

RAPPORT D'ACTIVITÉ

---

# 2023

---

Attractivité  
des métiers  
de la solidarité,  
**à la croisée  
des chemins**

## INTRO

**4 AFFRONTER UNE MULTIPLICATION DE VENTS CONTRAIRES**

6 Les temps forts 2023

## NÉGO

## PARTIE 1

**8 CONSTRUIRE UN NOUVEAU CADRE CONVENTIONNEL UNIFIÉ, CONDITION SINE QUA NON D'UNE ATTRACTIVITÉ DURABLE**

9 Les revalorisations obtenues depuis 2020

10 La négociation joue à plein

13 Des avancées dans la prévention et la maîtrise des risques

14 Des régions mobilisées autour d'enjeux structurants

15 La dynamique territoriale : tour de France des initiatives régionales

## COMBAT

## PARTIE 2

**18 INTENSIFIER LE LOBBYING ET DURCIR LE TON AUPRÈS DES POUVOIRS PUBLICS**

19 Dans le cadre institutionnel

19 Un lobbying plus offensif pour le financement du secteur autour du PLF et du PLFSS

20 Une contribution au Livre Blanc du travail social

21 Des prises de position sectorielles dans le cadre de plusieurs projets de réformes

21 Une participation au dialogue social européen via le nouveau Comité de dialogue social sectoriel pour les services sociaux

22 Hors cadre institutionnel

22 Le Tribunal pour les générations futures : non, la solidarité n'est pas un luxe !

23 Solidarité en Danger : Nexem tape du poing sur la table

23 Une interfédérale engagée et unie

## ACTION

## PARTIE 3

**24 CONTINUER D'ŒUVRER POUR TRANSFORMER LE SECTEUR**

25 En marche pour la transformation écologique

25 Partager les bonnes pratiques

26 Mesurer son empreinte

26 S'ouvrir sur son environnement

26 La transformation numérique en action

26 Le déploiement du Ségur du numérique continue

27 Point de vigilance : un coup de frein pour la protection juridique des majeurs

27 Nexem proactive en matière de cybersécurité

27 La transformation de l'offre se poursuit malgré un manque d'engagement des pouvoirs publics

27 Un environnement incertain

27 Mais une mobilisation sans faille sur le terrain

28 L'innovation sociale, vecteur de transformation de l'offre de services

28 Projet PIPPA : design social et nouvelles méthodes d'accompagnement

28 Une nouvelle saison du programme intrapreneurial de l'Accélérateur 21

29 La mesure d'impact social : de premiers pas prometteurs

31 Innovations RH : cap sur l'attractivité

## REFONTE

## PARTIE 4

**32 BÂTIR UN PLAN DE REFONDATION DU SECTEUR POUR UNE SOCIÉTÉ SOLIDAIRE**

33 Une démarche sous-tendue par des valeurs et convictions

33 Les valeurs de la République

33 Les valeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)

33 La vigilance éthique et la question du sens

33 Transformer durablement le secteur et son éco-système

33 Une vision disruptive pour un changement de paradigme

33 Le constat : le système ne fonctionne plus

34 Une démarche fondée sur la notion d'investissement social

34 Répondre à l'urgence : une première priorité

34 Plusieurs briques pour un même édifice

35 Chiffres clés

**Un tournant décisif pour le secteur**Par **ALAIN RAOUL**,  
Président de Nexem

« En 2023, les effets de la crise économique joints aux conséquences d'un manque de soutien durable des pouvoirs publics ont

fragilisé nos organisations en profondeur. L'urgence est telle que de nombreux établissements et services se retrouvent dans un état critique, luttant pour leur survie et pour accueillir dignement nos concitoyens les plus vulnérables. Nous refusons d'accepter l'inacceptable. Cette situation intolérable nous a rendus encore plus combattifs.

Le dialogue social a certes été mis à l'épreuve mais nous n'avons pas fléchi dans notre quête de financements pour le secteur et avons obtenu une nouvelle avancée : la possibilité de revalorisations dédiées aux oubliés du Ségur annoncées début 2024 par le gouvernement. Par ailleurs, les nouvelles échéances imposées par les pouvoirs publics vont nous obliger, collectivement, à faire des choix et à les assumer, afin d'accélérer les négociations et donner vie rapidement à la CCUE, pierre angulaire de l'attractivité des métiers. Pour nous faire entendre du gouvernement, de l'opinion publique et des médias, nous n'hésitons pas non plus à aller plus loin et à mettre la pression sur les pouvoirs publics. C'est le sens du mouvement Solidarité en Danger lancé en octobre, qui se poursuivra en 2024 aux côtés d'autres fédérations et unions pour enfin considérer la solidarité comme un investissement social.

Refuser le statut quo implique également une responsabilité, celle de proposer. C'est pourquoi Nexem s'engage de manière proactive pour préparer l'avenir. Ce qu'illustre notamment notre démarche d'approche systémique. Au-delà d'une réforme structurelle, c'est aussi la défense d'une société plus solidaire que nous portons collectivement au sein de Nexem. Nous avons ainsi travaillé à des propositions concrètes en matière de gouvernance, de financement, etc. qui verront le jour en 2024.

Nous sommes à la croisée des chemins. Continuons d'avancer ensemble pour une refondation du secteur et une politique publique à la hauteur des enjeux au bénéfice des personnes vulnérables et des professionnels qui leur sont dévoués au quotidien. »

# Affronter une multiplication de vents contraires

INTRO

35 000

postes vacants  
(périmètre AXESS,  
baromètre tensions  
RH 2023 AXESS)

Le secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif est un acteur essentiel à la société : les établissements et services accompagnent 10 millions de personnes vulnérables. Parmi elles, plus d'un million de personnes âgées et handicapées, 132 000 personnes en situation d'exclusion hébergées dans des centres d'accueil (Dress), 310 000 enfants pris en charge par les services de protection de l'enfance (ONPE) et entre 800 000 et 1 million d'adultes vulnérables, objets d'une mesure de protection judiciaire (Unaf). Près d'un million de professionnels accompagnent ces personnes au quotidien, face au handicap, à la maladie, à la perte d'autonomie ou aux difficultés familiales. L'action sociale et médico-sociale représente ainsi, selon l'Insee, le sixième employeur du pays, et plus de 70 % de ses effectifs relèvent du secteur privé non lucratif (associations et fondations). Or le secteur, déconsidéré et manquant de reconnaissance, vit une situation d'urgence sans précédent.

## Un défaut de financements persistant

En dépit des promesses faites par le gouvernement, les revalorisations salariales accordées restent insuffisantes, a fortiori en période d'inflation. Symptomatique du manque de reconnaissance, le poids du budget consacré par l'État à l'aide et à l'action sociales ne dépasse pas 3,4 %, selon un rapport de la Cour des Comptes datant de 2020.

Ce sous-financement se double en effet de fortes disparités dans les niveaux de prise en charge par les départements. Certains financements tardent ainsi à être versés.

De plus, les changements de ministres et ministres délégués du secteur de la solidarité ne facilitent pas la continuité des engagements et des projets.

## Un contexte économique dégradé

Avec 4,9 % d'inflation en France en 2023 (après 5,2 % en 2022), le secteur voit ses coûts de fonctionnement augmenter, en particulier sur l'énergie et l'alimentation. Les taux d'intérêt historiquement élevés créent aussi des tensions en termes de financement des projets.

Ce contexte inflationniste impacte négativement la santé financière des organismes. D'après une étude réalisée par Le Mouvement Associatif en février 2023, 61 % des 2 700 associations sondées imputent leurs résultats financiers en baisse à la hausse globale des prix et à l'inadéquation des moyens alloués par les pouvoirs publics. 32 % des structures expriment des craintes à très court terme et 4% disent craindre pour leur survie dans les 18 mois.

La situation financière des établissements et services du secteur médico-social se dégrade ainsi dangereusement. Du fait de situations RH et budgétaires intenables, certains gèlent ou ferment des lits ou des places, réduisent leur file active, voire envisagent de mettre la clé sous la porte.

## Des contraintes accrues

Des contraintes législatives et réglementaires accrues pèsent sur les ESSMS. Ainsi, notamment, le **dispositif d'évaluation externe des ESSMS** entré en vigueur en 2022 (avec un référentiel commun, de nouveaux principes directeurs et un rythme d'évaluation accéléré). Avec la crise Orpéa, et le large discrédit que l'affaire a semé sur le secteur du grand âge, les contrôles se multiplient à la mesure de ce qui ressemble à une perte de confiance.

Par ailleurs, les gestionnaires sont confrontés à de **nouvelles obligations en matière de développement durable**. Qu'il s'agisse de restauration du bâti et de maîtrise de l'énergie, de gestion des déchets, de restauration durable, de qualité de l'air intérieur, de mobilités durables ou de la formalisation d'une stratégie RSE, les dépenses induites restent non compensées.

## Des professionnels épuisés et paupérisés

Le Ségur de la Santé reste un marqueur d'inégalités entre les salariés du secteur. AXESS évalue à plus de 215 000 le nombre des professionnels sociaux et médico-sociaux « oubliés du Ségur », une évaluation largement supérieure à l'estimation faite par le Gouvernement dans un rapport au Parlement datant de décembre 2023.

Les tensions de recrutement s'aggravent. Le taux de **vacance de postes** est, lui, en hausse en 2023 dans tout le périmètre AXESS, selon le Baromètre tensions RH AXESS 2023. La durée des vacances de postes augmente également, en particulier pour les professions médicales et paramédicales.

Conséquence de la pénurie de personnels, la charge de travail des professionnels en poste augmente. L'intensité du rythme de travail et l'épuisement professionnel sont (avec les rémunérations moins attractives que dans les secteurs revalorisés par le Ségur), au premier rang des motifs de vacances de postes, avec les niveaux de rémunération.

La paupérisation des professionnels du secteur est une réalité de plus en plus manifeste. Le salaire moyen mensuel dans le secteur est de 25 % inférieur à celui des professionnels des autres secteurs (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques). Le manque d'attractivité des métiers du « prendre soin » nourrit une pénurie de personnels qui continue de s'aggraver.

Face à des situations d'urgence sans précédent, le secteur social et médico-social est **à bout de souffle**. Les organismes gestionnaires apparaissent fragilisés à un point tel que le risque de ne plus pouvoir accompagner les personnes en situation de vulnérabilité est désormais une réalité immédiate. Face au délitement généralisé du secteur, Nexem a poursuivi et accéléré son action. Car il en va de la pérennité du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif, de la survie des organismes, donc de la continuité des solutions d'accompagnement proposées.

# Temps forts 2023

## AVRIL 26/04 Conférence Nationale du Handicap

Nexem a participé à la 6<sup>e</sup> Conférence Nationale du Handicap à l'Élysée. Elle avait pour ambition de présenter le bilan des politiques publiques engagées pour les personnes en situation de handicap et de fixer les orientations et moyens de cette politique pour les années à venir. 10 engagements ont été pris et plusieurs mesures annoncées. Nexem a questionné la cohérence globale de la politique affichée et rappelé la nécessité d'y consacrer les moyens financiers et humains pour assurer la qualité des accompagnements et concrétiser ces mesures.



## MAI Mesure d'impact social : Nexem ouvre la voie vers une approche novatrice

Une expérimentation a été lancée dans le champ de la lutte contre les exclusions et la pauvreté en vue de définir un référentiel d'indicateurs communs et de déployer la démarche à grande échelle.

## SEPTEMBRE Plaidoyer PLF-PLFSS 2024

À travers ce plaidoyer, Nexem formule plusieurs mesures fortes afin que le soutien de la solidarité devienne, concrètement, une responsabilité politique clairement énoncée, qui se traduise par un investissement financier à la hauteur des besoins.

## 21/09 Tribunal pour les Générations Futures

Déclinée en 2023 au format numérique, La Mêlée Nexem a pris la forme d'un procès fictif avec le Tribunal pour les Générations Futures pour répondre à la question « La solidarité est-elle un luxe ? ».



## 26/09 Mise à signature de l'avenant n°1 à l'accord CPPNI

Dans le cadre des négociations de la CCUE, AXESS met à signature un accord, fruit de nombreuses séances de négociation, qui prévoyait des mesures qui répondent à l'urgence de la question salariale dans les structures, des moyens importants au service de la négociation et des ambitions pour la future convention.

## OCTOBRE Propositions d'amendements PLF-PLFSS 2024

Dans la continuité de son plaidoyer, Nexem a formulé 10 propositions d'amendements pour le PLF 2024 et 13 pour le PLFSS 2024.

## 24/10 Lancement de Solidarité en danger

Nexem choisit symboliquement la date du 24 octobre, début des débats pour le projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) à l'Assemblée, pour donner le coup d'envoi du mouvement #SolidaritéEnDanger, incarné par un collectif représentatif d'administrateurs de Nexem et de son président Alain Raoul. Lequel collectif se rend ce 24 octobre à Maignon et à l'Assemblée Nationale pour un happening visant à interpeller les parlementaires et à alerter l'opinion publique sur la situation de notre secteur.



## NOVEMBRE Tour de France AXESS

Suite à l'opposition majoritaire à l'avenant n°1 de l'accord CPPNI, les présidences et directions générales de la FEHAP et de Nexem partent à la rencontre des adhérents à l'occasion d'un Tour de France pour faire le point sur les négociations CCUE.

## 17/11 Aurore Bergé présente la stratégie Bien Vieillir

La ministre des Solidarités et des Familles présente la stratégie Bien Vieillir du gouvernement. Nexem salue des avancées notables mais souligne de nombreux points de vigilance : manque de vision ambitieuse pour l'EHPAD de demain, absence de calendrier et de moyens dédiés intégrés à la loi de programmation des finances publiques 2023-2027, la nécessité de renforcer le taux d'encadrement des EHPAD, etc.



## DÉCEMBRE 05/12 Remise au gouvernement du Livre blanc du travail social

Le 5 décembre, le président du Haut Conseil du Travail Social (HCTS), Mathieu Klein, a rendu le Livre blanc du travail social à la ministre des Solidarités et des Familles Aurore Bergé et au ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion Olivier Dussopt. Nexem partage largement les constats et enjeux du livre blanc et co-signe avec Mathieu Klein et d'autres acteurs du secteur une tribune dans Le Monde « Le travail social au sens large peut être un puissant vecteur de transformation durable de notre société ».



## 18/12 Promulgation de la loi Plein Emploi

La loi Plein Emploi est promulguée le 18 décembre. Le gouvernement y affiche sa volonté de favoriser l'orientation des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire.

# NÉGO

PARTIE 1

Construire un nouveau cadre conventionnel unifié, condition sine qua non d'une attractivité durable

Une convention collective unique et étendue (CCUE) ambitieuse et moderne est un jalon incontournable pour structurer un secteur à la hauteur des mutations sociétales en cours et des enjeux d'attractivité des métiers. Depuis 2022, AXESS est en première ligne pour orchestrer le chantier de négociation et de construction de la CCUE à l'échelle de la BASS. Le but : une représentation employeur unique pour l'ensemble du secteur, propre à porter efficacement le projet d'une rénovation du cadre conventionnel et le lobbying auprès des pouvoirs publics. Il y a urgence à refondre ce cadre pour créer des leviers d'attractivité en termes de niveaux de salaires et de perspectives de parcours professionnels, de qualité de vie au travail, etc.

+ de **7,5** milliards

d'euros (hors GVT) de revalorisations cumulées obtenues par AXESS depuis 2020

## Les revalorisations obtenues depuis 2020

Si les pouvoirs publics ont soutenu cette initiative, voyant tout l'intérêt de l'organisation de la branche professionnelle autour d'une convention unique et moderne, il a fallu **se battre pour obtenir un financement du processus**, puis sa disponibilité. Le gouvernement avait, dans un premier temps, conditionné le financement de la convention collective à sa signature, puis, convaincu par les employeurs de l'urgence de la situation et du grave problème de l'attractivité des métiers, a accepté de **débloquer des premières tranches de financement** pour répondre aux enjeux du court terme.

Ce compromis avec les pouvoirs publics a pu être obtenu, avec deux conditions posées par l'État : tout d'abord, les financements en jeu devaient forcément être reliés à la perspective de la CCUE, via un engagement signé des partenaires sociaux à mener la négociation à son terme. De plus, ils devaient être prioritairement destinés aux bas salaires, le gouvernement ayant fait de ce point un élément fort de sa communication politique.

**Grâce au travail de lobbying de Nexem et de la FEHAP au sein d'AXESS, c'est, entre 2020 et 2023, plus de 7,5 milliards d'euros (hors GVT) de revalorisations salariales cumulées qui ont été obtenus.**

Si le montant paraît élevé, il n'est pourtant pas suffisant. AXESS a continué et continue de se battre pour un financement plus global de la CCUE.

# CCUE

## La négociation joue à plein

**AVRIL 23**

Une évolution est apportée au projet employeur de juillet 2022 concernant le dispositif de classification, pour y adosser une première ébauche d'échelle de rémunérations, incluant des propositions intermédiaires et provisoires concernant les salaires minimaux à l'embauche et la dynamique d'évolution des rémunérations dans le temps.

**SEPTEMBRE 23**

Moins de 18 mois après l'entrée en négociation, l'avenant n°1 à l'accord CPPNI est mis à signature par AXESS. Il comporte à la fois des éléments d'accord « de méthode » et des mesures salariales ciblées. Il fixe des engagements forts et ambitieux :

- **Répondre à l'urgence des bas salaires** avec une prime induisant une augmentation jusqu'à +7 %, avec effet rétroactif au 1er juillet 2023, pour 90 000 des professionnels percevant les plus bas salaires du secteur ;
- **Intégrer la garantie Ségur** en prévoyant son application anticipée en cas d'obtention des financements correspondants ;
- **Porter à 23 822 € bruts annuels le niveau de rémunération minimal** de la future classification, soit 14 % de plus que le SMIC.

**OCTOBRE 23**

L'avenant n°1 à la CPPNI est invalidé du fait d'une opposition majoritaire au texte. Seule la CFDT signe l'avenant.

**OCT.-DÉC. 23**

### Un tour de France AXESS à la rencontre des adhérents

Après plus d'une année de travail commun et au lendemain du rejet de l'accord de méthode proposé par AXESS, les présidences et directions générales de Nexem et de la FEHAP se rendent conjointement sur le terrain, à la rencontre des adhérents. Cela pour mieux partager les enjeux politiques associés à la CCUE.

Une douzaine de rencontres sont ainsi organisées au dernier trimestre 2023. Une démarche pédagogique et de transparence, dans le but d'échanger sur les diverses options possibles dans la poursuite des négociations.

**FIN 23**

### Un dialogue social dans l'impasse

Après le rejet majoritaire de l'avenant n°1, AXESS reste mobilisée et obtient l'assurance du maintien des enveloppes financières dédiées à la revalorisation des bas salaires de la branche, cela à deux conditions : s'inscrire dans le cadre de la construction d'une CCUE et parvenir à un accord avant le 31 janvier 2024, date de clôture des comptes.

**JANVIER 24**

AXESS rebâtit un projet d'avenant pour sauver la sanctuarisation des enveloppes financières obtenues pour 2023 qui aurait bénéficié à 95 % des salariés du secteur associatif.

### 29/01 AXESS reprend les mesures proposées dans une recommandation patronale

face au refus unanime des organisations syndicales de signer l'accord.

**FÉVRIER 24**

### 28/02 Conférence salariale des secteurs sanitaire, social, médico-social et de l'aide à domicile.

La Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) y indique qu'elle ne rendra pas un avis favorable quant à l'agrément de la recommandation patronale d'AXESS.

### 29/02 Le gouvernement refuse l'agrément de cette recommandation patronale

suivant la recommandation de la DGCS. Cela au motif qu'elle ne couvre pas l'ensemble des salariés de la branche Bass, qu'elle n'est pas le fruit du dialogue social et qu'elle ne respecte pas la conditionnalité d'avancement dans la construction de la CCUE. La ministre impose un nouveau calendrier de négociations aux partenaires sociaux : une première phase de négociation doit être conclue avant la fin du mois de juin et porter sur la revalorisation des bas salaires de la branche, avec une attention particulière portée aux « oubliés de la prime Ségur ». Une seconde phase de négociation doit déboucher, avant fin novembre 2024, sur un « accord portant a minima sur les classifications, les rémunérations et les congés ».

## Des choix en responsabilité à venir en 2024.

### 3 QUESTIONS À



**Patrick Énot**  
Vice-président de Nexem et chef de file de la négociation pour le collège employeurs, AXESS.

#### Quelle est votre analyse de l'année de négociations écoulée ?

Depuis l'entrée en négociation, AXESS a toujours voulu privilégier le dialogue social et co-construire des accords avec les organisations syndicales. Mais seule la CFDT s'est inscrite dans cette démarche. Elle a d'ailleurs tout de suite signé l'avenant n°1 à l'accord CPPNI de septembre 2023 qui était ambitieux, porteur d'une réponse sécurisée pour les oubliés du Ségur et engageant. L'opposition majoritaire de fin 2023 est venue clarifier les positions des autres syndicats qui ont marqué ainsi leur refus de s'engager et d'accélérer la négociation.

#### Sur quelles perspectives l'année 2024 s'ouvre-t-elle ?

Tout en poursuivant la négociation de la CCUE, nous sommes restés plus volontaristes que jamais afin de sauvegarder

les sommes dédiées aux revalorisations salariales. C'est pourquoi, pour sauver l'enveloppe 2023, nous avons proposé un nouvel avenant en janvier 2024 qui n'a toutefois pas été signé. Nous avons alors soumis aux pouvoirs publics une recommandation patronale qu'ils n'ont pas agréée. Désormais le seul horizon est celui de la conclusion d'un accord engageant chaque partie.

#### Comment AXESS aborde-t-elle les nouvelles règles de négociations imposées par le gouvernement ?

C'est une nouvelle étape : le gouvernement affirme sa volonté de voir aboutir rapidement la négociation et s'engage dans cette voie. Cela rejoint la volonté d'AXESS exprimée début 2023 : nous devons en effet avancer vite car le secteur a besoin d'un nouveau cadre conventionnel pour lui redonner de l'attractivité.

Par ailleurs, après un intense travail de lobbying de la part d'AXESS, la ministre, Catherine Vautrin, ouvre enfin la porte à des revalorisations dédiées aux oubliés du Ségur. AXESS, qui a toujours été autour de la table, travaille sur une nouvelle proposition d'accord salarial pour enfin réparer cette injustice, ainsi que sur un nouvel accord classification-rémunération-congés. Nous agissons également sans cesse pour que les pouvoirs publics s'engagent clairement sur le financement global de la future CCUE.

Et si nous n'arrivons pas à trouver d'accord avec les organisations syndicales dans le calendrier imposé par le gouvernement, Nexem reconsidérera son approche et nous nous tournerons vers les adhérents afin de prendre, ensemble, les décisions permettant de concrétiser, au plus vite, la CCUE.

## Des avancées dans la prévention et la maîtrise des risques

### Un accord sur une liste de métiers exposés aux risques professionnels

La liste des métiers et activités particulièrement exposés aux risques ergonomiques est le seul accord signé avec les organisations syndicales de la Bass en 2023. Il est aussi le tout premier accord de branche intervenu dans ce domaine. **Cet accord est aujourd'hui agréé et étendu, ce qui le rend applicable pour le secteur.** C'est aussi, à date, le seul accord conclu toutes branches professionnelles confondues.

L'aboutissement rapide de l'accord permet aux adhérents AXESS de bénéficier de financements dans le cadre du fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle (FIPU), mis en place par la loi de réforme des retraites, avec 30 millions d'euros de dotation globale pour 2023 (et 200 millions d'euros pour 2024).

La liste établie servira de base pour élaborer une cartographie définissant les orientations du fonds pour une allocation ciblée des crédits.

30 M €

Dotation globale  
2023

200 M €

Dotation globale  
2024

### Une Convention nationale d'objectifs dédiée à la prévention

Avec le projet de CCUE, AXESS affiche une forte ambition en termes de classification et de rémunération, mais aussi en termes de prévention et de maîtrise des risques. L'année 2023 a vu des avancées dans ce domaine.

Un accord a été signé pour 4 ans entre AXESS et l'Assurance Maladie - Risques professionnels, en vue **d'engager le secteur dans une démarche plus systémique et durable de prévention en santé.**

Signée en juin 2023, la convention nationale d'objectifs vise à réduire les risques professionnels, en agissant le plus en amont possible, via l'intégration de la prévention dans les politiques, dans l'organisation et dans les conditions de travail au sein des établissements et services. La signature de cette convention s'assortit de soutiens financiers aux actions qui seront mises en œuvre.

Diminuer la sinistralité dans le secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif est un enjeu crucial. En 2022, le secteur a comptabilisé 17 millions de journées d'absence (hors maternité et paternité), dont 13 % découlent d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. Les absences AT/MP représentent, à l'échelle du secteur, près de 12 000 ETP annuels. Les risques ergonomiques en constituent la cause principale\*.

L'ambition d'AXESS dans le domaine de la prévention en santé est élevée. Dans le cadre de la négociation de la CCUE, AXESS a proposé aux organisations syndicales que ce sujet soit l'objet d'une attention particulière, notamment par la construction, à terme, d'un organisme professionnel de prévention (OPP) au sein duquel il s'agira de développer une protection sociale complémentaire pour tous les salariés du secteur. D'ores et déjà, un groupe de travail paritaire a été mis en place et sa feuille de route a été adoptée en CMP le 4 avril 2024.

\* Source : Baromètre Emploi-Formation 2022 de l'OPCO santé

## Des régions mobilisées autour d'enjeux structurants

A l'occasion de la **CNR**, qui s'est tenue en visio, les 30 et 31 mars, les délégations régionales ont débattu de l'attractivité des métiers et de la **CCUE** et ont eu des échanges constructifs sur l'**appréhension systémique** du secteur social et médico-social en France, avec une restitution des travaux régionaux sur le sujet, en vue d'aboutir à des propositions concrètes.

Le **séminaire des Délégations Régionales** des 5 et 6 octobre à Montpellier a également été l'occasion de travailler, en ateliers, sur la **transformation écologique**, autour de 3 thématiques : mobilité, bâti et alimentation durable. Ces sessions, très

riches et fédératrices, ont montré l'intérêt des adhérents pour les enjeux liés au développement durable. Elles ont aussi permis de partager des bonnes pratiques et de nourrir le groupe de travail dédié au sujet.

Nexem a par ailleurs lancé en 2023 son premier **Cercle des cadres**, en région PACA Corse (voir page 16) : un séminaire régional dédié aux cadres des établissements et services du réseau Nexem. Au programme : CCUE, innovation, évolution des pratiques managériales, etc. Une première édition appréciée des participants qui pourrait être suivie de déclinaisons dans d'autres régions.



**Catherine de Lafarge**  
Présidente déléguée en charge de la Vie Régionale

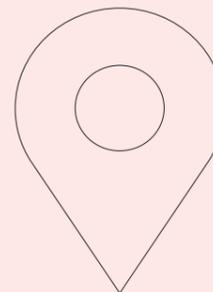
### Renforcer la proximité avec les territoires

Depuis sa structuration en 2022, la Vie Régionale, attentive à l'accompagnement des adhérents, a déployé son action sur le terrain, à l'appui d'une **équipe de conseillers territoriaux, très mobilisée pour l'animation du réseau et à l'écoute des besoins** et attentes des adhérents et des délégations régionales. Elle est ainsi garante du lien continu entre le national et le régional. La **commission Vie Régionale** s'est par ailleurs réunie à deux reprises, en juin et octobre, et a orienté sa feuille de route autour

d'axes forts : entretenir une meilleure interaction avec les territoires, en multipliant les déplacements sur le terrain pour **aller à la rencontre des adhérents** ; renforcer l'accompagnement des adhérents sur des sujets clés, comme la CCUE (avec des visios sur le système classification rémunération et le tour de France AXESS, en présence du président et de la direction générale), l'approche systémique ou la transformation écologique ; déployer une dynamique de consultation des adhérents et de co-construction, notamment sur les travaux liés

à l'approche systémique ; développer l'animation des mandataires, etc. Nous organisons aussi des points réguliers avec les deux délégués régionaux du CA, Muriel Nicolas et Emmanuel Afonso, et Thierry Couvert-Leroy, directeur de la Vie Régionale, en vue de partager les remontées des régions à chaque conseil d'administration. Nous continuerons à travailler cette proximité terrain en nous donnant les moyens pour être encore plus à l'écoute des adhérents.

### La dynamique territoriale : tour de France des initiatives régionales



#### BRETAGNE

A l'appel du consortium **Soli-Ker Breizh**, plus de 450 représentants du secteur non lucratif et des élus de Bretagne se sont mobilisés le 30 novembre à Rennes. La journée a été marquée par le **dépôt symbolique des clés** des établissements et services devant la Préfecture de la région.



#### OCCITANIE

Lancé en mars 2023 par l'ARS Occitanie et sous le pilotage de Nexem et de la FEHAP, **Sens'Action** a pour objectif de **faire connaître les métiers et formations du soin et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap aux jeunes**. Grâce au travail d'un chargé de mission dédié et à l'implication des parties prenantes, représentants des associations, partenaires emploi-formation, organismes de formation et fédérations, de nombreuses actions terrain ont été menées, suscitant l'adhésion et l'émulation.



#### NOUVELLE AQUITAINE

Le 7 novembre, Nexem et la FEHAP ont organisé conjointement leur première **journée RSE** et développement durable. 130 personnes se sont ainsi réunies à l'Aérocampus de Latresne dans un cadre propice à l'intelligence collective ! Au programme : échanges entre pairs, découverte des travaux engagés par certaines associations sur ces sujets, partage de bonnes pratiques, etc.

#### BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

2023 a été l'année de la révision du **Plan Régional de Santé**. Nexem, la FEHAP et les fédérations UNAPEI, URIOPSS, FAS et UNA ont émis un avis commun sur les parcours grand âge, personnes en situation de handicap et sur le volet attractivité. Cet avis a été l'occasion pour le privé non lucratif de s'exprimer d'une seule voix sur des actions à mener pour l'attractivité.

Nexem a mené de nombreuses actions pour promouvoir les métiers du social et du médico-social en participant activement à la définition du **plan « Attractivité régionale » piloté par l'ARS** et co-porté par le Préfet, la Région, la DREETS, France Travail et l'université. Nexem a ainsi participé à deux comités techniques, 11 groupes de travail, et émis deux avis. Des actions ont été menées avec France Travail. Sans oublier des webinaires avec l'APEC ou la semaine « Mon ESS à l'école ».

#### GRAND EST

Fin 2022, la FEHAP et Nexem Grand Est avaient adressé des courriers aux Présidents des différents départements de la région pour demander **des audiences relatives aux enjeux RH et au financement des revalorisations** des métiers du secteur. Trois départements ont répondu favorablement : Lorraine, Meurthe-et-Moselle et les Vosges. Ces rendez-vous ont permis de sensibiliser les différents départements sur nos préoccupations et alerter sur la situation alarmante de certains établissements et services.

## PACA - CORSE



Le 11 avril, Nexem organisait son **premier Cercle des Cadres** dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse. Cet événement, destiné aux cadres intermédiaires des associations du secteur, a réuni, près de 170 participants. La journée, placée sous le signe de l'intelligence collective, a permis de partager des témoignages de professionnels sur les **innovations managériales**, de faire un point sur les travaux de la CCUE et de présenter des outils RH de Nexem, de travailler en atelier sur des thématiques managériales et enfin de se confronter aux attentes de la nouvelle génération vis-à-vis du travail au travers d'une intervention inspirante.

Les délégations régionales **FEHAP** et **Nexem** ont entamé un cycle de réunions pour structurer un **front employeur du privé non lucratif en PACA**. L'objectif est de mieux se connaître, partager difficultés et opportunités afin de pouvoir peser ensemble sur les politiques publiques sectorielles et se faire reconnaître des institutionnels.

## PAYS DE LA LOIRE

La Délégation régionale a contribué individuellement et collectivement à la réflexion sur l'évolution de l'animation territoriale ligérienne. Les propositions formulées ont permis de repenser pour 2024 le format des rencontres (alternance entre des visioconférences et du présentiel) et d'adapter leur contenu (typologie d'intervenants et de participants, thématiques abordées).

Les Délégations régionales FEHAP et Nexem se sont vu proposer le **co-pilotage de l'axe "Offre de Formation en Milieu Professionnel" du PlaM - Plan de Mobilisation régional en faveur des professions de santé, du social et du médico-social**. Elles ont lancé, durant l'été 2023, une démarche ambitionnant le repérage, la collecte, la capitalisation et l'illustration de l'importance des synergies partenariales pour soutenir la connaissance et le développement de l'offre de formation en milieu professionnel pour les futurs étudiants et professionnels.

## AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

En mars 2023, en soutien d'une action de l'interfédérale nationale en direction du Président de l'Assemblée des Départements de France, la délégation régionale Nexem Auvergne-Rhône-Alpes a **interpellé les 12 conseils départementaux** afin de les alerter sur l'insuffisance des financements des mesures de revalorisations salariales. Trois conseils départementaux ont donné suite à la proposition de rencontre : Puy-de-Dôme, Ardèche et Allier. Ces temps d'échanges ont permis de nouer un dialogue constructif sur le long terme.

Dans le cadre du PRS 2018-2028, l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes a lancé la **révision du Schéma Régional de Santé** afin de fixer les objectifs stratégiques en matière de santé pour les cinq prochaines années. La délégation régionale Nexem a contribué par l'envoi d'une contribution formalisée à l'ARS ARA, la participation de nos représentants et adhérents aux deux journées d'échanges organisées par l'ARS sur les volets Personnes Agées et Personnes Handicapées du SRS, etc.



## ILE-DE-FRANCE

Une matinée d'échanges s'est tenue le 1<sup>er</sup> décembre à Palaiseau entre les opérateurs sociaux et médico-sociaux et les **parlementaires essonniers**. L'occasion pour la délégation régionale Ile-de-France de Nexem, dans le cadre de la mobilisation **#SolidaritéEnDanger**, d'**alerter à nouveau les élus sur l'état de fragilité extrême de notre système de santé et de solidarités**. Cette rencontre, à l'initiative du comité Chéméa, s'est notamment déroulée en présence du député Jérôme Guedj et des sénateurs Vincent Delahaye et Jocelyne Guidez.

# 71

### délégués régionaux en fonction,

et élus en décembre 2021, avec une prise de fonction en janvier 2022 (mandat de 3 ans)

# 13

### conseillers territoriaux

salariés, appuyés d'une assistante et d'un directeur de pôle

## CENTRE VAL DE LOIRE

En avril 2023, 34 conseillers **France Travail** ont bénéficié d'une **présentation AXESS** sur le secteur social et médico-social afin de s'acculturer à nos métiers. A la suite de cette première rencontre, six réunions se sont organisées pour présenter le secteur auprès de 90 conseillers France Travail et faire connaître les dispositifs France Travail aux adhérents Nexem et FEHAP.

Le 16 mai, les adhérents étaient conviés à Orléans à la réunion « **Partenariats Nexem** : Quelles prestations et solutions d'accompagnement à destination des adhérents ». Depuis plusieurs années, Nexem développe des partenariats, notamment pour enrichir son offre de services aux adhérents. Les solutions et expertises des partenaires ont vocation à appuyer les organisations dans leurs problématiques employeurs et gestionnaires.

## HAUTS-DE-FRANCE

Nexem se mobilise pour l'attractivité et la fidélisation de nos métiers. Avec le département de la Somme, un **comité organisationnel** mêlant les acteurs institutionnels et les fédérations a défini un plan d'actions départemental en faveur de l'attractivité des métiers de l'accompagnement. C'est dans ce contexte que les portes de plus de 40 établissements et services ont été ouvertes à des demandeurs d'emploi, leur permettant de découvrir les métiers présentés par les professionnels des associations présentes. Ces visites ont d'ailleurs permis quelques recrutements !

## NORMANDIE

La Délégation régionale a renforcé son partenariat avec la Région Normandie lors de la **rencontre régionale annuelle des branches professionnelles**. Cette matinée d'échanges était consacrée aux enjeux d'emploi et de formation du secteur, à la présentation du dispositif Ambassadeurs métiers de l'agence régionale de l'orientation et des métiers, à la signature du partenariat au Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles CPRDFOP - Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales SRFSS Normandie 2023-2028, et au séminaire dédié à l'élaboration de ces schémas.

En écho à la feuille de route transformation écologique de Nexem, les travaux de la Délégation régionale sur le sujet prennent sens et s'articulent avec le **comité de pilotage du Plan Régional Santé Environnement 4** (et ses 8 thématiques) et le lancement, en décembre, de la COP Normandie transition écologique.

# 478

mandats

## OUTRE-MER



Dans une volonté de **rapprocher l'offre de formation des adhérents ultramarins**, Nexem a mis en place une formation en présentiel en Outre-mer. A la suite d'une consultation de ces derniers, le sujet des CPOM est apparu comme un enjeu important. Nexem a donc organisé, entre septembre et novembre 2023, trois sessions de formations dédiées de 14 heures sur chacun des territoires qui en a exprimé le besoin : la Guadeloupe, la Martinique et la Guyane. Ces formations ont rassemblé une trentaine de participants. À la suite des retours positifs, l'initiative va se pérenniser, en abordant d'autres thématiques.

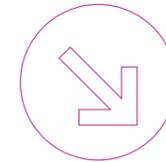
# COMBAT

PARTIE 2

## Intensifier le lobbying et durcir le ton auprès des pouvoirs publics

Alors même que la société se disloque, les professionnels œuvrant pour la cohésion sociale n'obtiennent pas la reconnaissance qu'ils méritent de la part des pouvoirs publics. Le secteur, en première ligne aux côtés des plus fragiles, est frappé d'invisibilité. Faute de moyens humains et financiers, la dégradation de l'accompagnement proposé aux personnes vulnérables s'amplifie. Cette situation a assez duré.

Face au sous-financement chronique des dispositifs et des structures, face au cloisonnement des politiques publiques, face à la paupérisation des professionnels et à l'invisibilité des métiers, face à une approche de la solidarité non comme un investissement mais comme un coût, Nexem va plus loin dans le rapport de force et durcit le ton. Le but : se faire entendre des pouvoirs publics, des médias et de l'opinion publique.



### Dans le cadre institutionnel

#### Un lobbying plus offensif pour le financement du secteur autour du PLF et du PLFSS

Soutenir la solidarité, valeur cardinale qui fait écho à la fraternité de notre devise républicaine, est une responsabilité politique. L'État est-il disposé à investir à la hauteur des ambitions qu'il affiche dans des structures et des métiers jugés essentiels à la vie économique et à l'équilibre social de la nation ?

En vue de promouvoir des choix politiques plus engagés dans le cadre du projet de loi de finances et du projet de loi de financement de la sécurité sociale, Nexem a élaboré un plaidoyer, défendu lors de nombreux rendez-vous avec notamment les parlementaires des commissions aux affaires sociales et aux finances des deux chambres.

En annexe à ce plaidoyer, Nexem a également formalisé des propositions sectorielles plus ciblées et techniques, en faveur :

- Du virage domiciliaire et de la réforme du modèle économique des EHPAD dans le secteur du grand âge ;
- De la continuité des engagements pris dans le PLF 2023 pour le secteur de la protection juridique des majeurs ;
- De moyens supplémentaires pour le secteur du handicap ;
- De la pérennisation des structures et des dispositifs dans le champ de la lutte contre les exclusions et la pauvreté ;
- Du renforcement des efforts budgétaires dans le secteur de la protection de l'enfance.

Ce plaidoyer s'est accompagné de **10 propositions d'amendements pour le PLF et de 13 propositions d'amendements sur le PLFSS**.

Le recours répété à l'article 49.3 de la Constitution pour l'adoption de la loi de financement de la sécurité sociale 2024 et de la loi de finances 2024 bloque toute possibilité de dialogue et de mise en débat de ces amendements. Une nouvelle fois, s'agissant de textes structurants, le secteur est mis devant le fait accompli.

Ce plaidoyer comprenait **35 propositions et s'articulait autour de 5 axes** :

1. L'effectivité des revalorisations salariales promises,
2. Des garanties de financement de la CCUE,
3. Des assurances pour la viabilité des organisations du secteur de l'action sociale et médico-sociale,
4. Un soutien à l'innovation au service de la transformation de l'offre,
5. Un accompagnement à la transformation écologique et RSO du secteur.





Les urgences qui impactent le secteur

impliquent une anticipation des besoins, une adaptation des métiers, un autre regard sur le secteur et un investissement financier des pouvoirs publics afin de renforcer la protection sociale et préserver la solidarité et la fraternité.

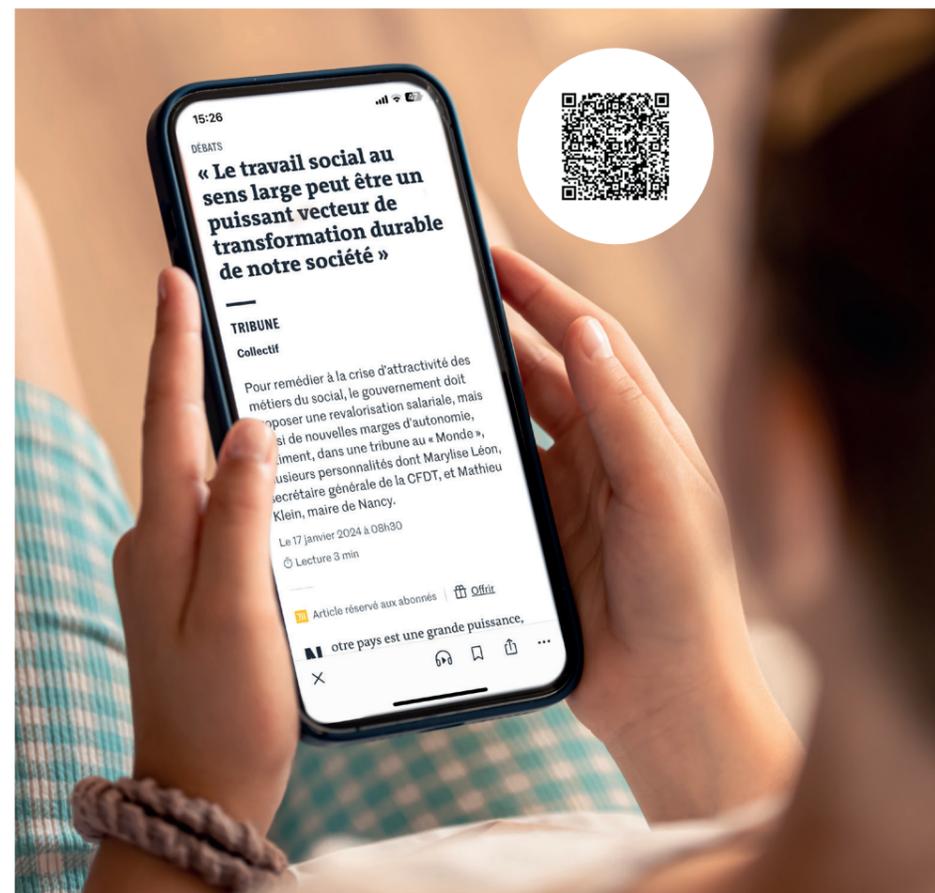
**Alain Raoul**

Président de Nexem, au sujet du Livre Blanc du travail social

### Une contribution au Livre Blanc du travail social

Le 5 décembre dernier, Mathieu Klein, président du Haut Conseil du travail social, remettait à la Ministre Aurore Bergé le Livre Blanc du travail social. Issu d'un travail paritaire et de remontées d'acteurs de terrain, ce Livre Blanc résonne comme une alerte aux pouvoirs publics, sur la base d'un constat : jamais dans son histoire, le secteur du travail social n'a connu une crise d'attractivité aussi intense. Nexem, en tant que partie prenante de ces travaux et membre du HCTS, a porté la voix de ses adhérents, en adéquation avec ses convictions et actions sur la thématique de l'attractivité des métiers. Pour Nexem, il est essentiel, comme le mentionne le Livre Blanc, d'appréhender le travail social dans une logique « d'investissement majeur pour notre société ». Ces travaux ont aussi permis à Nexem de rappeler l'importance d'une approche globale et systémique de l'accompagnement et des dispositifs qui en découlent. Le document formule une série de recommandations opérationnelles pour stimuler l'attractivité du secteur. Nexem restera vigilant quant à son application effective.

À l'occasion de la sortie de ce Livre Blanc, Nexem a également été co-signataire d'une tribune collective parue dans **Le Monde** du 17 janvier 2024, visant à rappeler combien le travail social peut être un puissant vecteur de transformation durable de notre société.



### Des prises de position sectorielles dans le cadre de plusieurs projets de réformes

Dans le cadre du **Plan de transformation des ESAT**, Nexem a fait valoir les conséquences, pour les gestionnaires, des dispositions de la loi « Plein emploi » faisant évoluer le statut des travailleurs en situation de handicap pour un meilleur accès aux droits. La réforme s'accompagne en effet de progrès sociaux indéniables (rémunération alignée sur le Smic, droit à la complémentaire santé), mais dont les conséquences financières pour les structures ne sont pas appréhendées. Une mission IGAS/IGF est en cours, où Nexem a été entendue. Nexem a également pris position dans le cadre de la **réforme domiciliaire** initiée en 2023. Évolution notable, les projets de loi gouvernementaux cèdent la place à des propositions de loi d'origine parlementaire, avec un volet financier imprécis. La proposition de loi portant mesures pour bâtir la société du bien-vieillir et de l'autonomie votée en mars dernier, n'aborde pas le sujet du financement lié au bien vieillir, et à la perte d'autonomie et de ce fait ne peut être considérée comme solde de tout compte. Or, comme l'a fait valoir Nexem, seule une réforme pérenne est à même de garantir la survie et la continuité de ces services. Autre exemple : la proposition de loi visant l'amélioration du dépistage des troubles du neurodéveloppement vise une généralisation de la solution du relayage,

sans aborder la question de son financement. Au niveau de la **protection juridique des majeurs**, Nexem s'est positionnée en faveur de la licence professionnelle « mandataire judiciaire à la protection des majeurs », une formation diplômante, qui vient remplacer le certificat national de compétence par décret du 28 décembre 2023. A l'heure actuelle, seules 12 universités sont amenées à ouvrir cette nouvelle licence. Par son action auprès de la DGCS, Nexem fera en sorte de faire ouvrir de nouvelles classes dans les territoires et de permettre l'obtention du diplôme en VAE pour répondre aux besoins de formation des futurs professionnels. Dans le cadre du **Comité national de l'organisation sanitaire et sociale**, tout au long de l'année, Nexem s'est positionnée de manière assez forte sur les projets de texte, au sein de cette instance consultative. A titre d'exemple, elle s'est opposée, en émettant un avis défavorable au projet de décret du 23 décembre 2023, portant sur les reprises des provisions et réserves dans le cadre du CPOM, estimant que celui-ci contrevenait à l'esprit du CPOM et à la liberté d'affectation des résultats.

### Une participation au dialogue social européen via le nouveau Comité de dialogue social sectoriel pour les services sociaux

Nexem est partie prenante du Comité de dialogue social dédié aux services sociaux, dont la création par la Commission européenne a été actée à mi-année 2023. Attendu de longue date par la Fédération des employeurs sociaux européens, où Nexem est très active, le Comité couvre plus de 9 millions de travailleurs sociaux en Europe. Les priorités du Comité vont à des travaux sur les conditions de travail, l'évolution des emplois et des compétences et l'attractivité des métiers.



## Hors cadre institutionnel

### Le Tribunal pour les générations futures : non, la solidarité n'est pas un luxe !

La Mêlée Nexem s'est déclinée en 2023 sous format numérique, en collaboration avec Usbek et Rica, le média qui explore le futur. Avec le Tribunal pour les Générations Futures, Nexem a ainsi organisé, le 21 septembre, un procès fictif pour répondre à la question « La solidarité est-elle un luxe ? ». A la barre, quatre témoins sont venus défendre leur vision des faits : David Djaïz, essayiste, conférencier et enseignant à Sciences Po, Françoise Fromageau, présidente Mona Lisa, vice-présidente Fondation Croix-Rouge Française et administratrice Nexem, Jérôme Guedj, député de l'Essonne et Blanche Leridon, directrice éditoriale à l'Institut Montaigne et professeure à Sciences Po. Constitué du public de ce procès-spectacle, le jury-auditoire s'est prononcé, à l'issue de l'audience, en très large majorité pour un « non ». Non, la solidarité n'est pas un luxe. La remettre en cause, c'est mettre en danger le contrat social qui fonde notre société même.



Nexem a investi les réseaux sociaux et les médias pour promouvoir le dispositif offensif Solidarité en Danger.



« L'actualité nous rappelle que pas une journée ne se passe sans que notre pays ne démontre le besoin criant de solidarité envers nos concitoyens les plus vulnérables. Les attentes sont exponentielles, les moyens largement insuffisants et les professionnels non reconnus. Nous refusons cet état de fait et voulons nous faire entendre. C'est le sens de mon engagement au sein du collectif #SolidaritéEnDanger. »



**René Bandol**  
Directeur Général Arsea  
et Secrétaire Général de Nexem

### Solidarité en Danger : Nexem tape du poing sur la table

Le secteur de la solidarité est frappé d'invisibilité, tant auprès des pouvoirs publics que du grand public. Considéré comme une charge plutôt que comme un investissement social, il est méconnu dans son rôle de bouclier, de pierre angulaire de la cohésion sociale. Cette invisibilité risque de rendre caduque la fraternité, 3<sup>e</sup> promesse de notre devise républicaine.

En avril 2020, le président Emmanuel Macron affirmait : « *il nous faudra nous rappeler que notre pays tient tout entier sur des femmes et des hommes que nos économies reconnaissent et rémunèrent si mal* ». Trois ans après cette déclaration largement restée lettre morte, alors que se jouent des débats budgétaires engageant l'avenir du secteur, Nexem a lancé Solidarité en Danger, une opération « coup de poing » à visée d'interpellation, d'appel à l'action des pouvoirs publics et de sensibilisation de l'opinion publique.

Le 24 octobre, 8 administrateurs de Nexem se sont mobilisés pour **une manifestation surprise devant l'Assemblée nationale et le Sénat**. Ce même jour, au nom des employeurs qu'elle représente et de leurs équipes, Nexem publiait un **manifeste en forme de cri d'alarme, en vue d'obtenir des pouvoirs publics des engagements financiers à la hauteur des besoins**. Nexem s'exprimait au nom des laissés pour compte du système, soit 10 millions de personnes vulnérables risquant de rester sans solution, et plus d'un million de professionnels dans une précarisation sociale et professionnelle croissante.

Message-clé de ce dispositif baptisé #SolidaritéEnDanger : **la solidarité n'est pas une ligne de dépense dans un budget. Elle est un investissement pour la société.**

Le mouvement a été relayé sur les réseaux sociaux avec une campagne offensive mettant en avant l'urgence dans laquelle se trouve le secteur.



### Une interfédérale engagée et unie

Depuis fin 2023, le mouvement #SolidaritéEnDanger prend de l'ampleur associant 5 autres fédérations et unions (CNAPE, FAS, Unapei, Uniopss, Uniss) réunies sous une même bannière pour tenter des actions en justice contre l'État par le biais de contentieux. L'objectif : replacer la solidarité et le budget qui lui est alloué au cœur des débats parlementaires.

La situation est en effet telle que Nexem et l'interfédérale se voient désormais contraints d'**accentuer la pression exercée sur les pouvoirs publics**, en intentant des **actions en justice contre l'État** pour manquement à ses obligations de solidarité. Ils entendent ainsi systématiser les contentieux contre les insuffisances constatées, qui empêchent les acteurs des politiques sociales et médico-sociales d'assurer correctement leurs missions.

En décembre, un premier recours a été lancé en interfédérale auprès du Conseil constitutionnel sur le PLF et PLFSS. Parmi les mesures retoquées, les Pôles d'appui à la scolarité des élèves en situation de handicap, dont le déploiement était prévu dans une logique d'économie de moyens, contre l'intérêt même des enfants. D'autres contentieux suivront en 2024 ainsi qu'une pétition citoyenne sur le site de l'Assemblée Nationale, qui vise à rallier l'opinion publique et l'obtention de 500 000 signatures pour forcer l'ouverture d'un débat parlementaire sur le sujet.

# ACTION

PARTIE 3

## Continuer d'œuvrer pour transformer le secteur

Refuser la situation implique une responsabilité, celle de proposer. Nexem s'engage et prépare l'avenir. Que ce soit en matière de développement durable, à l'appui d'une commission et d'une feuille de route dédiées, de transformation numérique pour accélérer la digitalisation du secteur au bénéfice des personnes accompagnées et des professionnels, ou de transformation de l'offre, avec notamment le développement de l'innovation sociale.

4

groupes de travail  
Développement durable

6 à 9

mois d'accompagnement  
pour les lauréats  
de l'Accélérateur 21

5

associations pilotes de la  
démarche de mesure d'impact  
dans le champ de la lutte contre  
les exclusions et la pauvreté

### 3 QUESTIONS À



**Emmanuel Afonso**  
Directeur général des  
Papillons Blancs 76  
et administrateur Nexem

**Le groupe de travail à l'œuvre en 2023 devient, en 2024, une Commission nationale Développement Durable. Que manifeste ce changement ?**

Les premiers travaux menés par le groupe de travail « Transformation écologique » ont montré l'appétence, mais aussi les besoins du réseau Nexem sur la thématique de la transformation écologique. Surtout, ils ont créé une attente d'actions concrètes parmi nos adhérents. En créant une Commission dédiée au Développement Durable, l'idée est d'engager cette transformation de manière pragmatique et pérenne et d'aller plus loin en embrassant largement les enjeux du développement durable et le triptyque écologique, économique et social.

**Quelle est la composition de cette Commission ?**

L'assise du groupe de travail originel est élargie. La Commission compte 24 membres, parmi lesquels des administrateurs, des collaborateurs Nexem et des personnes spécialisées ou engagées dans le développement durable au sein d'associations adhérentes. Transversal et territorial, le sujet appelle une organisation impliquant l'ensemble des composantes de Nexem. C'est le cas avec cette Commission, dont les travaux seront coordonnés par un chargé de mission dédié.

**Quels seront les chantiers prioritaires à venir ?**

4 groupes de travail ont été constitués autour des thèmes : mobilités (déplacement, flotte automobile, parking, etc.) ; alimentation ; bâti (bâtiments et efficacité énergétique) ; gestion des déchets. Chacun donnera lieu à un livrable courant 2024 pour aider l'ensemble des adhérents à appréhender ces sujets et à optimiser leur démarche développement durable.



### En marche pour la transformation écologique

La démarche a été entamée en 2022 par Nexem, avec la mise en place d'un groupe de travail « Transformation écologique » autour de deux objectifs :

- Accompagner les adhérents dans les nécessaires mutations à venir, en créant des outils pour favoriser leur appréhension des enjeux et leur adaptation aux normes ;
- Investir les défis écologiques en les reliant à ceux de la solidarité.

En 2023, le groupe de travail national « Transformation écologique », animé par l'administrateur Emmanuel Afonso, s'est mis au travail, à raison d'une réunion par mois, autour de 4 axes prioritaires :

- Sensibiliser, acculturer, former pour mieux appréhender les enjeux ;
- Adapter le modèle économique des organisations ;
- Mesurer, évaluer et spécifier l'impact de nos activités et des actions à mener ;
- Mobiliser et communiquer avec les équipes, pour engager une dynamique de transformation.

### Partager les bonnes pratiques

Après une enquête réalisée auprès des adhérents permettant de recueillir leurs pratiques en matière de transformation écologique, un temps fort a été initié lors du séminaire des délégations régionales Nexem, organisé à Montpellier, les 5 et 6 octobre. Autour de 3 ateliers consacrés à l'alimentation, à la question des mobilités et au bâti, le partage d'informations, d'idées concrètes et de pratiques a été intense, avec un fort effet mobilisateur et des participants engagés et force de proposition.





### Mesurer son empreinte

Pour améliorer notre empreinte carbone, il faut d'abord mesurer d'où nous partons. Dans cette perspective, les membres du groupe de travail ont procédé, en 2023, à des tests et comparatifs de plusieurs méthodes et entreprises de Bilan Carbone. Ceci dans le but d'en évaluer l'efficacité, la complétude, la complexité et la pertinence en termes de coûts. Quelques Agences régionales de santé ont contribué financièrement à ces Bilans Carbone.

### S'ouvrir sur son environnement

Le sujet de la transformation écologique tient ainsi une place essentielle dans l'ouverture de Nexem sur son environnement et dans l'inscription de notre organisation dans les cercles économiques. C'est à ce titre que Nexem porte également la responsabilité de ce dossier à l'Udes, nous permettant ainsi de parler au nom de tous les employeurs de l'économie sociale et solidaire. De même, on peut citer une intervention aux journées de « l'économie autrement », la participation aux **rendez-vous de Bercy sur le thème « croissance et climat » en présence de Bruno Le Maire et Bill Gates**, etc.

Pour aller, plus loin, la Commission Développement Durable, dont la création a été actée par le Conseil d'administration Nexem en janvier 2024, devra travailler à la construction d'une **stratégie partenariale globale**, incluant non seulement les interlocuteurs de l'écosystème de Nexem, mais aussi d'autres acteurs : entreprises privées, ONG etc.



### La transformation numérique en action

#### Le déploiement du Ségur du numérique continue

Soutenus par une volonté politique des pouvoirs publics, constante depuis 2019, de participer à la digitalisation du secteur, les fondamentaux de la feuille de route du numérique en santé (modernisation, inter-opérabilité, réversibilité, convergence et sécurité des systèmes d'information) continuent à être déployés en 2023.

Deux programmes d'aide aux investissements se combinent pour la modernisation des outils numériques utilisés par le secteur sanitaire, social et médico-social :

- Le programme ESSMS numérique, dédié à l'acquisition et au renouvellement du Dossier Usager Informatisé (DUI)
  - Le Système ouvert non sélectif (SONS), qui finance les montées de version des logiciels de DUI.
- Pour les acteurs du secteur, embarquer progressivement dans cette transformation permet d'améliorer la prise en charge des personnes accompagnées, de faciliter le décloisonnement de l'information entre professionnels et de favoriser l'accès aux soins.

Pour sécuriser des projets par nature complexes et risqués, Nexem invite les organismes gestionnaires à se regrouper, en formant des groupes d'au moins 15 ESSMS.

Deux webinaires d'information thématiques « Live by Nexem » et « 52 minutes » ont été consacrés, en février 2023 et 2024, à la transformation numérique du secteur. À la clé, un tour d'horizon des enjeux et des opportunités à saisir, des conseils aux gestionnaires et des points de vue d'experts, pour nourrir la réflexion des gestionnaires et les pousser à l'action.



### Point de vigilance : un coup de frein pour la protection juridique des majeurs

Soutenue par un budget de 150 millions d'euros pour 2023, la transformation numérique du secteur se poursuit. Dans les 3 « couloirs » médico-sociaux (Grand âge-Handicap-Domicile, Protection de l'enfance et Personnes à difficultés spécifiques, Protection juridique des majeurs et Accueil-Hébergement-Insertion), les chantiers se trouvent toutefois ralentis par une conjoncture peu favorable. En 2023, un point de vigilance émerge, avec le coup d'arrêt porté au déploiement du Ségur du numérique dans le secteur de la protection juridique des majeurs (PJM). En dépit du recours gracieux exercé par Nexem, cet arbitrage défavorable a été confirmé par la Direction du Numérique en Santé (DNS) en décembre 2023 et par l'instruction numérique ministérielle générée par la CNSA début février 2024. Les travaux de référencement de logiciels sécurisés propres à la PJM sont dès lors stoppés. En l'absence de logiciels respectant les « cibles d'usage », les gestionnaires de la protection juridique des majeurs sont aujourd'hui dans l'impasse concernant leur équipement numérique. Un recours contentieux sera exercé par Nexem pour rupture d'équité entre secteurs.

### Nexem proactive en matière de cybersécurité

La cybervulnérabilité des organismes médico-sociaux reste, jusqu'à présent, un angle mort du secteur, en dépit des conséquences potentiellement lourdes des cyberattaques sur leur activité. Aussi Nexem poursuit-elle ses **actions proactives de sensibilisation** des organismes gestionnaires, dans le but de mieux armer les organisations face aux attaques, notamment via des simulations de crise. À cet effet, un partenariat a été noué en 2023 avec le cabinet Mazars, également intervenant en assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de la DNS, pour accompagner les efforts d'acculturation de notre secteur. En 2023, un premier exercice de cybercrise pro bono a pu être mené en réel dans une association volontaire, Hovia. 2024 verra la continuité et le déploiement de ce programme de cybersécurité, qui bénéficiera du soutien d'une enveloppe nationale dédiée au secteur médico-social.

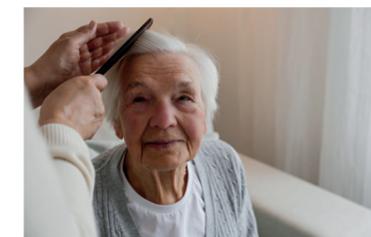
### La transformation de l'offre se poursuit malgré un manque d'engagement des pouvoirs publics

#### Un environnement incertain

Peu valorisé par les pouvoirs publics, le mouvement de transformation de l'offre du secteur n'a bénéficié ainsi, en toute fin d'année 2023, d'un financement complémentaire uniquement au titre du secteur du handicap via les 50 000 solutions de 1,5 milliard d'euros d'ici 2030. Aucune mesure d'appui n'accompagne par ailleurs le mouvement dans le cadre des Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens pour les questions relatives au passage de places à une logique de file active, à l'évolution du bâti ou de mobilité.

#### Mais une mobilisation sans faille sur le terrain

Le chantier se poursuit néanmoins au sein de Nexem, par le biais d'actions concrètes, émanant du terrain et portées par des structures bénéficiant de certaines marges de manœuvre financières. Dans le cadre du virage domiciliaire, par exemple, la **réforme des Services autonomie à domicile (SAD)** de 2023 s'est ainsi montrée de nature à accompagner une transformation de l'offre de services. La démarche consistant à réunir sous une même égide le volet soin et le volet aide à domicile prend ainsi corps en 2023, à petite échelle, l'idée étant de réduire le nombre d'intervenants auprès de la personne aidée, tout en évitant les ruptures de parcours dans le cadre du maintien à domicile. Un nombre de plus en plus importants d'adhérents Nexem ont ainsi concrètement fait le choix d'intégrer des Services autonomie à domicile à leur offre, ceci pour assurer aux personnes accompagnées un continuum de prise en charge.





## L'innovation sociale, vecteur de transformation de l'offre de services

### Projet PIPPA : design social et nouvelles méthodes d'accompagnement

Avec le Parcours d'innovation avec les professionnels et les personnes accompagnées (projet PIPPA), Nexem a initié en 2023 un projet d'expérimentation de nouvelles méthodes d'accompagnement des publics âgés en perte d'autonomie ou des personnes en situation de handicap. Lancé officiellement en février 2024, ce partenariat avec la Fondation OCIRP, partenaire historique de Nexem pour la transformation de son offre, le projet PIPPA développe un processus continu d'innovation, porté à la fois par les professionnels soignants et éducatifs, les personnes accompagnées et leurs aidants. Cela, suivant des méthodes de design social centrées sur l'utilisateur et sur l'humain. L'expérimentation est déployée dans 2 structures pilotes, en deux temps. Une première étape est consacrée au développement de nouvelles compétences des personnels en **design social** via des parcours de formation-action. Une seconde phase du projet autour de **résidences d'innovation sociale** permet à un collectif de professionnels, de personnes accompagnées et d'aidants, d'optimiser l'adéquation des prestations aux attentes, via un processus d'amélioration continue par prototypage, test et itérations successives. Le projet, porteur de sens et de motivation pour les équipes, est aussi facteur d'une attractivité renouvelée pour les métiers du « care ».



Marie-Anne Montchamp, directrice générale de l'OCIRP et sa fondation d'entreprise, et Alain Raoul, président de Nexem, lors de leur rencontre mercredi 6 mars 2024



A gauche : La Recyclerie by Amitel -  
Ci-dessous : Projet Plateforme Léonard



### Une nouvelle saison du programme intrapreneurial de l'Accélérateur 21

Le programme de l'Accélérateur 21 Croix-Rouge Française-Nexem déploie en 2023 sa 6<sup>e</sup> saison. Deux projets lauréats développés au sein de Nexem ont été désignés par un jury constitué de personnalités extérieures à la fédération :

- **La Recyclerie by Amitel**, tiers-lieu social, solidaire et écologique, pour des circuits de solidarité de proximité et d'économie circulaire de proximité (Amitel à Strasbourg) ;
- **La Plateforme Léonard** de référencement des innovations à destination des personnes fragilisées (ADAPEI de la Meuse).

La forme de l'accompagnement offert aux lauréats Nexem, sur 6 à 9 mois, a changé en 2023.

Ce tutorat comporte désormais deux volets :

- Le premier volet s'assimile à un **incubateur d'intrapreneurs**. Il s'assortit de formations au calibrage et au montage de projets innovants, et de beaucoup de partages d'expériences entre porteurs de projets, avec un accompagnement des lauréats par des mentors en interne.
- Le second volet prend la forme d'un **soutien financier**, avec 10 000€ de dotation par lauréat, une somme modulée suivant les besoins.

Nous avons sollicité l'Accélérateur 21 pour un accompagnement de notre projet Ideas Lab, dont l'objet consiste à expérimenter avec des personnes en situation de handicap à domicile des innovations favorisant leur autonomie et leur maintien à domicile. Dans ce cadre, nous avons recruté une quinzaine de testeurs et validé une trentaine de solutions pour différents cas d'usage. Avec la plateforme Léonard, nous allons pouvoir partager les informations recueillies et nos recommandations à un très large public. L'Accélérateur 21 a joué, 6 mois durant, un rôle d'incubateur pour concrétiser le projet, l'ajuster aux besoins, valider notre méthode d'approche et notre modèle économique. Le programme nous a permis de financer 50% du coût de la plateforme. Et nous venons de décrocher 3 mois d'accompagnement supplémentaire, pour le financement de la campagne de lancement. »



**Hélène Mallinger**  
Cheffe de projet Ideas Lab à l'ADAPEI de la Meuse



Au sein de la Commission, nous voyons concrètement comment la mesure d'impact donne sens à l'accompagnement des personnes accueillies au sein des structures et au travail des professionnels. Nous y partageons des expériences positives qui peuvent être déployées dans d'autres établissements : consultation des enfants par la défenseure des droits mise en place en 2019 sur la santé mentale, les droits aux sports, à la vie privée, à la culture et aux loisirs... L'objectif : permettre à chacun et chacune d'envisager un futur possible, une autonomie sociale et financière. »



**Catherine Abeloos**  
Présidente de l'Association pour l'Accueil des Femmes en Difficulté et de la commission LCEP (lutte contre les exclusions et la pauvreté) de Nexem

### La mesure d'impact social : de premiers pas prometteurs

#### La lutte contre les exclusions et la pauvreté : premier terrain d'expérimentation

La mesure d'impact social permet d'objectiver les résultats et les effets des interventions sur les bénéficiaires. Ce faisant, elle démontre l'efficacité des actions menées, mais permet aussi de mieux comprendre les besoins des personnes accompagnées, de donner sens au travail des équipes, d'améliorer les pratiques professionnelles, de renforcer la légitimité des structures auprès des parties prenantes, d'obtenir de nouveaux soutiens financiers ou encore d'influencer plus efficacement les politiques publiques.

En 2023, Nexem a choisi le secteur de la lutte contre les exclusions et la pauvreté comme premier terrain d'expérimentation de la mesure d'impact social, en partenariat avec la plateforme digitalisée clé en main Impact Track. Cinq associations volontaires - AIS35, Armée du salut, Emergence, Espérer 95, Rheso - ont fait leurs premiers pas dans la démarche et défini collectivement un référentiel, des indicateurs et des outils de collecte de données communs. Le but était de viabiliser un processus pouvant être potentiellement réalisé en autonomie complète, et déployé à grande échelle dans le réseau. Pari réussi, les participants ayant exprimé leur enthousiasme à l'idée de renforcer la compréhension de l'impact des actions entreprises et de contribuer à l'essaimage de la démarche à plus large échelle.



### L'association Emergence

intervient en soutien immédiat aux personnes en situation de précarité et d'exclusion. Elle a participé à l'expérimentation de la mesure de l'impact social de l'un de ses pôles.  
**Retour d'expérience de Nathalie Bertrand, directrice d'Emergence.**



« Accueillir, héberger, soigner, c'est notre quotidien. Mais pour rendre compte de notre action, nous ne recourons, le plus souvent, qu'aux chiffres : capacités d'accueil, taux d'occupation, etc. Pouvoir évaluer l'impact qualitatif de l'activité sur les personnes accompagnées, c'était une idée géniale, à laquelle j'ai tout de suite souscrit, ralliant ensuite le soutien du CA. Nous étions dans une méconnaissance totale du sujet de la mesure d'impact. Nous avons choisi un périmètre d'étude : celui de notre service d'hébergement en logements partagés sans limitation de durée. L'intuition à valider était que la durée de prise en charge pouvait avoir un impact sur le parcours des personnes accompagnées. Nous avons été très bien accompagnés, collectivement au sein de Nexem, et plus spécifiquement dans nos problématiques propres, par Impact Track, partenaire du projet. La démarche s'est révélée un excellent outil de remobilisation en interne, et de communication avec nos partenaires financeurs. C'était une très belle aventure et j'ai bon espoir de poursuivre pour évaluer d'autres pans de notre activité. »



### La démarche essaime dans le champ de la protection de l'enfance

Dès 2023, Nexem a remporté un appel à projets européen lancé par le Fonds social européen, et obtenu les moyens de mener à bien cette même démarche, dès 2024, dans le champ de la protection de l'enfance, aux côtés de l'Avisé. 5 associations, représentant plus de 1 000 bénéficiaires, ont été sélectionnées pour une expérimentation grandeur nature de deux ans. Il s'agit de : Alefpa, association Saint-Vincent, La Croix-Rouge Française, Linkiaa et Temps de vie.

À terme, une fois la méthode d'appropriation et d'autonomisation validée par l'expérience, la démarche de mesure d'impact social sera généralisée au sein du réseau Nexem. Donnant sens aux actions menées, elle devrait contribuer à l'attractivité des métiers et à la fidélisation des professionnels.



### Innovations RH : cap sur l'attractivité

Plusieurs explorations ont été menées en 2023 dans le champ des ressources humaines, autour de nouvelles formes d'organisation du travail et du management, mais aussi de modalités de recrutement plus inclusives.

#### Postuler et recruter avec l'IA

2023 a également permis d'explorer une nouvelle méthode de recrutement simplifiée, grâce aux possibilités offertes par l'intelligence artificielle. Grâce au partenariat noué par AXESS avec Unique-AI, Nexem a ainsi pu expérimenter un assistant virtuel permettant aux candidats de postuler sans CV et aux recruteurs d'opérer une première pré-qualification des candidatures à l'aide de l'intelligence artificielle. En 2023, une vingtaine d'associations du secteur, représentant une centaine d'établissements, ont souscrit à l'offre préférentielle qui leur était proposée par Unique-AI.

#### Benchmark sur les équipes autonomes

Inspirée du modèle dit Buurtzorg, développé pour l'organisation des soins infirmiers à domicile aux Pays-Bas, le système des équipes autonomes consiste à responsabiliser le collectif des professionnels en passant d'un schéma hiérarchique à une forme d'auto-organisation.

Gestion des plannings, identification des nouveaux patients, recrutement entre pairs, coaching soutenant de la part des responsables hiérarchiques : ce type d'organisation responsabilisante a été surtout éprouvé et validé dans le secteur de l'aide à domicile (notamment au sein de La Croix-Rouge française). Pour Nexem, l'année 2023 a été mise à profit pour un tour d'horizon des pratiques existantes et des opportunités à saisir, ceci en lien avec le cabinet Compani, spécialisé dans le conseil et la formation à visée de transformation organisationnelle.

Avec deux sessions du **Club RH** Nexem consacrées au sujet en 2023, l'enjeu a également consisté à sensibiliser les responsables RH du réseau. Ceci en vue d'organiser un colloque dédié à la thématique, à destination des adhérents Nexem et d'éventuels partenaires financeurs d'expérimentations concrètes qui doivent débiter en 2025. Pour le secteur du domicile – mais aussi celui des EHPAD – l'enjeu est double. Il s'agit d'une part d'accroître l'attractivité des métiers de l'accompagnement aux personnes dépendantes. Et d'autre part d'assurer un meilleur service, les premiers retours d'expérience de terrain montrant qu'une organisation en équipes autonomes s'assortit davantage de temps et de possibilités d'auto-détermination pour les personnes suivies.

# REFONTE

PARTIE 4

## Bâtir un plan de refondation du secteur pour une société solidaire

La signature de la CCUE marquerait une étape décisive dans la structuration du secteur mais ne serait pas suffisante car elle n'est pas une fin en soi. En effet, les changements induits par cette nouvelle convention collective doivent nécessairement s'accompagner de la refonte de tout le système. Nexem s'est ainsi lancée dans une démarche collective de construction d'une approche systémique du secteur, d'abord avec les délégations régionales, puis avec un groupe de travail constitué de représentants d'adhérents, des équipes Nexem et d'experts. L'objectif : être force de proposition en matière de gouvernance, de financement des politiques sociales, de management, d'avenir du modèle associatif, etc. pour permettre la mise en place d'un nouvel éco-système.



### Une démarche sous-tendue par des valeurs et convictions

#### Les valeurs de la République

Le respect de la démocratie, de la laïcité, des droits fondamentaux et de l'égalité de tous devant la loi, principes sur lesquels reposent la cohésion sociale et le vivre ensemble. La solidarité est une valeur cardinale qui guide les actions de Nexem.

#### Les valeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Dans la diversité des modèles qui la composent (notamment le modèle associatif, mais aussi celui des mutuelles, fondations, coopératives...), l'ESS a toujours été historiquement le moteur du changement, de l'innovation et de la mise en œuvre concrète et opérationnelle des droits des personnes les plus fragiles ou les plus modestes. Nexem s'inscrit dans cette filiation et dans l'ambition d'une économie plurielle, dans laquelle l'ESS a toute sa place aux côtés de l'économie marchande et de l'économie publique.

#### La vigilance éthique et la question du sens

Nous resterons toujours attentifs à la prise en compte des différences, à la participation des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux et à l'exercice d'une pleine citoyenneté. Le développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes est essentiel. Devant les écueils qui résultent de son organisation en silos et de la fragmentation de ses composantes, il est nécessaire, s'agissant de l'action sociale et médico-sociale, de se rappeler ce qu'elle vise, ce qui en est fondamentalement « la cible ». Dès lors, il convient de ne pas perdre de vue que cette action est en premier lieu définie comme un domaine essentiel de l'engagement de l'État visant à améliorer la qualité de vie des citoyens, de tous les citoyens, mobilisant pour cela un ensemble de moyens par lesquels la société agit sur elle-même pour aider chacune et chacun à favoriser son autonomie et son intégration sociale.



### Transformer durablement le secteur et son éco-système

#### Une vision disruptive pour un changement de paradigme

Le combat à mener pour la pérennité du social et du médico-social dans notre pays n'est pas corporatiste : il est sociétal. Quelle société, solidaire et inclusive, souhaitons-nous promouvoir pour les plus vulnérables d'entre nous ? Telle est la question à nous poser et à clarifier, collectivement. En tant que principale organisation professionnelle du secteur social et médico-social, Nexem souhaite aujourd'hui apporter, dans un esprit proactif, sa contribution à cette réflexion en profondeur. Cela dans le but de repenser l'ensemble de l'écosystème dans une approche systémique. Il ne s'agit pas de prôner une énième réforme paramétrique mais de **faire des propositions concrètes pour l'évolution du secteur** et son éco-système. Nexem s'est engagée dans une réflexion stratégique, dont découleront des propositions concrètes, novatrices, engagées, volontiers disruptives, pour un changement profond de modèle pour le secteur.

#### Le constat : le système ne fonctionne plus

Le secteur social et médico-social souffre d'une insuffisante appréhension systémique, tant dans sa structuration que dans son pilotage et son financement. Il n'est pas considéré comme partie intégrante de la santé, cela en dépit de la définition large qu'en donne l'OMS. L'action sociale et médico-sociale est fondée sur la situation des personnes, leurs déficiences plutôt que sur leur capacité à être, à dire et à agir. Le secteur est aujourd'hui un écosystème fragmenté, que caractérise un morcellement des acteurs, des pratiques disparates voire divergentes, un **cloisonnement des dispositifs**, qui ne sont dès lors pas alignés sur les besoins des personnes vulnérables. La multiplicité des administrations de rattachement et des acteurs de la stratégie a formé un véritable millefeuille, manquant d'efficacité et de lisibilité. Le financement du secteur est inadéquat. Il suit des circuits segmentés, très complexes, de court terme, générant des situations d'iniquités et des inégalités de traitement.

Il n'est pas question de dénier que malgré cette approche réductrice, des progrès significatifs ont été réalisés au bénéfice de nombreux citoyens bénéficiaires de l'action sociale et médico-sociale dans notre pays.

Pourtant, force est de constater que ce système montre des signes d'épuisement et génère, depuis déjà plusieurs décennies, des effets pervers croissants qui compromettent la pertinence, l'efficacité et la qualité de l'action sociale et médico-sociale, aussi bien au niveau global que dans des domaines spécifiques qui la composent.



### Répondre à l'urgence : une première priorité

Les fragilités et tensions économiques et sociales se multiplient dégradant le fonctionnement des établissements et services de notre secteur, tout en altérant la qualité de vie des personnes accompagnées et celle des conditions de travail des professionnels. Il convient ainsi de redonner de la capacité à agir aux établissements et services du secteur des solidarités, et de renforcer l'agilité dans un contexte de vulnérabilités systémiques. Les difficultés sont exacerbées par le manque de personnel, la concurrence accrue et un modèle économique perturbé par l'augmentation des coûts, notamment énergétiques. C'est pourquoi, avant de se projeter dans l'avenir, il convient d'abord de répondre aux enjeux immédiats. Nexem formulera ainsi des propositions pour rendre effectives les revalorisations salariales promises dans le cadre du Ségur, compenser les coûts liés à l'inflation et obtenir le financement de la CCUE et garantir son déploiement.



### Une démarche fondée sur la notion d'investissement social

La notion de dépenses sociales est actuellement connotée négativement. Or, comme le montrent beaucoup d'études, accroître les investissements dans la santé, dans son acception la plus large, a une incidence positive tant sur le développement et le bien-être des personnes que sur l'équité sociale, la création d'emploi, la génération de richesses et le développement des territoires.

**L'argent investi aujourd'hui peut réduire les dépenses à venir** liées à la santé, à la criminalité ou à l'urgence sociale.

La mesure de l'impact social et l'analyse des coûts évités sont émergentes. Il est actuellement difficile de quantifier précisément les coûts évités, car cela nécessite une analyse complexe des trajectoires hypothétiques et des coûts alternatifs. L'idée est de trouver un équilibre entre les dépenses immédiates et les investissements à long terme.



### Plusieurs briques pour un même édifice

Conseil d'administration, Bureau, adhérents, équipes Nexem et experts ; tous viennent apporter leur éclairage et se réunissent pour contribuer à l'élaboration de ces travaux, témoins de nos aspirations, engagements et propositions pour nous construire un avenir prometteur et répondant à l'ensemble des besoins du secteur des Solidarités. Ces travaux seront restitués courant 2024 de manière séquentielle autour de 3 axes :

- Une gouvernance, une organisation et un financement au service des personnes et de leurs parcours
- Une nouvelle approche managériale valorisant le capital humain, la connaissance et l'expérience

- Des leviers de la transformation du secteur : impact et opportunité du numérique et des nouvelles technologies ; développement durable ; évolution des modèles des organismes sans but lucratif

# CHIFFRES CLÉS

## Nexem en chiffres

11 273

### établissements et services

répartis sur toute la France métropolitaine et dans les collectivités d'outre-mer (COM).

Près de

350 000

### salariés

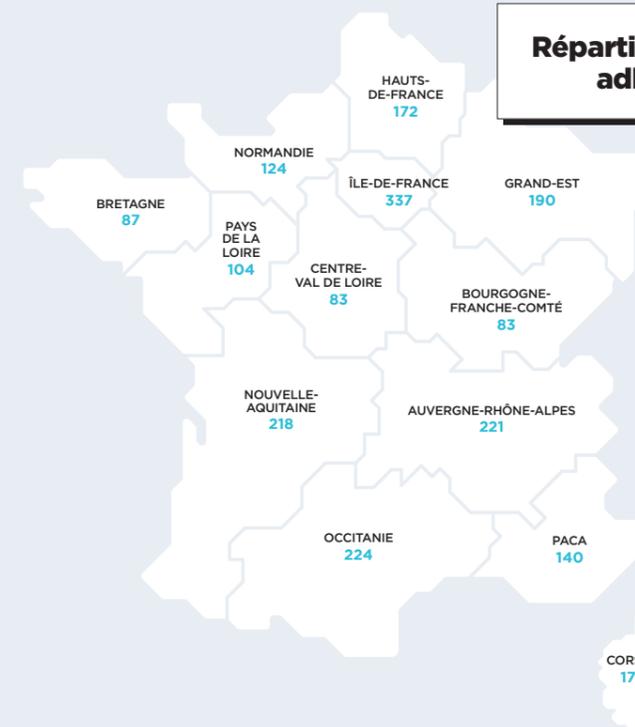
qui exercent leur activité dans les associations de nos cinq secteurs d'activité.

17

### délégations régionales

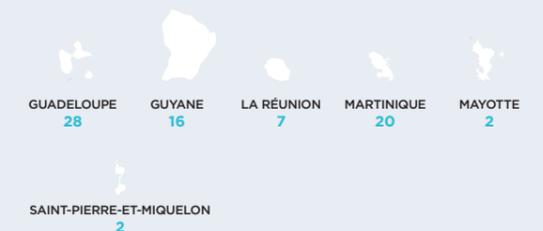
13 en Métropole et 4 dans les COM, qui représentent Nexem en région et animent le travail en réseau.

## Répartition de nos associations adhérentes par région

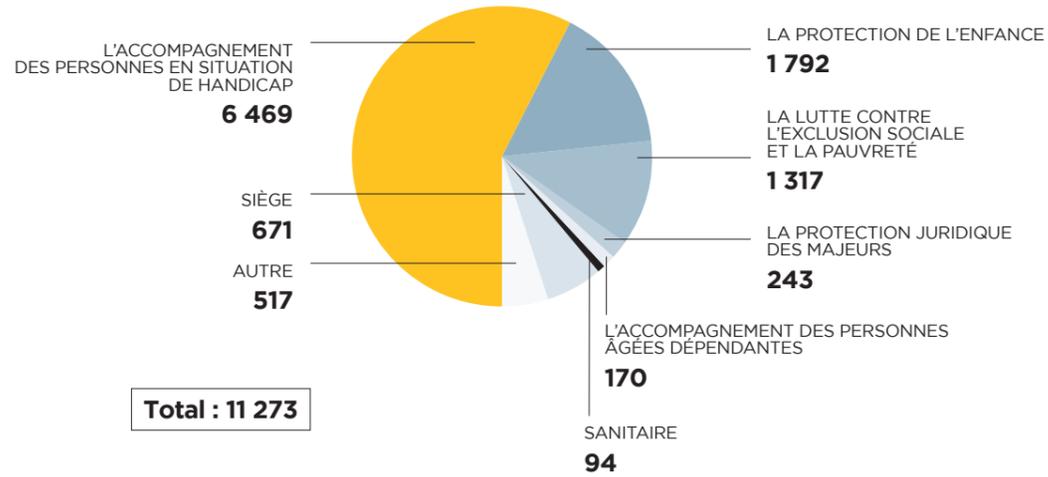


2 075

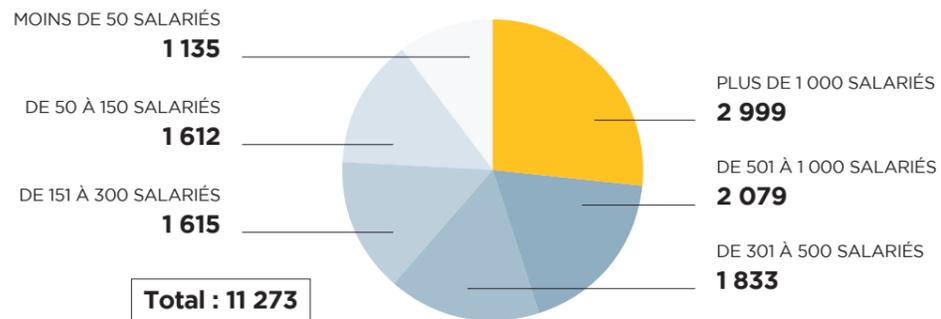
### adhérents



### Répartition des établissements et services par secteur d'activité



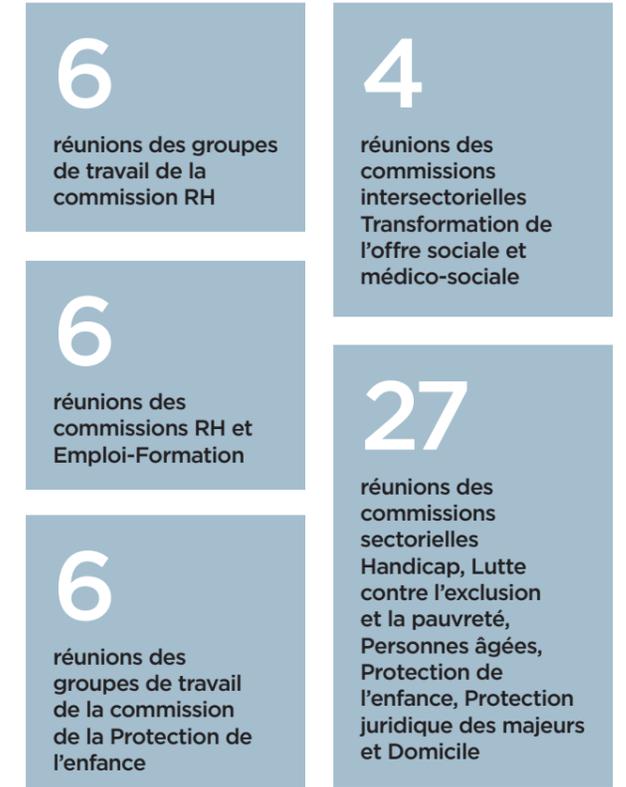
### Répartition des établissements et services par taille d'association



### La gouvernance



### Les commissions Nexem



### Index égalité hommes-femmes

**87/100**

## Des services à l'adhérent renforcés

Un **groupe de travail dédié à l'optimisation des services** proposés aux adhérents Nexem a été constitué en 2023. Piloté par Claire Robert-Haury, administrative, il mène une réflexion prospective, dans une dynamique d'amélioration continue.

Pour soutenir cette réflexion, une enquête en ligne est réalisée en février 2024, pour sonder les adhérents sur :

- Leur connaissance des différents outils et services à leur disposition ;
- Leur ressenti sur la pertinence de ceux-ci et leur qualité ;
- Leur fréquence d'utilisation de ces services ;
- Leurs éventuels souhaits d'évolution.

Les résultats de cette étude serviront de base à une évolution de l'offre de services Nexem en 2024 dans le but de toujours mieux répondre aux besoins des adhérents.

### Les services à l'adhérent en 2023

#### Les équipes Nexem accompagnent au quotidien les adhérents dans différents domaines d'expertise :

Droit social, Ressources humaines, Gestion financière et budgétaire, Evaluation, Qualité et Gestion des risques, Gouvernance associative, Systèmes d'information et transformation numérique, Droit des usagers et obligations des ESSMS, Responsabilité sociétale des organisations (RSO), Stratégies de développement.

**24**  
clubs RH

Réponse à  
**10908**  
questions écrites

**12 570**  
consultations téléphoniques

### Un centre de formation pour la montée en compétences

Le centre de formation a été certifié Qualiopi au titre de ses actions de formation, lors d'un audit de renouvellement réalisé en janvier 2024.

**546**  
journées de formation dispensées par le centre de formation :  
25% en inter  
75% en intra

#### 5 nouvelles formations en 2023

- Rétrospective sur l'actualité sociale de l'année
- Promouvoir sa marque employeur associative sur le web pour mieux recruter
- Développer ses pratiques managériales pour prévenir et gérer les risques psychosociaux
- Comment (bien) piloter un projet immobilier
- Mettre en place une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire

**469**  
de journées en présentiel

**3 042**  
stagiaires formés

**77**  
de journées en distanciel

## Communication

Une base documentaire de plus de **1 300 documents** (fiches techniques, outils, modèles, guides, etc.) et de l'information en continu sur l'espace adhérents.

**4 nouveaux guides 360°** : paramétrage de la paie, tendances et perspectives budgétaires, procédure de signalement des conflits au travail, développer la marque employeur ainsi que la mise à jour des guides assistants familiaux, élections professionnelles et guides CSE.

**47 Hebdo by Nexem**, notre newsletter hebdomadaire qui décrypte l'actualité du secteur.

**11 Mensuels en droit social**, notre newsletter juridique pour approfondir l'information et décrypter l'actualité.

**3 Webinaires 52 Minutes**, notre format vidéo live pour décrypter l'actualité offrant la possibilité aux adhérents de poser leurs questions en direct.

**15 « La vidéo by Nexem »**, notre format court sur des sujets techniques et pointus.

**11 Webnégos** pour faire le point sur l'actualité des négociations de la CCUE.

**1 Le Grand Entretien**, notre format vidéo interview politique avec :  
• Marie-Guite Dufay, Présidente de la Région Bourgogne-Franche-Comté

**2 Live by Nexem**, notre format émission et débat sur des sujets plus prospectifs :  
• Le n°20 transition numérique  
• Le n°21 rentrée budgétaire



## Une activité partenariale dynamique

### 21 partenaires au service des adhérents

Adecco Medical  
Associations de médiateurs européens  
AME Conso  
ANAP  
Ayming  
Caisse d'Épargne  
Cornillier Avocats  
Ekinov  
E2S Conseil & Formation\*  
Harmonie Mutuelle ESS  
Jégard Creatis  
MAIF  
Maileva  
Mazars  
Octime  
Ressourcial  
RH & Organisation  
Securex  
Sodexo  
U.N.ADERE  
Wastco\*

\*Nouveauté

**10**  
partenaires réseau :  
L'Avise, Compani,  
Convergences,  
La Firah, La  
Fonda, Impact  
Track, Le Rameau,  
Makesense, l'UDES  
et Welcomeurope

**8**  
partenaires impliqués au sein du centre de formation de Nexem soit 250 jours de formation dispensés (plus de 1 700 heures) et plus de 1 500 participants

**6**  
nouvelles conventions dont 2 nouveaux partenariats (E2S Conseil & Formation, Wastco) et 4 renouvellements de partenariats (Caisse d'Épargne, Jégard Creatis, Octime, Securex)

RETROUVEZ  
NOS ACTUALITÉS  
SUR NEXEM.FR

nexem  
employeurs, différemment

<https://nexem.fr>

3, rue au Maire - 75003 Paris

Mail : [nexem@nexem.fr](mailto:nexem@nexem.fr) - Tél. : 01 55 45 33 00

Suivez-nous sur

