



*Pourquoi est-il important d'agir ?*

**REPÈRES ET OUTILS DÉDIÉS À L'ESS  
PRÉVENIR LA DÉINSÉRTION  
PROFESSIONNELLE DES  
SALARIÉS DE L'ESS**



Fonds pour l'amélioration  
des conditions de travail

## *Au sommaire de cette brochure*

- |   |         |
|---|---------|
| 1 Pourquoi s'intéresser à la prévention de la désinsertion professionnelle dans l'ESS ? | Page 03 |
| 2 Quelques exemples de situations de désinsertion professionnelle dans l'ESS            | Page 05 |
| 3 La désinsertion professionnelle dans l'ESS est-elle une fatalité ? NON                | Page 07 |
| 4 Pour aller plus loin...   | Page 09 |

## *Contact*

Pôle Santé Qualité de Vie au Travail : [SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr](mailto:SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr)



# Pourquoi s'intéresser à la prévention de la désinsertion professionnelle dans l'ESS ?

## 1 Plusieurs contextes à prendre en compte

### » Une population de seniors non négligeable dans l'ESS

- ▶ Les salariés de plus de 50 ans représentent plus de 30% des effectifs de l'ESS, selon les dernières données connues au niveau national<sup>1</sup>.
- ▶ Or la désinsertion professionnelle concerne tout particulièrement les seniors : le taux d'emploi des 50-64 ans était de 65,3% et seulement de 53% pour les 55-64 ans en 2021 selon l'Insee<sup>2</sup>.
- ▶ Avec le recul de l'âge de départ en retraite, la question du maintien en bonne santé des salariés de l'ESS représente un enjeu économique et social important.

### » Une augmentation des absences pour maladie et des arrêts longs en 2022

- ▶ Selon une étude récente du groupe VYV<sup>3</sup>, les arrêts longs représentent 30% des arrêts maladie. Pour 66% des professionnels concernés, ils sont liés au travail.
- ▶ Dans les métiers de l'ESS, l'exposition prolongée à plusieurs types de contraintes physiques, psychologiques ou émotionnelles accentue le risque d'usure professionnelle et l'allongement des arrêts de travail.

### » Un maintien en emploi suite à des restrictions d'aptitude difficile à garantir

- ▶ Les possibilités de reclassement en interne de salariés déclarés inaptes restent extrêmement faibles tous secteurs confondus.
  - 5 à 10% des salariés risquent de perdre leur emploi à court ou moyen terme en raison d'un problème de santé ou d'un handicap.
  - Au niveau national, chaque année ; plus d'un million de salariés sont concernés par des avis de restriction d'aptitude ou des demandes d'aménagements de postes<sup>4</sup>.
  - 95% des avis d'inaptitude se soldent par un licenciement.
- ▶ L'ESS est confrontée à la même situation avec des contraintes (supplémentaires) liées :
  - à la faible taille des structures et à la spécialisation des métiers ;
  - au manque de ressources et de moyens en interne pour anticiper et gérer les inaptitudes au travail.



## La loi du 2 août 2021<sup>5</sup> réaffirme l'importance de prévenir la désinsertion professionnelle.

Elle prévoit notamment de doter les entreprises et les salariés de nouveaux dispositifs et outils pour réfléchir à l'élaboration de solutions préventives, parmi lesquelles :

- ▶ **Un entretien de liaison** avec le médecin du travail, à l'initiative du salarié ou de la structure pour les arrêts de plus de 30 jours afin d'anticiper les conditions de retour du salarié et de présenter les actions de prévention de désinsertion professionnelle qu'il pourrait bénéficier (essai encadré, convention de rééducation professionnelle, visite de reprise et les mesures d'adaptation individuelles) ;
- ▶ **Une visite de mi-carrière** dès 45 ans avec le médecin du travail à l'initiative de ce dernier, de l'employeur ou du salarié, pour évaluer les risques de désinsertion professionnelle, en prenant en compte l'évolution des capacités du salarié en fonction de son parcours professionnel, de son âge et de son état de santé.

1. Observatoire national de l'ESS, d'après Insee Clap 2015 et Dads 2016 : [www.ess-france.org/chiffres-cles-ess](http://www.ess-france.org/chiffres-cles-ess)

2. Données Insee : [www.insee.fr/fr/statistiques/2490449#figure1\\_radio4](http://www.insee.fr/fr/statistiques/2490449#figure1_radio4)

3. « Arrêts de travail de plus de 3 mois, vécu et attentes des salariés du privé et des agents de la fonction publique », Observatoire de l'imprévoyance Groupe VYV, septembre 2023 : [www.groupe-vyv.fr/arrets-de-travail-longs-vecu-et-attentes-des-salaries-du-privé-et-des-agents-de-la-fonction-publique/](http://www.groupe-vyv.fr/arrets-de-travail-longs-vecu-et-attentes-des-salaries-du-privé-et-des-agents-de-la-fonction-publique/)

4. Etude UNIFAF-Chorum 2014 : [www.opco-sante.fr/sites/default/files/2019-05/L%E2%80%99inaptitude%20%C3%A0%20travers%20les%20parcours%20de%20salari%C3%A9s%20pdf](http://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2019-05/L%E2%80%99inaptitude%20%C3%A0%20travers%20les%20parcours%20de%20salari%C3%A9s%20pdf)

5. Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail : [www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFSCATA000043884447](http://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFSCATA000043884447)

## 1 Pourquoi s'intéresser à la prévention de la désinsertion professionnelle dans l'ESS ?

## 2 Des dommages et coûts importants pour tous les acteurs de la structure

La **désinsertion professionnelle** constitue un événement douloureux dans la vie d'un salarié, qui voit son avenir compromis dans l'entreprise dans laquelle il travaillait parfois depuis des années. Un sentiment d'impuissance est également souvent ressenti de la part des décisionnaires ou collègues n'ayant pu éviter cette exclusion.

L'absence prolongée puis le départ d'un salarié vont engendrer globalement des effets négatifs, à la fois pour le salarié, pour le collectif de travail et pour la structure.

### Coûts liés au risque de désinsertion professionnelle d'un salarié



# 2 Quelques exemples de situations de désinsertion professionnelle dans l'ESS

## 1 Une diversité de facteurs de désinsertion

L'Anact<sup>6</sup> propose une définition de la désinsertion professionnelle intégrant plusieurs types d'origines de ce phénomène.

### Définition

« **La désinsertion professionnelle** désigne le processus qui conduit à l'exclusion durable d'un salarié de l'emploi. Elle peut être liée à des problèmes :

- » de santé individuelle : accidents, maladies chroniques, handicap... ;
- » et/ou de santé au travail : accidents, maladies professionnelles, usure liée à une exposition prolongée à des contraintes de travail (exemples : port de charges, objectifs irréalistes, injonctions contradictoires...);
- » et/ou de compétences : inadaptées, non mises à jour, absence de perspectives, etc. »<sup>7</sup>

Les situations de désinsertion professionnelle sont diverses selon les métiers exercés, les contraintes de l'activité, l'organisation et le management en place dans la structure ainsi que les problématiques individuelles de santé des salariés.

Problématiques de santé au travail	Situations à risque de désinsertion professionnelle
Salarié ayant un TMS	Cette aide-soignante a travaillé vingt ans en institution et a rejoint il y a deux ans un service à domicile. Elle a développé depuis un TMS à l'épaule qui l'oblige à s'arrêter plus d'une semaine tous les deux mois...
Salarié victime d'un accident du travail	Cet éducateur spécialisé a été agressé physiquement par un jeune dans son foyer. Bien qu'il ait bénéficié d'un appui psychologique suite à l'agression, il n'a pas repris son travail depuis six mois...
Salarié en burn-out	Cet encadrant a dû s'arrêter brutalement victime d'un épuisement professionnel lié au travail. Il n'est pas revenu depuis plus d'un an et la structure comme ses collègues n'ont plus aucune nouvelle de lui...

6. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

7. Travail & Changement, Le magazine du réseau Anact-Aract, N°376, mars/avril 2021 : [www.anact.fr/sites/anact/files/tec-376.pdf](http://www.anact.fr/sites/anact/files/tec-376.pdf)

## 2 Quelques exemples de situations de désinsertion professionnelle dans l'ESS

Problématiques de santé individuelle	Situations à risque de désinsertion professionnelle
Salarié ayant une maladie grave	Cette comptable a développé un cancer il y a trois ans. Après deux ans d'absence, elle a repris son travail à mi-temps mais a dû de nouveau s'arrêter pour cause de grande fatigue...
Salarié ayant une maladie chronique	Cet agent de service souffre d'asthme depuis qu'il est petit. Depuis un an, les crises se sont rapprochées et sont de plus en plus sévères obligeant à plusieurs reprises la personne à quitter sur-le-champ son travail...

Problématiques organisationnelles	Situations à risque de désinsertion professionnelle
Salariés confrontés à un changement technologique : fracture numérique	Les surveillants de nuit de cette MECS, âgés de plus de 55 ans, sont confrontés à la nécessité de devoir saisir sur le nouveau logiciel leurs transmissions de la nuit. Plusieurs mois après l'implantation de l'outil, ils n'arrivent toujours pas à s'en servir...
Salariés confrontés à un changement culturel et managérial	Cette petite association a fusionné avec une association plus importante proposant des méthodes de management et de travail très différentes. Plusieurs salariés ont quitté la structure suite à cette fusion. Ceux qui restent se disent stressés, ayant peur de pas pouvoir s'adapter...
Salariés isolés	Ce psychologue d'un service d'aide à domicile se retrouve seul à gérer un grand nombre de visites, souvent compliquées. Il n'a pas de bureau fixe et voit très peu son encadrant. Très fatigué, il a fait récemment un malaise vagal. Il envisage de quitter la structure pour préserver sa santé...

# 3 La désinsertion professionnelle dans l'ESS est-elle une fatalité ? Non !

## 1 Des actions concrètes pour contredire cette idée reçue

Plusieurs associations, refusant l'idée selon laquelle il n'y aurait pas grand-chose à faire pour accompagner des salariés fragilisés, ont décidé de réfléchir aux causes de désinsertion professionnelle dans leur organisation. Réunis au sein d'un comité de pilotage, les membres de la direction et des salariés ont défini des actions de prévention en fonction des problématiques spécifiques identifiées dans leur structure.

Elles ont toutes confirmé **l'intérêt de développer une démarche de prévention primaire** à destination de l'ensemble des équipes en amont afin de **limiter les cas de désinsertion professionnelle**.

## 2 Exemples et témoignages

### Salariés en arrêt de travail depuis plus d'un mois : créer du lien pour anticiper la mise en place d'actions d'accompagnement

Dans cette structure médico-sociale, le comité de pilotage a choisi de s'intéresser aux salariés en arrêt depuis plus d'un mois, considérant que leurs possibilités de réintégration risquaient d'être plus compliquées. Ils ont décidé de réaliser un guide complet pour présenter les mesures (notamment les nouvelles) par types de problématiques : appréhension du retour, restriction d'aptitude ou inaptitude probable, situation de handicap, projet de réorientation, fin de carrière...).

Ce guide a été adressé au domicile des personnes avec proposition de contacter des interlocuteurs internes (encadrant, RH, préventeur, assistante sociale, psychologue, représentants des salariés) et externes (médecine du travail, CPAM, Carsat, CEP) pour favoriser une démarche active autour du projet du salarié.

“ Il est de mon devoir en tant qu'encadrante de sensibiliser les salariés usés par le travail à réfléchir à d'autres projets avant que ce soit trop tard. Dans notre structure, ils ont par exemple la possibilité d'effectuer un stage de comparaison dans un autre de nos services. ”

Directrice

### 3 La désinsertion professionnelle dans l'ESS est-elle une fatalité ? Non !



#### Salariés des services généraux : faire vivre le dispositif PRAP

Pour cette association, les problématiques de désinsertion étaient centrées sur les emplois des services généraux (cuisiniers, agents d'entretien, maîtresses de maison) où plusieurs cas de TMS ayant entraîné des inaptitudes ont été recensés. Malgré la mise en place d'un dispositif PRAP (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique), les salariés concernés, plutôt vieillissants, n'avaient pas réellement constaté de bénéfices en termes de conditions de travail.

Les membres du Copil ont décidé de réaliser une évaluation du dispositif auprès des salariés en ayant bénéficié et de leurs responsables.

Ils ont pu constater que, si la formation était appréciée, elle n'était pas souvent suivie d'effets concrets. La structure a travaillé sur la refonte du dispositif en prévoyant une meilleure implication en amont des acteurs (information sur les objectifs, le process) et en aval (travail entre l'encadrant et les salariés sur les améliorations à apporter dans le travail).

“ Ce travail a permis d'améliorer la démarche de prévention des TMS, qui concerne l'ensemble des salariés afin de lutter contre la désinsertion.

Il montre aussi que la prévention n'est pas qu'une affaire de spécialiste mais que pour être efficace, elle suppose de travailler ensemble sur son amélioration.

Préventeur ”

#### Développer une culture de prévention dès l'arrivée de la nouvelle aide à domicile

Pour cette petite structure de moins de 100 salariés, l'enjeu était de proposer un cadre sécurisant aux nouvelles recrues, pour les attirer mais aussi et surtout les garder dans le métier en bonne santé le plus longtemps possible.

Le comité de pilotage s'est fixé comme mission de mieux formaliser ou développer ses actions de prévention primaire.

Dans le cadre de leur parcours d'intégration, l'information assurée par la tutrice et la responsable du service sur les procédures et outils à utiliser en cas de difficultés techniques ou relationnelles ont été renforcées. La formation « gestes et postures » est positionnée dès l'embauche.

Le Copil a insisté sur l'importance de faciliter la remontée rapide des problèmes pouvant avoir un impact sur la santé des salariés et leur traitement. La communication sur les outils de signalement (fiches incident, cahiers de transmission, appels de collègues, des élus ou des responsables) a été définie comme prioritaire. Les réunions sur les difficultés rencontrées doivent également être organisées pour aboutir à des solutions.

“ Dans notre métier, les salariées travaillent seules et on les voit peu. Beaucoup n'osent pas parler et faire remonter leurs difficultés. Or on sait que le métier est difficile physiquement et que certaines se mettent en danger.

Le travail avec la direction a confirmé l'importance de communiquer sur la prévention.

Représentante du personnel ”



# Pour aller plus loin

## »»» L'équipe santé et qualité de vie au travail dédiée à l'ESS

CONTACTEZ-NOUS :



[sqvt-ess@harmonie-mutuelle.fr](mailto:sqvt-ess@harmonie-mutuelle.fr)

## »»» Autres ressources

### » Harmonie Mutuelle ESS



[www.harmonie-mutuelle.fr/ess](http://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

» Onglet « Santé et Qualité de Vie au Travail (SQVT) »

- Webinaire sur la prévention de la désinsertion professionnelle en replay
- Repères sur le pilotage d'une démarche de prévention
- Repères et outils sur les TMS
- Services d'accompagnement des structures et des acteurs de l'ESS

### » ANACT



[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

» Ressources : [www.anact.fr/mots-cles/desinsertion-professionnelle](http://www.anact.fr/mots-cles/desinsertion-professionnelle)

### » NEXEM



<https://nexem.fr>

### » ADEDOM



<https://adedom.fr>

### » UNA



[www.una.fr](http://www.una.fr)

Le contenu de cette brochure est issu d'une expérimentation réalisée avec la participation de cinq associations du secteur médico-social et de l'aide à domicile, menée dans le cadre du Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail), portant sur la prévention de la désinsertion professionnelle des seniors, sur la période 2021-2024.

## Le pôle d'expertise dédié aux acteurs de

### *L'Économie Sociale et Solidaire d'Harmonie Mutuelle*

Les équipes d'Harmonie Mutuelle ESS, de par leur connaissance du secteur acquise aux côtés d'associations, mutuelles, fondations, coopératives, entreprises sociales et de leurs salariés, vous proposent une offre complète de garanties et de services en protection sociale complémentaire adaptée à vos attentes : prévoyance, santé, épargne retraite et salariale, IARD, santé et qualité de vie au travail...

### L'écoute et la proximité au cœur de notre accompagnement

Votre structure vit et se développe, nos experts présents sur tout le territoire sont à vos côtés pour vous accompagner et vous conseiller au fil du temps.

### Des valeurs et un ADN commun qui s'appuient sur le partage et la force des collectifs

- **Construire** des offres et services en collaboration avec adhérents et partenaires sociaux ;
- **Proposer** des solutions responsables et durables en partenariat avec Mutex et les mutuelles du Groupe VYV ;
- **Soutenir** la structuration et la professionnalisation du secteur (appui aux observatoires...);
- **Favoriser** la collaboration inter-branches et inter-réseaux.



Près de  
**900 000**  
*personnes protégées*

Soit **1 salarié sur 3**  
du secteur



Près de  
**25 000**  
*structures adhérentes*



*Des adhérents*  
**dans toutes les**  
**CCN de l'ESS**

## Acteur et partenaire privilégié de *L'Économie Sociale et Solidaire*

Acteur de l'économie sociale et solidaire et Entreprise Mutualiste à Mission, Harmonie Mutuelle, mutuelle fondatrice du Groupe VYV, a toujours été créatrice de valeur pour la société. Sa vocation non lucrative et son ancrage dans les territoires lui permettent d'œuvrer pour l'accès aux soins pour tous, une protection sociale étendue et une société de solidarités.

Fortes de l'expérience et de l'engagement de ses équipes dédiées, les solutions d'accompagnement d'Harmonie Mutuelle ESS, vous permettent, au quotidien, d'être acteur de votre protection sociale tout en restant mobilisés sur votre rôle essentiel d'utilité sociale.

#### Harmonie Mutuelle

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473,  
Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57  
Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris



**Harmonie**  
**mutuelle**  
GROUPE **vyv**

AVANÇONS collectif