

---

RAPPORT ANNUEL 2018

# CHOISIR NEXEM

Le principal représentant des employeurs associatifs  
du secteur social, médico-social et sanitaire

---

---

## NOS 5 SECTEURS

---

HANDICAP • PROTECTION DE L'ENFANCE • INSERTION  
GRAND ÂGE • SANITAIRE

**10 000**  
établissements  
et services



**300 000**  
salariés



**16**  
délégations  
régionales



**nexem**  
employeurs, différemment

## Poursuivre la co-construction, semer et récolter ensemble

Depuis deux ans, Nexem porte le projet qui l'anime et qui est la raison même de sa création : l'investissement des politiques publiques, la structuration du secteur, l'accompagnement de ses adhérents et l'innovation sociale.

La période de transition, prévue par nos statuts, est aujourd'hui achevée. L'assemblée générale de 2019 procédera à l'élection du conseil d'administration ; elle permettra également de présenter le bilan des actions mises en œuvre par Nexem depuis ses débuts.

Ces deux années ont été riches, elles se traduisent par l'inscription de Nexem dans la représentativité du secteur social, médico-social et sanitaire et, plus largement, de l'économie sociale et solidaire (ESS). Et ce à tous les niveaux : territorial, régional, national et européen.

Nous avons saisi l'opportunité de faire valoir nos idées et nos propositions, de faire bouger les lignes et d'oser les prises de risque, dans le but d'adapter l'offre sociale et médico-sociale à l'évolution des besoins et de repenser la structuration du secteur.

Pour expliciter le positionnement de notre organisation et faire le lien avec les actions entreprises, ce document a pour ambition de vous donner une lecture claire de l'histoire que nous écrivons ensemble.

**Alain Raoul**, président de Nexem

**Philippe Calmette**, président délégué de Nexem

---

## Relever les grands défis d'un secteur en mutation

Le projet de Nexem est de relever les grands défis du secteur au service des associations et, à travers elles, des personnes fragiles. Ce projet se réalise concrètement à travers deux axes : le positionnement politique et l'accompagnement des adhérents.

Notre positionnement politique s'articule autour d'une double priorité : la structuration du secteur et la transformation de l'offre. Ces deux piliers – tant stratégiques qu'opérationnels – sont indissociables : la structuration du secteur n'est utile que si elle s'accompagne d'un investissement dans la transformation de l'offre sociale et médico-sociale. En instaurant une confédération, nous organisons la dimension employeur du secteur et gagnons en force dans la participation au débat public.

La proximité avec les associations adhérentes est le deuxième axe de notre action. Nous avons développé la vie régionale pour favoriser les échanges avec le terrain et pour permettre aux associations d'appréhender les mutations en cours. Nous avons mis en place des plateformes et des groupes de travail pour renforcer la co-décision. Nous proposons une offre de formation, de conseil et de services et nous déployons de nouveaux outils – vidéos et webinaires – qui entretiennent entre nous information et dialogue.

**Stéphane Racz**, directeur général de Nexem

# CHIFFRES CLÉS

**11**  
réunions  
du conseil  
d'administration



**22**  
réunions  
d'OETH

**17**  
réunions  
du bureau

**97**  
réunions  
de négociations  
au niveau de la branche  
(CPB, CPNE-FP, Observatoire,  
groupes de travail paritaires,  
réunions Unifaf / Opco...)

**90**  
réunions  
des commissions  
Nexem

(commissions sectorielles,  
commissions Sociale et RH)

**71**  
réunions  
paritaires  
de négociations  
CCN 66 et accords CHRS  
(CNPN, CNPTP,  
comités de pilotage...)

**43**

réunions  
au titre de l'UDES

(Haut conseil du dialogue  
social, commissions affaires  
sociales, emploi formation et  
diversité, emploi des travailleurs  
handicapés...)

**+ de 100**  
rendez-vous  
parlementaires et  
institutionnels

## RÉPARTITION DE NOS ASSOCIATIONS ADHÉRENTES

### PAR RÉGION

**12 %** Auvergne -Rhône-Alpes  
**6 %** Bourgogne - Franche -Comté  
**5 %** Bretagne  
**4 %** Centre - Val de Loire  
**1%** Dom-Tom - Autres  
**8 %** Grand-Est

**1 %** Guadeloupe  
**1 %** Guyane  
**10 %** Hauts-de-France  
**18 %** Île-de-France  
**1 %** La Réunion  
**1 %** Martinique

**6 %** Normandie  
**9 %** Nouvelle Aquitaine  
**8 %** Occitanie  
**7 %** Paca - Corse  
**6 %** Pays de la Loire

### PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

**64 %** Handicap  
**16 %** Protection enfance  
**9 %** Inclusion  
**2 %** Personnes âgées  
**9 %** Autres

### LES EFFECTIFS PAR TAILLE D'ASSOCIATION

**7 %** De 50 à 150 salariés  
**20 %** De 50 à 150 salariés  
**16 %** De 151 à 300 salariés  
**18 %** De 301 à 500 salariés  
**19 %** De 501 à 1000 salariés  
**20 %** Plus de 1000 salariés

## TRANSFORMATION DE L'OFFRE SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE

**Le modèle associatif est l'expression d'une volonté de solidarité. C'est aussi un modèle qui a fait la preuve de sa force d'innovation et de proposition. Aujourd'hui, les acteurs de terrain continuent d'imaginer et de porter des dispositifs novateurs. L'inventivité de leurs réponses à des besoins sociaux et médico-sociaux ou à des problématiques émergentes est le véritable ferment de l'innovation sociale.**

### Une approche centrée sur les attentes de la personne

Il s'agit de replacer la personne au cœur du dispositif, de prendre en compte sa singularité pour proposer une réponse adaptée à ses besoins précis et à son projet de vie. Cette primauté de la personne constitue un levier pour son auto-détermination et renforce la capacité des familles à dire et à agir pour le parcours de leurs proches.

### Un véritable renversement de paradigme

Les acteurs et les moyens sont mobilisés en fonction du projet de vie et du parcours de chacun. Les modalités de prise en charge s'adaptent à la personne plutôt que l'inverse. Les organisations doivent repenser les rôles, les missions, les méthodes pour devenir plus souples et agiles, afin d'offrir du sur-mesure sans effet de rupture. Par ailleurs, ce nouveau mode de fonctionnement renforce l'ancrage territorial et favorise les collaborations locales.



### Rapprocher pratiques et métiers, décroiser établissement et domicile

Nexem a choisi de mettre en œuvre en 2018 un partenariat opérationnel avec UNA (Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles).

En 2019, le rapprochement permettra l'élaboration de réponses coordonnées et transversales dans un secteur en renouvellement. L'alliance a déjà participé à des actions communes auprès des pouvoirs publics, à propos du handicap notamment.

### Penser l'offre sociale de demain

En novembre 2018, 200 représentants de notre réseau ont assisté aux premières rencontres sur les politiques sociales autour de la question de l'offre à proposer aux Français demain.

Un panel de personnalités du monde associatif, politique et scientifique (CNRS, Harris Interactive, CNCPH, commission des Affaires sociales, UDES, UNA, CESE) a notamment permis de mettre en perspective les difficultés rencontrées aujourd'hui par les associations gestionnaires (financements, attractivité du secteur et difficultés de recrutement, absentéisme, cloisonnement des secteurs...).

### Assistant au projet de vie : une initiative qui fait ses preuves

Nexem a expérimenté auprès de 300 familles, dans 3 régions et 7 départements le dispositif « Assistant au projet de vie » (APV) pour, notamment, mesurer ses impacts et ses bénéfices, les enjeux en termes de formation, les effets sur les acteurs de terrain. Le projet a été observé et évalué par le laboratoire ACTé de l'Université Clermont Auvergne. Cette initiative a suscité l'intérêt de Sophie Cluzel, secrétaire d'État auprès du Premier ministre chargée des personnes handicapées. Convaincue de la pertinence du dispositif et de cette nouvelle fonction, elle a décidé de le déployer au niveau national à l'horizon 2020.

# STRATÉGIQUE POUR DEMAIN

## STRUCTURATION DU SECTEUR



AVEC PLUS DE 200 RÉUNIONS CHAQUE ANNÉE, NOUS CONSTRUISONS CHAQUE JOUR LE DIALOGUE SOCIAL DE DEMAIN

**Nexem est née d'une volonté commune, celle de créer un acteur majeur et structurant du secteur social, médico-social et sanitaire à but non lucratif. Un acteur résolu à impulser une dynamique nouvelle aux pratiques professionnelles, aux carrières et aux métiers. Un interlocuteur capable d'investir les politiques publiques pour préserver les intérêts des employeurs comme des salariés de la branche au service des personnes les plus fragiles.**

### La confédération, préalable aux négociations conventionnelles

Aujourd'hui Nexem s'est inscrite dans un écosystème, celui de l'ESS avec l'UDES, et a engagé un dialogue entre partenaires du secteur social, médico-social et sanitaire à but non lucratif. De cette démarche est née une confédération qui réunit, officiellement depuis le 17 avril 2019, la FEHAP, la Croix-Rouge française, Unicancer et Nexem dans une même stratégie et autour d'un socle commun.

La confédération vise à doter le secteur d'une représentation patronale unique, comme l'exige la loi de 2014. Elle incarne une ambition pour le secteur et devient le lieu de convergence des futures négociations. L'Union intersyndicale des secteurs sanitaires et sociaux (Uniss) a, en outre, rejoint Nexem en tant que membre associé pour participer à l'élaboration du projet conventionnel.

### La nécessité d'un nouveau cadre conventionnel

Le cadre conventionnel est aujourd'hui constitué d'une juxtaposition de textes, sur des périmètres peu lisibles, où subsistent des métiers oubliés, et qui ignore les emplois et compétences nouvelles. Le cadre actuel entrave l'attractivité des métiers, contraint l'évolution des carrières et freine l'innovation sociale. Aujourd'hui obstacle au changement, la convention refondée pourrait demain devenir un levier pour le dialogue social au sein de l'entreprise, la gestion des compétences, la stratégie numérique, la politique de responsabilité sociétale des entreprises et la qualité de vie au travail.

Notre objectif est de proposer à nos adhérents, un nouveau cadre conventionnel, clair et attractif.

- C'est une nécessité pour les associations, afin qu'elles remplissent au mieux leurs missions et préservent leur attractivité dans un environnement très concurrentiel.
- C'est une nécessité pour les professionnels, pour reconnaître les métiers, renforcer la formation et valoriser les compétences, faciliter les carrières et garantir les conditions de travail.
- C'est une nécessité pour les personnes accueillies et accompagnées qui attendent une meilleure coordination des dispositifs et une plus grande fluidité des parcours.
- C'est une nécessité pour le secteur, afin de mieux porter la parole de nos adhérents et peser sur les politiques publiques.

### Les moyens de nos ambitions

**Pour construire une convention collective aux salaires attractifs pour les jeunes professionnels, équitables et harmonieux pour l'ensemble des salariés, Nexem et la Croix-Rouge française ont créé un outil de chiffrage.**

**Grâce au recueil d'un échantillon représentatif de 70 000 personnes, cet outil permet :**

- d'effectuer des simulations financières très fines des différentes options ;
- d'élaborer des propositions, notamment en matière de classification et de rémunération ;
- d'accompagner les négociations à venir, tant du côté des syndicats que des pouvoirs publics ;
- d'ajuster le futur texte conventionnel tout au long de la négociation.

# TRANSFORMATION DE L'OFFRE ET STRUCTURATION DU SECTEUR VONT DE PAIR POUR ENTRER DANS UN MONDE QUI CHANGE ET PESER SUR LE DÉBAT PUBLIC

## Nexem impulse le changement

**En intervenant auprès des pouvoirs publics :** en 2018, l'organisation a contribué à la concertation Grand âge, à la définition de l'opérateur de compétences du secteur (Opco Santé) et a pris des positions fortes en faveur des personnes handicapées ou de l'hébergement social. En 2019, Nexem a fait part à Adrien Taquet, secrétaire d'État en charge de la protection de l'enfance, de ses propositions pour une stratégie nationale plus efficiente. En vue, notamment, des conclusions de cette stratégie, de la problématique de l'attractivité des métiers du secteur et du suivi du plan pauvreté, une coopération entre Nexem et l'équipe gouvernementale est née.

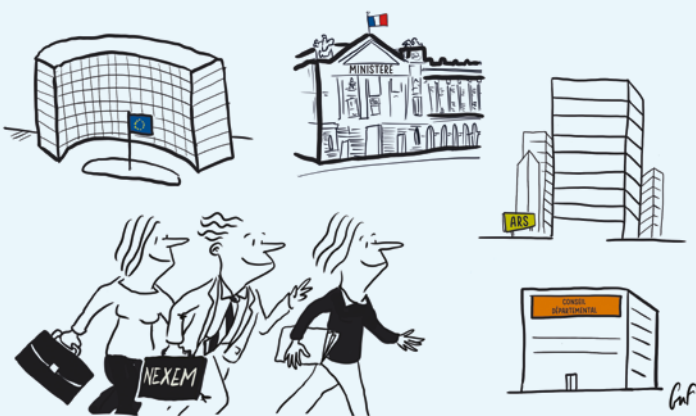
**En défendant les intérêts de ses adhérents :** en 2018, Nexem s'est associée à un recours en annulation de l'arrêté fixant des tarifs plafonds aux CHRS, auprès du Conseil d'Etat. L'organisation a négocié un accord pour le maintien du régime mutualisé de prévoyance. Nexem s'est également engagée pour que le crédit d'impôt de taxe sur les salaires (CITS) libère des marges de manœuvre financières.

**En conseillant les associations et en formant les professionnels** sur neuf expertises : droit social, ressources humaines, gestion financière et budgétaire, évaluation, qualité et gestion des risques, gouvernance associative, stratégie de développement, droits des usagers et obligations des ESMS, responsabilité sociétale des organisations et transformation numérique (notamment sur le règlement général sur la protection des données).

**En construisant une filière de métiers et de parcours professionnels**, plus agile et à même de réussir le décloisonnement et la transformation de l'offre. Nexem a défendu la création de l'Opco Santé qui inclut le médico-social et l'aide à la personne fragilisée.

**En anticipant les mutations du secteur** grâce à l'innovation sociale, l'expérimentation et l'évaluation d'innovations technologiques (utilisation des données, intelligence artificielle), à des actions de prospective engagées avec des partenaires scientifiques ou académiques.

**En diffusant de l'information** aux adhérents sur ses sites Internet et les réseaux sociaux, aux journalistes via près d'une trentaine de communiqués de presse en 2018.



L'AN DERNIER, NOUS AVONS ORGANISÉ UNE CENTAINE DE RENCONTRES AVEC DES DÉPUTÉS, DES PARLEMENTAIRES, LES CABINETS MINISTÉRIELS POUR FAIRE ENTENDRE NOTRE VOIX ET PESER DANS LES CHOIX POLITIQUES

### Nexem au cœur des instances politiques

Nexem représente les associations auprès des pouvoirs publics à tous les niveaux, local, national comme européen : elle exerce la présidence de la Confédération d'employeurs du secteur social et médico-social et la vice-présidence de la Fédération européenne des employeurs sociaux. L'organisation fait aussi partie du bureau de l'Opco Santé et du bureau de l'UDES.

# LES ADHÉRENTS AU CŒUR DE L'ACTION DE NEXEM

**Les délégations régionales ont investi l'ensemble des enjeux du secteur pour mener des actions de sensibilisation, d'information et d'accompagnement auprès des associations.**

Les délégations représentent les adhérents auprès de l'ensemble des partenaires institutionnels et des instances territoriales. Au niveau régional - par exemple les agences régionales de santé (ARS), les conférences régionales de santé et de l'autonomie (CRSA) - et départemental - par exemple, les conseils départementaux de la citoyenneté et de l'autonomie (CDCA). Les délégations contribuent également à la représentation des acteurs de l'ESS.

La voix des régions est relayée : Nexem a ainsi accompagné ses adhérents pour des rencontres avec des parlementaires dans les circonscriptions. Les actions de relations institutionnelles mettent en valeur les expériences et expertises issues du terrain et renforcent la parole du secteur dans le débat public.

## Une dynamique de concertation

En 2018-2019, la gouvernance a rencontré les délégations régionales. Près de 400 personnes ont participé aux 13 réunions organisées. Ces rencontres visaient à présenter la nouvelle gouvernance de l'organisation,

### Une consultation en ligne pour consolider notre projet politique

Nexem a lancé en avril 2019 une grande concertation, sur le modèle du débat national proposé par le gouvernement. Deux sujets sur lesquels nos adhérents ont pu s'exprimer afin de nourrir notre projet politique : la structuration de notre secteur et la transformation de l'offre sociale et médico-sociale. Près de 200 personnes ont participé, avec 717 votes et 103 contributions sur le volet structuration du secteur. Une synthèse de cette concertation a été diffusée en juin 2019. À noter que notre organisation réitérera ce type de démarches sur de multiples autres sujets.



ainsi qu'à écouter les besoins et les attentes des représentants des adhérents.

Ce moment de concertation et d'échanges a engagé une démarche de dialogue continu. Il s'est prolongé par un séminaire qui a réuni toutes les délégations régionales en mars 2019. Il s'est poursuivi par des débats animés par les délégués régionaux, nouvellement élus. Il a continué sur la plateforme numérique qui permettait à chacun de s'informer et de s'exprimer.

La synthèse de ces contributions a fait l'objet d'une restitution le 15 mai 2019 lors de la conférence nationale des régions. Ces travaux ont été mis en ligne avant l'assemblée générale du 20 juin afin que chacun partage aujourd'hui le même niveau d'information pour s'engager dans le mouvement collectif de réflexion et d'action.

## Une démarche de co-construction

Plus d'une centaine de personnes - adhérents, délégués régionaux, dirigeants et salariés d'associations, porteurs de projets innovants - participent à la vie institutionnelle de Nexem.

Six commissions sectorielles ont été mises en place au dernier trimestre 2018 : handicap, lutte contre l'exclusion et la pauvreté, personnes âgées, protection de l'enfance, protection juridique des majeurs et transformation de l'offre sociale et médico-sociale. Elles bâtissent un panorama des attentes des établissements, des problématiques des salariés et des initiatives issues du terrain. Elles nourrissent ainsi la stratégie de l'organisation et proposent des initiatives inspirées des réalités sectorielles et de la transformation de l'offre.

Les lignes de forces, animées par les vice-présidents de Nexem, alimentent également la réflexion collégiale. Ces groupes de travail se structurent autour de quatre axes :

- politiques publiques, relations institutionnelles, mise en réseau et partenariat, communication ;
- projet conventionnel, structuration du secteur, dialogue social ;
- innovation sociale, expérimentation, prospective ;
- services à l'adhérent, vie régionale.

---

# NEXEM VOUS ÉCOUTE, VOUS CONSEILLE ET VOUS INFORME

---

..... DEPUIS 2018 .....

**70**  
réunions en région

**12 500**  
consultations écrites  
&  
**10 500**  
consultations  
téléphoniques  
en droit social et  
en gestion des organisations

**200**  
journées d'audits

**86**  
formations dispensées  
par notre centre  
de formation

**1**  
newsletter  
« L'Hebdo by Nexem »  
d'information sur le secteur  
et sur les actions de Nexem.  
Chaque année une cinquantaine  
de numéros

**NOUVEAU**  
**1**  
site Internet  
repensé pour nos partenaires,  
institutionnels et journalistes afin de  
conforter la notoriété de Nexem

**1**  
newsletter  
« Le mensuel en droit social »  
destinée notamment aux services RH

**Des séries de vidéos**  
Chaque semaine la diffusion  
d'une « Vidéo by Nexem »,  
format court où un expert intervient  
sur des questions techniques

Chaque mois la diffusion  
d'un « Live by Nexem »,  
format en plateau télé consacré  
à des problématiques politiques  
et stratégiques

---

Directeur de la publication : Stéphane Racz • Rédactrice en chef : Marion Le Paul •  
Rédactrice en chef adjointe : Noémie Brazier • Rédactrice : Sarah Emmerich, Text Symbol •  
Facilitateur graphique : Geoffroy Lefort • Designer graphique : Julia Guinet

---

**nexem**  
employeurs, différemment

nexem.fr • Suivez-nous sur   

Siège social : 14, rue de la Tombe-Issoire - 75014 Paris • Bureaux : 3, rue au Maire - 75003 Paris  
Tél. : 01 55 45 33 00 - Fax : 01 55 45 33 01 • Mail : nexem@nexem.fr

---



# NEXEM, SON IDENTITÉ, SON HISTOIRE

**NOS 5 SECTEURS**  
 Handicap  
 Protection de l'enfance  
 Insertion  
 Grand âge  
 Sanitaire

**10 000**  
 établissements  
 et services

**300 000**  
 salariés  
 au service des  
 personnes fragiles

