



Faire de la solidarité un investissement stratégique pour l'avenir de notre pays

RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2025

09

PARTIE 1

TOUJOURS PLUS LOIN POUR LA RECONNAISSANCE DU SECTEUR

P. 10 Une stratégie d'influence renforcée

P. 17 Interprofessionnel : offrir une nouvelle visibilité et opportunité d'influence au secteur grâce à la CPME

P. 18 Attractivité des métiers : susciter des vocations avec AXESS à l'emploi



19

PARTIE 2

CCUE : UNE AMBITION INTACTE ET DES EMPLOYEURS MOBILISÉS POUR SORTIR DE L'IMPASSE

P. 20 Suspension de la négociation sur le volet classifications-rémunérations : un choix difficile mais responsable

P. 21 Des négociations enlisées par l'opposition systématique de la plupart des organisations syndicales

P. 23 Politique salariale : maintenir la pression sur les financeurs

P. 26 Fusion CCN66-CHRS : forcer les pouvoirs publics à prendre en compte l'impact financier



27

PARTIE 3

UNE RÉPONSE SYSTÉMIQUE AUX ENJEUX DE SOLIDARITÉ

P. 28 Porter notre vision de la solidarité

P. 31 Une approche du domicile au service des parcours de vie

32

PARTIE 4

OUTILLER ET ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT

P. 34 Numérique, IA et data : un pilier d'évolution stratégique

P. 36 Innovation sociale, levier de transformation

P. 40 Accompagner l'évolution des pratiques managériales

P. 41 Un centre de formation en adaptation continue aux besoins du secteur

P. 42 Téléconseil : un accompagnement au quotidien

P. 42 Des outils de communication riches et variés

P. 43 Un solide réseau de partenaires pour vous outiller et vous appuyer



44

PARTIE 5

PORTER NOS COMBATS DANS LES TERRITOIRES

P. 45 3 questions à Muriel Nicolas

P. 46 Panorama des initiatives locales



Rétrospective 2025

AVRIL



1^{er} avril
Journée Nexem
« Financement de la solidarité : comment répondre à l'urgence et préparer l'avenir ? »

29 avril
Accord entre le Gouvernement et Départements de France pour le financement du Ségur pour tous



Signature d'un cadre d'action pour stimuler la fidélisation et le recrutement dans les services sociaux par la Fédération européenne des employeurs sociaux, dont Nexem est un membre actif, et la Fédération des syndicats européens des services publics

SEPTEMBRE

9 septembre
Sébastien Lecornu est nommé Premier Ministre

OCTOBRE

17 octobre
Refus des OS de signer la mesure permettant l'utilisation de 80 millions d'euros pour le travail des nuits, dimanches et jours fériés qui auraient représenté une prime exceptionnelle de 265 euros bruts pour un temps plein

NOVEMBRE

27 novembre
Prise de position AXESS contre le transfert de compétences non concerté des ARS aux départements

DÉCEMBRE

11 décembre
Diffusion d'une lettre ouverte autour du message « la solidarité ne doit plus être une variable d'ajustement » dans 55 titres de la presse quotidienne régionale et Le Parisien – Aujourd'hui en France, auprès d'un lectorat estimé à plus de 12 millions de personnes



2026

JANVIER



Nexem et la CNSA signent une convention de partenariat pour accompagner la transformation des Services Autonomie à Domicile

Adoption du budget 2026 de la nation par 49.3

MARS

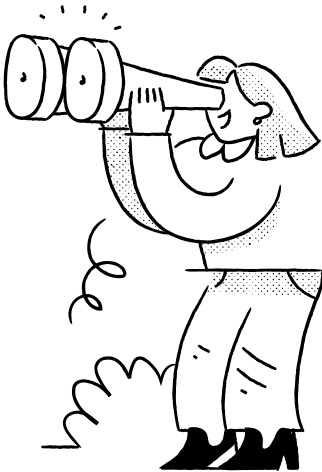
Absence des signatures nécessaires sur les accords relatifs à la création d'un Organisme Paritaire de Prévention et à la période de reconversion professionnelle

FÉVRIER

Conférence salariale : aucune enveloppe pour le secteur si ce n'est une hausse insuffisante du GVT

Sortie du 3^e volet d'Humanifest sur le développement durable

Sortie du plaidoyer Nexem pour les municipales 2026



Les chiffres-clés



11 440

établissements et services



17

délégations régionales



plus de

365 000

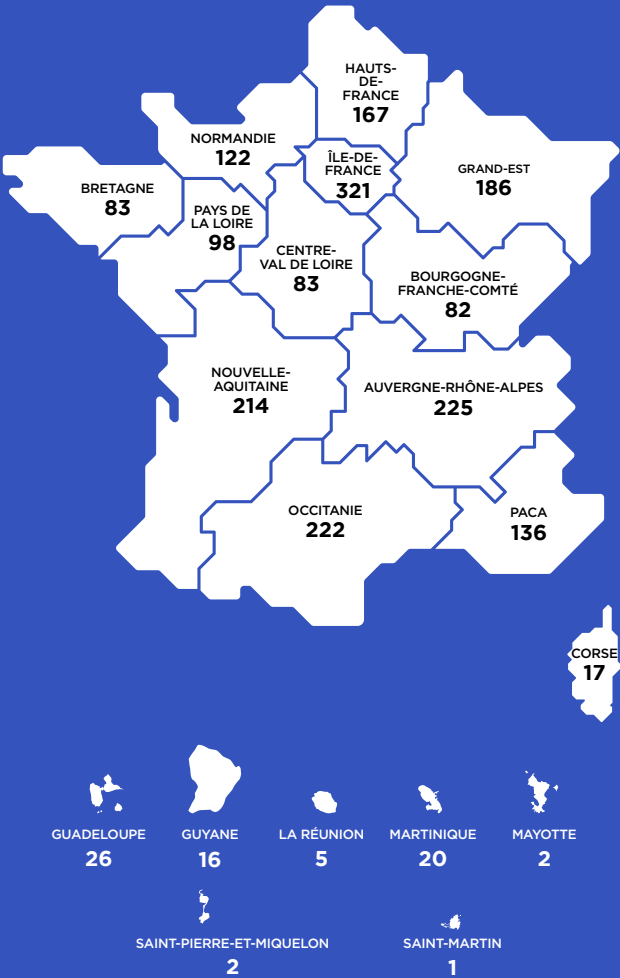
salariés



2 028

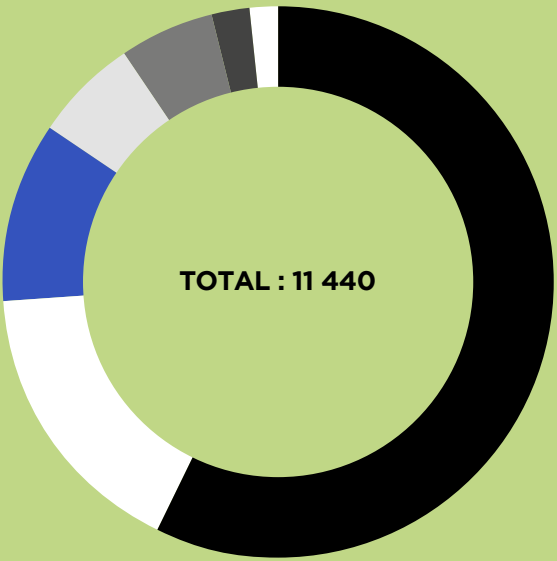
organisations adhérentes

RÉPARTITION DES STRUCTURES ADHÉRENTES PAR RÉGION



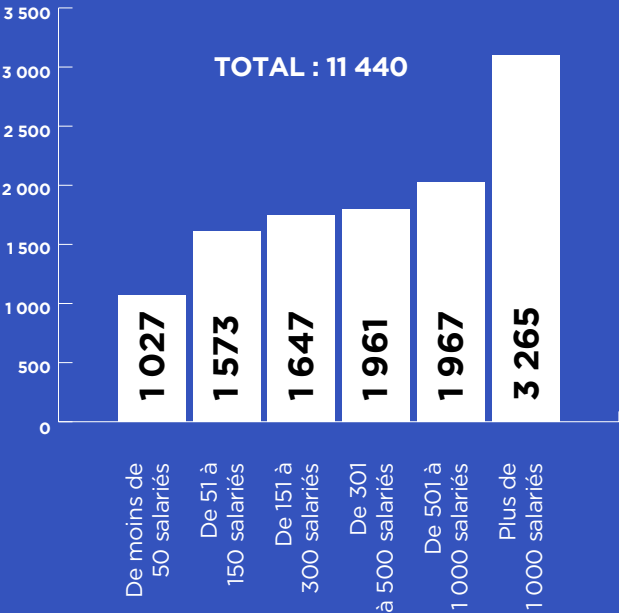
TOTAL : 2 028

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



- 6 575 Accompagnement des personnes en situation de handicap
- 1 902 Protection de l'enfance
- 1 201 Lutte contre les exclusions et la pauvreté
- 695 Autre
- 632 Siège
- 255 Protection juridique des majeurs
- 180 Grand âge

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES PAR TAILLE DE STRUCTURE



7

conseils d'administration Nexem

10

réunions du Bureau Nexem

33

réunions paritaires de négociation CCN66-CHRS¹, de l'AGP 66²

53

réunions de négociations au niveau du Secteur des activités sanitaires, sociales et médico-sociales privées à but non lucratif³

16

réunions CPME⁴

5

réunions UDES⁵

58

réunions OPCO Santé, Conseil d'Administration paritaire, comités

19

réunions OETH⁶

6

commissions RH et Emploi Formation

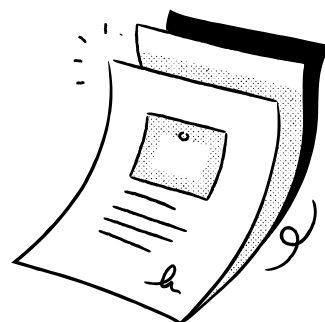
35

réunions des groupes de travail de la commission RH

22

réunions des Commissions sectorielles

4 commissions lutte contre les exclusions et la pauvreté, 4 commissions handicap, 4 commissions personnes âgées, 4 commissions protection juridique des majeurs, 2 Costrat/Commission domicile, 4 commissions protection de l'enfance

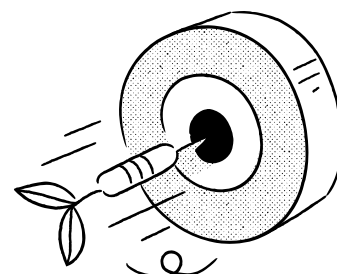


5

réunions + 2 journées thématiques du GT RSE Hauts-de-France

7

réunions + 1 journée thématique du GT RSE Régional Occitanie



5

réunions de la commission Développement durable

4

réunions du GT Mobilité

5

réunions du GT Bâti

PARTIE 1

Toujours plus loin pour la reconnaissance du secteur

- ① Une stratégie d'influence renforcée
- ② Interprofessionnel : offrir une nouvelle visibilité et opportunité d'influence au secteur grâce à la CPME
- ③ Attractivité des métiers : susciter des vocations avec AXESS à l'emploi

1. CMP, CNPTP, CSI, groupe de travail 2. Association gestion paritaire du fonds du paritarisme – CCN66 3. CMP, CPNE-FP, GTP de la CPNE-FP, Commission sociale AXESS, AFIP (association paritaire de financement des instances paritaires 4. Commission Sociale, Commission Formation-Education-Emploi 5. Commissions des affaires sociales, commission protection sociale et santé, Groupe Dialogue social 6. CA, CGI

1 Une stratégie d'influence renforcée

Toute l'année 2025, Nexem a intensifié son action de lobbying pour un financement du secteur à la hauteur des besoins et pour influencer sur les grandes réformes en cours au bénéfice des adhérents.

PLAIDOYER PLF-PLFSS

Un manque d'engagement des pouvoirs publics

Dans un contexte d'instabilité politique qui perdure, Nexem a continué de porter la voix du secteur dans le cadre des débats sur le budget en insistant sur le fait que **les dépenses sociales ne sauraient être traitées comme une simple variable d'ajustement**. C'est le sens du plaidoyer, ambitieux et responsable, qu'a porté Nexem autour de 80 propositions pour donner enfin au social et au médico-social privé non lucratif les moyens non seulement de remplir ses missions, mais aussi de mener sa modernisation attendue par nos concitoyens.

Si le vote du PLFSS pour 2026, adopté en décembre, était essentiel pour assurer la visibilité financière à court terme des établissements du secteur, Nexem ne peut néanmoins se satisfaire d'un texte qui constitue une **nouvelle occasion manquée de répondre enfin aux enjeux structurels**. **L'absence d'enveloppe dédiée à la Convention collective unique étendue (CCUE)**, pourtant

indispensable à la modernisation et à l'attractivité du secteur, ainsi que l'absence de réformes de fond sur le financement et la gouvernance du champ de la solidarité, témoignent d'un manque criant de vision de long terme de la part des pouvoirs publics.

Mais des avancées obtenues grâce à la mobilisation de Nexem

Des garanties quant à la mise en œuvre de SERAFIN-PH

Le principe d'une année blanche en 2026, destinée à intégrer les travaux encore en cours, est confirmé. L'affectation de 360 millions d'euros pour accompagner la réforme répond également aux inquiétudes exprimées par Nexem.

L'accord Etat-Départements relatif à la prise en charge du coût de l'accord du « Ségur pour tous »

Une enveloppe de 85 millions d'euros est ainsi destinée aux départements, spécifiquement fléchée vers le financement du Ségur. Nexem est restée pleinement mobilisée afin que les versements aux organismes gestionnaires interviennent dans les meilleurs délais, dans leur intégralité, et couvrent effectivement les

années 2024 et 2025. Cet article ne règle toutefois pas l'ensemble des difficultés liées au Ségur, et Nexem a donc poursuivi son action sur les autres champs concernés : établissements de formation avec les Régions, prévention spécialisée, établissements de lutte contre les addictions, IAE, CPCA, etc.

L'octroi d'une nouvelle ressource financière au profit de la branche autonomie

Cette nouvelle ressource permettra de dégager 1,5 milliard d'euros pour la CNSA, afin notamment d'accompagner le virage domiciliaire et de soutenir les établissements du secteur les plus en difficulté. Nexem a néanmoins alerté sur la nécessité d'inscrire cette contribution dans une stratégie d'ensemble cohérente et structurante pour répondre à la hauteur des enjeux du secteur.

L'annonce de chantiers gouvernementaux à venir relatifs à la fiscalité du secteur

En réaction à des amendements déposés par Nexem, la ministre du Budget, Amélie de Montchalin, a annoncé une réforme de la taxe sur les salaires en 2026. Par ailleurs, le ministre du Travail et de la Solidarité,

Jean-Pierre Farandou, s'est engagé à clarifier les situations rencontrées par les adhérents de Nexem concernant la réduction Fillon et les interprétations divergentes des URSSAF. Ces annonces vont dans le bon sens et doivent désormais se traduire par des actes concrets.



80

propositions au sein du plaidoyer PLF-PLFSS porté par Nexem

85

millions d'€

C'est la compensation versée par l'Etat aux départements pour le Ségur

« Les dépenses sociales ne sauraient être traitées comme une simple variable d'ajustement : elles représentent un investissement stratégique pour l'avenir du pays »

C'est le message porté par le plaidoyer PLF-PLFSS de Nexem

GRAND ÂGE : L'ENJEU D'UNE LOI PROGRAMMATIQUE



Dans la continuité des actions déjà menées, Nexem a renforcé son action de lobbying pour obtenir une véritable loi programmatique sur le grand âge et permettre un financement adapté aux enjeux et besoins, notamment en matière d'accompagnement des multivulnérabilités et le déploiement des habitats alternatifs. La fédération a également participé activement aux travaux de la CNSA sur l'habitat intermédiaire et mené

une analyse comparative des grilles d'évaluation des capacités des personnes âgées en perte d'autonomie et s'est mobilisée pour une expérimentation du SMAF (système de mesure de l'autonomie fonctionnelle) en EHPAD. Nexem a également renouvelé sa participation au mouvement interfédéral « Les vieux méritent mieux » initié par la Fnadepa en octobre.

PROTECTION DE L'ENFANCE : VERS UNE REFONDATION

Nexem, aux côtés d'autres organisations du secteur, a œuvré pour la mise en place d'un comité national de pilotage en vue de la refondation de la protection de l'enfance, qui doit être un objectif concret du projet de loi annoncé par le gouvernement. Plusieurs rencontres ont également eu lieu avec Sarah El Haïry, Haut-commissaire à l'enfance, et Perrine Goulet, Députée à l'Assemblée

nationale qui ont permis d'aborder le sujet de l'attractivité des métiers et des difficultés de financement du secteur. Nexem a ainsi porté plusieurs sujets auprès des pouvoirs publics : la généralisation du dispositif « Santé protégée » pour la santé mentale des jeunes et des enfants confiés ; le manque d'harmonisation pour le placement d'enfant à domicile ; les taux et normes d'encadrement au sein des hébergements collectifs.



SERAFIN-PH : VISION POLITIQUE, ANTICIPATION ET ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

Lors du COSTRAT de mars 2025, la ministre Charlotte Parmentier-Lecocq a **repositionné la réforme SERAFIN-PH dans sa dimension historique et politique**, en rappelant ses enjeux **en lien avec la transformation de l'offre** et les réponses individualisées aux personnes en situation de handicap. Une approche clé sur laquelle Nexem avait largement insisté. Soulignant les limites du système de financement actuel et l'absence de réponses adaptées aux besoins individuels les plus complexes, elle également mis en avant l'importance des coupes « Recueil PH 2025 » comme étape de construction et de consolidation de la réforme. Un an plus tard, la ministre Camille Galliard-Minier, quelques semaines après sa nomination, a réaffirmé son engagement en cette année déterminante pour la mise en œuvre de la réforme SERAFIN-PH.

Comme évoqué ci-dessus, deux éléments de progrès sont à noter :

- la confirmation d'une **année blanche** en 2026 sans conséquence sur les futurs tarifs pour permettre un travail plus en profondeur d'acculturation, d'accompagnement au changement, et de projection ;
- l'inscription de la réforme dans la LFSS 2026 avec une **enveloppe de 360 millions d'euros** pour amortir l'entrée en vigueur pour les établissements et services perdants entre 2027 et 2030.

Nexem continuera à être partie prenante de la co-construction de la réforme au sein du COSTRAT et des groupes techniques et reste particulièrement vigilante sur le sujet de **la fiabilité des données collectées** dans le cadre des coupes et in fine du modèle tarifaire transitoire ; sur les **éléments législatifs et règlementaires à venir concernant SERAFIN-PH** et sur le sujet de **l'enveloppe financière indispensable à une réforme de cette ampleur**.

2026 : une année charnière pour sécuriser la réforme et éviter toute fragilisation du secteur

Un courrier a été adressé à la Ministre déléguée à l'autonomie et au handicap demandant que l'année blanche soit l'occasion de préparer les gestionnaires aux évolutions tarifaires. Nexem a ainsi demandé que :

- les gestionnaires comme les ARS puissent être formés à la compréhension de la nouvelle équation tarifaire et de ses enjeux.
- la CNSA et la DGCS produisent une étude d'impact global des effets de la réforme auprès des fédérations du secteur.
- les données renseignées dans le cadre du Recueil PH 2025 soient consolidées et partagées. A minima les données relatives aux transports et aux publics accompagnés.

Nexem a salué les engagements de la nouvelle ministre Camille Galliard-Minier à l'occasion du COSTRAT

de mars 2026, notamment en ce qui concerne la trajectoire de déploiement sur 8 ans. Mais notre fédération a également porté à nouveau ses demandes et ses positions pour une réforme structurante :

- la **sécurisation financière et la progressivité réelle de la réforme** constituent des conditions incontournables pour éviter toute déstabilisation des structures.
- un **cadre national clair** est indispensable entre transformation de l'offre et SERAFIN-PH, à la fois pour articuler échelon national et échelons régionaux, mais également pour des avancées articulées et cohérentes des calendriers de ces deux politiques publiques
- un **calendrier d'avancée des travaux dédiés** à la version 2 de l'équation tarifaire devait être communiqué.
- la **communication des résultats des coupes réalisées en 2025** était nécessaire, et ce dans une logique de transparence.

Pour **continuer d'accompagner les adhérents dans la réforme**, Nexem déploie des outils dédiés :

- webinaires en interfédéral, fiches techniques, FAQ, formation, RDV ritualisés après chaque instance
- expertise juridique avec les partenaires ad hoc notamment sur le sujet EPRD/CPOM en lien avec SERAFIN PH3
- accompagnement aux coupes 2026, etc.

360 millions d'€

C'est l'enveloppe allouée pour amortir l'entrée en vigueur de la réforme

AHI ET RÉFORME CHRS : REPENSER LE MODÈLE TARIFAIRE

Depuis le début de la réforme, Nexem manifeste son inquiétude et se mobilise contre une réforme tarifaire à coût constant.

Les travaux présentés lors du dernier Comité des experts en mars 2026 traduisent une volonté d'amélioration technique de l'équation tarifaire, sans pour autant lever les inquiétudes légitimes pour les structures concernées. Plusieurs ajustements ont été introduits, notamment pour mieux prendre en compte certaines spécificités du parc, comme les structures de grande capacité ou certaines typologies de publics. Ces évolutions vont dans le sens d'un modèle plus précis mais qui n'en modifient ni les principes structurants ni les effets globaux.

Des impacts confirmés et préoccupants pour les gestionnaires

Les données partagées viennent confirmer l'ampleur des effets redistributifs de la réforme :

- 48% des CHRS connaîtront une baisse de leur dotation ;
 - Parmi eux, la moitié subirait une baisse supérieure à 20%.
- Ces chiffres constituent un **point d'alerte majeur** pour le secteur. Ils traduisent un niveau d'impact élevé, susceptible d'affecter directement la capacité d'action de nombreux établissements.
- Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'elle intervient

dans un contexte déjà fortement contraint : augmentation des besoins d'hébergement, suppression des exonérations de la taxe d'apprentissage et impact de la fusion administrée des conventions 66 et CHRS.

Ainsi, si l'objectif d'équité tarifaire est affiché à moyen terme, la question de la soutenabilité économique pour les gestionnaires reste pleinement posée.

Des simulations utiles, mais des incertitudes persistantes

La réforme entre désormais dans une phase opérationnelle avec la transmission prochainement par les autorités de contrôle et de tarification des **simulations individuelles** réalisées à partir des données 2024. Ces simulations constituent donc **une étape indispensable mais encore partielle**, qui ne lève pas à ce stade les incertitudes sur la capacité des « perdants » notamment

48%

des CHRS
connaîtront une baisse
de leur dotation. Parmi eux,
la moitié subirait une baisse
supérieure à 20%.

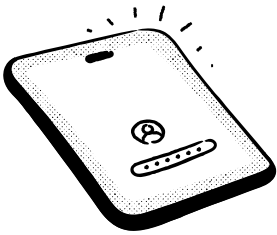
à amortir le choc tarifaire à venir. Les outils se mettent en place, le modèle se stabilise, mais les effets concrets de la réforme deviennent pleinement visibles et inquiètent l'ensemble des organisations représentantes du secteur.

À ce stade, le principal enseignement est clair : **les avancées en matière de pilotage ne suffisent pas à atténuer les inquiétudes liées au modèle tarifaire**, qui demeure le point de tension central de la réforme. Face à ces constats, Nexem réaffirme la nécessité de sécuriser la réforme dans ses conditions de mise en œuvre. Plusieurs demandes sont portées à ce titre :

- repenser le modèle tarifaire en introduisant un objectif explicite de limitation des impacts négatifs ;
- prévoir une enveloppe dédiée au coût de rebasage des CHU dernièrement CHRisés car son financement intégré à la réforme tarifaire pèse trop lourdement sur les épaules des CHRS historiques ;
- approfondir l'analyse des établissements les plus fragilisés par la réforme et en premier lieu leur situation économique.

A la tête de la mobilisation interfédérale sur le sujet, Nexem poursuivra son action en 2026.

NUMÉRIQUE ET IA : ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE



Dans le cadre du plaidoyer PLF-PLFSS, Nexem s'est battue :
➤ **Pour que les financements publics intègrent enfin les coûts récurrents nécessaires** pour répondre aux enjeux et obligations du secteur (migrations vers le

cloud, hébergements sécurisés, licences, maintenance, dispositifs cybersécurité, ...), notamment via la création d'un fonds pluriannuel spécifique, incluant à la fois les dépenses d'investissement et les coûts de fonctionnement.

➤ **Pour permettre aux petites et moyennes structures, souvent sans ressources internes suffisantes, de partager des compétences rares**, de négocier collectivement les outils, par exemple en instaurant un dispositif de soutien

à la mutualisation des systèmes d'information au sein des structures, notamment via la création de Groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS).

➤ **Pour assurer la cohérence des outils déployés, faciliter les échanges sécurisés de données, réduire les charges administratives** et permettre un véritable pilotage par les données au service des parcours des personnes.

DIALOGUE SOCIAL, INFLUENCE ET PROJETS : UNE ANNEE D'ENGAGEMENT EUROPÉEN



La Fédération européenne des employeurs sociaux, dont Nexem est un membre actif, et la Fédération des syndicats européens des services publics ont signé en juin un **cadre d'action pour stimuler la fidélisation et le recrutement dans les services sociaux**. Il s'agit de la première réalisation du Comité de dialogue social sectoriel européen pour les services sociaux, établi en 2023. Négociée conjointement par les employeurs

et les syndicats, cette initiative définit les objectifs et les actions des partenaires du Comité de dialogue social pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre et le turnover qui compromettent la qualité et la disponibilité des accompagnements dans toute l'Europe.

Afin d'enrayer la crise d'attractivité du secteur, le cadre d'actions définit 15 actions concrètes dans 11 domaines thématiques. Ce document est à la fois un engagement des partenaires sociaux au niveau européen en faveur des services sociaux et un appel urgent à l'action pour tous ceux qui façonnent les services sociaux en Europe.

L'implication de Nexem dans le dialogue social et au sein de ses réseaux européens lui a également

permis de **prendre part à des auditions des partenaires sociaux par la Commission européenne**, notamment sur le plan d'action de mise en œuvre du socle européen des droits sociaux, la stratégie pour les droits des personnes en situation de handicap ou encore la stratégie de lutte contre la pauvreté.

Enfin, Nexem a participé à **plusieurs projets européens** : IWorCon, dont la conférence finale a porté sur l'impact de la numérisation et de l'IA dans les services sociaux ; Care4Skills, qui élabore des contenus de formation sur les services centrés sur la personne et sur la numérisation ; et InGoodShape qui développera notamment des recommandations synthétiques sur la prévention des troubles musculosquelettiques et des risques psycho-sociaux.

JOURNÉE DU FINANCEMENT : RÉPONDRE À L'URGENCE ET PRÉPARER L'AVENIR



La question du financement du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif, tant à court qu'à long terme, reste plus que jamais cruciale. D'autant plus dans ce

contexte d'instabilité politique. C'est pourquoi Nexem a souhaité réunir les acteurs clés – représentants des financeurs, parlementaires, etc. – lors d'une journée dédiée, pour débattre, explorer ensemble des solutions afin de répondre aux urgences présentes, tout en bâtissant des politiques sociales inclusives pour l'avenir, lors d'une journée dédiée le 1^{er} avril sur le thème : « Financement de la solidarité : comment répondre à l'urgence et préparer l'avenir ? ». Plusieurs tables rondes ont rythmé l'événement :

- Les financements 2025 à l'épreuve d'un contexte politique incertain
- Le financement des politiques sociales vu par les collectivités locales
- PLF-PLFSS, textes votés versus réalité : le financement de la solidarité vu par les parlementaires
- Une dernière table ronde « quelles pistes de solutions pour repenser la gouvernance et le financement de la solidarité ? » a permis de revenir sur les propositions de Nexem élaborées dans le cadre d'Humanifest, de rappeler les leviers d'action prioritaires – pluriannualité, organe de financement unique, investissement social, etc., et de s'engager sur des mesures concrètes. Parmi les intervenants : Jean-Benoît Dujol, directeur général de la Cohésion Sociale et Maëlig Le Bayon, directeur général de la CNSA, Marie-Anne Montchamp, ex présidente de la CNSA et directrice générale de l'OCIRP, etc.

UNE FORTE MOBILISATION MÉDIATIQUE

À l'automne 2025, Nexem a lancé une grande action médiatique pour **mettre la solidarité au cœur du débat sur le budget** et, plus largement, au cœur du débat public et interpeller directement les décideurs à l'heure des arbitrages budgétaires.

Une action illustrée notamment par :
➤ plusieurs interviews dans la presse spécialisée
Dans **ASH**, le président Alain Raoul dénonçait « le pire projet de budget que l'on ait vu depuis longtemps ». Dans **La Gazette des communes**, à propos de la **prime Ségur pour tous**, il appelait les adhérents à initier des contentieux pour obtenir

les financements qui leur sont dus, notamment de la part des départements.
➤ la publication d'une **lettre ouverte**, le 11 décembre dernier autour d'un message fort : **la solidarité ne peut plus être la variable d'ajustement des politiques publiques**. Elle constitue au contraire un investissement stratégique pour l'avenir du pays — un investissement dans la dignité des personnes accompagnées, dans l'attractivité et la reconnaissance des métiers du prendre soin, et dans la promesse républicaine d'une prise en charge qui garantit à chaque citoyen, où qu'il vive, la même protection et la même dignité.

La lettre a été diffusée dans **55 titres de la presse quotidienne régionale et Le Parisien – Aujourd'hui en France**, auprès d'un lectorat estimé à plus de 12 millions de personnes.

En 2025, Nexem a obtenu 293 retombées presse et réalisé 28 interviews.



2 Interprofessionnel : offrir une nouvelle visibilité et opportunité d'influence au secteur grâce à la CPME

Depuis son adhésion à la CPME en 2019, Nexem poursuit un objectif constant : **porter la voix de ses adhérents au plus haut niveau de représentation patronale. C'est la raison pour laquelle, début 2025, Nexem a fait le choix de privilégier le niveau interprofessionnel, via la CPME.**



Seul ce niveau de négociation patronale est susceptible d'influencer durablement les politiques publiques. En outre, au-delà de la seule facette de la représentation patronale interprofessionnelle, l'implication de Nexem au sein de la CPME, lui assure un accès élargi à des espaces d'influence.

Nexem a ainsi renforcé sa collaboration avec la CPME, ce qui s'accompagne de nouvelles opportunités :

- **un poste de vice-président** de la CPME assuré par le président de Nexem, Alain Raoul, **en charge du pôle ESS, lieu de convergence d'expertises et de propositions** pour la construction des politiques publiques. Une instance qui contribuera à **valoriser et reconnaître la singularité des structures de l'ESS** et leur légitimité à intervenir dans le débat public

Le pôle s'est donné 4 objectifs :

- Fédérer et porter une voix commune, formuler des propositions communes et de les relayer de manière unifiée auprès des instances de la CPME et des pouvoirs publics.
- Accéder aux négociations interprofessionnelles.
- Rapprocher les cultures entrepreneuriales : créer des ponts entre les entrepreneurs de l'ESS et ceux du secteur commercial traditionnel.
- Assurer la reconnaissance institutionnelle de l'ESS. Installé en 2025, il a travaillé sur son « texte fondateur » destiné à établir la définition de l'ESS selon la CPME et a fait émerger une position commune des fédérations de l'ESS. Il s'est saisi de la stratégie nationale de l'ESS que le gouvernement va prochainement transmettre à la Commission européenne et va prochainement publier un positionnement quant à cette stratégie nationale. D'autres sujets de travail ont été identifiés, parmi lesquels la décentralisation, l'aidance, la fiscalité et l'attractivité.

- **une présence déployée sur toutes les commissions porteuses**

d'intérêt pour le secteur (comme la commission « formation » ou « RSE »)

- **un engagement dans des instances supra-sectorielles comme la protection sociale** via des mandats nationaux pour Nexem au sein de la CNAM, la CNAV, l'Unedic, l'Urssaf et l'Ucanss

- **une présence aux négociations des ANI** (accords nationaux interprofessionnels) nous permettant d'investir des dossiers intersectoriels, comme récemment le sujet de transition-reconversion professionnelle ou l'assurance chômage

- **l'accès à de nouveaux mandats dans les territoires** pour élargir le cercle d'influence de l'ESS en lien avec les CPME locales : plus de 80 mandats de conseillers prud'hommaux

- **un projet de partenariat renforcé** afin que l'adhésion nationale de Nexem offre, en régions, un accès privilégié aux mandats et activités de la CPME.

3 Attractivité des métiers : susciter des vocations avec AXESS à l'emploi

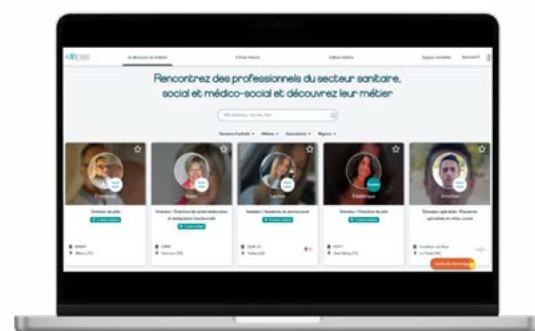
AXESS à l'emploi, la plateforme des métiers du soin et de l'accompagnement, s'inscrit dans une ambition claire : renforcer l'attractivité de notre secteur en faisant mieux connaître la diversité et la richesse de ses métiers auprès des jeunes, des demandeurs d'emploi et des personnes en reconversion professionnelle.

Concrètement, la plateforme permet de **mettre en relation directe des professionnels du secteur, issus des structures adhérentes de Nexem et de la FEHAP, avec ces publics en réflexion sur leur avenir professionnel**. Ces échanges prennent la forme de rendez-vous

en visioconférence, complétés par des fiches et des vidéos témoignages de professionnels accessibles en ligne.

Les professionnels engagés comme ambassadeurs partagent leur expérience, présentent leur métier

et répondent aux questions des candidats. La **plateforme a également été intégrée au site prendresoin.francetravail.fr**. Pour accompagner le lancement, **AXESS a déployé une campagne de communication sur les réseaux sociaux**.



La plateforme AXESS à l'emploi est également accessible sur le site prendresoin.francetravail.fr

PARTIE 2

CCUE : une ambition intacte et des employeurs mobilisés pour sortir de l'impasse



- 1 Suspension de la négociation sur le volet classifications-rémunérations : un choix difficile mais responsable
- 2 Des négociations enlisées par l'opposition systématique de la plupart des organisations syndicales
- 3 Politique salariale : maintenir la pression sur les financeurs
- 4 Fusion CCN66-CHRS : forcer les pouvoirs publics à prendre en compte l'impact financier

1 Suspension de la négociation sur le volet classifications-rémunérations : un choix difficile mais responsable

L'ambition de doter le secteur d'un cadre conventionnel modernisé n'a pas changé mais les négociations sont entravées faute de visibilité sur le financement et en raison du blocage de la plupart des organisations syndicales.



Depuis le lancement des négociations en juin 2022, AXESS œuvre avec constance pour construire un cadre conventionnel ambitieux, à la hauteur des enjeux du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif. Cette ambition, partagée par tous les acteurs du secteur, repose cependant sur un prérequis essentiel : un engagement clair et durable des pouvoirs publics sur le financement.

À de multiples reprises, AXESS les a rencontrés et fait valoir son projet avec un chiffreage. Sans visibilité sur

les moyens mobilisables, impossible d'engager des négociations de fond, en particulier sur les aspects structurants du futur cadre conventionnel.

Faute de réponse sur le financement de la CCUE, AXESS a ainsi pris la décision de suspendre la négociation sur le volet classifications-rémunérations, en mai 2025. Cette suspension est un **signal d'alerte** : la CCUE est essentielle pour l'avenir du secteur et impose à tous les acteurs concernés d'assumer leurs responsabilités dans la construction de ce cadre commun.

Par ailleurs, la LFSS 2026 a confirmé l'**absence d'enveloppe dédiée à la CCUE**. Cet abandon du soutien financier de la CCUE est un choix politique qui porte fortement atteinte à l'attractivité du secteur. Cette position sonne comme un **grave manquement à la parole donnée**, notamment aux employeurs qui avaient pourtant répondu aux demandes du gouvernement censées ouvrir la porte du financement. AXESS a rappelé une nouvelle fois aux pouvoirs publics lors de la conférence salariale de février 2026 qu'aucun retour en arrière n'est concevable au niveau de la CCUE, car sans elle, c'est l'effondrement de l'ambition d'une solidarité nationale à la hauteur des besoins qui serait inéluctablement déclenchée.

« Cette suspension est un signal d'alerte : la CCUE est essentielle pour l'avenir du secteur et impose à tous les acteurs concernés d'assumer leurs responsabilités dans la construction de ce cadre commun. »

2 Des négociations enlisées par l'opposition systématique de la plupart des organisations syndicales

REFUS DE L'ACCORD OPP, OUTIL STRUCTURANT AU SERVICE DE LA SANTÉ DES PROFESSIONNELLS

AXESS a souhaité réorganiser les sujets de négociation pour **avancer sur des thématiques de la CCUE encore peu investies et pour autant essentielles pour le secteur, en particulier sur le sujet des régimes de santé et de la construction d'un Organisme Paritaire de Prévention**. C'est donc dans cet esprit pragmatique et responsable qu'AXESS, lors de la CMP BASS du 4 septembre, a proposé aux organisations syndicales de prioriser la santé au travail et maintenir ainsi la dynamique de construction de la CCUE dans laquelle les partenaires sociaux de la branche se sont engagés.

Durant toute l'année 2025, AXESS a travaillé à des propositions relatives à la création d'un OPP pour la branche qui ont abouti à une proposition d'accord en mars 2026. Ce dernier avait pour but de doter la branche d'un **outil structurant, pérenne et opérationnel au service de la santé des professionnels, de la qualité de vie et des conditions de travail**, ainsi que de l'attractivité des métiers. Il prévoyait notamment de :
➤ améliorer durablement la santé

des professionnels et les conditions de travail
➤ réduire les accidents du travail et l'absentéisme et ainsi inverser la courbe de sinistralité du secteur qui compte aujourd'hui un taux d'absentéisme supérieur à 9%, 17 millions de journées d'absence par an et près de 70 000 postes vacants
➤ renforcer l'attractivité des métiers
➤ améliorer la qualité d'accompagnement et des soins
➤ instaurer des mesures de prévention travaillées avec les partenaires sociaux
➤ optimiser les dépenses publiques liées à la sinistralité
➤ couvrir 200 000 salariés actuellement non couverts grâce à la procédure d'extension de l'accord.

Financé par une contribution employeur de 0,05% de la masse salariale, **ce projet représentait environ 13 millions d'euros par an, que les pouvoirs publics avaient accepté de financer**, malgré un contexte budgétaire particulièrement contraint. Et **pourtant, aucune organisation syndicale ne l'a signé. Une décision incompréhensible dans**

un contexte de fortes tensions sur les ressources humaines et les conditions de travail.
Passée leur colère, les employeurs, conscients des enjeux, sont restés pleinement mobilisés pour sortir de l'impasse dans l'intérêt général. Des échanges avec les partenaires sociaux ont eu lieu pour tenter de **trouver une solution, notamment en levant l'obstacle de l'appel d'offres concernant l'OPP**. Dans ce cadre, la CFDT, qui conditionnait la signature de l'accord OPP au lancement d'un appel d'offres sur la protection sociale, a proposé un avenant à l'accord de méthode de la CCUE, intégrant un calendrier de lancement d'un **appel d'offres sur le régime de prévoyance**. Ce texte, présenté lors de la CMP du 9 avril 2026, a été signé par la CFDT et AXESS qui réaffirme que la prévention constitue un levier essentiel d'attractivité, de qualité de vie au travail et de pérennité de l'offre de soins et d'accompagnement. Mais il a fait l'objet d'une **opposition majoritaire**.

REFUS DE L'ACCORD SUR LA PÉRIODE DE RECONVERSION PROFESSIONNELLE

En plus de la proposition d'accord OPP, AXESS a mis sur la table en mars 2026 un avenant relatif à la période de reconversion professionnelle. Ce dernier visait à rendre accessible aux salariés de la branche les nouvelles dispositions légales leur permettant de dynamiser leur parcours professionnel, notamment via le dispositif de reconversion professionnelle.

Si on peut regretter la disparition de la Pro-A, qui a fait la preuve de son utilité pour le secteur avec près de 2 000 parcours qualifiants financés chaque année, il n'en reste pas moins que **le dispositif de reconversion**

professionnelle doit pouvoir être mis en œuvre afin d'accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle.

Les besoins en qualification demeurent en effet considérables dans notre secteur : selon le dernier baromètre de l'emploi et de la formation de l'OPCO Santé, plus de 47 500 salariés (soit environ 5% des effectifs de la branche) nécessiteraient l'accès à une formation certifiante. Pourtant, et alors même que les termes de cet accord étaient de nature à ne créer aucune difficulté majeure, **il n'a fait l'objet que d'une seule signature** de la part

de SUD. **Les conséquences en sont immédiates et préoccupantes : le risque d'une année blanche en matière de qualification professionnelle** est désormais réel. Une telle situation fragiliserait durablement les structures, leurs salariés, et plus largement l'attractivité du secteur. Autant de signaux en décalage avec les attentes du terrain. En refusant de signer des accords utiles et financés, les organisations syndicales bloquent des avancées concrètes pour les professionnels qu'elles prétendent défendre. Ce qui a conduit AXESS, en avril 2026, à quitter la table des négociations.

EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

CONVENTIONNEMENT OETH ET AGEFIPH

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018 a mis fin à la possibilité de conclure des accords de branche agréés sur le handicap. Le dernier accord de notre Branche, conclu en 2019 et renouvelé en 2022, a continué de s'appliquer jusqu'au 31 décembre 2025. De fait, jusqu'à cette date, le financement des mesures liées à l'embauche et au maintien dans l'emploi en faveur des travailleurs en situation de handicap pouvait toujours être sollicité auprès de l'association OETH.

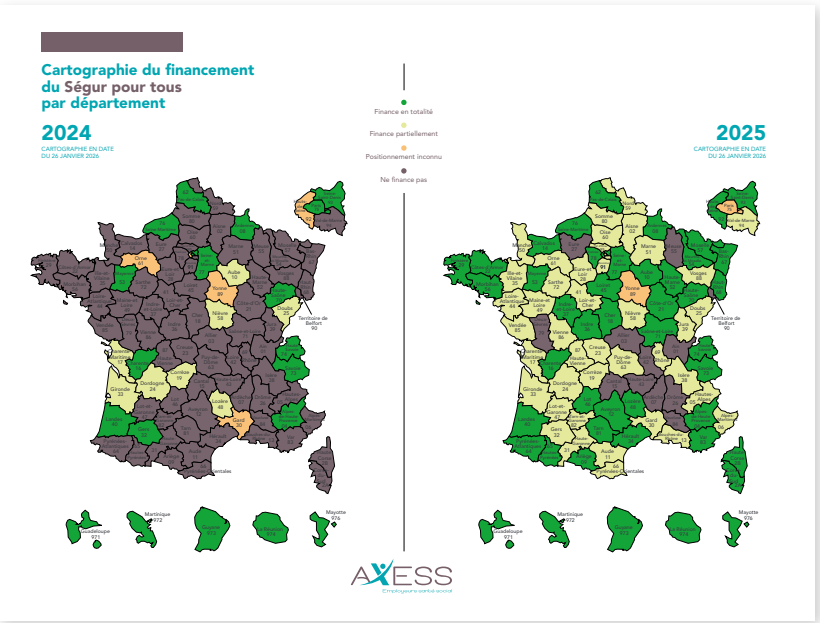
La Branche et l'association OETH ont souhaité maintenir une dynamique de politique ambitieuse sur le handicap et la santé au travail qui s'est concrétisée par un conventionnement entre OETH et l'Agefiph.

L'objectif de cette convention est de construire un nouveau cadre d'intervention expérimental permettant de préserver les atouts de l'approche développée par OETH tout en l'inscrivant dans le droit commun et dans l'écosystème de l'Agefiph. Ce modèle vise ainsi à garantir un accompagnement adapté aux spécificités des établissements du secteur sanitaire, social et médico-social.

Depuis le 1^{er} janvier 2026, les structures doivent s'adresser à l'Agefiph pour solliciter le financement des aides liées à la compensation du handicap. Par ailleurs, l'association OETH procèdera au printemps 2026 à sa dernière collecte des contributions dues au titre de la DOETH 2025 pour l'ensemble des adhérents de la FEHAP et de Nexem.

3 Politique salariale : maintenir la pression sur les financeurs

SEGUR POUR TOUS : UNE MOBILISATION QUI PORTE SES FRUITS



Tout au long de l'année 2025, Nexem s'est battue pour l'effectivité du versement de la prime Ségur pour tous auprès de tous les financeurs. Au titre d'AXESS, d'abord, avec une forte **pression sur les financeurs** pour verser les sommes dues sur 2024 et 2025, notamment auprès des départements, avec la **publication dans les médias d'une cartographie** début 2026 pointant du doigt les mauvais payeurs. Une action qui commence à **porter ses fruits puisqu'à ce jour seuls 2 départements n'ont pas versé**

du tout les sommes pour 2025. Nexem continue à se battre pour les sommes de 2024, afin qu'elles soient réglées, notamment dans le cadre des comptes administratifs.

Par ailleurs, le 12 mars 2026, le Conseil d'Etat a rendu sa décision à la suite des différents recours déposés par Nexem en excès de pouvoir afin que le financement des mesures salariales prévues par l'accord du 4 juin 2024 relatif à l'extension du « Ségur de la santé » soit effectif pour l'ensemble des

acteurs du champ de la BASS. Nexem demandait l'affectation de crédits aux autorités de tarification pour financer les revalorisations dans plusieurs secteurs, notamment :
➤ le secteur des personnes confrontées à des difficultés spécifiques ;
➤ le secteur « droits des femmes et égalité entre les hommes et les femmes » ;
➤ la protection judiciaire de la jeunesse ;
➤ la protection juridique des majeurs.

Le Conseil d'Etat valide ainsi le caractère opposable de l'accord du 4 juin 2024. Il appartient à chaque établissement et service de faire valoir ses droits si les sommes qui sont dues n'ont pas été versées, en interpellant l'autorité compétente, voire en saisissant le tribunal administratif de votre territoire. En outre, il est à rappeler que **les différents recours engagés par Nexem ont pu d'une manière indirecte influencer sur le versement du « Ségur pour tous » et notamment :**
➤ **Dans le secteur de la protection juridique des majeurs :** en effet, l'instruction budgétaire du 8 septembre 2025 a inclus le financement du « Ségur pour tous » pour l'exercice 2025 ;
➤ **Dans le secteur de la protection judiciaire de la jeunesse,** du Dispositif national d'accueil des demandeurs d'Asile et des

violences faites aux femmes où les financements ont été actés dans le cadre de la loi de finances initiale pour 2025.

Enfin, les conclusions du Conseil d'Etat font également écho à **une décision rendue en janvier dernier par le tribunal administratif de Paris** qui s'est prononcé en faveur d'une association gestionnaire d'un centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (Csapa), soutenue par Nexem, qui demandait le financement intégral du coût du « Ségur pour tous ». Il a notamment rejeté l'argument du financeur

(l'agence régionale de santé) qui faisait prévaloir le caractère limitatif de sa dotation régionale et réaffirmé le principe d'opposabilité des accords conventionnels agréés.

Nexem appelle les adhérents qui n'ont pas perçu les sommes du Ségur à **mener collectivement des contentieux** auprès de leurs autorités de tarifications. Dans cette optique, elle a mis à disposition un **accompagnement dédié** : modèles types de recours tarifaires, webinaires, FAQ, etc. Nexem a ainsi également négocié un accompagnement sur mesure avec

Cornillier Avocats permettant aux adhérents de bénéficier de tarifs très préférentiels pour leurs démarches contentieuses incluant : diagnostic sur mesure, quelle que soit la situation (type de financeur, sous CPOM ou non, etc.), préparation et la rédaction de la requête, suivi du dossier, etc.).

Nexem continue par ailleurs le lobbying auprès des associations représentatives des différents financeurs, départements, régions, métropoles, pour obtenir les financements manquants.



MAIS UN DÉSENGAGEMENT DES POUVOIRS PUBLICS QUI PERDURE ET AMPLIFIE LA COLÈRE

Lors de la conférence salariale du 18 février 2026, aucune enveloppe n'a été accordée pour des revalorisations salariales. Une seule annonce a été faite de la part de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) : une augmentation de 0,9% du GVT (Glissement-Vieillesse-Technicité), insuffisante pour couvrir les besoins, AXESS ayant évalué à

1,13% le GVT pour 2026, soit 310 millions d'euros. A cette occasion, AXESS a exprimé sa profonde révolte face à une preuve supplémentaire du dénigrement de la solidarité et de la place accessoire qui lui est accordée par les pouvoirs publics et rappelé l'urgence à agir sur :
➤ Une masse salariale qui subit depuis trop longtemps un sous-

financement chronique alors que l'inflation et l'évolution du SMIC ont, quant à elles, atteint des niveaux historiques
➤ Une iniquité qui s'installe insidieusement dans les revalorisations salariales entre notre secteur et le secteur public, mais aussi, du jamais vu, entre professionnels au sein même de notre secteur

- Le non-respect, total ou partiel, du financement d'accords agréés et étendus
- La conflictualité grandissante entre financeurs, qui compromet in fine la mise en œuvre des missions de service public et d'intérêt général qui sont les nôtres
- La pratique récurrente de taux directeur très insuffisants

Elle a également exprimé **le besoin impérieux de compenser un cortège de charges** :

- La non-transposition des mesures Guerini : 464 millions d'euros.
- L'impact du dernier relèvement du SMIC : 117 millions d'euros.
- Le GVT évalué à 1,13% en 2026, comme en 2025 : 310 millions d'euros.
- L'incompréhensible suppression de l'exonération de la taxe d'apprentissage : 120 millions d'euros.
- Les effets potentiels de l'article 20 de la Loi de financement de la sécurité sociale, de la réduction de

l'aide à l'apprentissage et de l'évolution du dispositif de reconversion professionnelle.
➤ Les impacts de la fusion administrée CCN66-CHRS à compter d'août 2026 pour les structures CHRS.
➤ Les conséquences des réformes fiscales.

AXESS reste pleinement **mobilisée pour obtenir les moyens financiers correspondant aux besoins d'évolution du secteur** et met d'ores et déjà tout en œuvre pour l'**obtention de financements à destination de mesures salariales intermédiaires** dont la nécessité est impérieuse au sein du secteur.



310
millions d'€

C'est le montant estimé par AXESS pour le GVT 2026, soit 1,13% d'augmentation de la masse salariale, versus 0,9% annoncés en conférence salariale

464
millions d'€

C'est le montant de la non transposition des mesures Guerini

120
millions d'€

C'est le montant de la taxe d'apprentissage dont le secteur ne sera plus exonéré

4 Fusion CCN66-CHRS : forcer les pouvoirs publics à prendre en compte l'impact financier

Par arrêté du 5 août 2021, le ministre du Travail a procédé à la fusion des accords CHRS et de la CCN66. Concrètement, cet arrêté a ouvert une période de 5 ans (soit jusqu'en août 2026), à l'issue de laquelle, à défaut d'accord de branche, les dispositions de la CCN du 15 mars 1966 se substitueront à celles des accords CHRS.

Nexem n'a eu de cesse, depuis cette date, d'interpeller les pouvoirs publics, sur l'impact financier pour les structures dans le cadre de cette fusion administrée, et s'est retrouvée confrontée à des interlocuteurs qui se renvoient la balle, de la DIHAL à l'Elysée en passant par Matignon et les ministères de la Santé, de la Justice, du Logement de la Ville.

Par ailleurs, dans ce contexte de la fusion des deux conventions collectives, les partenaires sociaux ont souhaité **proroger le régime de prévoyance CHRS** sur l'ensemble de l'année 2026 afin d'éviter un changement complexe de régime au cours de l'année. Un accord a ainsi été signé et agréé en vue de proroger les régimes de prévoyance 66 et CHRS permettant de maintenir les régimes de la CCN66 et accords CHRS en termes de garanties et de cotisations pour la seule année 2026, dans l'attente de la mise en place d'un régime de prévoyance au niveau de la BASSMS.

Afin d'anticiper les impacts financiers de cette fusion de branche, Nexem a outillé

ses adhérents pour leur permettre de s'y préparer en mettant à la disposition des structures appliquant les accords CHRS :

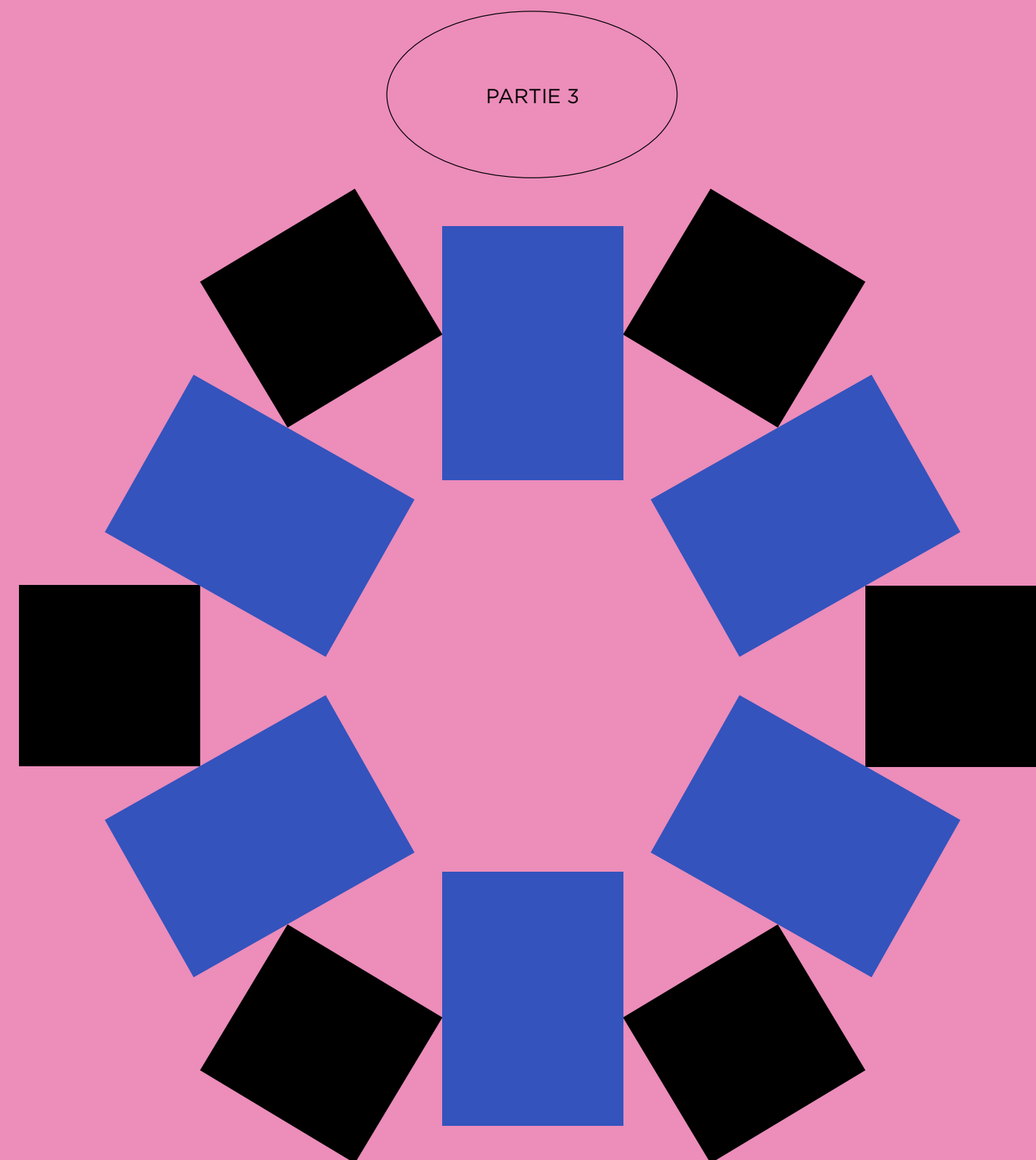
- **un outil de micro-simulation**

Au-delà d'aider à positionner chaque salarié dans les grilles de la CCN66, l'outil a pour objet – dans le cadre de la campagne budgétaire 2026 – de mesurer : l'impact en termes de rémunération du passage des accords CHRS à la CCN66, intégrant les conséquences sur la réduction générale des cotisations patronales (réduction « Fillon ») ; ainsi que celui sur les congés supplémentaires (congés dits trimestriels et congés d'ancienneté). Cet outil a été élaboré en lien avec des structures adhérentes qui appliquent les accords CHRS.

- **une FAQ**
- **une table de correspondance juridique CHRS-66**
- **des exemples de notes d'information à destination des IRP et des salariés**
- **des documents d'analyse des normes sociales** pour faciliter leur articulation avec le nouveau cadre conventionnel
- **des webinaires** d'information
- **un outil relatif au sort des contrats de travail et au statut collectif associatif**
- **un outillage pour informer le CSE** et les salariés du processus de fusion en cours
- **des trames de recours gracieux** pour les ESMS selon leur environnement de gestion (CPOM ou pas, BP/CA ou EPRD/ERRD)



Une réponse systémique aux enjeux de solidarité



- 1 Porter notre vision de la solidarité
- 2 Une approche du domicile au service des parcours de vie

1 Porter notre vision de la solidarité

HUMANIFEST : PLAN D'ACTION POUR LA REFONDATION DU SECTEUR

Après un premier volet consacré à la gouvernance et à l'organisation du secteur, Nexem poursuit son travail systémique et collaboratif pour une refondation du secteur et une société solidaire qui répond aux besoins des personnes accompagnées.

Ainsi, en mars 2025, est sorti le deuxième volet qui met en avant une nouvelle approche managériale valorisant le sens, l'humain, la créativité et la connaissance.

Ce dernier vise à porter notre vision managériale pour le secteur et accompagner les adhérents face aux évolutions qui traversent le management des organisations : rapport au travail, nouveaux modes de travail, transition écologique, etc.

En réponse à ces enjeux, ce deuxième chapitre s'articule autour de **3 axes** :

- **S'appuyer sur une gouvernance responsable, mobilisatrice et vectrice de sens ;**
- **Promouvoir un management systémique qui valorise l'humain et les compétences ;**
- **S'affirmer comme des employeurs proposant des métiers attractifs.**



« En adaptant nos pratiques managériales, nous pouvons créer un environnement de travail où chacun peut s'épanouir et contribuer pleinement à la mission et à l'impact social de notre secteur des solidarités. Nous soutenons l'idée de construire des environnements de travail porteurs de sens, dynamiques et responsables en impliquant chacun. »

MANUEL PÉLISSIER,
Directeur général de l'AFRIS Paris
Parmentier, en charge du volet politique
management d'Humanifest

Ce 2^e chapitre met en lumière 12 propositions parmi lesquelles :

Valoriser son rôle et son utilité sociale



« Le secteur social et médico-social présente la singularité de proposer des métiers s'inscrivant dans une relation d'aide et de soin. L'approche managériale doit intégrer et s'ajuster à cette spécificité. »

PATRICK SORIA,
Directeur exécutif Fondation Anaïs

Développer et valoriser la connaissance et les apprentissages



« Penser nos organisations comme des espaces permanents de transmission et d'apprentissage participe d'une valorisation des savoirs expérientiels de toutes les parties prenantes. »

BÉNÉDICTE AUBERT,
Directrice générale Fondation Grancher

Rendre les organisations agiles en favorisant l'autonomie et la créativité



« En renforçant la participation, en facilitant la prise d'initiatives des professionnels pour stimuler la créativité, il nous est possible de créer les conditions d'un engagement collectif durable et porteur de sens pour nos organisations et les personnes accompagnées. »

CYRIL DURAND,
Directeur général Linkia

En écho à ce chapitre, le **dispositif d'accompagnement managérial** de Nexem, initié fin 2024, continue de s'enrichir pour accompagner et outiller tous les managers (voir p.40).

Paru début 2026, le 3^e chapitre consacré au développement durable

visé à accompagner chacun et chacune dans une dynamique de transformation indispensable pour que le développement durable ne soit pas une option ou un idéal lointain, mais notre horizon commun et une réalité partagée. Il se concentre sur 3 axes principaux :

- **Agir plus et mieux : faire du développement durable un levier stratégique et solidaire ;**
- **Définir la stratégie et transformer nos organisations** : une approche de conduite du changement souple et progressive ;
- **Conjuguer soutenabilité financière et durabilité** : une vision stratégique fondée sur l'investissement, la coopération et l'innovation.

Ce chapitre est illustré de nombreux retours et éclairages terrain :



« Fondée sur un engagement associatif fort, notre action trouve sa réussite dans un pilotage structuré, alliant vision stratégique et mise en œuvre opérationnelle. Appuyée sur une feuille de route co-construite et des indicateurs partagés, cette approche nous inscrit dans une dynamique d'amélioration continue qui permet de tracer notre chemin vers les ambitions RSE associatives. »

GABRIEL MILAZZO,
Directeur RSE, Patrimoine, Achats, GAPAS



CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENT DURABLE

« Nexem appelle à un engagement résolu, fédérateur et responsable de l'ensemble des acteurs du secteur.

Aux ESSMS et aux organismes gestionnaires, Nexem veut dire son soutien plein et entier et les assurer de son accompagnement opérationnel pour faire vivre leurs démarches de développement durable. Son ambition porte une conviction profonde : celle d'entraîner chacun dans ce mouvement de transformation indispensable »



EMMANUEL AFONSO,
Directeur général des Papillons Blancs 76,
membre du Bureau Nexem, en charge du volet
développement durable d'Humanifest et président
de la Commission Développement durable

3

formations
dont une nouvelle en
2025 sur les achats
responsables

36

articles
dans l'Hebdo

6

webinaires

4

fiches
techniques

3

vidéos by Nexem
+ 52 mn

15

partenariats



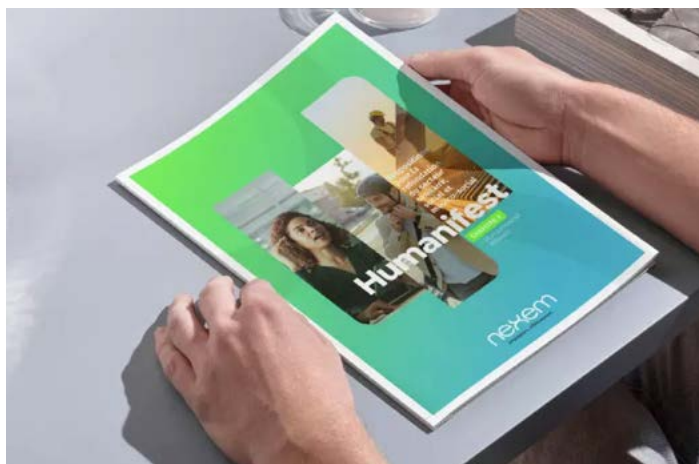
« S'inscrire dans une dynamique de coopération entre acteurs du territoire est un véritable levier. Nous mutualisons nos expertises et les coûts sur des dossiers complexes, comme par exemple l'installation de panneaux photovoltaïques. Avec ce projet d'autoconsommation collective, nous ferons baisser de 25% la consommation électrique de 4 établissements. Ce qui nous redonne de la marge de manœuvre sur le plan financier. »

EMMANUEL GOBIN,
Directeur général Les Papillons Blancs
Hazebruck

En parallèle, pour **accompagner les adhérents dans la définition d'un plan d'action et les inspirer**, la Commission développement durable de Nexem a réalisé une **feuille de route**.

Cet outil permet de **se projeter à court, moyen et long terme** en matière de développement durable et d'orientations stratégiques au regard de ses missions, de ses obligations réglementaires, des enjeux territoriaux et des orientations nationales Développement Durable ainsi que de ses enjeux économiques.

Actuellement en préparation, le 4^e volet consacré au numérique et à l'intelligence artificielle sortira d'ici l'été 2026.



ET EN 2026 ?

PROMOUVOIR ET DÉFENDRE NOTRE PROJET DE SOCIÉTÉ

En 2026, une séquence électorale clé s'est ouverte avec les municipales et la présidentielle en 2027 qui s'avérera décisive en termes de choix de société qui seront faits pour notre pays. Nexem entend peser dans le débat électoral et citoyen et redonner à la solidarité la place qu'elle mérite, à l'heure où celle-ci est de plus en plus menacée.

C'est dans cette dynamique que s'est inscrite La Mêlée Nexem, en mars 2026 autour du thème « présidentielle 2027 : quels enjeux pour la solidarité ? ». Lors de cet événement et tout au long de l'année 2026, Nexem travaillera à son projet de société, sa vision d'une société solidaire, et à des propositions, alimentées lors du Tour de France Nexem, qu'elle soumettra aux candidats à l'élection et versera au débat public.

2 Une approche du domicile au service des parcours de vie

Convaincue du rôle déterminant des professionnels du domicile dans les parcours de vie, Nexem agit pour promouvoir une culture domiciliaire partagée : décloisonnée, collaborative et ancrée dans les réalités territoriales.

Cette approche **encourage la coopération** entre services à domicile, habitats partagés ou inclusifs, établissements médico-sociaux, plateformes de services coordonnées et acteurs de santé, afin de construire des **parcours plus fluides** et centrés sur les besoins des personnes accompagnées.

En effet, le vieillissement de la population, la progression des besoins d'accompagnement, la reconnaissance de l'autodétermination comme boussole d'une société plus inclusive, ainsi que l'évolution des attentes des personnes, appellent à **repenser durablement l'offre domiciliaire**.

Aujourd'hui, le domicile n'est plus seulement un lieu de vie : il devient un espace central du parcours d'accompagnement, où doivent se **conjuguer autonomie, sécurité et lien social**.

Pour répondre à ces enjeux, les politiques publiques comme les acteurs associatifs s'orientent vers une logique de parcours intégrée. Ces évolutions invitent les Services Autonomie à Domicile à adapter leurs modèles d'organisation et leurs coopérations territoriales.

Un partenariat Nexem-CNSA pour accompagner la transformation des Services Autonomie à Domicile

C'est avec cette conviction, et pour aller dans ce sens que Nexem a noué, en 2025, un partenariat avec la CNSA qui s'est concrétisé fin janvier 2026 par la signature d'une convention visant à accompagner la transformation des SAD via une expérimentation sur l'année 2026.

Le programme s'appuiera sur **6 briques de travail complémentaires**, permettant d'agir de manière cohérente et progressive sur tous les leviers de transformation :

- Transformation de l'offre et conduite du changement
- Démarche qualité
- Coopération et maillage territorial
- Performance et modèle économique.
- Renforcement de la politique RH et de la marque employeur
- Santé, qualité de vie et conditions de travail (SQVCT)

Nexem propose une **offre de service** destinée à soutenir la transformation, la qualité et l'attractivité des métiers du domicile regroupant :

- **Accompagnements individuels** : jusqu'à 10 jours par service, pour un appui sur mesure (stratégie, organisation, RH, qualité, SQVCT, modèle économique).

➤ **Accompagnements collectifs** : ateliers, webinaires et groupes d'échanges de pratiques inter-structures.

➤ **Création d'outils** : guides, fiches pratiques, trames de diagnostic et de plans d'action, supports de communication, modèles de tableaux de bord.

➤ **Actions de formation** : modules courts à destination de l'ensemble des professionnels : intervenants à domicile, référents, encadrants, direction (conduite du changement, culture et pratiques communes en SAD mixte, coopérations territoriales, pilotage, GEPP, attractivité, qualité, SQVCT).

Ce partenariat illustre l'engagement de Nexem pour une offre domiciliaire inclusive et innovante.

Fin 2025, un premier COSTRAT a réuni les représentants des 10 structures pilotes sous l'égide de Julie Gauthier, directrice générale d'Amical et présidente de la Commission. Afin de prolonger cette dynamique, un appel à candidatures a été lancé début 2026 pour sélectionner 30 autres établissements et services. Ce sont ainsi **40 structures adhérentes de Nexem qui bénéficieront d'un accompagnement renforcé et contribueront à l'expérimentation**.

« Il s'agit d'adapter nos modèles pour répondre à des besoins croissants, aujourd'hui insuffisamment couverts »



ARNAUD GOASGUEN,
Directeur général
Adapeila

Pourquoi votre structure s'est-elle engagée dans le développement du domicile ?

Adapeila est un acteur majeur du secteur, avec près de 3 000 salariés et des activités déployées sur une vingtaine de départements, y compris en Outre-mer. Comme l'ensemble des organismes gestionnaires, nous sommes confrontés à une évolution profonde des politiques publiques, qui orientent désormais clairement les réponses vers une société plus inclusive et des accompagnements davantage inscrits dans le droit commun. Dans ce contexte, le développement du domicile ne relève plus d'un choix mais d'une nécessité. Il s'agit d'adapter nos modèles pour répondre à des besoins croissants, aujourd'hui insuffisamment couverts, tout en diversifiant nos modalités d'intervention au-delà des cadres historiques.

Quel rôle joue le dispositif porté par Nexem dans cette dynamique ?

Ce programme de Nexem constitue un levier structurant pour accompagner cette transformation à l'échelle du secteur. En tant que pilote, nous contribuons à faire émerger des réponses opérationnelles adaptées aux réalités de terrain. Ce cadre collectif permet de partager les pratiques, de tester de nouvelles approches

et de structurer des outils utiles au plus grand nombre. Il joue également un rôle essentiel pour porter, de manière coordonnée, les enjeux spécifiques du domicile auprès des pouvoirs publics, notamment en matière de compétences, de formation et d'attractivité des métiers.

Quels sont, selon vous, les enjeux à venir pour les acteurs du secteur ?

Le virage domiciliaire marque une transformation structurelle des modèles d'intervention, appelés à devenir plus hybrides et plus articulés entre établissements et domicile. Ce mouvement est déjà engagé par certains acteurs et s'inscrit dans une orientation durable des politiques publiques. Pour les associations, il constitue désormais un impératif stratégique : il conditionne leur capacité à répondre aux besoins des personnes accompagnées comme à s'inscrire dans les cadres d'intervention à venir. Cette évolution suppose un investissement massif dans les ressources humaines, pour former, qualifier et fidéliser des professionnels capables d'intervenir à domicile, notamment auprès des publics les plus vulnérables.

PARTIE 4

Outils et accompagner au changement

- 1 Numérique, IA et data : un pilier d'évolution stratégique
- 2 Innovation sociale, levier de transformation
- 3 Accompagner l'évolution des pratiques managériales
- 4 Un centre de formation en adaptation continue aux besoins du secteur
- 5 Téléconseil : un accompagnement au quotidien
- 6 Des outils de communication riches et variés
- 7 Un solide réseau de partenaires pour vous outiller et vous appuyer

1 Numérique, IA et data : un pilier d'évolution stratégique

En complément des démarches engagées, Nexem franchit une nouvelle étape dans le développement du numérique et de l'IA au service des adhérents.



Nexem s'est engagée depuis plusieurs années dans le numérique et l'intelligence artificielle, en accompagnant les adhérents sur cette thématique tout d'abord – animation de groupes de pairs, acculturation via des webinaires et articles, interventions auprès du réseau via les GRADES et collectifs SI en région – puis, pour doter Nexem d'un positionnement politique sur ce sujet éminemment stratégique, en lançant un volet « Humanifest » dédié, actuellement en préparation.

Tout en poursuivant les travaux en cours, Nexem enclenche une nouvelle étape.

1) L'IA pour améliorer l'organisation interne Nexem et le service à l'adhérent

Incorporer l'intelligence artificielle au sein de Nexem n'est pas une fin en soi, c'est un outil au bénéfice d'une plus grande efficacité dans la réalisation des missions et dans le service à l'adhérent. Cette démarche a été initiée avec l'ensemble des collaborateurs lors d'un Iackathon en juillet 2025. Ce dernier a permis d'identifier 3 cas d'usage prioritaires :

► Réponse de premier niveau aux adhérents

L'IA agit comme assistant expert pour :

- Vérifier automatiquement les droits et habilitations des adhérents ;

- Orienter vers la documentation ou le service compétent via un chatbot, en recherchant dans les bases documentaires ;
- Formaliser et approfondir les réponses : génération automatique de réponses simples et appui aux experts pour des recherches complexes.

► Gestion de la base de données adhérents

L'IA optimise la personnalisation et la fiabilité des données :

- Enrichissement automatique : identification des données manquantes et relance par email pour les collecter ;
- Automatisation de l'intégration de nouveaux adhérents, avec parcours personnalisé (emails, téléconseil) ;
- Analyse proactive des données (exemple : historique des questions posées) pour suggérer du contenu adapté et orienter les actions.

► Animation dynamique des communautés

L'IA facilite la collaboration et la capitalisation des savoirs :

- Génération automatique de comptes-rendus personnalisés (commissions, groupes de travail), avec un étiquetage intelligent pour le partage inter-pôles ;
- Fluidification des échanges : outils collaboratifs intégrés et structuration automatique des connaissances (synthèses, articles) ;
- Optimisation logistique :

« Avec cette plateforme, nous serons les seuls à être capables de produire des données chiffrées vérifiées et compilées de manière globalisée pour l'ensemble du secteur. C'est inédit !

Construite sur la base d'indicateurs structurés par nous et pour nous, elle me permettra d'obtenir des éléments de comparaison avec d'autres structures similaires à l'échelle départementale, régionale ou nationale et de disposer de données tangibles pour nourrir mes échanges avec les autorités de tarification. En tant que directeur général d'organisme gestionnaire, j'y vois un intérêt évident. Je ne peux qu'adhérer à cette démarche et j'invite tous mes homologues à y prendre part en remontant leurs données.

JEAN-YVES LEFRANC,
Directeur Général Unapei Alpes Provence

automatisation des convocations, relances, ordres du jour, etc.

Ces différents cas d'usage, travaillés en interne avec les collaborateurs concernés, ont donné lieu à un appels d'offre pour intégrer des solutions adaptées à chacun des cahiers des charges qui seront mis en œuvre courant 2026. D'autres cas d'usage pourront être identifiés pour poursuivre la démarche.

Le processus est complété par deux actions :

► La mise en place d'un groupe de travail en charge de l'éthique (avec notamment les thèmes de la sobriété énergétique, de la prévention des biais algorithmiques, de la transparence, etc.).

► Une politique de formation dédiée pour les collaborateurs :

- Sensibilisation généraliste à l'IA pour tous les collaborateurs
- Ateliers thématiques avant déploiement des solutions, avec notamment processus de partage de bonnes pratiques et d'amélioration continue.

L'objectif est ainsi pour Nexem de gagner en performance et en qualité en prenant le virage de l'intelligence artificielle tout en garantissant éthique, transparence et valeur ajoutée pour les adhérents.

2) Une plateforme de données Nexem, levier d'influence et de pilotage de l'activité

Produire des données chiffrées consolidées et mobilisées collectivement pour objectiver les besoins du terrain dans nos échanges avec les pouvoirs publics tout en offrant aux organismes gestionnaires un dispositif alliant outils RH et indicateurs budgétaires, telle est l'ambition de la plateforme de données Nexem actuellement en construction. En s'appuyant sur la production de données déjà obligatoire par la loi (bilan social, données budgétaires, etc.), complétée par des données publiques (DRESS, INSEE, etc.), nous disposerons en nom propre d'un outil vivant et complet permettant de produire régulièrement des indicateurs novateurs et indispensables sur l'activité avec un double bénéfice :

► Au niveau national

- Concrétiser, à l'appui de données fiables, les manques, les forces et fragilités de notre secteur pour crédibiliser nos revendications
- Appuyer efficacement notre lobbying et nos plaidoyers
- Répondre à la faiblesse endémique de secteur en matière de production de données

► Pour les adhérents

Accéder à un dispositif à haute

valeur ajoutée comprenant des données consolidées, comparables et argumentées pour :

- Renforcer vos capacités d'analyse en matière de gestion et de transformation de l'offre grâce à des benchmarks ciblés. Par exemple, en situant les niveaux de rémunération des salariés par rapport aux moyennes locale, régionale et nationale, etc.
- Muscler vos négociations avec les autorités de tarification et de financement

En contribuant à son alimentation, les adhérents bénéficieront d'indicateurs RH, de données d'activité et d'éléments budgétaires, leur permettant de :

- se situer par rapport à des structures comparables
- analyser leurs écarts sur des indicateurs clés
- objectiver des situations opérationnelles
- orienter leurs priorités en matière d'organisation, de ressources humaines ou d'évolution de l'offre.

► Le plus : une remontée de données automatisée, massifiée et concaténée grâce à l'IA

Cette plateforme, aujourd'hui en phase pilote avec des adhérents testeurs, s'appuiera sur des données publiques et sur des données adhérents, dont la remontée et le traitement seront facilités par l'intelligence artificielle. Conçu par nous et pour nous, cet outil vivant et complet, qui verra le jour en 2026, permettra de produire régulièrement des indicateurs novateurs et indispensables sur l'activité, une des faiblesses endémiques du secteur aujourd'hui.



2 Innovation sociale, levier de transformation

Parce que l'innovation sociale est une des clés de la transformation et de l'évolution du secteur, tout au long de l'année 2025, Nexem a poursuivi sa dynamique d'accompagnement et d'expérimentation en matière d'innovation sociale. Panorama.

R.E.V.E. : renforcer le pouvoir d'agir des équipes

Dans un secteur traversé de tensions RH, de contraintes financières et de fortes attentes sociétales, la dynamique de transformation des organisations ne découlera pas seulement d'impulsions descendantes et d'évolutions réglementaires. C'est le sens du projet R.E.V.E. (Responsabiliser les Équipes dans la Vie de l'Établissement) qui a permis à Nexem de remporter l'appel à projets de la CNSA « Expérimenter pour accompagner l'évolution de l'offre médico-sociale et l'adaptation des réponses aux besoins des personnes »

L'ambition : **déployer et tester, au sein d'établissements médico-sociaux, un modèle de management fondé sur des équipes responsabilisées et une prise de décision au plus près du terrain.**

Lancé en novembre, le projet marque le début d'une expérimentation ambitieuse sur 3 ans, menée avec le soutien de Compani, de la CNSA et d'Harmonie Mutuelle.

Trois établissements pilotes ont démarré l'aventure : l'Ehpad Les Pilets de la Fondation Bocké, le DAME des PEP 10 et l'EANM d'Auzits de la Fondation OPTEO.

A suivre !

Un guide du design social pour améliorer l'accompagnement des personnes

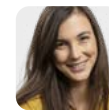
La parution du Grand Guide du design social vient clore la phase d'expérimentation du projet Parcours d'innovation avec les professionnels et les personnes accompagnées (PIPPA), porté avec le soutien de la Fondation OCIRP. Ce travail résulte des enseignements récoltés au sein des deux établissements fers de lance de la démarche de régénération des postures et pratiques professionnelles : l'IME de Saint-Étienne et l'Ehpad La Maison du Telhuet en Normandie. **Le livrable met désormais à disposition des adhérents Nexem des méthodes novatrices, outils éprouvés et cas d'usage prêts à l'emploi** pour améliorer l'expérience des personnes accompagnées dans le champ du handicap et du grand âge. Autant de solutions co-conçues et passées à l'épreuve du réel, pour sortir des sentiers battus.

Un référentiel partagé pour mesurer notre impact social en protection de l'enfance

Mesurer l'impact social des dispositifs d'hébergement des 13-18 ans, c'est l'ambition que porte Nexem depuis fin 2023. L'année 2024 a embarqué 5 adhérents pilotes : Association Saint-Vincent, Alefpa, Foyers Invia, Linkiaa, Temps de vie, et permis de construire un socle méthodologique commun et un référentiel d'évaluation partagé. 2025 marque le déploiement du dispositif à plus grande échelle, en vue de **confronter la robustesse et l'opérationnalité des outils à la réalité du terrain sur un panel élargi.** L'accompagnement proposé à 18 nouvelles associations pionnières, dans cette phase 2 du projet, vise à la fois l'acculturation des professionnels à la méthodologie de mesure d'impact et la clarification des effets induits sur les jeunes. Le référentiel nourrira par ailleurs des plaidoyers sectoriels ainsi qu'un dialogue stratégique avec les pouvoirs publics.



LE DESIGN SOCIAL COMME CADRE D'ÉVOLUTION DES PRATIQUES



« PIPPA illustre notre conviction commune : les réponses aux situations de vulnérabilités doivent être pensées à partir des coopérations entre les personnes accompagnées, leurs proches, les professionnels et les organisations. En portant attention aux dimensions sociales, émotionnelles, organisationnelles du soin, PIPPA montre combien l'enjeu n'est pas seulement d'innover dans les outils, mais d'ouvrir des espaces de dialogue et de reconnaître les savoirs de chacun. L'évaluation de cette expérimentation constitue un apport essentiel : elle éclaire à la fois les effets produits et les conditions nécessaires pour inscrire ces démarches dans la durée. Elle invite à penser le design social non comme une méthode clé en main, mais comme un cadre d'évolution des pratiques. Le Grand guide du design social ouvre ainsi des perspectives d'essaimage pour préserver cette exigence : faire avec les personnes concernées, dans des dynamiques partenariales durables. »

CÉCILE DELHOMME,
responsable Mécénat à la Fondation OCIRP

DANS LE MÉDICO-SOCIAL, UNE TELLE DÉMARCHE EST INÉDITE



« Le design social est une pratique que le secteur sanitaire s'est déjà en partie appropriée. Dans le médico-social, une telle démarche de modélisation à des fins d'essaimage est inédite ; cela fait de nous des précurseurs.

Chez Nexem, on a coutume de défricher les sujets nouveaux, afin d'en évaluer l'intérêt pour notre réseau. Dans cette perspective, nous avons souhaité procéder à une évaluation externe de la phase expérimentale de la démarche. Courant 2025, la consultante indépendante Marina Drobi, aidée du cabinet Autonomii, a d'abord mené des entretiens exploratoires, en vue de définir un référentiel d'indicateurs. Elle a ensuite évalué l'efficacité du projet au regard de sa finalité : faire une preuve de concept de la pertinence des méthodes de design social pour susciter de l'innovation au sein des ESMS et outiller les professionnels pour un usage autonome de ces méthodes. »

ÖZLEM KAYA,
cheffe de projet Innovation sociale chez Nexem

ON NE PEUT PAS ÊTRE SOLUTIONNISTES DANS LE MÉDICO-SOCIAL



« Avec PIPPA, nous nous sommes aperçus que l'on ne peut pas être « solutionnistes » dans le sanitaire, social et médico-social. Ce ne sont pas de grandes innovations qui transforment les pratiques en réalité, mais de micro-solutions du quotidien. Le Grand Guide du design social, que notre coopérative Les Beaux Jours a rédigé, est le résultat d'une démarche expérimentale en ce sens : une année pour tester, dans deux contextes métiers très différents, tout un panel d'outils pour sortir des sentiers battus dans le « prendre soin ». C'est un guide, pas une notice Ikea : il a été conçu pour que des professionnels, néophytes mais motivés à faire bouger les lignes, puissent s'approprier les méthodes du design social. »

JULIEN BOTTRIAUX,
consultant en innovation sociale et cofondateur de l'agence Les Beaux Jours

NOUS EMBARQUER DANS L'AVENTURE DE LA MESURE D'IMPACT SOCIAL A ÉTÉ UNE ÉVIDENCE



« Pourquoi participer ? D'une part pour contribuer aux plaidoyers portés par Nexem sur la protection de l'enfance, d'autre part pour structurer nos actions autour du recueil de la parole des enfants, une de nos priorités. La démarche a embarqué non seulement la Maison d'enfants à caractère social (Mecs), mais aussi notre service de placement familial. L'accompagnement reçu de Nexem et Impact Track a été rigoureux, très complet. Les enseignements de la mesure d'impact confirment la qualité de l'accompagnement offert aux jeunes et des pratiques professionnelles. Ils valident par ailleurs certaines de nos intuitions, comme le travail à accomplir pour qu'un plus grand nombre d'enfants se sente « chez soi » dans le grand bâtiment de la Mecs. Nous avons par ailleurs été interpellés sur le sujet des conduites à risques des enfants, et la possible amélioration du rôle joué par l'équipe en prévention/sensibilisation. L'important pour Alsea aujourd'hui, est de pérenniser la démarche – nous espérons la réitérer tous les deux ans – afin de pouvoir comparer les données pour suivi de nos plans d'action. »

ÉMILIE HÉRAUD,
responsable Qualité, Sécurité et Développement chez Alsea87

« Pépitch : du rêve à un projet structuré de A à Z »



MARIE PÉCOT,
Lauréate de la première édition du concours Pépitch, organisé par Nexem lors de La Mêlée 2024 et soutenu par le pôle d'expertise ESS d'Harmonie Mutuelle, Marie Pécot a bénéficié, en 2025, d'une année d'accompagnement et de coaching sur mesure, dans le cadre de l'Accélérateur 21. Elle fait le point sur l'avancée de son idée d'une structure bâtie en carton pour pallier le manque de place en crèche.

Comment votre projet a-t-il pris forme en 2025 ?

Même si elle n'est pas encore pleinement concrétisée, d'un rêve à un projet pensé de A à Z, mon idée a considérablement mûri. Tout en continuant à prendre des contacts à l'échelon du bassin de vie rennais, où je vis et travaille, j'ai commencé à mettre au point l'aménagement intérieur de la structure, avec l'aide d'un cabinet d'architecture. La proposition faite à un employeur qui souhaitait développer une réponse rapide à un besoin de mode de garde parmi ses salariés – même si elle n'a pas abouti – m'a permis de peaufiner mon argumentaire. Mon projet est aujourd'hui budgété dans sa globalité et partiellement structuré.

Que vous a apporté l'accompagnement fourni par Nexem et l'Accélérateur 21 ?

Ce coaching m'a permis de travailler une communication beaucoup plus professionnelle : je n'y connaissais rien. Grâce à cela, j'ai pu mobiliser tout un réseau autour du projet. Ce qui n'est pas une évidence dans un monde de la petite enfance plutôt cloisonné, où le mot « innovation » n'a en général pas droit de cité.

Le projet m'a permis de construire des ponts : j'assume désormais que la petite enfance n'offre pas que des solutions de modes de garde. Mais qu'elle a une vraie place à prendre dans l'accompagnement social.

Avec le recul, quel regard portez-vous sur Pépitch ?

Ce concours est une impulsion pour réfléchir différemment. Faire un pas de côté pour innover et avancer. Ses bénéfices sont aussi périphériques. Dans la structure que je dirige, différents projets s'y sont greffés. Notre comité de direction a par exemple bénéficié d'une formation sur l'innovation sociale, animée par l'Accélérateur 21. C'est très riche.

Le Programme intra de l'Accélérateur 21 : de nouvelles solutions sortant des sentiers battus

Faire confiance aux adhérents Nexem pour identifier et construire les réponses les plus concrètes, efficaces et robustes aux problématiques qui s'imposent à eux sur le terrain, c'est tout l'esprit du programme d'intrapreneuriat de l'Accélérateur 21. Témoignages des deux lauréats de 2025.



« Mon projet primé par 21 est un FabLab itinérant dédié à la création d'outils de communication alternatifs et améliorés au service de personnes en situation de handicap. Le ComLab permet d'aller vers les personnes en leur proposant de fabriquer leurs propres outils pour mieux comprendre et se faire comprendre. L'idée est de créer du sur-mesure : fac-similé à usage de pictogrammes objets (comme un pseudo morceau de pain pour dire que l'on a faim), agendas personnalisés, imagiers etc. Autant les aides standardisées sont stigmatisantes, autant faire soi-même en hyper personnalisé est un motif de fierté. L'accompagnement reçu dans le cadre de 21 a été très intensif, dans le bon sens du terme. À raison d'un point d'avancée tous les 15 jours associant notre mentor Nexem au responsable du programme 21, et d'un séminaire de travail tous les 2 ou 3 mois, il nous a permis d'ouvrir le champ des possibles. »

CLÉMENCE FONTAINE,
responsable du FabLab Les MacGyvers de l'association JB Thierry



« Depuis le 1^{er} janvier 2024, le travail en milieu ordinaire est un droit universel. Mais les jeunes sortent d'IME sans diplôme ni certification. Il est dès lors difficile de valoriser leur parcours. L'idée, avec **Badgeons l'inclusion**, est de **valoriser, auprès des employeurs potentiels, les compétences acquises par les jeunes accompagnés en DIME** (Dispositif intégré médico-éducatif), qu'il s'agisse de compétences métiers, de savoir-être, ou de compétences transverses existantes dans tous les métiers. Nous avons créé, dans 10 métiers, des badges centrés sur la pratique des jeunes et systématiquement assortis de preuves : attestation employeur, bilans, photos, vidéos etc. Grâce à l'accompagnement reçu dans le cadre de 21 et au suivi très rapproché de notre mentor Nexem, nous avons pu prototyper notre projet, l'expérimenter et – bientôt – en envisager le déploiement. Pour intéresser les entreprises à l'Open Badge, notre idée est de leur proposer des badges leur permettant de valoriser leur propre parcours d'engagement à l'égard des personnes en situation de handicap. Parallèlement, nous testons actuellement des prototypes de CV badgés. Le jeune est au centre du dispositif : c'est lui qui crée, enrichit et partage son badge. »

CARINE ADAM,
cheffe de service Elan de l'association Handy'Up

SOMMET DE L'IMPACT

RENDRE VISIBLE LA DÉMARCHE DE MESURE D'IMPACT SOCIAL PORTÉE PAR LE SECTEUR DE LA LUTTE CONTRE LES EXCLUSIONS ET LA PAUVRETÉ

En mai 2025, dans le cadre du Sommet de l'Impact, un événement organisé par le Conseil économique, social et environnemental, Nexem a participé à une table ronde animée par Impact Track, dédiée à la mesure d'impact dans la lutte contre les exclusions et la pauvreté (LCEP). Soit un enjeu majeur et encore largement inexploré pour maximiser l'efficacité des actions sociales.

Cette participation met en lumière l'ambition sectorielle portée par Nexem de faire de la mesure d'impact social non un simple outil d'évaluation, mais un levier stratégique de pilotage, de management et d'innovation, donc de transformation des pratiques à partir de référentiels partagés.

3 Accompagner l'évolution des pratiques managériales



Dans un contexte de transformation profonde du secteur social, médico-social et sanitaire privé à but non lucratif, les organismes gestionnaires sont confrontés à des évolutions structurelles majeures. Transformation de l'offre, évolution des besoins des personnes accompagnées, enjeux d'attractivité des métiers et mutations du rapport au travail réinterrogent durablement les organisations et le rôle des managers. Dans ce cadre, la culture managériale s'impose comme un levier central pour accompagner ces transitions, soutenir les équipes et faire évoluer les pratiques professionnelles.

Pour accompagner ces évolutions, Nexem a engagé fin 2024 une démarche globale d'accompagnement managérial à destination de ses adhérents. L'année 2025 marque une étape décisive avec le déploiement opérationnel du dispositif, adapté à l'ensemble de la ligne managériale.

Les « Rendez-vous Management », organisés en partenariat avec le CNAM, se sont installés comme un format structurant pour les managers du secteur. Ces visioconférences ont permis d'aborder des enjeux directement

opérationnels (transformation numérique, reconnaissance au travail, management par les compétences) en croisant expertises, retours d'expérience et éclairages sectoriels.

Les Clubs RH ont, quant à eux, pleinement intégré la dimension managériale dans leurs travaux, en proposant aux directions des ressources humaines des espaces de prise de recul, d'analyse et de partage de pratiques en lien avec les transformations du secteur.

Les Cercles des Managers : un levier structurant pour les cadres de proximité
Nouveauté de l'année 2025, les Cercles des Managers visent à accompagner les managers de proximité, maillon essentiel entre les directions et les équipes, dans l'évolution de leurs pratiques. Pensés comme des espaces de dialogue et de co-construction, ces temps collectifs répondent à un enjeu central : permettre à des cadres fortement mobilisés par les impératifs opérationnels de prendre du recul, de confronter leurs pratiques et de s'outiller concrètement. Déployés à l'échelle des territoires, sous forme de séminaires et d'ateliers, les Cercles articulent apports de contenu, interventions inspirantes, échanges entre pairs et travaux d'intelligence collective. Ils contribuent à faire évoluer les postures managériales, à renforcer la cohérence entre pilotage stratégique et management opérationnel et à faire émerger des réponses adaptées aux réalités du terrain. En favorisant l'interconnaissance et la mise en réseau, ils participent à la structuration d'une communauté de pratiques à l'échelle du secteur. Les travaux engagés dans ce cadre

ont permis de produire des outils opérationnels, notamment une cartographie des compétences. Une 2^e édition sera organisée en 2026.

Professionnaliser les acteurs du management avec des formations certifiantes
Le volet formation constitue un pilier structurant du dispositif. En 2025, le **Diplôme universitaire « Leadership et politique RH dans le secteur sanitaire, social et médico-social non lucratif »**, co-construit avec le CNAM, a confirmé son succès.

La première promotion, diplômée en mai 2025, a permis à des managers de proximité de renforcer leurs compétences et d'adapter leur posture aux transformations du secteur.

13

Clubs RH

Plus de

1 000

participants au

Cercle des Managers 2025

70

managers formés

dans le DU « Leadership et management »

8

Rendez-vous Management

Face à l'intérêt suscité, une nouvelle promotion a été ouverte dès septembre 2025. Dans le prolongement de cette dynamique, un second **Diplôme universitaire dédié à la stratégie et au pilotage social**, co-construit avec le CNAM, a été lancé le 24 février 2026 à destination des DRH, cadres et dirigeants. Il vise à renforcer leur capacité à piloter les transformations organisationnelles et à structurer une stratégie sociale adaptée aux enjeux du secteur.

Une dynamique en consolidation
L'année 2025 confirme la montée en puissance du dispositif d'accompagnement managérial

porté par Nexem. L'adhésion des professionnels, la diversité des formats proposés et la structuration de communautés de pairs témoignent d'un besoin croissant d'accompagnement. En outillant les acteurs, en favorisant les échanges et en structurant des parcours adaptés, Nexem contribue à faire évoluer durablement les pratiques managériales au sein du secteur social, médico-social et sanitaire.

Cette dynamique se poursuivra en 2026, avec l'ambition de consolider les actions engagées et de continuer à faire du management un levier central de transformation.

« Cette formation m'a permis de me repositionner dans ma posture de cadre, de mieux accompagner mes équipes, en particulier les jeunes managers, et de prendre du recul sur mes pratiques »

UN RESPONSABLE RH

4 Un centre de formation en adaptation continue aux besoins du secteur

Certifié Qualiopi au titre de ses actions de formation, avec un audit de surveillance réalisé en juillet 2025, le centre réaffirme son engagement en matière de qualité, de structuration des processus et d'amélioration continue. Cette certification constitue un gage de confiance pour les adhérents et une reconnaissance du sérieux de notre ingénierie pédagogique.

Une activité soutenue et diversifiée
En 2025, le centre de formation a accompagné :
➤ 2 768 stagiaires
866 en inter - 1 902 en intra
➤ 486 journées de formation réalisées
➤ 29 708 heures stagiaires dispensées dont 69% des actions réalisées en intra, au plus près des équipes et des réalités de terrain

Les formations couvrent **12 grandes thématiques** structurantes pour le secteur : accompagnement des publics, droit social, évaluation et qualité des prestations, finances et gestion, gouvernance, immobilier, innovation, management, ressources humaines, RSO / développement durable, stratégie associative et transformation numérique.

Le centre s'appuie sur un réseau d'intervenants experts du secteur :
➤ **87,5% des formations réalisées par des partenaires externes spécialisés**
➤ **12,5% par des collaborateurs Nexem**, notamment fortement mobilisés en inter

Taux de satisfaction
➤ **4,54 / 5** de note moyenne en intra
➤ **4,69 / 5** en inter

Une offre en évolution permanente avec 10 nouvelles formations en 2025, notamment autour :
➤ de la gestion financière (comptabilité spécifique au secteur, EPRD spécial CHRS)
➤ de l'attractivité et de la fidélisation,
➤ des coopérations, parcours se former pour faire vivre des coopérations
➤ de l'intelligence artificielle générative,
➤ et du management (posture managériale, risques psychosociaux, management par le care, prise de poste).

Ces nouvelles actions ont accueilli **253 stagiaires**, confirmant la pertinence des thématiques proposées.

5 Téléconseil : un accompagnement au quotidien

Chaque année le téléconseil traite, en proximité et de manière sur mesure, un large volume de demandes d'adhérents sur une grande variété de sujets.

12 075

Consultations écrites

11 339 pour le pôle

Affaires sociales

736 pour le pôle

Offre sociale

et médico-sociale

10 962

Consultations

téléphoniques

10 666 pour le pôle

Affaires sociales

296 pour le pôle

Offre sociale

et médico-sociale



« Je remercie les conseillers du Pôle Affaires sociales que je sollicite régulièrement et dont j'apprécie la précision des réponses et les retours écrits. Merci pour votre appui. »

TÉMOIGNAGE D'UNE DRH

« Je vous remercie pour les précisions que vous avez apportées à mes questions. Je vous remercie également pour votre disponibilité et réactivité. »

TÉMOIGNAGE D'UN DG

6 Des outils de communication riches et variés

165 mailings thématiques

11 webinaires thématiques

600 articles sur les sites Nexem

230 posts sur les réseaux sociaux

62 nouveaux documents dans la base documentaire

46 Hebdo by Nexem

11 Mensuels en droit social

3 webinaires « 52 minutes »

1 visio Décryptages de l'actualité

14 Vidéos by Nexem

4

guides 360 et 1 mise à jour

13

Webnégos

1

Live by Nexem sur le Management



7 Un solide réseau de partenaires pour vous outiller et vous appuyer

En 2025, Nexem s'appuie sur un réseau de **26 partenaires**, dont **4 nouveaux**, mobilisés sur des enjeux structurants : optimisation et maîtrise des coûts, recrutement, renfort et fidélisation des équipes, développement durable, etc. : **Adecco France**, Adecco Medical, ADERE, AME, AME Conso, Ayming, Caisse d'Épargne, Cnam, Cornillier Avocats, E2S Conseil & Formation, Ekinov, Forvis Mazars, Green Energy Service, Groupe Octime, Hosmoz, Jégard Créatis, MAILEVA, **Optiango**, **Prof Express**, RH & Organisation, Sacem, Securex, Wastco.

3 partenaires sont plus spécifiquement engagés dans le soutien à l'innovation sociale et à la mesure d'impact : la Fondation OCIRP (projet PIPPA), Harmonie Mutuelle ESS (projet R.E.V.E.) et **Aésio Mutuelle** (mesure d'impact à l'échelle du secteur AHI).

Nexem entretient également des liens étroits avec un écosystème d'acteurs de l'ESS reconnus pour leur expertise et leur capacité d'innovation : Avise, Compani, Convergences, Impact Track, La Fonda, Les Beaux Jours et Makesense.



26

partenaires
dont 4 nouveaux,
mobilisés sur des enjeux
structurants

Cette dynamique partenariale s'est traduite par la **production de nombreux contenus** à destination des adhérents (webinaires, vidéos, contributions) ainsi que par **la contribution à l'organisation de 9 événements en région**, en lien avec les délégations régionales.

Les **partenariats contribuent également au développement de l'offre de formation** : en 2025, 10 partenaires sont intervenus dans le centre de formation de Nexem, représentant plus de 175 jours de formation au bénéfice de plus de 1 000 professionnels.

À travers ces collaborations, Nexem renforce sa capacité à outiller ses adhérents, à diffuser des expertises complémentaires et à accompagner concrètement les transformations du secteur.

Porter nos combats dans les territoires



« Nourrir l'action du national en prenant en compte les enjeux propres à chaque territoire »



MURIEL NICOLAS,
Présidente déléguée
de Nexem

Quelle est votre vision de la dynamique territoriale ?

J'ai eu le plaisir d'être élue présidente déléguée en charge des régions à l'issue de l'assemblée générale 2025. Un nouveau rôle qui s'inscrit dans la continuité de mon engagement au sein du conseil d'administration et en tant que déléguée régionale. Nexem a toujours cultivé la proximité, la coopération territoriale, la co-construction et le dialogue avec les régions. Entretenir cette dynamique, aller à la rencontre des adhérents lors de différents événements sont autant de temps de partages, d'interactions qui enrichissent les débats et nourrissent l'action du national, en prenant en compte les particularités et enjeux propres à chaque territoire, pour construire, in fine, un accompagnement des adhérents au plus près de leurs besoins. C'est ce qui m'anime dans cette mission. Enfin, je soulignerais l'importance de fédérer la diversité des territoires autour du projet politique de Nexem.

2025 s'est avérée une charnière pour le secteur. Quelle est votre analyse ?

Notre action s'inscrit en effet dans un contexte particulier d'instabilité politique et de crise économique qui perdure depuis

2024, entraînant des changements d'interlocuteurs multiples au gré des gouvernements qui se sont succédé. Dans la perspective des échéances électorales, notamment la présidentielle en 2027, nous avons plus que jamais besoin de porter l'enjeu de la « solidarité » dans le débat public et reconnaître le rôle essentiel de nos métiers. Nous nous y employons à l'échelle nationale comme dans les régions, à l'appui des travaux d'Humanifest et demain de notre projet de société.

Quels temps forts souhaitez-vous mettre en avant en 2025 ?

Ils sont nombreux mais je retiendrais notamment le lancement du Cercle des managers. C'est une initiative qui me tient particulièrement à cœur car nous avons lancé un pilote en région PACA-Corse il y a deux ans, le Cercle des Cadres. Cet outil à destination des managers de proximité, organisé dans chaque région, a suscité l'intérêt lors de sa première édition et sera reconduit en 2026. Je pense également au renforcement de nos liens avec la CPME pour le développement de l'interprofessionnel et qui ouvre la porte à de nouveaux mandats pour Nexem dans les régions.

Au plus près des territoires, les délégations régionales portent les orientations stratégiques de Nexem et animent territorialement les adhérents. Panorama des initiatives locales qui illustrent la dynamique à l’œuvre et l’ancrage territorial de notre organisation.

Auvergne-Rhône-Alpes

Faire progresser la santé au travail

Nexem et la FEHAP ont réuni à Lyon 60 dirigeants et professionnels des ressources humaines autour des enjeux de santé au travail, de prévention et de conditions de travail dans le secteur. Les échanges se sont appuyés sur des contributions expertes, notamment une enquête du Groupe VYV sur la santé des femmes et une présentation des ressources proposées par l'ARACT. Cette rencontre a également permis de mieux identifier les dispositifs mobilisables, notamment le Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle (FIPU), afin d'accompagner concrètement les structures dans leurs démarches de prévention.

Bourgogne-Franche-Comté

Promouvoir les métiers du secteur

À Dijon, en mars, Nexem et la FEHAP ont participé au forum « Explore les métiers » organisé par le Conseil régional. Plus de 300 visiteurs ont découvert les métiers du secteur à travers des animations interactives et des échanges avec des professionnels. Cette action s’est inscrite dans une dynamique plus large de valorisation des métiers, incluant des webinaires à destination des demandeurs d'emploi, des temps de sensibilisation auprès des conseillers France Travail et des partages de pratiques réguliers entre directions des ressources humaines.

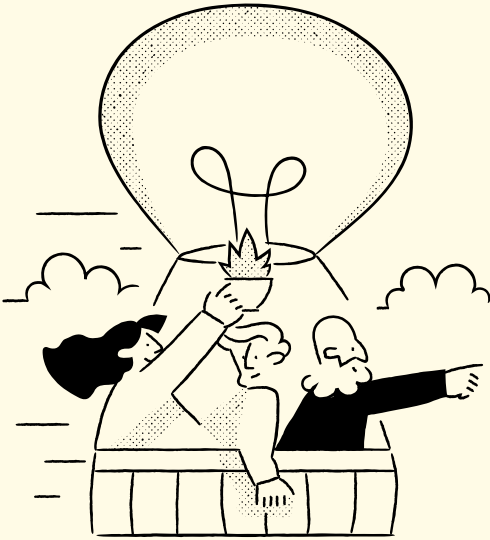
73
délégués régionaux

702
mandats

Bretagne

Fédérer les acteurs de la solidarité

En 2025, la délégation régionale Bretagne a renforcé l’animation du consortium interfédéral Soli-Ker Breizh, mobilisé pour sensibiliser élus et pouvoirs publics aux enjeux du secteur. De nouveaux acteurs ont rejoint cette dynamique collective, consolidant le plaidoyer territorial. Par ailleurs, les « Visio Flash », espaces d’information et d’échange à destination des présidents, dirigeants et mandataires régionaux, ont été pérennisés, contribuant à maintenir un lien régulier avec les adhérents.



Centre-Val de Loire

Coordonner les acteurs au service de l’attractivité

Face aux enjeux d’attractivité des métiers, la délégation a impulsé une dynamique partenariale en associant France Travail, l'ARS, le Conseil régional et les services de l’État. Une réunion commune, animée par la Dreet, a marqué une avancée significative dans le décroisement des acteurs territoriaux. Cette coordination a permis d’aligner les initiatives et de construire des réponses plus lisibles et plus efficaces pour répondre aux besoins du secteur.

Grand Est

Renforcer l’attractivité des fonctions cadres

En avril, un webinaire coorganisé avec l'APEC a réuni une centaine de participants autour des opportunités d'emploi cadre dans l'économie sociale et solidaire. Les témoignages d'employeurs, notamment de l'ADAPEI de la Meuse et de l'ARAHM, ont illustré concrètement les dynamiques de recrutement et les perspectives professionnelles offertes par le secteur. Cette initiative a contribué à renforcer la visibilité des fonctions cadres.

Hauts-de-France

Structurer une réflexion éthique territoriale

À l'initiative de l'association Le Pari, adhérente Nexem, une réflexion éthique a été engagée entre acteurs de l'addictologie. Dans un contexte marqué par l’urgence et des moyens contraints, cette démarche a visé à créer un espace de dialogue structuré autour des pratiques professionnelles. Soutenue par la délégation régionale, elle a répondu à un besoin croissant de partage et de prise de recul. Le projet d’un espace éthique régional a été mis à l’étude.

Île-de-France

Contribuer aux transformations de l’offre

La délégation régionale s’est impliquée activement dans les travaux portés par l'Agence régionale de santé. Dans le cadre du plan « Bien vieillir en Île-de-France », elle a participé à plusieurs groupes de travail, en particulier sur l'accueil des publics précaires en Ehpad et le développement de l'habitat inclusif. Concernant le plan de transformation de l’offre handicap élaboré par l'ARS, elle a organisé des temps d’échange avec les adhérents. En complément, elle a été à l'initiative de travaux interfédéraux avec la FEHAP et l'URIOPSS tels que l'organisation d'un webinaire et la rédaction d'une contribution.

Normandie

Renforcer l’influence territoriale

Nexem Normandie a intensifié ses actions auprès des décideurs publics sur des enjeux structurants tels que le financement, l'attractivité des métiers, l'apprentissage ou les réformes sectorielles. Des actions de plaidoyer, associées à des visites de terrain, ont permis de sensibiliser les élus et les institutionnels aux réalités du secteur. Parallèlement, la délégation a développé son réseau de partenaires au sein de l'économie sociale et solidaire.

Nouvelle-Aquitaine

Animer les dynamiques collectives du réseau

La délégation a mis en place des rencontres régulières à l’échelle des territoires afin de favoriser les remontées du terrain et le partage de pratiques. Ces temps d’échange ont réuni directeurs généraux et présidents d'associations autour des enjeux du secteur. Ils ont contribué à structurer les dynamiques collectives, à renforcer les coopérations et à mieux articuler les priorités territoriales avec les orientations nationales de Nexem.

Occitanie

Faire de la transition écologique un levier d’action

En juillet 2025, une visite apprenante a été organisée à Montpellier autour des solutions de gestion des biodéchets au sein des établissements et services. Cette initiative a permis de valoriser des pratiques concrètes et reproductibles, adaptées aux réalités du secteur. Au-delà des enjeux réglementaires, elle a mis en lumière la transition écologique comme un levier de performance sociale et de mobilisation des équipes.

Outre-Mer

Accompagner l’évolution des métiers

En septembre, Nexem a organisé une visioconférence réunissant des représentants de ses adhérents ultramarins autour de la fonction de coordinateur de parcours. Cette rencontre a répondu à un besoin d’éclairage sur cette fonction émergente et sur ses spécificités territoriales. Elle a permis de partager des repères communs et d’accompagner les structures dans l’évolution de leurs pratiques professionnelles.

PACA-Corse

Soutenir les pratiques managériales

À Aix-en-Provence, la seconde édition du Cercle des Cadres, qui a inspiré le Cercle des Managers, a réuni plus de 150 encadrants de proximité du réseau. Cette journée, centrée sur le partage de pratiques et les apports du volet management d’Humanifest, a favorisé les échanges entre pairs et la prise de recul. Elle a contribué à accompagner l’évolution des postures managériales face aux transformations du secteur.

Pays de la Loire

Encourager des pratiques RH plus inclusives

En 2025, un programme territorial a été déployé pour promouvoir l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et prévenir les violences sexistes et sexuelles au travail. Porté par le Copil FAR, il s’est appuyé sur une approche collaborative associant outils pédagogiques, actions de sensibilisation et partenariats institutionnels et associatifs. Cette démarche a permis d’accompagner les structures dans la mise en œuvre de politiques RH plus inclusives.



nexem
employeurs, différemment

<https://nexem.fr>
3, rue au Maire - 75003 Paris
Mail : nexem@nexem.fr - Tél. : 01 55 45 33 00

Suivez-nous sur

