congrès de Reims

48
exposants

14
conférences et ateliers

près de
70
intervenants

10
partenaires média

15
publications sur les réseaux
sociaux, 485 réactions et un taux
d'engagement de 9,96%

Les chiffres-clés

11 358
établissements et services

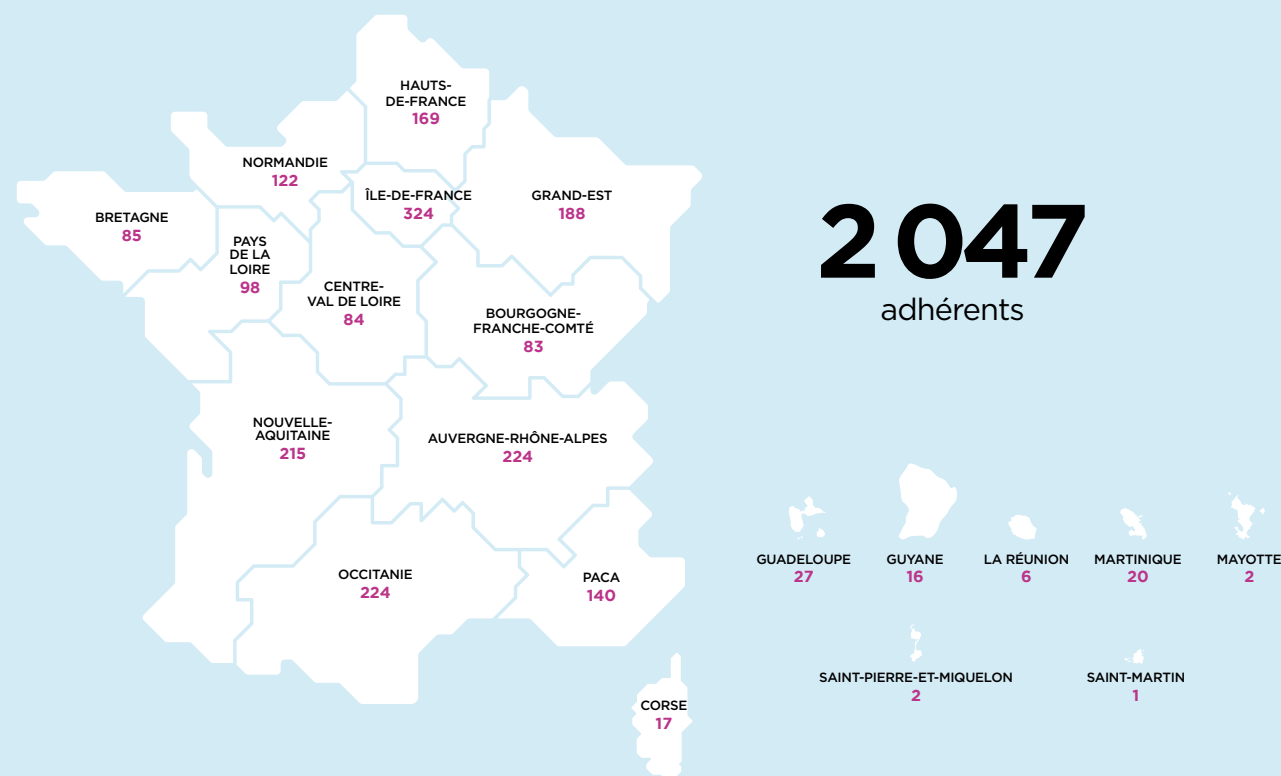
17
délégations régionales

plus de
360 000
salariés

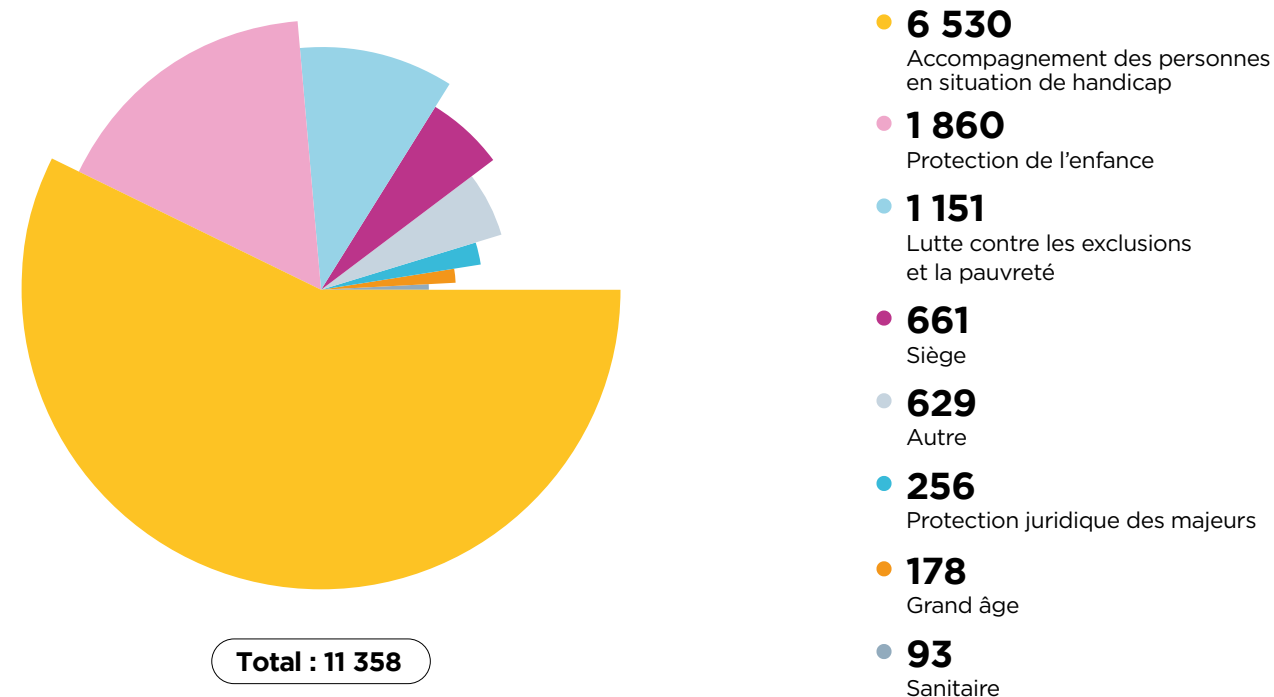
2 047
organisations adhérentes

Index égalité
hommes-femmes
85/100

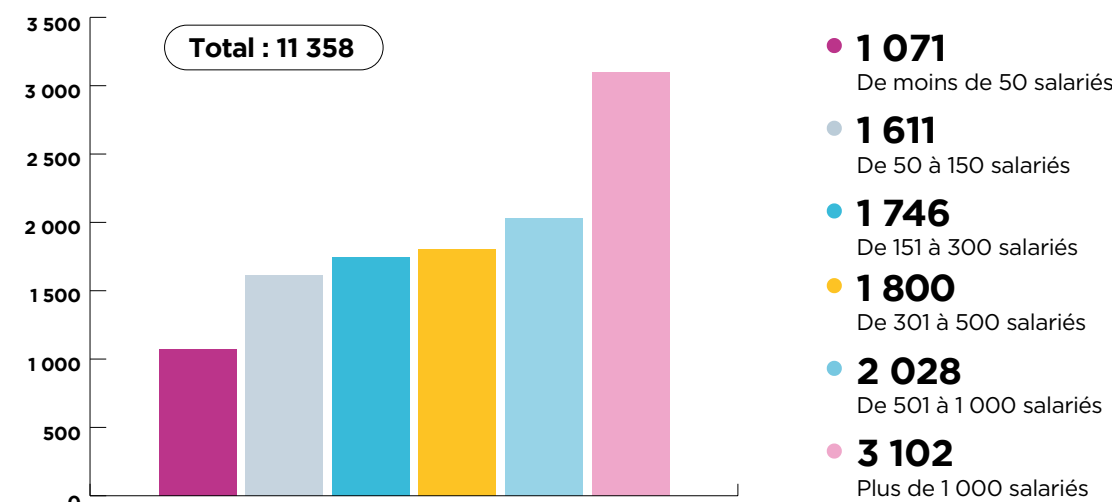
Répartition des structures adhérentes par région



Répartition des établissements et services par secteur d'activité



Répartition des établissements et services par taille de structure



7 conseils d'administration Nexem
12 réunions du Bureau Nexem
19 réunions UDES (commissions des affaires sociales, commissions protection sociale et santé, Groupe dialogue social)
45 réunions OPCO Santé, commissions paritaires, comités
35 réunions paritaires de négociation CCN66-CHRS (CMP, CNPTP, CSI, groupe de travail), de l'AGP 66

(Association gestion paritaire du fonds du paritarisme - CCN66)
56 réunions de négociations au niveau du secteur des activités sanitaires, sociales et médico-sociales privé à but non lucratif (CMP, CPNE-FP, GTP de la CPNE-FP, Commission sociale AXESS, AFIP (association paritaire de financement des instances paritaires))
17 réunions OETH

Un climat d'incertitude inédit et durable

Sans précédent à de nombreux égards, le contexte politique et économique de l'année 2024 a fortement impacté le secteur sanitaire, social et médico-social et ralenti les projets en cours.



Un contexte politique perturbé, entre dissolution et censure

F

in 2023 déjà, le gouvernement d'Elisabeth Borne avait mis fin au débat autour du budget 2024 par l'utilisation massive du 49.3. Le sujet du financement de la solidarité n'avait ainsi pas bénéficié du débat démocratique qu'il méritait dans l'hémicycle. Avec des mois d'instabilité politique, de crises ouvertes et une succession de Premiers ministres, le contexte 2024, inédit sous la V^e République, n'a pas arrangé la situation, freinant la plupart des avancées espérées sur les chantiers prioritaires de la Branche.

Au lendemain des élections européennes de juin, la **dissolution de l'Assemblée nationale** met fin au mandat de Gabriel Attal, sans que celui-ci ait posé d'actes concrets pour sauver ce « *modèle social envié dans le monde entier* », qu'il saluait dans sa déclaration de politique générale. Loin d'apporter la « clarification politique » et la stabilité parlementaire annoncées par Emmanuel Macron, cette dissolution ouvre un **cycle de fluctuations et d'incertitudes inédit par son ampleur**.

Après **plus de deux mois sans gouvernement**, la nomination de **Michel Barnier** début septembre ne met pas fin à la période de turbulences. En dispersant la santé, la solidarité et le travail entre plusieurs ministères, le gouvernement Barnier affaiblit le poids du social et du médico-social dans les travaux et arbitrages ministériels. De plus, la distinction ministérielle entre la santé et les solidarités divise notre secteur, séparant le sanitaire du social et médico-social et mettant de ce fait

à mal la cohérence du périmètre de notre branche professionnelle. Début décembre, après l'annonce par le Premier ministre du recours à l'article 49.3 pour l'adoption, par l'Assemblée nationale, du projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2025, le vote d'une **motion de censure** met fin à la mandature la plus éphémère de l'histoire de la V^e République et nous prive d'un débat espéré sur la solidarité. La nomination de **François Bayrou**,

le 13 décembre, signe finalement l'ultime soubresaut d'une valse de ministres de plusieurs mois, qui ne facilite pas les échanges et le lobbying face à des interlocuteurs qui ne cessent de changer. Entre-temps, le vote d'une **loi spéciale** est intervenu, peu avant Noël, afin d'assurer le fonctionnement du pays et la continuité des financements publics, en attendant le vote du budget 2025. En janvier 2025, rappelant que la santé est « *la toute première*

préoccupation des Français », François Bayrou revendique une approche pluriannuelle du financement de la santé et annonce une hausse de 3,3% de l'ONDAM, « pour faire face à l'enjeu de soutenabilité de l'hôpital ». Si l'on s'est réjoui de cette approche long terme du financement et de l'augmentation annoncée des moyens, nous déplorons vivement, une fois de plus, **la réduction de la santé à la seule dimension hospitalière** et le manque d'engagements concrets pour notre secteur. D'autant que, par ailleurs,

dans sa déclaration de politique générale, le nouveau locataire de Matignon invite par ailleurs la France à « se ressaisir » et insiste sur la dette du pays et les économies à réaliser. L'adoption du projet de loi de finances et du projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2025 se trouve, de facto, retardée, nourrissant l'incertitude quant aux enveloppes financières allouées. Une première dans l'histoire de notre pays, alors même que la situation d'urgence sociale exige visibilité politique et engagements fermes.

Crise économique et rigueur budgétaire : la quadrature du cercle

T

out au long de l'année 2024, sur fond de taux d'intérêt toujours élevés et de reflux de l'inflation (qui clôturé à 1,3% fin 2024), **l'incertitude politique se double d'une incertitude économique aggravée, avec pour maître mot la rigueur budgétaire**. Un climat dont les établissements et services sociaux et médico-sociaux font les frais, au moment où la situation financière des associations est de plus en plus délicate et où les besoins d'accompagnement augmentent et se complexifient.

Après deux années noires, **le déficit public s'est en effet creusé en 2024** pour atteindre près de 175 Md€, soit 6,2 points de PIB, contre 5,5 points en 2023 et 4,7 points en 2022. La dette publique culmine désormais à près de 3 300 Md€ et les charges d'intérêt à 59 Md€¹. Cette dégradation intervient alors même que la croissance économique est restée continûment positive pendant la période.

La France, seul pays de l'Union européenne à voir ses finances publiques continuer de se dégrader, a obtenu de l'exécutif européen un report du terme de sa trajectoire de retour du déficit sous les 3 points de PIB de 2027 à 2029. La trajectoire budgétaire pluriannuelle, présentée successivement par Michel Barnier puis François Bayrou à la Commission européenne, **prévoit un retour à 3% de déficit en 2029** (contre 6% en 2024) et un **déficit public ramené à 5,4% du PIB dès 2025**.

« Faire beaucoup avec moins », c'était l'antienne de Michel Barnier. Avec François Bayrou,

le carcan budgétaire demeure. Sans priorité politique clairement posée sur l'accompagnement des plus vulnérables et la tenue des engagements à l'égard du secteur, la politique d'austérité met la cohésion sociale au bord de l'implosion.

1- Source : Cour des Comptes <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-situation-des-finances-publiques-debut-2025>

5,4%

du PIB : c'est l'objectif de déficit public dès 2025

Des difficultés de recrutement aggravées

A

utre élément de contexte qui pèse sur le quotidien des structures et sur la prise en charge des personnes : l'enjeu d'attractivité des métiers du social et du médico-social perdure. La situation a même tendance à s'aggraver, comme le montre le deuxième **Baromètre AXESS sur les tensions de recrutement**, publié en avril 2024. Avec 35 000 postes vacants contre 30 000 au périmètre AXESS lors de la précédente édition, la vacance de postes augmente et s'allonge.

Dans le secteur de la petite enfance, le taux de vacance atteint 7%. Les adhérents déclarent qu'en termes de recrutement, la situation devient critique dans le secteur des Personnes âgées (92% de répondants concernés) et de la Petite enfance (87% de structures concernées). Un nouveau facteur se fait jour, côté candidats : ces derniers peinent désormais à trouver à se loger à proximité des structures. Postes vacants, difficultés de recrutement, entraves à l'installation : l'impact est majeur sur l'organisation des établissements et services. Des fermetures de lits et de places sont désormais à déplorer chez 30% des répondants.

Par ailleurs, l'étude menée par Nexem, **en partenariat avec l'IFOP**, sur l'attractivité des métiers du secteur social, médico-social et sanitaire auprès des jeunes, et dévoilée à l'occasion de La Mêlée Nexem, montre des résultats contrastés. 73% des jeunes sondés estiment que le secteur est insuffisamment

reconnu et soutenu par les pouvoirs publics. **Les jeunes interrogés sont 85% à considérer que les métiers du secteur produisent un impact social significatif** et 79% à les juger essentiels au bon fonctionnement de la société française. Toutefois, ces métiers pâtissent d'un défaut de connaissance et d'attractivité auprès de cette cible. Le secteur est ainsi mal connu de 3 jeunes sur 5 (62%). Sondés sur leur intérêt personnel pour les métiers de la solidarité, **les 16-25 ans sont seulement 15% à être assurés d'y travailler** (23% lorsqu'un membre de leur famille exerce déjà dans le secteur) et 28% à l'envisager. Les principaux freins exprimés sont liés à des **conditions de travail perçues comme pénibles** : charge émotionnelle, horaires malcommodes, faibles revenus.

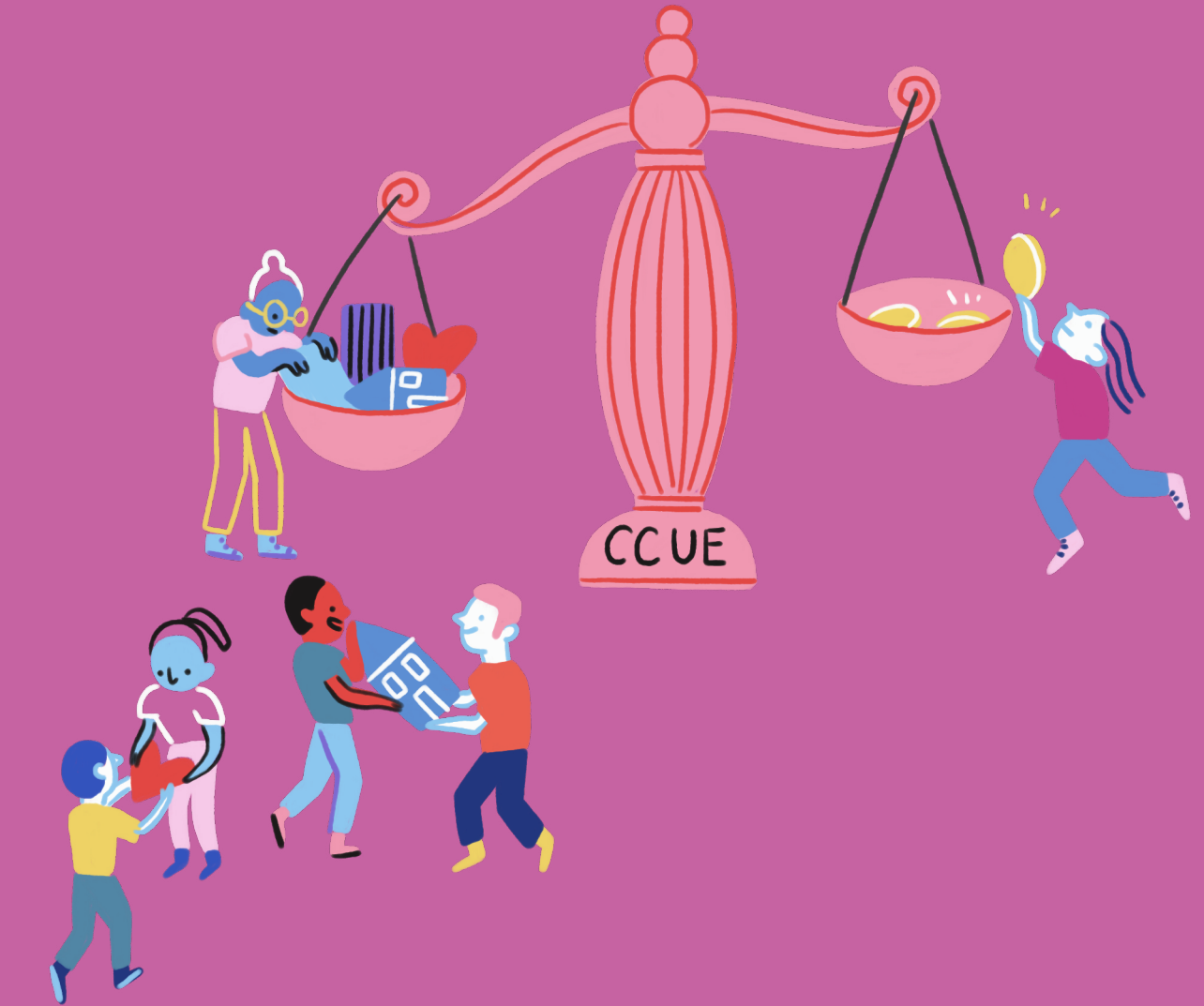


73%

des jeunes sondés estiment que le secteur est insuffisamment reconnu et soutenu par les pouvoirs publics

La bataille du financement continue

Malgré l’instabilité politique et ses impacts sur les chantiers structurants pour le secteur, notamment la CCUE, Nexem n’a cessé de se battre pour un financement du secteur à la hauteur des enjeux.



CCUE et revalorisations salariales : un nouveau calendrier de négociations

E

n janvier 2024, sans attendre la finalisation des travaux relatifs à la Convention collective unique étendue (CCUE) et après avoir obtenu la sanctuarisation des financements 2023 alloués par les pouvoirs publics, AXESS propose un avenant aux organisations syndicales visant à mettre en œuvre des revalorisations salariales qui impacteraient 95% salariés du secteur privé associatif.

S'élevant à **1 milliard d'euros**, ces revalorisations salariales devaient

permettre de :

- **répondre à l'urgence des bas salaires** avec une prime rétroactive au 1^{er} juillet 2023, versée jusqu'à la mise en œuvre de la future classification. Elle aurait permis de revaloriser le salaire de plus de 90 000 professionnels, dont la rémunération est inférieure ou égale à 23 822 € bruts annuels pour un temps plein,
- **revaloriser près de 95% des professionnels du secteur avec une prime de 1,3% de la rémunération**, pour les professionnels ayant une

rémunération brut annuelle maximale de 41 750€. Cette prime serait versée mensuellement et rétroactive au 1^{er} juillet 2023

- **compenser financièrement la rémunération du travail de nuit, dimanches et jours fériés** avec une revalorisation des indemnités dès le 1^{er} janvier 2024.

Ce texte n'a recueilli aucune signature de la part des organisations syndicales. Fin janvier 2024, ne se résolvant pas à voir perdues les enveloppes financières

sanctuarisées par l'État, AXESS produit une recommandation patronale reprenant ces mesures. Fin février, la ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités, Catherine Vautrin, annonce son refus d'agréer cette recommandation, le gouvernement souhaitant « *donner toute sa chance au dialogue social* ». Dans le but d'**accélérer la mise en œuvre de la CCUE, elle fixe un calendrier de négociation contraint**, prévoyant un accord intermédiaire de revalorisation des bas salaires en juin « pouvant prendre en compte

la situation des personnels non bénéficiaires de la prime « Ségur » » et une première brique de la CCUE sur les classifications-rémunérations-congés avant fin novembre. Un nouveau tempo en phase avec la volonté de Nexem et d'AXESS de faire aboutir rapidement la CCUE.

Des premiers signaux positifs : un double accord en juin

**Accord Ségur pour tous :
une victoire et la réparation
d'une injustice**

Le 4 juin, les partenaires sociaux signent à la majorité l'accord relatif à l'extension du Ségur.

Une victoire arrachée par AXESS après s'être mobilisée sans relâche pour la reconnaissance des 215 000 professionnels de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif jusqu'ici exclus des mesures Ségur et assimilées.

Cet accord vient donc **mettre un terme à une situation vécue depuis plusieurs années comme une injustice** pour les organismes gestionnaires et leurs salariés non encore bénéficiaires, qui toucheront cette prime de 238 euros bruts rétroactivement, à partir du 1^{er} janvier 2024.

**Accord de méthode
pour la CCUE : une volonté
commune d'avancer**

Dans le même temps est signé un accord de méthode qui **définit les modalités de la négociation** relative à la construction de la CCUE. Ce qui marque la volonté des partenaires sociaux de s'engager dans une négociation cadencée permettant d'aborder des sujets structurants pour la BASS : un nouveau dispositif de classification et de rémunération pour le secteur, un cadre rénové pour permettre aux structures d'adapter

sur le terrain leurs modalités d'aménagement du temps de travail aux impératifs de fonctionnement, la construction d'une politique de prévention pour la branche avec un organisme paritaire de prévention qui en assurera la mise en œuvre, etc. Les pouvoirs publics prennent acte de ces avancées et agrément les deux accords dans des délais particulièrement rapides. Ces derniers sont étendus dès la fin du mois d'août, ce qui rend leur application obligatoire pour tous les acteurs de la branche.

215 000

**c'est le nombre de professionnels de la branche
sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif
jusqu'ici exclus des mesures Ségur et assimilées.**

L'ENJEU DES CONTRATS EN ALTERNANCE ET DES CDDI

Après de multiples expertises juridiques, AXESS a eu la confirmation que les personnes en alternance ou sous contrat aidé ne pouvaient être exclues de la négociation de la mesure de revalorisation Ségur pour tous. Or, aucun financement n'a été prévu pour ces catégories de contrats, les pouvoirs publics ne s'étant pas engagés à les englober dans les mesures de compensation.

Concernant les CDDI (contrats à durée déterminée d'insertion), ces personnes, sous contrat de travail à objet spécifique, ont juridiquement la qualité de salariés dans le seul objectif (légal) d'être accompagnées, au regard de leurs « difficultés sociales et professionnelles particulières », et « de faciliter leur insertion professionnelle » en leur permettant d'accéder à un statut de salarié, marquant un accès au monde du travail.

Elles sont pour partie salariées de structures relevant de la BASS, mais ne concourent pas, par leur travail, aux missions sanitaires, sociales ou médico-sociales, à la différence des salariés qui sont des professionnels des activités entrant dans le champ de la BASS au sens de l'accord du 4 juin 2024.

Conscients de l'impact de la problématique sur les associations, les représentants des employeurs et la FAS ont engagé des travaux communs fin 2024 pour trouver une réponse. Un argumentaire mettant en avant la singularité de ce type de contrat a été transmis aux pouvoirs publics pour les convaincre de les exclure du Ségur.

Des travaux ont par ailleurs démarré sur le sujet des alternants, contrats également spécifiques de par leurs missions de formation.



Le combat pour l'effectivité du financement du Ségur pour tous

A

lors même que ces accords ont été agréés et étendus, les financements du Ségur pour tous **tardent toujours à arriver sur certains territoires, mettant en difficulté les structures** tant au niveau de leur équilibre financier que dans leurs relations sociales. Déjà confrontée au sous-financement des revalorisations salariales acquises dans le cadre de la première vague du Ségur, AXESS est restée vigilante quant au fléchage effectif des financements dédiés.

La confédération a ainsi **rappelé l'ensemble des financeurs à leur obligation** qui relève d'un accord paritaire faisant loi et à prendre leurs responsabilités. Elle s'est battue pour un financement intégral du Ségur pour tous. Une centaine de courriers ont été adressés à tous les financeurs sur le territoire. Toutefois, à l'appel de Départements

de France, **plusieurs départements ont refusé de financer**, arguant de leur incapacité à le faire en l'absence de compensation de l'État. Trois départements ont même déposé une requête de suspension de l'arrêté agréant l'accord du 4 juin, requête toutefois rejetée par le tribunal administratif de Paris. Certaines structures se trouvant ainsi contraintes d'autofinancer les revalorisations sur leurs fonds propres, ce qui met en péril leur situation financière. Or, cette dernière est déjà fragilisée, dans un contexte de crise inflationniste elle-même souvent non compensée. Le non-financement du Ségur est inacceptable : les associations, les professionnels qui y travaillent et au final, les personnes accompagnées n'ont pas à être la variable d'ajustement d'un désaccord entre l'État et les collectivités locales.

CCUE : les négociations se poursuivent dans la tourmente politique

E

n parallèle de la bataille pour le financement du Ségur, le combat continue aussi pour le financement de la CCUE, qui offrira un cadre conventionnel modernisé, transcendant les silos existants de nos différents sous-secteurs d'activité, contribuant à l'attractivité des métiers de la branche.

Un tempo ralenti, faute de continuité dans la gestion des affaires publiques
Avec la dissolution de l'Assemblée nationale, la période d'instabilité

politique rend caduque le calendrier imposé par Catherine Vautrin début 2024. La valse ministérielle qui s'ensuit complexifie les échanges avec les pouvoirs publics en multipliant les interlocuteurs. Malgré l'absence de visibilité quant au financement de la CCUE et l'incertitude persistante, les partenaires sociaux poursuivent toutefois les négociations thématiques en lien avec le calendrier de l'accord de méthode, en vue d'aboutir à la conclusion d'une CCUE. Les échanges concernent, en premier lieu, la classification et la rémunération ainsi que la durée, le temps de travail et les congés.

AXESS a régulièrement **fait évoluer ses propositions depuis 2022** pour tenir compte des demandes des organisations syndicales, tout en cherchant à **conserver l'ambition de son projet**, notamment sur le volet « Classification – Rémunération » : reconnaître l'évolution des métiers, **valoriser davantage les compétences**, fluidifier les parcours professionnels, objectiver le

positionnement des emplois dans la classification.

Sur le volet temps de travail, AXESS a présenté ses premières propositions au premier trimestre 2025. Un des axes principaux de ce projet consiste à **étendre l'attribution des congés conventionnels** (anciennement congés trimestriels) à l'ensemble du champ social et médico-social, incluant l'enfance et les adultes, à l'exception des personnes âgées. Il s'agit là d'une extension significative qui inclut désormais le secteur du handicap adulte, qui n'était jusque-là pas concerné par ces congés dans le cadre de la CCN66, ce qui représente plus de 100 000 ETP (hors structures non branchées). Cette mesure permettrait ainsi une répartition plus équitable du volume de congés existants au sein de ce champ élargi.

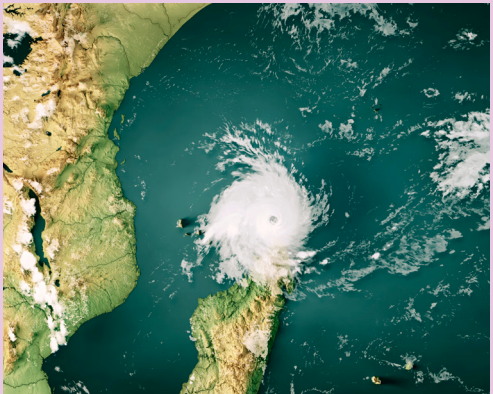
Vers un Organisme Paritaire de Prévention pour la branche

AXESS a également créé en 2024 **un groupe de travail paritaire dédié** aux questions relatives à la SQVCT (santé, qualité de vie au travail et conditions de travail), en vue de la **création d'une protection sociale complémentaire sur le périmètre de la BASSMS et d'un Organisme Paritaire de Prévention (OPP)**, afin de prévoir des actions de prévention à tous les niveaux.

Le secteur du sanitaire, social et médico-social serait ainsi la seconde branche, après le BTP, à bénéficier d'un tel outil. Un incontournable, compte tenu de la sinistralité et du niveau d'absentéisme dans le secteur, et du nécessaire accompagnement des conditions de travail des professionnels, notamment ceux au contact de personnes vulnérables.

La création de cet OPP permettra de **mettre en œuvre une observation du secteur en matière de SQVCT**, de développer une culture de la prévention notamment primaire, d'agir sur la prévention des risques professionnels spécifiques au secteur et sur la prévention de la désinsertion professionnelle, de travailler sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des salariés en

CCN66 : LE HAUT DEGRÉ DE SOLIDARITÉ EN SOUTIEN DES MAHORAIS



Dans le champ de la convention collective 66, une partie (2%) de la cotisation au régime de prévention mutualisé existant, piloté paritaire, alimente une caisse dédiée au financement du Haut degré de solidarité. Les enveloppes correspondantes peuvent être mobilisées en soutien des professionnels affectés par une problématique sociale ou de santé particulière. Après que le cyclone Chido a balayé Mayotte en décembre 2024, ces fonds ont ainsi pu être utilisés au titre du Haut degré de solidarité, dans des délais très courts, pour accompagner les salariés sinistrés. Plus de 200 personnes ont ainsi bénéficié d'un soutien financier, ce qui démontre pleinement l'utilité d'un tel dispositif paritaire national dans un contexte de particulière difficulté.

Une mobilisation sans relâche pour le financement global du secteur

situation de handicap, de proposer une offre d'actions à destination du terrain et de diffuser les pratiques adaptées de prévention. Les structures et leurs salariés seront ainsi accompagnés dans la mise en œuvre de politiques/démarches internes pragmatiques dédiées à la prévention des risques.

Afin de s'appuyer sur son expertise en matière d'accompagnement des salariés en situation de handicap et de lutte contre la désinsertion professionnelle, **AXESS a proposé qu'OETH devienne**, sous réserve d'adaptations statutaires et d'évolution des compétences, **le futur OPP de la BASSMS**.

Outre la construction d'une politique de prévention qui dotera le secteur d'un outil technique ad-hoc (l'OPP), l'objectif poursuivi est également la mise en place d'un **régime mutualisé de prévoyance** au niveau de la branche, dispositif dont le financement s'appuiera sur le principe du Haut degré de solidarité. Un appel d'offres – travaillé paritairement – est en cours. Le dépouillement des offres est prévu en mai 2025.

D

ans ce contexte politique particulièrement troublé, **Nexem ne cesse de mettre la pression sur les pouvoirs publics** et rappelle avec force ses demandes, relayées également au sein d'AXESS : un engagement clair sur le financement de la CCUE. **La CCUE reste un objectif ferme** pour Nexem, c'est aussi une nécessité reconnue par tous. Pour sortir les négociations de l'enlisement, il nous faut obtenir des garanties quant à son financement. Au-delà des déclarations d'intentions, nous attendons toujours une réponse quant au chiffrage fourni aux pouvoirs publics.

Nous poursuivons aussi le lobbying concernant la **transposition du point d'indice de 1,5%** versé en 2023 à la fonction publique hospitalière, la couverture de la revalorisation des nuits, dimanches et jours fériés par tous les financeurs, la prise en compte d'un GVT évalué par AXESS à 1,13% de la masse salariale, ainsi que les impacts du relèvement du SMIC décidé en novembre 2024.

Autant de mesures nécessaires à la survie du secteur que Nexem a martelé aux pouvoirs publics, notamment lors d'une **journée consacrée au financement le 1^{er} avril 2025**, à laquelle était invités des représentants de tous les financeurs pour confronter leurs points de vue, et à l'occasion de la conférence salariale du 11 avril 2025. Le gouvernement doit être au rendez-vous du financement **et répondre durablement à la revalorisation de notre secteur**, aux prises avec des difficultés structurelles d'attractivité aux conséquences graves pour l'accompagnement des personnes les plus vulnérables.

PLF et PLFSS : une contribution active à l'évolution des politiques publiques

Nexem s'est fortement investie dans le cadre du Projet de loi de finances (PLF) et du Projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) pour 2025, dans l'objectif d'obtenir un financement du secteur à la hauteur des besoins.

Nexem a ainsi produit un **plaidoyer riche de 43 propositions** visant à faire entendre la voix des adhérents autour de 4 axes clés :

- Garantir le financement de la convention collective unique étendue ;
- Compenser les financements non perçus dans le cadre des primes Ségur ;
- Revoir les textes pour en finir avec le sous-financement structurel qui fragilise les établissements et services sociaux et médico-sociaux ;
- Accompagner la transformation écologique et RSO du secteur.

Des axes auxquels s'ajoutent des mesures sectorielles plus spécifiques.

Plusieurs propositions ont été également portées afin de **soutenir financièrement l'expérimentation de l'offre** dans le champ du social et du médico-social. Soit autant d'outils pouvant potentiellement servir le droit commun en même temps que les intérêts du secteur social et médico-social.

Parmi les autres propositions formulées par Nexem : l'allocation de moyens financiers à la CCUE, le prolongement de l'expérimentation du CDD multi-remplacement, la création d'un fonds d'urgence dédié au soutien financier des ESSMS en difficulté, l'évolution des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), etc.

Nexem a transformé ces propositions en une **trentaine d'amendements**

clés en main dans le cadre du PLF et du PLFSS. Elle s'est en premier lieu massivement mobilisée pour **compenser les financements non perçus au titre du Ségur pour tous** et a multiplié les rencontres sur ce sujet avec les acteurs institutionnels, à l'instar des parlementaires, de l'administration centrale, des cabinets ministériels, des représentants des collectivités locales et des ministres de tutelle du secteur.

Dans une situation de crise politique et économique, ces amendements ont été soutenus par des parlementaires de manière transpartisane et débattus avec le Gouvernement jusqu'à l'utilisation du 49.3 qui a mis fin prématurément aux débats parlementaires.

Néanmoins, **plusieurs propositions portées par Nexem ont pu passer le filtre du 49.3 et être définitivement adoptées, comme la compensation du Ségur pour le secteur AHI** (estimée à environ 80 millions d'euros) ou encore **18 millions d'euros à destination des ESAT** pour compenser les coûts liés à la création de droits nouveaux (mutuelle, etc.) pour leurs salariés.

Contentieux et recours : la pression s'intensifie

Une systématisation des contentieux

Pour dénoncer les manquements des pouvoirs publics quant au financement de la solidarité, Nexem a systématisé une démarche de recours gracieux et contentieux face au non-financement ou au sous-financement massif du Ségur pour tous, et à l'absence de visibilité et d'engagement sur le financement

de la CCUE, entre autres. Avec les fédérations et unions du collectif Solidarité en Danger, Nexem a ainsi déposé un recours gracieux auprès de la ministre suite au décret relatif à la **reprise des excédents** des établissements sociaux et médico-sociaux pour personnes âgées ou handicapées relevant d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) obligatoire.

Aux côtés de l'interfédérale, Nexem a aussi procédé à une **saisine du Conseil constitutionnel pour une censure partielle de la LF et la LFSS 2025**.

En son nom propre, Nexem a également **saisi le Conseil d'Etat contre les circulaires budgétaires 2024**.

Ségur pour tous : des adhérents outillés pour massifier les recours

Dans le cadre du Ségur pour tous, Nexem a outillé les adhérents pour qu'ils soient en capacité d'engager des recours gracieux ou contentieux à l'encontre de leurs autorités de tarification, et donc de défendre leur droit à compensation du non-financement ou du sous-financement de leurs primes Ségur. Concrètement, une FAQ, des webinaires, des modèles de recours-

types ont été conçus avec le cabinet d'avocats Cornillier, le cabinet d'expertise comptable Jégard-Créatis et le cabinet d'avocats aux conseils Guermonprez, et diffusés dans le réseau.

Le cabinet Cornillier, qui propose aux adhérents un accompagnement en la matière dans le cadre d'un partenariat avec Nexem, note pour 2024 une forte augmentation du nombre de recours. Des organisations du réseau ont ainsi engagé des recours pour

l'intégralité de leur structure, soit parfois plus de 30 établissements.

A noter : jusqu'alors portés par les tribunaux interrégionaux de la tarification sanitaire et sociale jusqu'en fin 2024, les contentieux tarifaires relèvent désormais des tribunaux administratifs depuis le 1^{er} janvier 2025.



Solidarité en danger : acte II en interfédérale



Lancée en 2023 par Nexem, la mobilisation **Solidarité en danger** s'est poursuivie en 2024 et **5 acteurs du secteur ont rejoint le mouvement** : la CNAPE, la FAS, l'Uniopss, l'Uniss et l'Unapei. Toutes ces fédérations et unions ont fait front commun pour **dénoncer collectivement l'insuffisance des moyens affectés aux politiques de solidarité nationale**. Le collectif a lancé un site et une campagne de communication sur les réseaux sociaux pour faire connaître son action : contentieux, pétition, etc.

Nexem s'est par ailleurs investie activement dans l'**interfédérale**

Grand âge qui, en avril 2024, a interpellé les pouvoirs publics et organisé une conférence de presse pour dénoncer le manque de ressources risquant de dégrader la qualité de l'accompagnement des personnes âgées et de mettre en cause la survie même d'un grand nombre d'établissements et services. Les acteurs ont appelé à allouer rapidement des ressources supplémentaires et invité l'ensemble des conseils d'administration des établissements et services à adopter des motions d'alerte lors de leurs délibérations.

Contribuer à la transformation du secteur

En complément de la bataille du financement et malgré l’absence de visibilité long terme sur les moyens alloués, Nexem continue à œuvrer proactivement et concrètement pour la transformation du secteur.



Humanifest : un plan d’action ambitieux pour la refonte du secteur

N

exem a initié un travail systématique et **collaboratif**, visant à faire des propositions concrètes pour une **refondation du secteur** et une politique de la solidarité à la hauteur des enjeux.

Lancé en 2023 avec les délégations régionales, il s’est poursuivi au sein d’un comité de pilotage constitué d’adhérents et d’experts, avec l’accompagnement du cabinet Mazars. Ce **travail collaboratif** a été ponctué d’échanges réguliers avec les régions ainsi qu’avec le Bureau et

le Conseil d’administration. Tous ont été réunis pour contribuer à l’élaboration d’Humanifest, **témoin de nos aspirations et engagements pour faire évoluer les politiques publiques et participer à l’adaptation de l’écosystème de la solidarité aux mutations sociétales** en cours.

Humanifest a pour but de repenser, **réinventer, reconsidérer fondamentalement l’écosystème de l’intervention sociale et médico-sociale** via un plan d’actions concret.

Il s’agit de poser les **fondations d’un changement profond** dans la configuration et l’environnement du secteur, **au service d’un projet de société solidaire** répondant aux besoins et attentes des personnes accompagnées.

Nous souhaitons ainsi construire collectivement la vision de notre secteur et anticiper les transformations à venir, en formulant des propositions de mutations systémiques. En donnant naissance à Humanifest, nous nous

dotons d’un outil fort et différenciant afin de peser dans le débat public pour l’avenir du secteur.

Le **premier chapitre, consacré à l’organisation, la gouvernance et au financement**, diffusé à l’automne 2024, se concentre sur 4 axes :

- Répondre aux urgences du moment : un indispensable ;
- Refonder l’organisation et la gouvernance du système ;
- Concevoir un nouveau système de financement des Solidarités, simple

et efficace ;

- Construire des politiques publiques dans une visée prospective.

Parmi les propositions avancées :

Soutenir une politique publique nationale unifiée

La multiplicité des administrations sociales en France a engendré une rare complexité et interroge sur l’efficacité de ses politiques sociales et médico-sociales. Nexem appelle ainsi à une gouvernance nationale avec une mise en œuvre territoriale,



Humanifest porte des propositions ambitieuses pour répondre à l'attractivité du secteur : de la réponse à l'urgence et l'immédiat à des propositions de refontes institutionnelles, telles que la Caisse Nationale des Solidarités. Vous portez également la notion d'investissement social. Le social est rentable, utile, performant. Il faut mesurer l'impact de ce qu'on réalise, c'est capital.

Julien Damon, sociologue, expert de l'investissement social

au plus proche du terrain pour faire face aux inégalités territoriales ; à des responsabilités clarifiées entre acteurs ; à une vraie articulation entre les politiques sociales actuelles du champ social, médico-social et de la santé, mais également avec les autres grandes politiques publiques (logement, emploi, transports, justice, insertion, ...). Nexem souhaite ainsi promouvoir une vision cadre de l'ensemble des politiques publiques des solidarités qui garantisse l'universalité, l'équité de traitement et une approche holistique de la Santé et des Solidarités.

Privilégier un acteur unique au niveau territorial

Aujourd'hui, l'action sociale et médico-sociale décentralisée apparaît fragilisée par un financement inadéquat, qui crée des situations de non-recours, d'iniquités et d'inégalités de traitement. La conséquence logique du schéma proposé au niveau national et l'exigence de cohérence militent pour une simplification massive de l'organisation territoriale actuelle. Ainsi, Nexem propose que toutes les politiques sociales soient pilotées et tarifées par un acteur unique à deux niveaux de maille territoriale : le niveau régional, centré sur la stratégie et les investissements, et le niveau infra-territorial, responsable de la définition et de l'ajustement de l'offre



par rapport aux besoins, au plus près des réalités territoriales.

Créer la Caisse Nationale des Solidarités (CNS) et la positionner comme un organe de financement unique

L'actuelle CNSA deviendrait la CNS (Caisse Nationale des Solidarités) en augmentant son champ d'intervention actuellement circonscrit à l'autonomie (PA/PH). Ainsi, la responsabilité du financement serait attribuée à un organe unique. Cette proposition constituerait un vrai levier de simplification du système. Elle permettrait de mieux suivre et piloter la dépense et serait potentiellement gage d'économies dans les coûts de gestion du système.

Inscrire le financement dans un horizon pluriannuel

Nexem propose une loi d'orientation et de programmation pour l'ensemble du champ des solidarités et de la santé. La loi à 5 ans permettra au ministère des Solidarités et de la Santé de renforcer ses capacités dans l'anticipation, la protection, la prévention. L'ambition est de disposer d'une seule loi qui synchronise les politiques publiques (un montant, un objectif pluriannuel).

Nexem a diffusé largement ces propositions aux pouvoirs publics et à la presse pour en accélérer la mise en œuvre.

En 2024, un **deuxième chapitre consacré à la thématique**

du management a été travaillé. Les évolutions majeures qui impactent le management des organisations – nouvel environnement conventionnel à venir, rapport au travail, digitalisation, développement durable, etc. – nécessitent de repenser le système managérial. En réponse à ces enjeux, le 2^e chapitre d'Humanifest met en avant une **nouvelle approche managériale valorisant le sens, l'humain, la créativité et la connaissance**. Il a été diffusé en mars 2025. Les prochaines thématiques abordées porteront sur le développement durable, l'impact et les opportunités du numérique et de l'intelligence artificielle, ainsi que le modèle associatif.



« Il est urgent de **refonder le modèle existant en soutenant une approche holistique des vulnérabilités. Les politiques publiques, dépendantes dans leur mise en œuvre de logiques de financement trop cloisonnées, se privent d'une agilité dont savent pourtant faire preuve les acteurs du secteur. Par un choc de simplification et un contrat de confiance renouvelé, nous optimiserons collectivement notre impact sur les territoires.** »

Cyril Durand,
Directeur général Linkiaa



« **Établir des politiques sociales durables et respectueuses du droit des personnes, à l'appui de données consolidées, relève d'une responsabilité collective et d'un véritable choix de société. L'enjeu consiste à associer les personnes accompagnées dans la co-construction de ces politiques, tant au niveau national qu'au niveau territorial.** »

Françoise Fromageau,
Vice-présidente UDAF du Finistère, Présidente de Mona Lisa et vice-présidente de la Fondation Croix-Rouge Française



Être force de proposition autour de réformes structurantes

Handicap : prendre en compte la singularité des personnes

SERAFIN-PH : au-delà de l'équation tarifaire, garder le cap de la vision politique et sociétale

Lancée en 2014, la réforme SERAFIN-PH vise à transformer le modèle de financement des établissements et services médico-sociaux accueillant des enfants en situation de handicap. L'ambition initiale de l'État pour ce projet était en phase avec la vision portée par Nexem d'une offre qui se réinvente et se diversifie pour répondre à la singularité des besoins des personnes accompagnées, à l'irréductibilité de leurs droits individuels et à la **logique de parcours personnalisés**.

Fin 2024, les travaux menés au sein du groupe de travail national piloté par la DGCS et la CNSA ont connu une accélération, avec l'expérimentation grandeur nature d'un recueil de données à vaste échelle (ou "coupe") préfigurant la tarification à venir.

Le 20 décembre, avec 15 autres

organisations du secteur du handicap, Nexem interpellait Charlotte Parmentier-Lecocq, ministre déléguée chargée des personnes en situation de handicap, en **alertant sur les délais trop courts pour la remontée des données et en demandant notamment des garanties pour un retour à l'ambition originelle de la réforme** et la tenue d'un COSTRAT.

Le constat collectif est unanime : **réduire SERAFIN-PH à une simple convergence tarifaire contredit lourdement les intentions initiales**. SERAFIN-PH ne doit pas devenir un outil purement technique déconnecté des besoins des structures. La ministre a répondu à certaines attentes exprimées par Nexem et rappelé l'ambition de la réforme lors d'un COSTRAT qui s'est finalement tenu en mars 2025. Elle a également confirmé le principe d'une **année blanche** pour éviter les impacts négatifs de la réforme sur 2026.

Par ailleurs, **Nexem restera vigilante** sur le sujet de la fiabilité des données collectées et *in fine* du modèle

tarifaire transitoire ; sur les éléments législatifs et règlementaires à venir et sur l'enveloppe financière indispensable à une réforme de cette ampleur.

ESAT : vigilance pour le respect des nouveaux droits des travailleurs en situation de handicap

Dans le cadre du plan de transformation des ESAT, la loi Plein emploi du 18 décembre 2023 a prévu de renforcer les droits des travailleurs en situation de handicap. Depuis le 1^{er} juillet 2024, ces derniers peuvent notamment bénéficier d'une complémentaire santé financée par leur employeur, ceci avec une liste de garanties spécifiques eu égard à la particularité de leurs besoins.

Dans ce contexte, l'échange alimenté par Nexem, avec une quinzaine d'autres organisations du secteur, lors de réunions de travail animées par la DGCS, a entretenu une dynamique interfédérale fructueuse. Il a ainsi été possible d'obtenir de l'État des garanties quant à la couverture des dépenses induites pour les employeurs à hauteur de 50%. Une mesure dont l'interfédérale a obtenu la traduction dans la loi de finances 2025, avec effet rétroactif au 1^{er} juillet 2024. Même si, dans les faits, les employeurs ont déployé le dispositif sans attendre le versement des fonds publics. Le dialogue entretenu en interfédéral a par ailleurs permis d'aboutir à la signature, le 18 novembre, d'une **convention cadre pluriannuelle de partenariat avec France Travail et plusieurs acteurs du secteur**, pour favoriser l'emploi des travailleurs en situation de handicap au sein du service public de l'emploi. Nexem a également travaillé avec le réseau Gesat, devenu Hosmoz, pour valoriser l'image des ESAT dans le cadre d'une grande campagne de communication.

Grand âge : soutenir l'urgence d'un nouveau modèle économique des EHPAD
Début 2024, Nexem a organisé, avec le soutien d'autres fédérations, une grande conférence de presse pour alerter sur l'urgence de la situation (voir page 27).

Une première action médiatique qui aura lancé une année marquée par de grands chantiers autour du

4
réunions du groupe de travail
Placement familial de la Commission
Protection de l'enfance

2
réunions des groupes de travail
de la Commission Domicile

31
réunions des Commissions
sectorielles Handicap,
Personnes âgées, Protection
de l'enfance, Protection juridique
des majeurs, Lutte contre
les exclusions et
la pauvreté, Domicile

3
réunions de la commission
intersectorielle de
la transformation de l'offre sociale
et médico-sociale

modèle économique des EHPAD. La **mise en place des tarifs différenciés a ainsi fait l'objet d'un intense plaidoyer** à l'occasion de la loi Bien Vieillir de 2024 et dont l'amendement déposé a été en grande partie repris par les législateurs. Mais la question de la solvabilisation des gestionnaires du champ du Grand âge doit pouvoir être abordée sous tous les angles. Nexem a ainsi entre autres **fortement soutenu la généralisation du baluchonnage**, ainsi que des mesures plus ambitieuses en matière de transfert de charges vers le régime de l'assurance maladie pour toutes les prestations socio-éducatives et de bien-être. En matière de prospective, Nexem a également **défendu la nécessité d'une grande loi de programmation** lors de son audition au PLFSS 2025 sur la situation des EHPAD ainsi que dans sa contribution au rapport IGAS sur Lieux de vie et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie.

CHRS : défendre un modèle tarifaire équitable et qualitatif
La réforme de la tarification des CHRS,

conduite par la DIHAL, a atteint en 2024 sa phase de conception du nouveau modèle tarifaire. Nexem était à **pied d'œuvre pour défendre un modèle tarifaire à la fois équitable mais également qualitatif** en demandant notamment : l'organisation d'un COSTRAT en présence de la ministre du Logement et de la Rénovation urbaine ; une enveloppe nationale (DNL) à la mesure des besoins ; une enveloppe dédiée à l'accompagnement de la réforme pour les gestionnaires ; une année blanche ; une refonte du cahier des charges CPOM AHI, etc.

Nexem a par ailleurs mis en œuvre un groupe de travail afin de faire évoluer le statut des dispositifs non autorisés sous le régime de la subvention, proposé à ses adhérents un webinaire dédié, construit des modules de formation CPOM AHI et EPRD-ERRD et animé des conférences régionales en interfédérale.

Soutien de la réforme des SAD
La réforme des services autonomie à domicile (SAD) impose une transformation profonde des SSIAD. Elle vise notamment à clarifier l'offre en fusionnant les SAAD, SPASAD et SSIAD en une seule catégorie, les SAD, afin de faciliter l'accès à un accompagnement global pour les personnes âgées, les personnes en situation de handicap et leurs aidants. L'unification des services devra permettre de renforcer la coordination entre professionnels de l'aide et du soin, garantissant ainsi une prise en charge plus cohérente et personnalisée.

En 2024, Nexem s'est attachée à **traduire les effets de la réforme auprès de la CNSA et à informer son réseau**. Nexem accompagne notamment ses adhérents à travers plusieurs axes : sessions d'information et de réflexion pour aider à anticiper les choix stratégiques liés à la transformation, une offre de conseil pour accompagner le changement, notamment via des partenariats avec des cabinets spécialisés comme E2S Conseil & Formation, la diffusion de fiches pratiques et supports pédagogiques, etc.

Innovation sociale : développer les expérimentations et le partage d'expériences

PIPPA : le design social au service de l'attractivité des métiers et de la transformation de l'offre
Modéliser des méthodes nouvelles d'accompagnement des publics âgés en perte d'autonomie ou en situation de handicap en vue de renforcer les capacités d'autodétermination des personnes et redonner du sens aux métiers du « care », tel est l'esprit du Parcours d'innovation avec les professionnels et les personnes accompagnées (ou PIPPA). Lancé en 2024 en partenariat avec la Fondation OCIRP, le projet fait appel aux méthodes du design social, bien connues du monde

de l'ESS, qui mobilisent à la fois les professionnels, les personnes accompagnées et leurs proches aidants. Temps d'immersion avec des consultants en innovation, designers et sociologues, ateliers d'intelligence collective, entretiens individuels avec les familles, conférences-débats : la démarche repose sur une logique de co-construction et de coopération. En 2024, des résidences d'innovation sociale ont été organisées dans deux établissements : l'IME de Saint-Étienne, un établissement de l'ADAPEI de la Loire, et l'EHPAD de la Maison du Telhuet de l'association Coallia, en Normandie. Une phase d'évaluation est mise en place

pour mesurer les résultats de l'expérimentation. Si ceux-ci sont concluants, une phase d'essaimage pourra être lancée pour déployer l'approche à plus grande échelle. Merci à Plan 9, Les Beaux Jours, Itinéraire Bis, Marina Drobi et Autonomii qui accompagnent également Nexem dans le déploiement de PIPPA.

Mesure d'impact social : la protection de l'enfance aux avant-postes
Après une première expérimentation dans le champ de la lutte contre les exclusions et la pauvreté, Nexem a initié une nouvelle démarche sectorielle de mesure d'impact social



3 QUESTIONS À ALEXANDRA CHAPELLE
directrice de l'EHPAD La Maison du Telhuet, en Seine-Maritime,
une des deux structures pilotes du projet PIPPA

« Travailler sur l'arrivée des résidents »

Pourquoi cette implication dans le projet PIPPA ?
Nous souhaitons faire de La Maison du Telhuet un lieu de vie ouvert sur l'extérieur, une démarche initiée il y a plusieurs années, poursuivie avec l'installation d'un café dans nos murs. Pour aller plus loin, il nous faut travailler l'image renvoyée par l'institution EHPAD. Avec PIPPA, il s'agit d'innover en testant des outils pour le faire : l'idée nous a tout de suite plu.

Quels sont les acquis de la démarche à date ?
Grâce, notamment, à la facilitation graphique, nous avons défini un thème d'exploration. Plutôt que celui du lien avec les familles, identifié a priori, c'est le parcours d'emménagement de la personne âgée qui a été retenu : une idée amenée par une résidente, dont l'arrivée ne s'était pas très bien passée. Vingt solutions prioritaires ont été identifiées, très concrètes : rendre visite au futur résident à son

domicile, laisser la personne choisir la couleur de ses murs, inviter les habitants de résidences autonomie alentour à nos animations pour dédramatiser la vie en EHPAD...

A-t-il été facile de mobiliser autour de ce projet ?
La logique de co-construction de PIPPA s'est incarnée dans une équipe-projet impliquant 1 ou 2 membres de chaque catégorie de professionnels. Pour la conférence-débat, coup d'envoi du projet, tout le monde était convié : habitants de La Maison, familles, salariés, bénévoles, élus locaux, partenaires associatifs.

Sur 72 familles, une quinzaine est déjà investie. En dépit du fait qu'une majorité des habitants de l'EHPAD souffre de troubles neurodégénératifs, certains sont référents des actions à venir.



L'évaluation externe telle que proposée par la HAS est intéressante, mais elle ne répond pas au besoin des professionnels d'apprécier le sens et le résultat de leur action au quotidien. Éducateur en protection de l'enfance, c'est un travail de jardinier, dont les résultats ne sont parfois perceptibles que sur le long terme. J'avais l'intuition que nous faisons du bon travail. Aujourd'hui, nous en avons la preuve, documentée de manière robuste.

Benjamin Ledoux, directeur de l'association Invia qui accueille 110 enfants et jeunes de 11 à 21 ans dans 3 foyers parisiens

dans la protection de l'enfance, après avoir été lauréate de l'appel à projet du Fonds social européen + « Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation de l'impact social », relayé par l'Avisé.

Le projet vise à développer un **référentiel d'indicateurs communs** propres à mesurer l'impact social des dispositifs d'hébergement accueillant des jeunes au titre de la protection de l'enfance. L'objectif premier consiste à structurer une méthode d'évaluation des effets des actions menées auprès des jeunes accompagnés, dans le but de mieux adapter l'offre d'hébergement à la réalité de leurs besoins. Par effet rebond,

le référentiel pourrait également permettre aux pouvoirs publics de mieux appréhender l'activité des organismes du secteur, en ne se limitant pas aux habituels indicateurs d'activité, par trop limitatifs.

En 2024, dans le cadre d'une première phase du projet visant à construire ce socle commun, le périmètre de l'expérimentation a été limité à 5 structures accueillant des jeunes de 13 à 18 ans. Cet échantillonnage sera élargi dès 2025, avec une **phase 2 dont l'ambition est de confirmer la pertinence du référentiel**, identifier les ajustements nécessaires le cas échéant et embarquer de nombreux autres acteurs.



Accélérateur 21 : l'intrapreneuriat fait florès

Avec 21, l'Accélérateur de projets d'innovation sociale de La Croix Rouge Française et Nexem, Nexem aide des « intrapreneurs » de son réseau à concevoir et expérimenter sur le terrain des solutions novatrices en réponse à des besoins sociaux et médico-sociaux. Chaque année, deux organisations Nexem lauréates bénéficient d'un accompagnement méthodologique pour les aider à cheminer de l'idée à sa concrétisation.

La saison 2024 du programme intrapreneuriat a ainsi permis à deux projets en lien avec la jeunesse d'être soutenus dans leur déploiement. Le premier, **SoliFood**, est un programme porté par l'Institut Méditerranéen de Formation, Recherche et Intervention Sociale (IMFRIS), à Marseille, de lutte contre la précarité alimentaire des étudiants en travail social, précarité dont l'expérience montre qu'elle est un réel facteur de décrochage. Le programme de soutien à l'intrapreneuriat a permis

aux porteurs de projet de valider un assortiment de produits pour la mise en place d'une étagère solidaire au sein de l'école. Deux premières collectes solidaires ont été organisées avec succès et un partenariat a été mis en place avec l'Armée du Salut pour la mobilisation de leur Food Truck dans l'école. Avec **Troc ton Autonomie**, l'association de protection de l'enfance Sauvegarde 42 de Saint-Étienne a bénéficié d'un support pour la mise en œuvre d'un dispositif permettant à des jeunes mineurs non accompagnés et des personnes âgées résidentes en EHPAD de nouer des liens de solidarité et de soutien mutuel.



« L'intergénérationnel, c'est une dimension qui manque à des mineurs non accompagnés sans famille ni référent adulte. Le projet sélectionné par l'Accélérateur 21 consiste à les loger en EHPAD ou en résidence autonomie, pour un faible loyer, en échange d'un soutien aux personnes âgées au quotidien : accompagnement pour des sorties, participation aux animations, aide à la mobilité pour sortir de l'isolement de leur chambre, etc. Le bénéfice attendu est double : un accès facilité à la langue et à la culture



françaises, voire à un contrat d'apprentissage dans le médico-social, avec, de part et d'autre, une rupture de l'isolement, la possibilité d'un regard neuf posé sur ces personnes. Six EHPAD se sont déclarés intéressés et l'accueil de jeunes MNA pour des actions de bénévolat lors de week-ends ou de vacances a d'ores et déjà démarré dans un premier établissement pilote. »

Delphine Murgue, chargée de mission à la direction du développement, qualité et vie associative de l'association Sauvegarde 42

Pépitch : valoriser la créativité et les idées à impact

À l'occasion de la Mêlée Nexem 2024, Nexem, avec le soutien du pôle d'expertise ESS d'Harmonie Mutuelle et la collaboration de l'Accélérateur 21, a lancé la première édition du

concours Pépitch : un **tremplin pour révéler les idées à impact portées par les professionnels de terrain** dans les domaines de l'action sociale, médico-sociale ou de la santé. Parmi les huit projets finalistes, celui de Marie Pécot, directrice du pôle petite enfance de l'ASFAD - SEA 35, s'est démarqué par sa créativité et son audace : une mini-crèche écologique construite en carton recyclé. Grâce à sa victoire, Marie a bénéficié d'un accompagnement de plusieurs mois par 21 pour structurer son projet. Pitch, stratégie, feuille de route, prototype de communication... son idée a pris forme, portée par l'enthousiasme de toute une équipe. Une aventure collective qui illustre à quel point l'innovation issue du terrain peut devenir un véritable moteur de transformation, lorsqu'elle est écoutée, soutenue et accompagnée.



PAROLE DE LAURÉATE : MARIE PÉCOT

Les micro-crèches en carton

« Un jour, en lisant le journal, j'ai découvert un projet de logements sociaux en carton, ce qui m'a beaucoup intriguée. Parallèlement, le bâtiment d'une de nos crèches devenait vétuste, et je devais trouver une solution pour relocaliser l'activité dans de nouveaux locaux ayant une dimension écologique, un enjeu important au sein de mon association. C'est ainsi qu'est née mon idée un peu folle : **si cela fonctionne pour des logements sociaux, pourquoi pas pour une crèche ?** Après 6 mois d'accompagnement par 21,

je dispose aujourd'hui d'un prototype de stratégie commerciale et d'outils de communication pour faire connaître mon projet. Grâce au concours, j'ai pu structurer mon projet et je m'appuie désormais sur une feuille de route claire et détaillée. Ce qui n'était qu'une idée il y a six mois est maintenant un projet qui fédère de nombreuses personnes ! Je prévois de continuer à « pitcher » le plus possible auprès d'entrepreneurs et de communes pour le faire connaître. Parallèlement, je suis aussi en train de renforcer le modèle économique. »

Défendre notre vision de la transformation numérique

Nexem a investi le sujet de la transformation numérique depuis sa création, mais 2024 a été marquée par une **accélération à plusieurs niveaux** et suivant diverses modalités. L'équipe du pôle Offre sociale et médico-sociale porte tout d'abord la parole de Nexem dans les instances de pilotage dédiées, cela pour défendre sa vision de la transformation numérique du secteur comme un enjeu non purement technique, mais structurant pour l'évolution du secteur. Nexem soutient ainsi ses positions politiques sur le sujet au sein du comité réunissant les différentes fédérations concernées par le **programme ESMS**

Nexem a par ailleurs mené à bien, tout au long de l'année, un **travail d'outillage de ses adhérents**, avec l'appui d'une **nouvelle conseillère** en numérique recrutée en 2024. Une série de **webinaires d'information**

numérique, donc par le déploiement du Dossier usager informatisé (DUI). Elle a également déposé un recours contentieux devant le Conseil d'État contre l'instruction du 1^{er} février 2024. Cette dernière créait en effet une discrimination envers le secteur de la Protection juridique des majeurs, en lui imposant une obligation qui, en l'état du marché et des pratiques professionnelles, est impossible à réaliser. Ce faisant, elle les prive du financement du programme ESMS numérique alors même que les pouvoirs publics s'étaient engagés à ouvrir les programmes d'investissement du Ségur du Numérique à tout le secteur social et médico-social.

Nexem a par ailleurs mené à bien, tout au long de l'année, un **travail d'outillage de ses adhérents**, avec l'appui d'une **nouvelle conseillère** en numérique recrutée en 2024. Une série de **webinaires d'information**



a ainsi été proposée sur différents thèmes d'actualité, en lien avec l'évolution de la réglementation applicable aux ESMS :

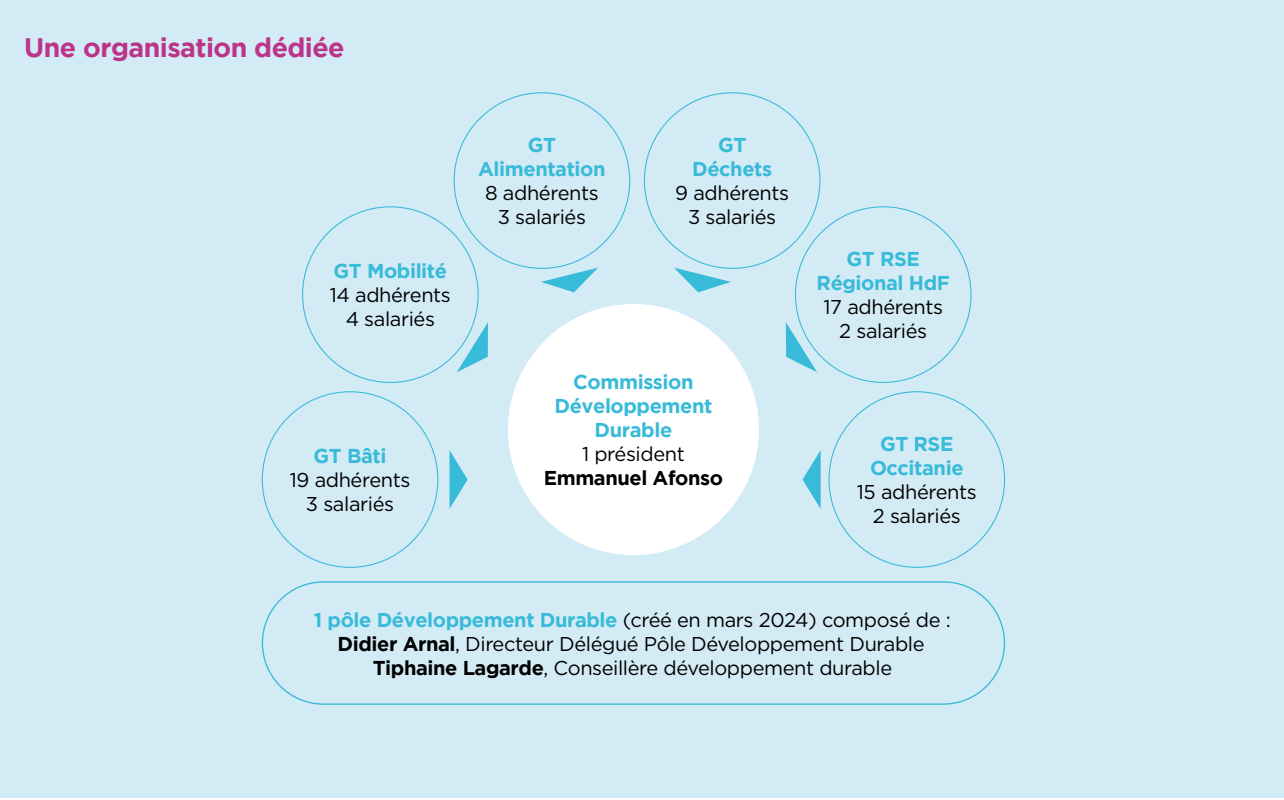
- **explicitation du mode d'emploi de l'instruction numérique du 1^{er} février 2024** pour les organismes gestionnaires ;
- **usage de l'intelligence artificielle** par les établissements et services sociaux et médico-sociaux, en lien avec une nouvelle réglementation européenne applicable au secteur ;
- **cybersécurité**, en application de la directive européenne NIS-2 (Network and Information Security), entrée en application en octobre 2024.

Nexem s'appuie sur l'opérationnalité de ses adhérents en réunissant 2 groupes de travail intégrant directeurs généraux (DG), directeurs des systèmes d'information (DSI) et responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), dès la fin 2024 pour travailler à des livrables opérationnels et des prises de position expertes sur le numérique, au titre de Nexem.

12
réunions des 6 groupes de travail sur la réflexion stratégique autour du numérique (DSI et RSI)

Développement durable : lier les enjeux écologiques aux défis de la solidarité

En 2024, Nexem confirme son engagement et continue d'accompagner les adhérents dans les mutations en cours, avec la volonté de **créer des outils pour favoriser l'appréhension de la thématique** et l'adaptation aux normes et d'investir les débats environnementaux. Nexem a intensifié son action, impulsée par une commission dédiée et à l'appui d'une comitologie robuste et de la création d'un pôle Développement Durable au siège.



4 thématiques prioritaires

Nexem poursuit son accompagnement des adhérents en recherchant une triple performance : économique, sociale et, en particulier, environnementale et autour de 4 axes principaux :

1. Bâtiments et maîtrise énergétique, via notamment le numérique,
2. Alimentation, achats durables,
3. Déchets du secteur,
4. Mobilités durables.

Des avancées autour de 7 objectifs

1. Construire un pôle Développement Durable pour proposer une offre aux adhérents
Le pôle travaille en lien avec la Commission, définit une feuille de route 2024-2027, s'assure de sa mise

en œuvre et déploie des groupes de travail pour animer la Commission.

2. Élaborer une réflexion développement durable avec les instances Nexem
Le développement durable est désormais inclus à l'ordre du jour de chaque CA et la Commission travaille à la production de documents permettant une meilleure appropriation des enjeux par les différentes instances.

3. Sensibiliser, acculturer, former, pour mieux appréhender les enjeux de la transformation écologique et de la qualité de l'offre
Nexem décline de nombreux outils à destination des adhérents : articles dans l'Hebdo, fiches techniques

dans la base documentaire, vidéos, webinaires, etc.

4. Accompagner les adhérents à opérer une transition vers des bonnes pratiques plus sobres notamment par une adaptation de leurs modèles économiques
Pour ce faire, Nexem accompagne les adhérents dans la définition de leur stratégie RSE, en collaboration avec des partenaires tels que l'ANAP, l'UDES ou encore Green Energy Service.

5. Outiller les adhérents pour réduire les risques liés à la transition écologique (Mesurer, évaluer, spécifier)
Nexem propose ainsi une documentation spécifique,



Ce rapport d'activité témoigne de l'engagement continu de Nexem en faveur d'un avenir plus responsable, respectueux de l'environnement et attentif aux enjeux sociaux et économiques. Nos actions concrètes visent à réduire notre empreinte écologique et promouvoir l'inclusion et l'équité. Je remercie l'ensemble des équipes, des partenaires et parties prenantes pour leur implication.

Emmanuel Afonso, Directeur général des Papillons Blancs 76 et président de la Commission Développement Durable

notamment sur l'outil bilan carbone VALOR'ESS de l'UDES et sur les offres de partenaires tels qu'Optiagro dont la solution numérique permet aux établissements d'optimiser les circuits de ramassage des personnes qu'ils accompagnent.

6. Mobiliser et communiquer avec les parties prenantes pour engager un réel changement et créer une dynamique RSE

Le pôle Développement Durable anime le réseau d'adhérents via la Commission, les groupes de travail thématiques et les groupes de travail régionaux et construit une transversalité avec les différents pôles du Siège.

7. Représenter les adhérents et le secteur social et médico-social en tant qu'acteur de la transformation écologique

Nexem a la responsabilisé du dossier « développement durable » à l'UDES, permettant ainsi de parler au nom de tous les employeurs de l'ESS. Elle participe également aux réflexions du ministère de la Santé et de la Prévention sur la Convention de Planification écologique du système de santé 2023-2028. De même, au niveau de la Convention des entreprises pour le climat (CEC) dans laquelle Nexem représente le secteur social, médico-social et sanitaire parmi le collectif

de 150 dirigeants sélectionnés (depuis 2019).

Par ailleurs, la Commission travaillera en étroite collaboration avec le COPIL **Humanifest du 3^e volet dédié au développement durable** qui sortira en 2025.

« Travailler et porter le sujet Développement Durable à l'échelle de Nexem, c'est identifier et faire reconnaître les spécificités, contraintes et opportunités propres au secteur médico-social associatif. C'est également l'occasion d'échanger entre pairs, de s'inspirer, d'apprendre, de s'encourager et de progresser dans un domaine complexe, difficile et mouvant. Au final, nous sortons tous gagnants de cette mise en commun d'outils, d'expériences et de réflexions, qui nous permet d'avancer plus vite et à moindres frais avec toujours en ligne de mire l'intérêt souverain de nos personnes accompagnées. »

Céline Moser, chargée de pôle -ressource Développement Durable-responsabilité sociétale d'organisation, OVE

« Le secteur social et médico-social ne peut s'exonérer des réglementations qui s'appliquent en matière de développement durable

(sobriété énergétique, mobilité, gestion des déchets, etc.). Au-delà de la dimension environnementale, notre secteur, toujours en tension (manque de financements, manque d'attractivité), a tout intérêt à réfléchir à de nouveaux modèles de développement. Il s'agit d'analyser nos pratiques et notre impact sociétal afin de répondre à des exigences de « durabilité » sur les champs de la Gouvernance et du Social. »

Isabelle JeanJean, chargée de mission RSO, direction fonctionnement RH et RSO, ADAGES

« Fidèle à ses valeurs de solidarité et d'innovation sociale, Nexem structure son engagement en matière de développement durable à travers une démarche nationale et territoriale ambitieuse. Deux groupes régionaux, en Hauts-de-France et en Occitanie, sont le ciment d'un travail de proximité entre les adhérents Nexem. Echanges, visites, visio-conférences avec des praticiens du développement durable, permettent à chacun de partager les bonnes pratiques et de s'enrichir d'approches différentes. »

Emmanuel Gobin, directeur général, Association Les Papillons Blancs d'Hazebrouck et ses environs

La dynamique Nexem à l'œuvre au niveau européen



Plusieurs participations actives à des projets européens pour le secteur

Nexem participe, avec l'IRTS Hauts-de-France, à Care4Skills. Ce projet ERASMUS + de quatre ans, réunit 27 partenaires de 10 pays et s'inscrit dans le cadre du partenariat de grande échelle pour le secteur des accompagnements de longue durée (« Long-Term Care »), dont Nexem est membre. Il entend contribuer au développement des compétences pour accompagner la transformation numérique et la demande croissante d'accompagnements centrés sur la personne. Le premier livrable de ce projet est un programme gratuit d'e-learning sur ces thématiques (disponible en français). Il sera complété par un programme plus détaillé, développé après un travail de recherche sur les besoins actuels et prévisionnels de compétences.

Nexem a également participé, en 2024, au projet IWorCon qui a

notamment conduit à un rapport établissant 10 recommandations pour améliorer les conditions de travail dans le secteur. Ce rapport, établi par des groupes de travail plurinationaux avec le soutien de l'Institut de recherche sur le travail et la société de l'Université de Louvain (KU Leuven), est lui aussi disponible en français.

Nexem, moteur du dialogue social européen

Nexem a joué un rôle moteur dans la création de la Fédération européenne des employeurs sociaux et a continué de participer au dialogue social européen lors des réunions du Comité de dialogue social sectoriel pour les services sociaux, créé par la Commission européenne fin 2023. Les partenaires sociaux travaillent aujourd'hui à la finalisation d'un cadre d'actions sur la fidélisation et le recrutement des salariés dans le secteur. L'objectif d'un tel document est de proposer des pistes de travail aux partenaires sociaux nationaux mais aussi d'influer sur les politiques sociales européennes ayant un impact au niveau national.

4
réunions de la Commission Développement Durable

3
réunions du GT Bâti et 3 réunions du GT Mobilité

2
nouvelles formations dédiées : Intégrer le développement durable et la RSO à sa stratégie + Mettre en place une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire

45
articles dans la newsletter L'Hebdo by Nexem

7
webinaires de sensibilisation sur l'efficacité énergétique des bâtiments et la lutte contre le gaspillage alimentaire

10
vidéos thématiques (décret tertiaire, loi EGAlim, audit bâtiment...)

Renforcer l'accompagnement adhérents et cultiver la proximité terrain

En cette période de grande incertitude et de transformations, être au plus proche des adhérents et du terrain, les accompagner et entretenir le lien est un indispensable.

Lancement d'un dispositif d'accompagnement managérial à 360°



Le secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif fait face à des bouleversements, à la fois structurels et conjoncturels, impactant l'organisation des associations et les pratiques professionnelles.

La transformation de l'offre, l'évolution des besoins des personnes accompagnées ou soignées, les mutations du marché du travail, du rapport au travail et du cadre conventionnel de la branche avec la CCUE

impactent les structures du secteur et réinterrogent les modes de management. Et **c'est tout l'écosystème du management qui doit être pleinement impliqué pour répondre à ces enjeux.**

Si le sujet du développement d'une nouvelle culture managériale est largement partagé par tous, les spécificités liées à notre secteur ainsi qu'à notre modèle de gouvernance et d'organisation appellent à une mise en œuvre maîtrisée et préparée.



C'est pourquoi Nexem a décidé d'aller plus loin dans la mise en place de cette **nécessaire mutation managériale**, en vous proposant un **accompagnement dédié à la hauteur des enjeux.**

Ce dernier porte sur les axes suivants :

- **Accompagner l'ensemble des acteurs du management, chacun dans leur rôle**, dans la mise en place de démarches d'évolution des pratiques : **administrateurs, directeurs généraux, directions**

des ressources humaines, managers de proximité ;

- **Identifier, expérimenter et diffuser les nouvelles formes de management** permettant de répondre aux évolutions du secteur et de l'environnement conventionnel ainsi qu'aux défis de l'attractivité et fidélisation des professionnels (management par la QVCT, management collaboratif, management personnalisé, management par les compétences...)
- **Professionaliser les managers**

de proximité, dirigeants et DRH dans la transformation de leurs pratiques managériales, notamment au travers de formations.

Nexem propose un **accompagnement et une pédagogie adaptés à chacune des cibles concernées**, à travers l'organisation de conférences / colloques, de formations, d'expérimentations de démarches d'innovations managériales et de développement d'outils adaptés.

Pour ce faire, Nexem a construit



En adaptant nos pratiques managériales, nous pouvons créer un environnement de travail propice à l'épanouissement et renforcer l'impact social de notre secteur.

Manuel Pélissié, directeur général de l'IRTS Parmentier, membre du Bureau de Nexem et en charge du volet politique management d'Humanifest

un **partenariat avec le CNAM**, spécialiste reconnu sur les questions relatives au management et engage également une **co-construction avec les EFTS**, en **collaboration avec l'UNAFORIS**, afin de développer la thématique managériale dans les parcours de formation.

Cette démarche d'accompagnement s'inscrit en complémentarité avec le volet 2 d'Humanifest consacré à la thématique du management.

Nexem a donné le **coup d'envoi de la démarche à l'occasion d'un événement au CNAM le 6 novembre**. Lequel s'est accompagné d'un colloque dédié à l'évolution des pratiques managériales, en présence de nombreux experts qui ont partagé

leur vision et leur analyse sur les enjeux du management au regard des évolutions impactant le secteur.

Premier temps fort de l'accompagnement : la création d'un **Diplôme universitaire « Leadership et politique RH dans le secteur sanitaire, social et médico-social non lucratif »** en partenariat avec le CNAM. Cette formation s'adresse aux **managers de proximité** en poste ou en devenir au sein de structures adhérentes à Nexem. D'une durée de 6 mois, elle comprend 43h de formation, en présentiel et à distance et 35h de travail personnel. Elle comprend **10 séances alliant théorie et pratique qui alternent présentiel (au CNAM à Paris)**

et distanciel autour de diverses thématiques parmi lesquelles : enjeux liés à la CCUE, cerner les besoins des salariés et analyser les besoins en compétences, favoriser l'engagement des salariés, etc.

Les bénéfices :
• Proposer une **formation certifiante**
• Engager et **nourrir la réflexion sur la nécessaire évolution des pratiques managériales** au regard des enjeux du secteur ;
• Apporter des **réponses et des outils pour mettre en œuvre les transformations managériales**.
Victime de son succès, la première promotion qui a débuté en janvier 2025 s'est remplie en quelques jours. Une nouvelle session ouvrira en septembre 2025.



PAROLE À : SANDRA BERTEZENE

professeur au CNAM, titulaire de la Chaire de Gestion des Services de Santé

« Avec Nexem, nous avons souhaité développer un diplôme permettant aux managers de faire évoluer leur organisation dans ce monde en mutation. Le programme a pour objectif de favoriser l'engagement des salariés et de renforcer la participation au pilotage de la marque employeur, spécifiquement dans le secteur SSMS non lucratif. Nous mettons également l'accent sur le management des compétences et ses outils de pilotage, indispensables pour contribuer

à l'attractivité des métiers du secteur. Enfin, cette formation permet d'identifier les attentes des professionnels, d'apporter des réponses organisationnelles concrètes, d'adopter une communication managériale appropriée pour accompagner les équipes et améliorer toujours plus la qualité des services proposés (soins, accompagnements, etc.), tout en faisant vivre les valeurs propres au secteur : solidarité, utilité collective ou sociale en premier lieu. »

Par ailleurs, Nexem a lancé début janvier les « **Rendez-vous Management** », en partenariat avec la chaire de gestion des services de santé du CNAM. Ces **visio-conférences** de 2 heures, organisées sur le 1^{er} semestre 2025, sont consacrées aux transformations du management au regard des évolutions actuelles dans le secteur. Ces sessions, qui **s'adressent à tous les managers du réseau Nexem**, ont pour objectif d'offrir aux participants un espace de réflexion sur les enjeux du management en intégrant des retours d'expérience. Chaque session est animée par des experts du domaine abordé, des consultants spécialisés et des professionnels de terrain.

En 2025, **Nexem lancera également les Cercles des Managers**, des **ateliers de formation et de réflexion**, spécialement conçus pour les managers de proximité. Ces derniers visent à **développer des outils concrets au service de leur fonction, partager leurs pratiques professionnelles à l'échelle des régions**, favoriser une dynamique de **communautés de pairs**.

D'autres outils continueront de voir le jour courant 2025 pour l'ensemble des cibles.



Une forte implication régionale

Mobilisation commune et co-construction
La **Conférence nationale des régions** qui s'est tenue à Lille les 23 et 24 mai a été l'occasion d'échanger sur la **CCUE**, l'**action interfédérale** au service de la défense du secteur, sur le **modèle associatif à l'échelle européenne** et le comité de dialogue social européen pour les services sociaux, en présence de Mathieu de Poorter, président du CEDAG, comité européen des associations d'intérêt général et d'Elise Lay, conseillère juridique à l'Unipso, confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social (non marchand) en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles. Un temps a également été consacré à la présentation des travaux collaboratifs du **premier volet d'Humanifest** sur la gouvernance, l'organisation et le financement du secteur.

Par ailleurs, le **séminaire des délégations régionales** le 1^{er} février avait notamment permis d'échanger sur le concept de vulnérabilité avec l'intervention de Thierry Calvat, cofondateur du Cercle Vulnérabilités et Société.

La **dynamique de co-construction** initiée autour de ce premier volet a été complétée lors d'une **journée de travail dédiée au deuxième volet sur le management** le 4 décembre.

Par ailleurs, la **Commission Vie régionale** est l'occasion d'échanger sur les projets animés dans chaque région, d'observer les disparités de mise en œuvre des politiques publiques sur les territoires, et d'échanger sur les préoccupations repérées des adhérents.

6
réunions de la Commission RH et Emploi formation Dans le cadre de la démarche d'accompagnement managériale, la Commission RH poursuivra ses travaux autour du développement de différents outils. Le dernier en date : la charte managériale.

1
réunion du groupe de travail Dialogue social de la Commission RH

24
réunions Clubs RH

Panorama des animations régionales

Financement du Ségur, attractivité des métiers, formation, développement durable, transformation numérique, etc. Les délégations régionales se sont mobilisées autour des enjeux de notre fédération. Nous vous proposons une sélection d'actions traduisant la variété de la dynamique d'animation territoriale, en accord avec les orientations stratégiques de notre organisation.

CENTRE-VAL DE LOIRE

Immersion des conseillers France Travail au sein des établissements

Un quart des adhérents de Nexem ont participé à l'accueil de conseillers France Travail dans leurs établissements pour un temps d'immersion. Cette initiative phare de la feuille de route régionale AXESS-France Travail, avait pour objectif de :

- Présenter les sites de travail,
- Montrer que les intitulés de postes peuvent correspondre à des réalités très différentes selon les publics accompagnés,
- Faciliter les relations en explorant des modalités de coopération,
- Aider les employeurs à optimiser leurs offres d'emploi et leurs interactions avec les candidats,
- Encourager les recruteurs à ne pas limiter leurs critères pour les profils des candidats.

Une démarche qui démontre la **volonté des adhérents de renforcer l'attractivité du secteur.**

Auvergne-Rhône-Alpes

Retour sur la journée RH « S'engager pour l'emploi » coorganisée par France Travail, la FEHAP et Nexem

Dans le cadre de la déclinaison régionale du partenariat AXESS-France Travail, une journée d'échanges et de partage de pratiques RH a été organisée à Lyon le 18 juin, réunissant les adhérents de la FEHAP et de Nexem. Cet événement a rassemblé une centaine de dirigeants associatifs, de professionnels des RH et de plusieurs partenaires pour **aborder les enjeux de l'attractivité des métiers et de la fidélisation** dans le secteur sanitaire, social et médico-social. Une première et un succès pour cette rencontre qui a reçu un accueil très positif des participants.

HAUTS-DE-FRANCE

Mobilisation pour l'attractivité et la fidélisation des professionnels du secteur

Depuis un an, le Groupe de Travail « Attractivité et Fidélisation » réunit DRH et Directeurs d'établissements et services désireux de partager et valoriser les bonnes pratiques en matière de politique RH, dans le but d'attirer et de fidéliser les professionnels au sein des associations. À travers des échanges réguliers et des retours d'expérience concrets, **ils explorent des solutions adaptées aux réalités et aux défis de nos secteurs.** Les discussions portent sur des thématiques variées, telles que la marque employeur, les logiciels et outils RH, le travail temporaire, et la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT).

NOUVELLE AQUITAINE

Mise en place des conseillers entreprise pour l'école

Nexem a signé, en octobre 2024, une convention avec la Région académique Nouvelle-Aquitaine, visant à instaurer un réseau de conseillers entreprise pour l'école. Ce réseau sera composé de 15 professionnels actifs, issus d'associations adhérentes, qui partageront leur expertise avec les jeunes et leurs enseignants. Leur rôle est d'accompagner les établissements scolaires (collèges, lycées) dans la **découverte des métiers** et des réalités du secteur, afin de guider l'orientation professionnelle des élèves. Ils contribueront également à renforcer les liens entre les écoles et les employeurs locaux.

OCCITANIE

Lancement des Groupes RH et RSO : une action concrète pour les adhérents

En 2024, Nexem a lancé les Groupes RH et RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) en Occitanie. Une initiative visant à soutenir les adhérents de la région sur ces deux thématiques. L'objectif est de **favoriser les échanges, stimuler les idées et développer des livrables concrets.** Parmi les premières réalisations figurent un tableau répertoriant les prestataires RSO, accompagné de retours d'expérience, ainsi que des avis partagés sur les logiciels RH. De plus, des échanges mensuels en visioconférence, en petit comité, permettent aux adhérents de partager leurs pratiques, idées et outils. Cette initiative vise à renforcer la collaboration et à encourager l'innovation au sein du réseau.



PAROLE À : CATHERINE DE LAFARGE
présidente déléguée en charge de la Vie Régionale

Élections des délégués régionaux : la vitalité des représentations en action

« Fin 2024 s'est tenue l'élection des délégués régionaux pour la période 2025-2027. Ces 74 représentants sont le porte-voix de notre fédération dans leur territoire et assurent une mission de vigie pour identifier les besoins des adhérents en proximité. Pour les soutenir dans leur mission, ils pourront s'appuyer sur le pôle Vie Régionale de Nexem et ses conseillers territoriaux, pour animer les différentes communautés en territoire : les délégués,

les mandataires et bien sûr les adhérents. Il s'agit aussi de faire vivre notre organisation et ses combats dans les instances locales, ou encore avec les représentants de notre secteur, en particulier en interfédéral. Autant de territoires que d'animations, de projets particuliers en écho au projet commun qu'est celui porté par Nexem. Saluons la vitalité des représentations et l'implication des régions au service des plus vulnérables et des professionnels qui les accompagnent ! »

ILE-DE-FRANCE

Implication dans le recrutement et la formation

Soucieuse de contribuer à l'amélioration du recrutement d'apprentis, la délégation régionale francilienne a intégré le comité de pilotage de l'étude d'opportunité visant à créer un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) dans le secteur du handicap. Ce projet a pour objectif de favoriser l'emploi et la qualification dans ce domaine. Par ailleurs, dans le cadre du déploiement du **schéma régional des formations sanitaires et sociales 2023-2028**, la délégation régionale a activement participé aux travaux du comité stratégique et du groupe de travail des financeurs. Une consultation a également été lancée auprès des adhérents pour identifier leurs besoins en matière d'animation régionale.

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Signature de la Charte « Mon Espace Santé »

La délégation régionale a signé en 2024 la charte des structures ambassadrices « Mon Espace Santé ». Cette plateforme numérique, qui fait office de carnet de santé individuel, permet à chaque citoyen de centraliser et de partager ses documents et données de santé avec les professionnels concernés. Elle représente un enjeu majeur pour **simplifier, coordonner et sécuriser le parcours de soins**, tout en facilitant la collaboration entre les professionnels de santé des établissements médico-sociaux (ESMS) et ceux du secteur de la médecine de ville. Les différents usages de cette plateforme ont été présentés aux adhérents de la région lors d'un webinaire.

OUTRE-MER

Le Manifeste Outre-Mer et l'engagement pour les territoires ultramarins

En 2024, Huguette Lemoyne, déléguée régionale de Guadeloupe, a été élue au conseil d'administration de Nexem via les Délégations régionales. En collaboration avec ses homologues ultramarins, elle a élaboré le « Manifeste Outre-Mer », un document mettant en avant les spécificités des territoires ultramarins dans le secteur médico-social. Ce manifeste s'est suivi de la **création d'un groupe de travail dédié** aux problématiques ultramarines. Ce groupe, qui s'intégrera aux travaux concernant la CCUE, analysera les enjeux spécifiques des régions ultramarines et proposera des solutions adaptées, renforçant ainsi l'engagement de Nexem pour une approche inclusive et équitable pour tous les territoires français.

PACA

Projet Attractiv'QVCT : accompagnement des établissements sanitaires et médico-sociaux

La délégation régionale de Nexem a pris part activement au projet Attractiv'QVCT mené par l'ARACT PACA, visant à accompagner les établissements sanitaires et médico-sociaux volontaires dans l'amélioration de leur Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT). Après sélection des dossiers, les équipes de l'ARACT ont animé des ateliers d'idéation et assuré un accompagnement d'experts. Ce projet a permis à Nexem de travailler en étroite collaboration avec tous les partenaires du projet (fédérations, OPCO Santé, ARS et ARACT) et de **partager les difficultés et les enjeux relatifs à l'attractivité dans notre secteur.**

NORMANDIE

Une stratégie partenariale en développement sur l'ESS et la transition écologique

La Délégation régionale déploie une stratégie ambitieuse pour élargir son réseau partenarial, en consolidant sa présence dans les secteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et de la transition écologique. Son engagement soutenu dans des événements phares de l'ESS, tels que la 8^e Conférence ESS et les manifestations du mois de l'ESS, en collaboration avec l'UDES, la CRESS et la CPME, la positionne comme un acteur prépondérant de l'ESS en Normandie. Par ailleurs, sa **participation aux travaux de la COP transition écologique** et ses actions de lobbying et de plaidoyer lui valent la reconnaissance de la Secrétaire générale à la planification écologique, qui souligne son rôle essentiel dans ce domaine.

BRETAGNE

Implication dynamique au sein du consortium Soli-Ker Breizh

La délégation régionale Nexem a poursuivi en 2024 sa forte implication dans l'animation du consortium interfédéral Soli-Ker Breizh. En novembre, des Etats généraux ont permis de **formuler une série de propositions visant à repenser notre système de santé, de solidarités et d'investissement social.** Ces propositions seront partagées en 2025 avec tous les acteurs concernés, dans le but de créer un véritable Pacte breton pour le secteur. Sur le plan de l'animation, la délégation régionale a initié, au second semestre, un nouveau format de rencontre pour les adhérents : les Visios Flash mensuelles. Ces sessions permettent d'aborder un ou plusieurs sujets d'actualité de manière réactive et dans un format compact, favorisant ainsi les échanges rapides et ciblés.

GRAND EST

Séjour pour tous : renforcement du dialogue entre Nexem et l'ARS

En 2024, le dialogue entre Nexem et l'Agence régionale de santé s'est renforcé, grâce à plusieurs échanges structurants. Le 10 septembre, lors d'une réunion de la délégation régionale à Nancy, la directrice autonomie de l'ARS a présenté le **dispositif « 50 000 solutions »**, soulignant la volonté de collaborer sur les enjeux du secteur. Dans un souci de garantir une répartition cohérente des enveloppes Séjour, l'ARS a souhaité organiser une concertation en trois phases, entre septembre et octobre 2024. Ces échanges témoignent de l'engagement mutuel des deux parties pour soutenir le développement du secteur.

PAYS DE LA LOIRE

Lancement du Copil FAR pour faciliter le recrutement

Né à l'initiative des délégations régionales de la FEHAP et de Nexem de la région Pays de la Loire, le Copil FAR (Formation, Attractivité, Ressources) vise à mobiliser les acteurs du territoire pour faciliter le recrutement dans le secteur. Le 6 décembre, la Rencontre FAR#4, intitulée **« Osons la diversité et l'inclusion à travers nos politiques RH ! »**, s'est tenue à Angers, avec le soutien de la DREETS des Pays de la Loire. L'événement a rassemblé une cinquantaine de participants, comprenant des employeurs du secteur, des établissements et organismes de formation, des universitaires ainsi que des partenaires privés et institutionnels. L'occasion d'un échange dynamique sur les enjeux de diversité et d'inclusion dans les politiques RH.

550
mandats

74
délégués régionaux

Une offre de services diversifiée et évolutive pour répondre aux enjeux des adhérents



l'écoute du terrain, Nexem a développé une offre de services diversifiée reposant sur 5 piliers :

- Accompagnement aux transformations
- Expertise et conseil
- Formation et développement des compétences
- Représentation et plaidoyer.

À noter qu'en 2025, toutes les commissions sectorielles s'enrichissent d'une feuille de route et de groupes de travail dédiés.

- Mise en réseau et partage d'expériences

Afin de faire évoluer son offre dans une dynamique d'amélioration continue, Nexem a réalisé une enquête auprès des adhérents en février 2024 qui fait apparaître :

- **Une bonne notoriété globale de Nexem** : 86,3% des répondants connaissent suffisamment ou parfaitement l'organisation,
- **Un taux de satisfaction de 7,3/10 pour la qualité de service**

En 2025, Nexem va poursuivre l'évolution de ses services pour répondre aux besoins de ses adhérents.

Un kit d'outils dédié dans le cadre du Séjour pour tous

Nexem a déployé un dispositif d'accompagnement sur mesure dans le cadre du Séjour pour tous, permettant aux adhérents de mieux appréhender sa mise en application et, le cas échéant, de lancer auprès de leur autorité de tarification un recours gracieux ou contentieux : notes, webinaire, modèle de courriers, FAQ, accompagnement avec le cabinet d'avocats Cornillier.

Un accompagnement spécifique autour de la loi DDADUE

Dans le cadre de la loi DDADUE du 22 avril 2024 relative au droit des congés des salariés absents, le pôle Affaires Sociales de Nexem a mis en place une palette d'outils dédiés : articles dans l'Hebdo, webinaire « 52 minutes », une étude sur l'articulation de la loi avec la CCN66 et les CHR, une FAQ, un exemple de note d'information pour les salariés et une formation spécifique.

Des partenaires investis aux côtés des adhérents

23
partenaires

5
renouvellements

2
nouveaux

Adecco Medical (renouvellement)
ADERE (renouvellement)
AME (Association des médiateurs européens)
AME Conso
Ayming
Caisse d'Epargne (renouvellement)

CNAM
Cornillier Avocats
E2S Conseil & Formation
Ekinov
Fondation OCIRP
Forvis Mazars (renouvellement)
Green Energy Service (**nouveau**)
Groupe Octime
Harmonie Mutuelle ESS
Jégard Creatis
MAILEVA
Réseau GESAT (**nouveau**)
Ressourcial
RH & Organisation
Securex
Sodexo Santé
Médico Social (renouvellement)
Wastco

8

acteurs ressources
et partenaires réseau

Avise
Compani
Convergences
Impact Track
La Fonda
Le Rameau
Les Beaux Jours
Welcomeurope

Le 24 septembre dernier, **Nexem a rassemblé pour la première fois, en son siège, l'ensemble de ses partenaires.** Ce rendez-vous a été l'occasion d'un temps d'information et d'échange privilégié avec le directeur général de Nexem, afin d'évoquer l'actualité de l'organisation professionnelle, sa vision et ses actions pour l'année à venir. Un moment apprécié par les représentants du réseau des partenaires de Nexem qui étaient présents.

Une offre innovation sociale et mesure d'impact qui s'étoffe

- Des communautés de partage d'expérience et d'intelligence collective destinées aux porteurs de projets adhérents
- Un incubateur pour lancer son innovation : 21, l'Accélérateur de la Croix-Rouge française et de Nexem
- Un projet d'envergure nationale autour de la mesure d'impact social dans la lutte contre les exclusions et la pauvreté et la protection de l'enfance
- De nombreuses productions : articles, webinaires, ateliers collaboratifs sur une diversité de thèmes ayant trait à l'innovation sociale (ingénierie de projet, financement, mesure d'impact social, stratégies d'innovation)
- Une veille des appels à projets chaque mois



Un catalogue de formations enrichi

12

thématiques

2512

stagiaires formés

452

journées de formation dispensées

70%

en intra et 30% en inter

87%

d'intervenants externes

Top 3

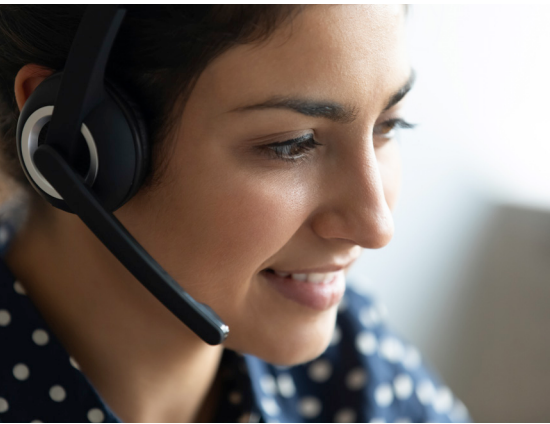
des formations inter-intra les plus suivies :

- Panorama de la CCN66
- Gérer et optimiser la durée du travail dans la CCN66-CHRS
- Construire et analyser son EPRD-ERRD

5

nouvelles formations :

- Acquisition et prise des congés payés, l'impact de la loi DDADUE du 22 avril 2024
- Rédiger des offres d'emploi attractives
- Mesure et gestion de l'impact social
- Découvrir des modèles innovants de management et d'organisation
- Mettre en place une démarche d'innovation sociale grâce à l'intelligence collective



Des réponses sur mesure avec le téléconseil

11 936

questions écrites

- 11 014 pour le pôle Affaires Sociales
- 922 pour le pôle Offre Sociale et Médico-Sociale

11 615

consultations téléphoniques

- 11 212 pour le pôle Affaires Sociales
- 403 pour le pôle Offre Sociale et Médico-Sociale

Une communication renforcée au service de l'accompagnement des adhérents

85

mailings thématiques

16

webinaires thématiques

3

webinaires « 52 minutes »

220

posts sur les réseaux sociaux

562

articles sur les sites Nexem

89

nouveaux documents
dans la base documentaire

45

Hebdo by Nexem

15

Vidéos by Nexem

1

Live by Nexem

11

Mensuels en droit social

18

Webnégos

4

guides 360 et 3 mises à jour

6

visios Décryptages de l'actualité





<https://nexem.fr>

3, rue au Maire - 75003 Paris

Mail : nexem@nexem.fr - Tél. : 01 55 45 33 00

Suivez-nous sur

