



Profil prospectif

Retraite complémentaire
et prévoyance

Les métiers de
l'action sociale

Avril 2014

Protection
sociale
complémentaire
des SALARIÉS

OBSERVATOIRE

des métiers
et des qualifications





Préambule

Dès son origine, l'Action sociale des régimes de retraite complémentaire de l'Agirc et de l'Arrco s'adresse aux actifs, chômeurs et retraités en difficulté.

Progressivement, les régimes de retraite complémentaire ont fait évoluer leurs actions pour s'adapter aux besoins nouveaux.

Dans un secteur de la protection sociale en mouvement et dans un souci d'anticipation des besoins de compétences clés (à 3-5 ans), un séminaire « Prospectives et compétences » des Directeurs de l'Action sociale a été organisé les 2 et 3 Avril 2012, en vue d'identifier les tendances d'évolution des activités - métiers de l'Action sociale (à 3-5 ans).

Prenant appui sur les tendances d'évolution identifiées par les Directeurs de l'Action sociale lors de leur séminaire « Prospectives et compétences », ce Profil prospectif :

- repère, pour chaque tendance d'évolution, les incidences probables sur les activités - métiers de l'Action sociale,
- identifie, sous trois axes prioritaires de professionnalisation, les compétences clés (à 3-5 ans) à consolider ou développer pour répondre aux nouvelles exigences qui se font jour en matière de connaissances, de savoir-faire techniques, communicationnels et relationnels.

Réalisé en collaboration avec les responsables opérationnels de l'Action sociale, ce Profil prospectif se veut être un outil de repérage pédagogique et pratique destiné aux groupes paritaires de protection sociale et aux salariés de la branche.



Sommaire

1. Contexte de l'Action sociale.....	P.4
1.1 Action sociale de la Retraite complémentaire : De l'importance d'évoluer.....	P.4
1.2 De nouveaux modes d'actions et de coopérations.....	P.6
1.3 Les métiers de l'Action sociale.....	P.11
1.3.1 Cartographie des métiers de l'Action sociale (2011).....	P.11
1.3.2 La description des métiers de l'Action sociale.....	P.13
1.4 Les effectifs des métiers de l'Action sociale.....	P.16
1.4.1 Les effectifs en 2012.....	P.16
1.4.2 Tendances d'évolution des effectifs (CDI) sur 4 ans de 2009 à 2012.....	P.18
1.4.3 Evolution 2009 - 2012 des effectifs (CDI) par classe d'âge.....	P.20
1.4.4 Evolution 2009 - 2012 de l'ancienneté moyenne.....	P.25
1.4.5 Evolution 2009 - 2012 des catégories professionnelles.....	P.26
1.4.6 Evolution 2009 - 2012 des taux d'accès à la formation.....	P.27
2. Les tendances d'évolution des métiers de l'Action sociale.....	P.29
2.1 Une combinaison de tendances d'évolution.....	P.31
2.2 Les tendances d'évolution et leurs principales incidences.....	P.32
2.2.1 Renforcer la lisibilité et la visibilité de l'Action sociale.....	P.32
2.2.2 Rester en prise avec les besoins sociétaux.....	P.35
2.2.3 Mieux satisfaire les besoins des actifs.....	P.38



2.2.4	Faire émerger des modèles qui intègrent de nouvelles logiques économiques.....	P.41
2.2.5	Optimiser les partenariats.....	P.44
2.2.6	S'adapter à toujours plus d'univers différents.....	P.48
3.	Evolution des activités et des compétences de l'Action sociale.....	P.52
3.1	Au plan des activités.....	P.52
3.2	Au plan des compétences (à 3-5 ans)	P.53
	Conclusion.....	P.67
	Annexes :	
1.	Méthodologie.....	P.68
2.	Méthode d'élaboration du « Profil prospectif des métiers de l'Action sociale ».....	P.69
3.	Nomenclature du Répertoire des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance.....	P.71
4.	Périmètre d'analyse du champs de l'Observatoire des métiers et des qualifications : Positionnement« Métiers ».....	P.72
5.	Glossaire.....	P.73
	Remerciements.....	P.75



1. Contexte de l'Action sociale

1.1 Action sociale de la Retraite complémentaire : De l'importance d'évoluer...

Ce n'est pas spécifique au domaine de l'Action sociale, loin de là. La société évolue, la protection sociale se transforme et la retraite complémentaire tout autant.

Au-delà du service de la retraite, les principes de solidarité mis en œuvre par les régimes Agirc et Arrco s'expriment au travers de l'Action sociale des caisses de retraite complémentaire.

Héritée de ces valeurs, celle-ci s'est structurée autour d'une approche transversale. Elle s'adresse depuis l'origine aux personnes en difficulté qu'il s'agisse d'actifs, chômeurs, retraités et ce dans une vision globale de la personne.

Progressivement, les régimes de retraite complémentaire ont engagé des actions nouvelles et fait la démonstration de leur aptitude à s'adapter aux besoins nouveaux en faisant évoluer leurs priorités.

La capacité de mobilisation de l'Action sociale des régimes Agirc et Arrco est aujourd'hui reconnue. Son ambition, en tant qu'acteur complémentaire, est d'influer sur son environnement, en privilégiant l'exemplarité et l'innovation, au travers d'une démarche qualitative.



Avec l'avancée en âge, rester à domicile est le souhait exprimé par la majorité de la population. Pour ce faire, la diversification des prestations est une nécessité mais qui se heurte à deux types de difficultés : faire émerger des actions innovantes et durables en adéquation avec les besoins et organiser leur financement. De même, la mise en place, ces dernières années, de plusieurs plans d'accompagnement (Plan solidarité grand âge, plan Alzheimer, plan hôpital 2012...) pour les personnes en perte d'autonomie a eu pour principal effet de structurer l'offre d'hébergement et d'améliorer, voire de normer, la qualité de l'offre. Mais qu'en est-il de la qualité de vie en établissement ?

Ces constats identifiés à partir des réflexions menées par les partenaires sociaux, gestionnaires des régimes Agirc et Arrco, permettent de dessiner les contours dans lesquels les régimes complémentaires devront s'engager sur la période 2014-2018...

Dans la continuité de la période précédente, l'Action sociale se doit d'être complémentaire, innovante et/ou exemplaire.

1.2 De nouveaux modes d'actions et de coopérations

Pour la période 2014-2018, de nouvelles orientations prioritaires ont été validées par le Conseil d'Administration de l'Arrco le 11 Décembre 2013 et par le Conseil d'Administration de l'Agirc le 12 Décembre 2013. ⁽¹⁾

Ces orientations résultent d'un travail de concertation avec les Directeurs de l'Action sociale des groupes, les administrateurs des fédérations (groupe restreint et commissions sociales Agirc et Arrco).

Au nombre de quatre, les orientations sont déclinées en axes stratégiques incluant des actions dites de niveau 1 pilotées par les fédérations dans le cadre du socle commun et des actions dites de niveau 2, c'est-à-dire engagées à l'initiative et sous la responsabilité des IRC.

⁽¹⁾ Synthèse des Orientations prioritaires - Anne Saint-Laurent - Directrice de l'Action sociale de l'Agirc et de l'Arrco



Orientation prioritaire n°1 : Soutenir le retour à l'emploi des actifs les plus fragiles

Les axes stratégiques proposés :

- ✓ Renforcer, en complémentarité des autres acteurs sociaux, le retour à l'emploi pour les personnes en situation de fragilité,
- ✓ Favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap, en particulier psychique.

Les objectifs du socle commun :

- ✓ Structurer des actions concourant au retour à l'emploi des personnes les plus vulnérables c'est-à-dire les chômeurs de longue durée,
- ✓ Cibler des populations handicapées, en fonction des résultats de la recherche - action engagée en 2012, pour favoriser leur autonomie et leur intégration sur le marché de l'emploi.

Orientation prioritaire n°2 : Donner les clés du « bien vieillir »

Les axes stratégiques proposés :

- ✓ Renforcer les démarches de prévention primaire et en développer l'accès aux actifs de plus de 50 ans,
- ✓ Promouvoir ou encourager l'engagement social des retraités,
- ✓ Développer des actions destinées à lutter contre la vulnérabilité liée à l'avancée en âge. Cette vulnérabilité étant définie comme la conséquence d'un fait générateur externe, social ou familial, entraînant une situation de détresse sociale nécessitant un accompagnement professionnel dédié s'appuyant sur la démarche d'Ecoute, Conseil, Orientation.



Les objectifs du socle commun :

- ✓ Harmoniser et faire évoluer le modèle des Centres de prévention « Bien vieillir » Agirc-Arrco pour en optimiser le fonctionnement et renforcer leur coordination,
- ✓ Organiser un développement territorial et partenarial des Centres de prévention « Bien vieillir » Agirc-Arrco, voire dupliquer le modèle avec d'autres acteurs,
- ✓ Produire des études d'impact innovantes et crédibles, de la prévention primaire médicospsycho- sociale, pour valoriser et essaimer les bonnes pratiques,
- ✓ Garantir l'accès au dispositif « Sortir Plus » sur tout le territoire,
- ✓ Mettre en œuvre sur tous les territoires, la coordination des actions collectives (exemple : la « santé en mouvement ») avec les régimes de base.

Orientation prioritaire n°3 : Aider les aidants familiaux

Les axes stratégiques proposés :

- ✓ Favoriser l'émergence de solutions permettant aux aidants de préserver leur vie personnelle et professionnelle,
- ✓ Rompre l'isolement et faciliter l'accès aux solutions de répit,
- ✓ Proposer des soutiens psychologiques pendant et après les situations d'aide.

Les objectifs du socle commun :

- ✓ Déployer des actions ciblées de prévention primaire à destination des aidants, en s'appuyant notamment sur les centres de prévention « Bien Vieillir » Agirc-Arrco,
- ✓ Repérer les aidants dans le cadre de la mission « Ecoute, Conseil, Orientation » (ECO) Hébergement et développer des actions répondant à leurs besoins (au travers des Comités régionaux de coordination de l'Action sociale Agirc-Arrco, par exemple),
- ✓ Promouvoir et développer des solutions diversifiées de répit dans le parc des établissements Agirc-Arrco.



Orientation prioritaire n°4 : Accompagner le grand âge en perte d'autonomie

Les axes stratégiques proposés :

- ✓ En complémentarité du partenariat avec les autres régimes de retraite, proposer des solutions adaptées à la personne dans son lieu de vie ordinaire,
- ✓ Soutenir l'émergence de nouvelles solutions d'hébergement,
- ✓ Renforcer la mission « ECO » Hébergement et consolider les partenariats nécessaires à la réalisation de cette mission,
- ✓ Pour le parc propriété, en fonction de l'évaluation du plan médico-social et sanitaire, définir les axes qualitatifs et les conditions d'optimisation à mettre en œuvre.

Les objectifs du socle commun :

- ✓ Structurer le déploiement des prestations modélisées (Aide à domicile momentanée, « Bien chez moi »...) et organiser la complémentarité avec les autres régimes,
- ✓ Faire la démonstration de l'apport d'un habitat bienveillant et économe (adapté au vieillissement de la population) et déployer des partenariats dans le cadre de la prestation « Logement adapté »,
- ✓ Développer et structurer le service « ECO » Hébergement,
- ✓ Stabiliser les droits réservataires au niveau global constaté au 31/12/2012 (en pourcentage de la population de 75 ans),
- ✓ Assurer une répartition géographique cohérente intra-régime et en partenariat avec les MARPA ⁽²⁾(convention MSA),
- ✓ Maintenir et développer les actions qualitatives d'accompagnement (dans toutes leurs dimensions) au sein des établissements du parc Agirc-Arrco et créer les conditions d'un essaimage des pratiques,
- ✓ A partir de l'évaluation du plan médico-social et sanitaire, définir les conditions d'évolution et d'optimisation du parc Agirc-Arrco.

⁽²⁾ MARPA : Maison d'Accueil Rurale destinée aux Personnes Agées



1.3 Les métiers de l'Action sociale

1.3.1 Cartographie des métiers de l'Action sociale (2011) ⁽³⁾

La famille Action sociale est structurée autour de deux sous-familles et trois métiers ⁽⁴⁾.


Selon les choix organisationnels des GPS, ces métiers recouvrent des appellations d'emplois variées.

Nomenclature des métiers de l'Action sociale

Famille	Sous-famille	Métier	Principales appellations d'emplois utilisées
Action Sociale	Accompagnement et Développement Social	Chargé de Développement Social	Attaché des Relations Extérieures Sociales Chargé d'Etudes Action Sociale Chargé de Projets en Gérontologie Sociale Responsable Action Sociale Régionale Responsable Action Sociale Collective /Individuelle Responsable Délégation Sociale ...
		Chargé d'Intervention sociale	Accueillant Téléphonique Animateur Action Sociale Assistant Social Délégué Social Gestionnaire de Prestations Sociales (Collectives/Individuelles) Gestionnaire Action Sociale et Prévention ...
	Etablissement Social et Médico-Social	Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social	Chargé d'Etudes et de Projets Etablissement Social et Médico-Social Responsable de Pilotage et de Suivi (Etablissements Propriétaires) ...

⁽³⁾ Le métier d'Intervenant Médico-Social (Effectif de 167 personnes) n'est pas pris en compte dans cette étude. En effet ce métier regroupe différents emplois du secteur sanitaire et social comme Médecin-Conseil, Infirmier,...qui ne relèvent pas des activités « Accompagnement /Développement Social » et « Etudes/Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social ».

⁽⁴⁾ Cf Annexe 5 : Glossaire



Le métier de **Chargé de Développement Social** agit principalement dans le cadre des **projets d'action sociale collective**.

Le **Chargé d'Intervention Sociale** intervient principalement pour la mise en œuvre des **prestations d'action sociale individuelle**.

Le **Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social** contribue à la **réalisation du suivi des établissements sociaux et médico-sociaux**.

La présente nomenclature permet aux collaborateurs de l'Action sociale de faire le lien entre leur emploi, leur métier, leur sous-famille professionnelle auxquels ils appartiennent.



1.3.2 La description des métiers de l'Action sociale ⁽⁵⁾

Le Chargé de Développement Social

Le Chargé de Développement Social est rattaché à la sous-famille Accompagnement et Développement Social.

La finalité de ce métier consiste à initier et assurer la conduite d'un ou plusieurs projets ou programmes d'Action sociale.

Six activités principales structurent la mission du Chargé de Développement Social :

- Contribuer à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'Action sociale,
- Conduire des projets d'Action sociale,
- Promouvoir les programmes et les projets de l'Action sociale,
- Animer et développer les relations avec les partenaires internes et externes,
- Effectuer le reporting de son activité,
- Réaliser et nourrir une veille.

⁽⁵⁾ Cf Annexe 4 : Périmètre du champ d'analyse de l'Observatoire des métiers et des qualifications : positionnement « métiers »



Le Chargé d'Intervention Sociale

Le Chargé d'Intervention Sociale est également rattaché à la sous-famille Accompagnement et Développement Social.

La finalité de ce métier est d'assurer l'accueil, écouter, conseiller et orienter les clients pour mettre en œuvre des actions personnalisées.

Quatre activités principales structurent la mission du Chargé d'Intervention Sociale :

- Mettre en œuvre un programme d'actions personnalisées,
- Instruire les demandes et engager les actions d'aide financière,
- Mobiliser les ressources externes et internes : entretenir les synergies et coordonner les actions avec les réseaux des professionnels internes et des partenaires,
- Suivre, contrôler et rendre compte.



Le Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social

Le Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social est rattaché à la sous-famille Etablissement Social et Médico-Social.

La finalité de ce métier consiste à assurer le suivi des établissements sociaux et médico-sociaux au regard de la politique sociale du Groupe et de celle des régimes Agirc et Arrco.

Cinq activités principales structurent la mission du Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social :

- Etudier les demandes de financements de projets EHPAD, USLD ...,
- Participer à l'orientation et à l'adaptation de la politique d'investissement du Groupe dans les établissements sociaux et médico-sociaux,
- Réaliser le suivi des droits réservataires et des établissements « en propriété »,
- Conseiller et orienter les familles,
- Réaliser le reporting de son activité.



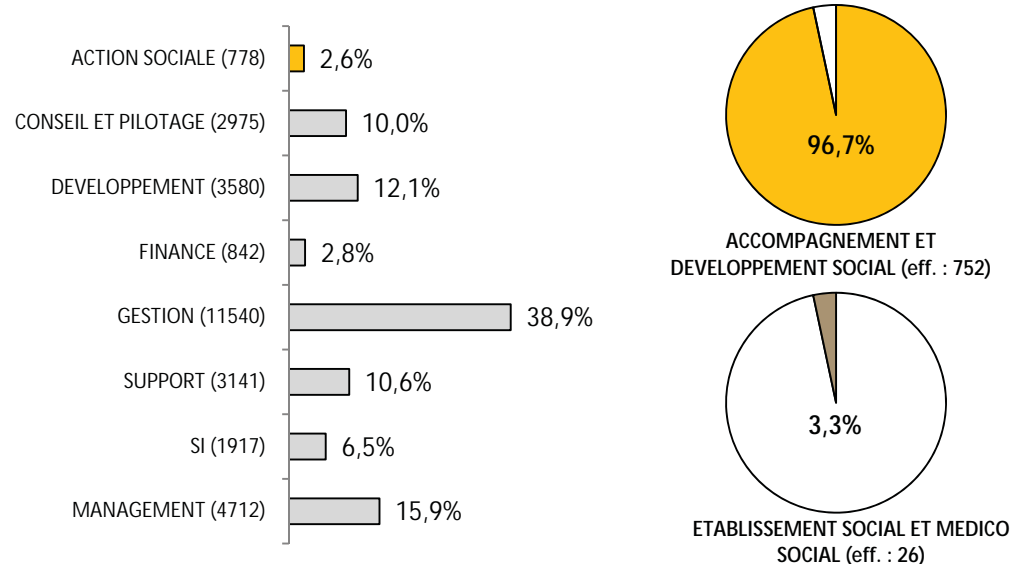
1.4 Les effectifs des métiers de l'Action sociale

L'analyse statistique s'appuie sur la période 2009-2012. Elle est effectuée sur un périmètre de 28 « structures-employeurs » ayant participé depuis 2006 à la réalisation du Profil de branche⁽⁶⁾, représentant 99% des salariés de la branche retraite complémentaire et prévoyance.

1.4.1 Les effectifs en 2012

Part des effectifs (CDI) de la famille Action sociale en 2012 :

La famille Action sociale représente 2,6 % des effectifs (CDI) de la branche professionnelle.

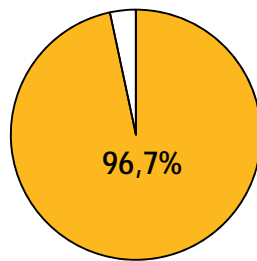


Source : base de données
Observatoire des métiers et
des qualifications

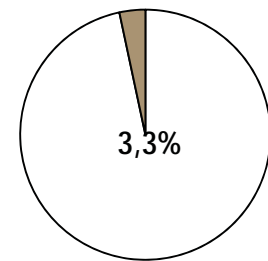
⁽⁶⁾ Le Profil de branche est une étude démographique annuelle de la population des salariés de la branche. Cf. Site internet de l'Observatoire des métiers et des qualifications : <http://obsmetiers.rcp-pro.fr>



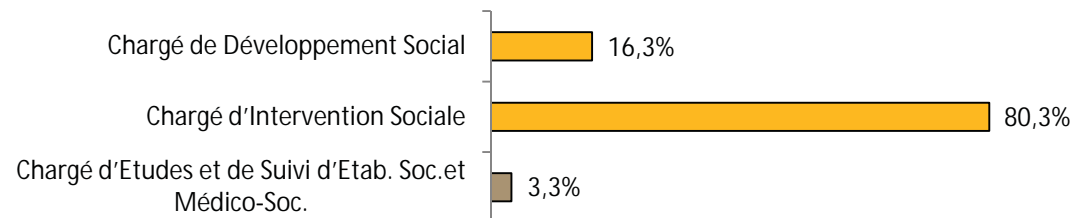
Les effectifs (CDI) par sous-famille professionnelle et par métier en 2012 :



ACCOMPAGNEMENT ET
DEVELOPPEMENT SOCIAL (eff. : 752)



ETABLISSEMENT SOCIAL ET MEDICO
SOCIAL (eff. : 26)



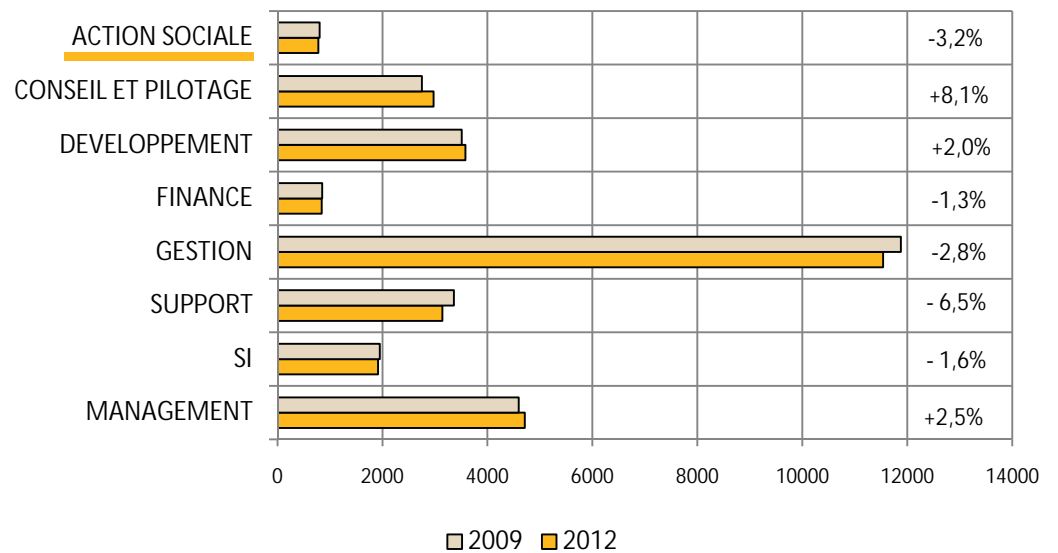
La sous-famille **Accompagnement et Développement Social** est majoritaire au sein de la famille Action sociale (96,7% des effectifs) et se caractérise par une part importante du Chargé d'Intervention Sociale (80,3 %).

La sous-famille **Etablissement Social et Médico-Social** représente 3,3% des effectifs CDI de la famille. Elle se particularise par l'existence d'un seul métier à ce jour.



1.4.2 Tendances d'évolution des effectifs (CDI) sur 4 ans de 2009 à 2012

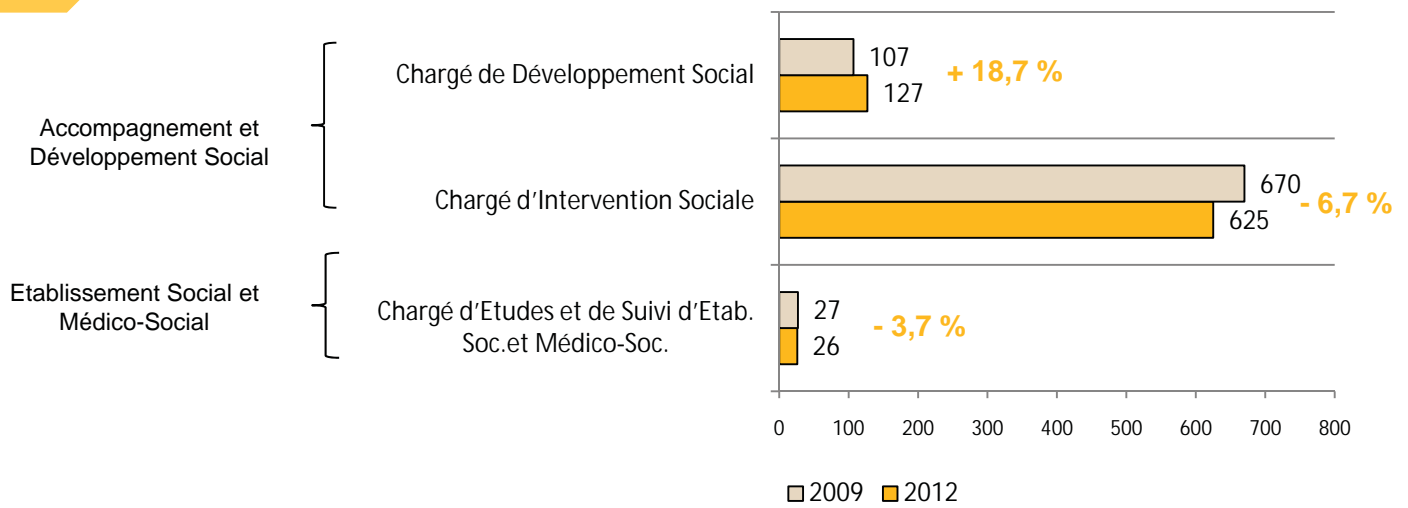
Evolution des effectifs (CDI) de la branche par famille professionnelle :



Entre les années 2009 et 2012, le volume d'effectifs de la famille Action sociale a diminué de 3,2 %.



Evolution 2009 - 2012 des effectifs (CDI) par métier :



Les effectifs du Chargé de Développement Social sont en augmentation de 18,7 % entre 2009 et 2012.

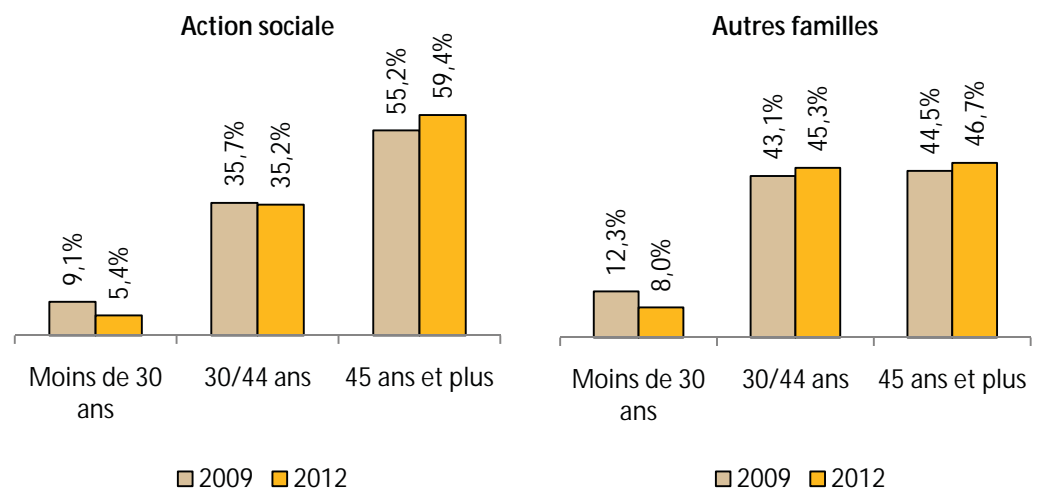
Le Chargé d'Intervention Sociale voit ses effectifs diminuer de -6,7 %.

Les effectifs du Chargé d'études et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social se stabilisent.



1.4.3 Evolution 2009 - 2012 des effectifs (CDI) par classe d'âge

Evolution de la répartition par classe d'âge de la famille Action sociale :



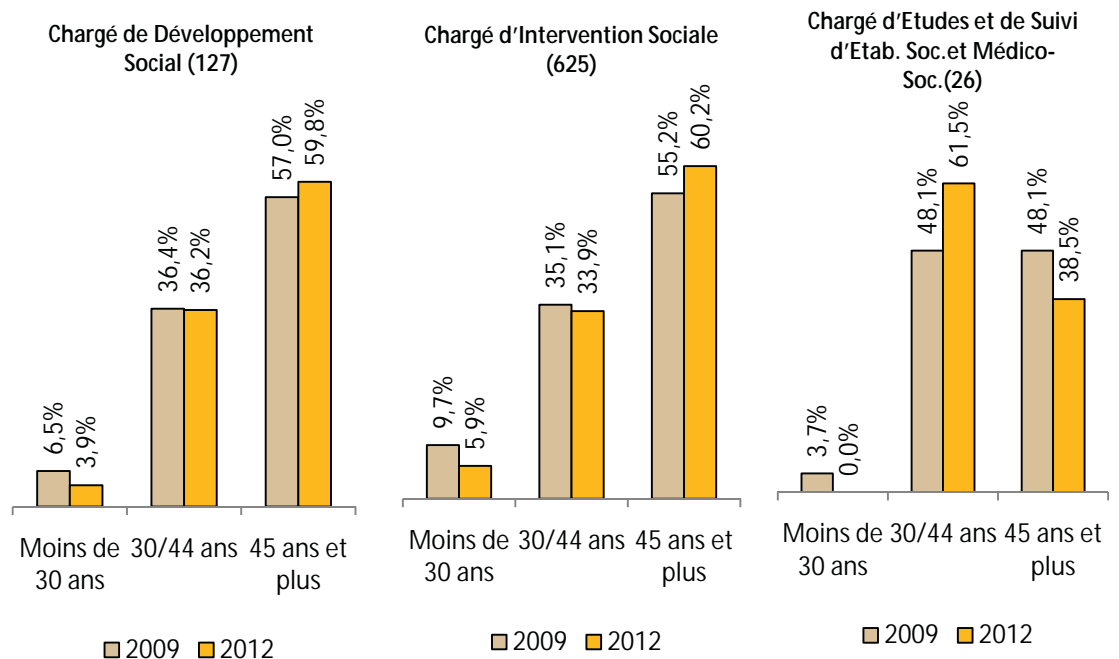
- Entre 2009 et 2012, **la part des salariés âgés de moins de 30 ans** diminue de 3,7 points. Leur part au sein des autres familles est également en diminution (-4,3 points). Cette baisse constatée au sein de tous les métiers de la branche semble être générée à la fois par une diminution des recrutements (CDI) sur cette période 2009-2012 et la recherche plus marquée d'une première expérience professionnelle exigée à l'embauche qui se traduit par des candidats plus âgés.

- **La part des salariés âgés de 30 à 44 ans** est stable (-0,5 points) et en progression de 2,2 points dans les autres familles professionnelles. Cette progression au sein des autres familles est générée par un volume d'embauches (CDI) plus important.



- Pour les salariés âgés de 45 ans et plus, leur part au sein de la famille Action sociale augmente de 4,2 points entre 2009 et 2012 et 2,2 points pour les autres familles. L'analyse de l'évolution de la répartition des effectifs (CDI) par classe d'âge met notamment en lumière un **vieillessement plus rapide des effectifs** de la famille Action sociale comparativement aux autres familles. Tout comme dans la famille Management et Support, les salariés âgés de 45 ans et plus sont surreprésentés au sein de la famille Action sociale.

Evolution de la répartition par classe d'âge et par métier :



- Entre 2009 et 2012 et tel que constaté précédemment, la baisse de **la part des salariés âgés de moins de 30 ans** concerne chacun des métiers de la famille Action sociale (-2,6 points pour le métier de Chargé de Développement Social, -3,8 points pour le Chargé d'Intervention Sociale et -3,7 points pour le métier de Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social).



- Entre 2009 et 2012, **la part des salariés âgés de 30 à 44 ans** est stable pour le métier de Chargé de Développement Social (-0,2 points), en diminution de 1,2 points pour le métier de Chargé d'Intervention Sociale.

Le métier de Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social connaît une progression de ses salariés âgés de 30 à 44 ans de 13,4 points. Cette évolution se justifie principalement par un passage de collaborateurs âgés de moins de 30 ans à la classe d'âge supérieure.

- Entre 2009 et 2012, **la part des salariés âgés de 45 ans et plus** est en progression de 2,8 points pour le métier de Chargé de Développement Social et de 5 points pour le métier de Chargé d'Intervention Sociale.

Le Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social voit sa part des salariés âgés de 45 ans et plus diminuer de 9,6 points.

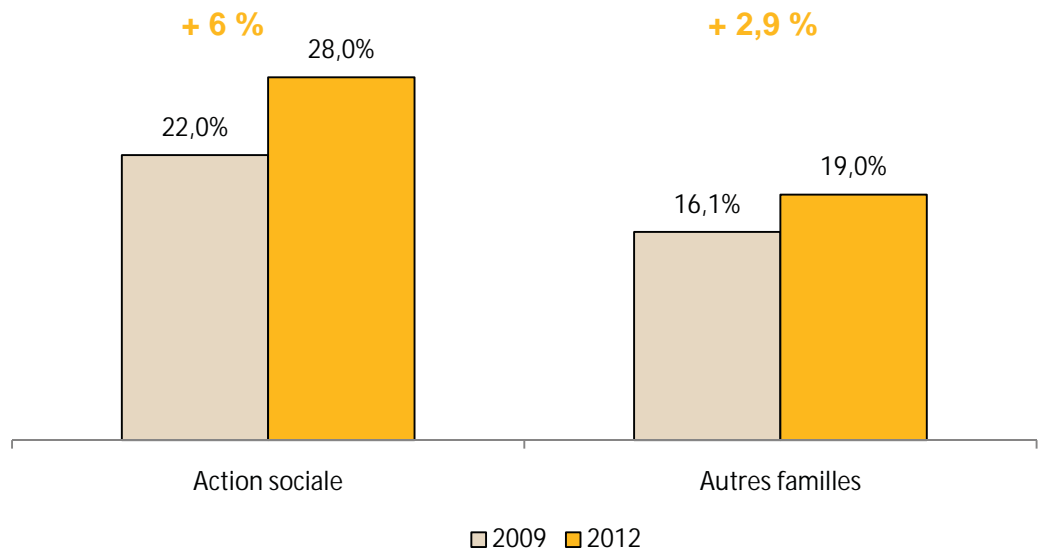
Entre 2009 et 2012, l'évolution de la répartition des effectifs (CDI) par classe d'âge pour tous les métiers de l'Action sociale s'explique principalement par l'incidence de trois principaux facteurs : l'évolution à la baisse du volume de recrutements, le vieillissement naturel des salariés de chaque classe d'âge et l'évolution à la hausse des départs en retraite.

Pour information, les départs en retraite entre 2009 et 2012 ont progressé de 9,3 % au sein de la famille Action sociale dont : + 8,4% pour le Chargé de Développement Social, + 9,6% pour le métier de Chargé d'Intervention Sociale et + 7,4% des Chargés d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social.

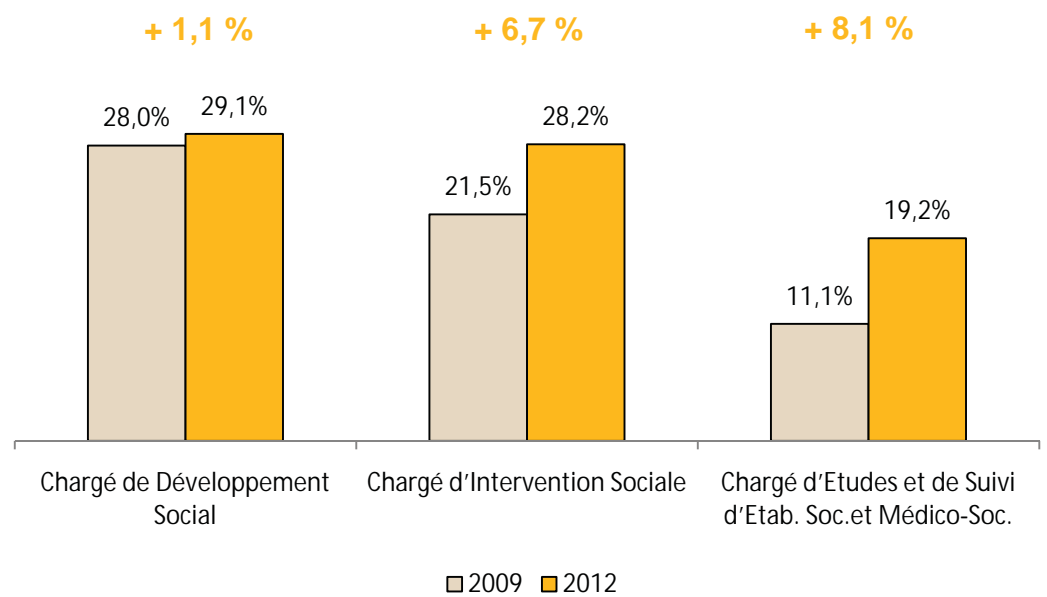


Evolution de la part des salariés âgés de 55 ans et plus :

Evolution 2009-2012 de la part des salariés âgés de 55 ans et plus de la famille Action sociale



Evolution 2009-2012 de la part des salariés âgés de 55 ans et plus par métier





Entre 2009 et 2012, **la part des salariés âgés de 55 ans et plus** a progressé de 6% au sein de la famille Action sociale. Au sein des autres familles, la part des salariés âgés de 55 ans et plus connaît une évolution de 2,9%.

Cette évolution notable des salariés âgés de 55 ans et plus au sein de la famille Action sociale est essentiellement marquée pour les salariés des métiers de Chargé d'Intervention Sociale (+6,7%) et de Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social (+8,1%).

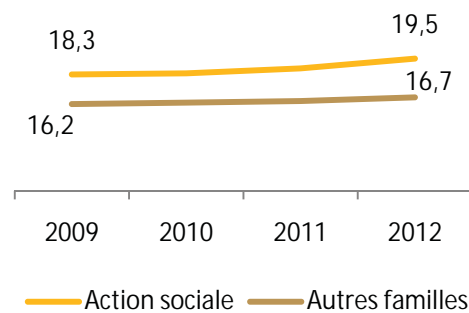
Les **départs prévisionnels en retraite pour 2017** concerneront près de 21,9% des effectifs des Chargés de Développement Social, 21,3% des Chargés d'Intervention Sociale et 11,5% des Chargés d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social contre 13,2% pour l'ensemble de la branche.

Se pose d'ores et déjà la question de l'organisation du transfert des compétences clés à opérer.

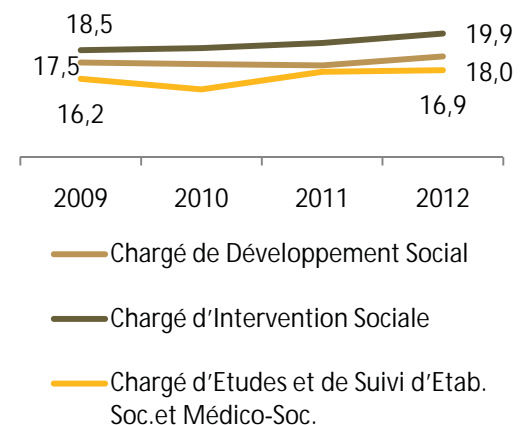


1.4.4 Evolution 2009 - 2012 de l'ancienneté moyenne

Evolution 2009-2012 de l'ancienneté moyenne de la famille Action sociale



Evolution 2009-2012 de l'ancienneté moyenne des métiers de l'Action sociale

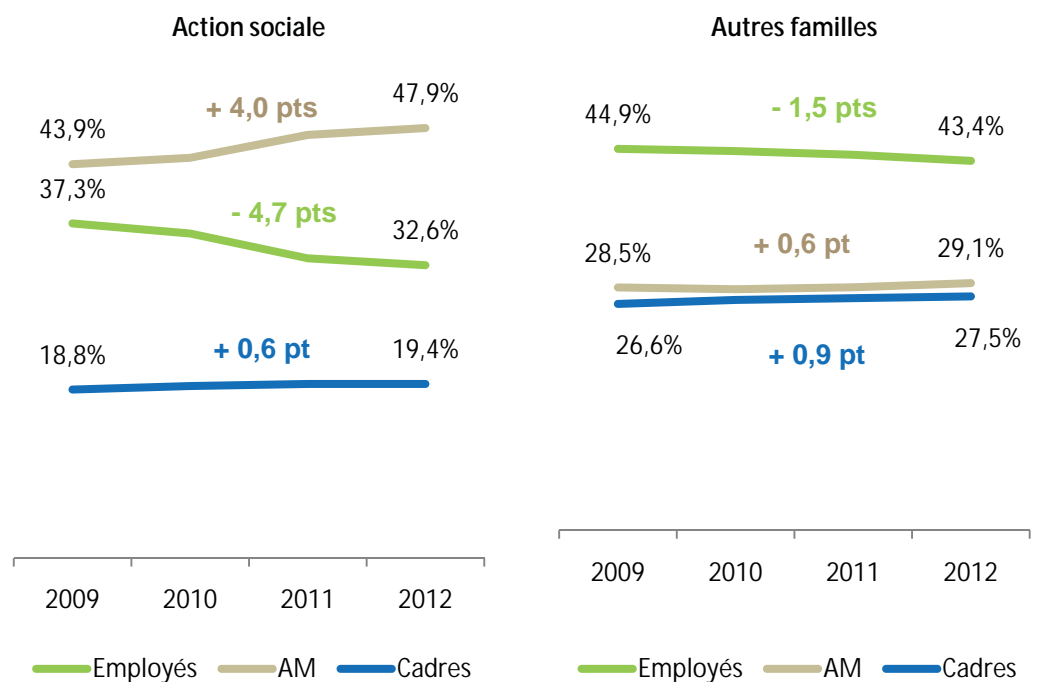


L'ancienneté moyenne de la famille Action sociale a progressé de 1,2 ans entre 2009 et 2012 et est supérieure de 2,8 ans à celle des autres familles professionnelles.

C'est le métier de Chargé d'Intervention Sociale qui connaît la plus forte augmentation de son ancienneté moyenne (+1,4 ans).



1.4.5 Evolution 2009 - 2012 des catégories professionnelles

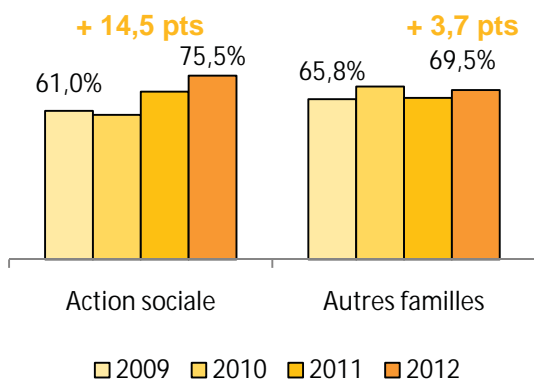


- Constaté dans l'ensemble des familles professionnelles, la baisse de **la part des Employés** est davantage marquée au sein de la famille Action Sociale (-4,7 points).
- **La part des Agents de maîtrise** de la famille Action sociale progresse plus fortement (+4 points) que dans les autres familles (+0,6 points) due notamment à un nombre important de promotions (passage d'Employés à Agents de maîtrise).
- Quant à **la part des Cadres**, celle-ci reste stable aussi bien pour la famille Action sociale (+0,6 points) que pour les autres familles professionnelles (+0,9 points).



1.4.6 Evolution 2009 - 2012 des taux d'accès ⁽⁷⁾ à la formation

Evolution 2009-2012 des taux d'accès à la formation de la famille Action sociale



Entre 2009 et 2012, la famille Action sociale voit son taux d'accès à la formation augmenter de 14,5 points.

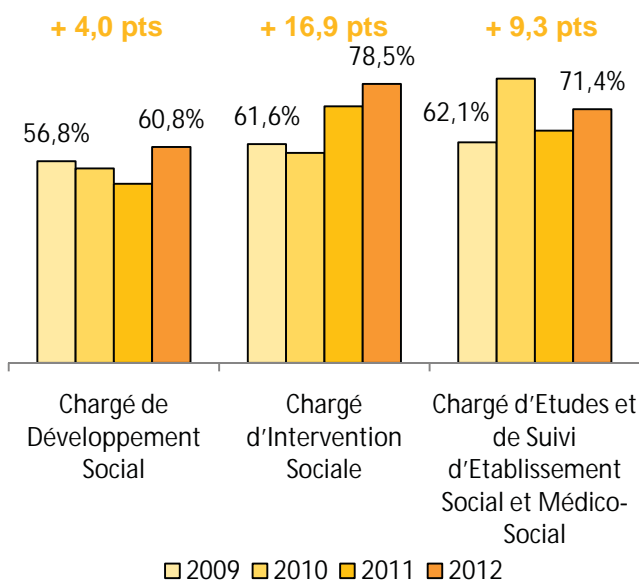
Parallèlement, les autres familles professionnelles connaissent également une progression de 3,7 points de leur taux d'accès.

Entre 2009 et 2012, Le métier de Chargé de Développement Social voit son taux progressé de 4 points.

Le Chargé d'Intervention Sociale connaît la plus forte augmentation de son taux d'accès, soit 16,9 points.

Le taux d'accès à la formation du Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social augmente de 9,3 points.

Evolution 2009-2012 des taux d'accès à la formation des métiers de l'Action sociale



Comme constaté dans l'Enquête formation 2012 ⁽⁸⁾, les groupes de protection sociale réalisent depuis quelques années un effort important de professionnalisation de leurs collaborateurs.

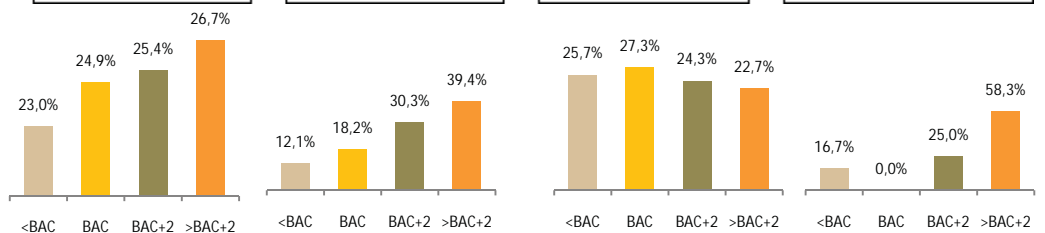
⁽⁷⁾ Taux d'accès : Rapport entre le nombre de salariés formés au cours de l'année et le nombre de salariés de la branche.

⁽⁸⁾ L'Enquête formation est une étude portant sur l'effort de formation professionnelle au sein de la branche. Cf. Site internet de l'Observatoire des métiers et des qualifications : <http://obsmetiers.rcp-pro.fr>



Vue synoptique des métiers de la famille Action sociale en 2012

	Famille Action sociale	Chargé de Développement Social	Chargé d'Intervention Sociale	Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social
Effectifs	778	127	625	26
% Famille	100,0%	16,3%	80,3%	3,3%
Hommes	9,1%	18,9%	7,0%	11,5%
Femmes	90,9%	81,1%	93,0%	88,5%
Âge moyen	46,9	46,8	47,0	44,5
Moins de 30 ans	5,4%	3,9%	5,9%	0,0%
30/44 ans	35,2%	36,2%	33,9%	61,5%
45 ans et plus	59,4%	59,8%	60,2%	38,5%
Employés	32,6%	0,8%	40,2%	7,7%
AM	47,9%	44,1%	48,2%	61,5%
Cadres	19,4%	55,1%	11,7%	30,8%
< 5 ans d'ancienneté	11,1%	14,2%	10,4%	11,5%
<BAC	23,0%	12,1%	25,7%	16,7%
BAC	24,9%	18,2%	27,3%	0,0%
BAC+2	25,4%	30,3%	24,3%	25,0%
>BAC+2	26,7%	39,4%	22,7%	58,3%
Taux de réponse	49,1%	52,0%	48,6%	46,2%





2. Les tendances d'évolution des métiers de l'Action sociale

Les tendances d'évolution qui agissent sur les activités de l'Action sociale sont de nature économique, technologique, sociétale et réglementaire. Endogènes ou exogènes, ces tendances ont principalement comme conséquence une évolution des activités et des compétences des métiers de l'Action sociale sans pour autant remettre en cause leur finalité.

Avant d'analyser ces tendances, il est utile de préciser ce qui caractérise un métier, c'est-à-dire indiquer quels sont les attributs qui définissent la reconnaissance d'un métier :

- un regroupement d'emplois concourant à une même finalité,
- la référence à des savoirs spécifiques identifiés,
- une expérience partagée par un collectif de collaborateurs,
- des modes d'exercice, des méthodes et des outils semblables.

Dès lors que l'on remarque que les activités, les savoirs nécessaires et les outils du métier changent, il est nécessaire de s'interroger sur l'évolution du portefeuille de compétences des métiers d'une famille professionnelle.

Pour les métiers de l'Action sociale :

Les savoirs attendus changent, prenant notamment en compte :

- la transformation des besoins sociétaux et de la demande du client,
- l'évolution des orientations prioritaires de l'Action sociale Agirc, Arrco,
- l'élargissement et la diversification des offres de produits et de services des groupes de protection sociale,
- l'évolution des dispositions réglementaires.



Les modes d'exercice, les méthodes et les outils se diversifient avec, par exemple :

- l'évolution du schéma organisationnel des GPS,
- l'utilisation de systèmes d'information intégrés ou synchronisés et des nouvelles technologies de l'information et de la communication,
- la transformation des modes et des outils de pilotage dans une dynamique de développement de la qualité du service rendu et de la maîtrise des coûts.



2.1 Une combinaison de tendances d'évolution

Lors du séminaire « Perspectives et compétences » des Directeurs de l'Action sociale organisé les 2 et 3 Avril 2012, six principales tendances d'évolution des activités et des métiers de l'Action sociale ont été identifiées pour les 3-5 ans à venir :

renforcer la lisibilité et la visibilité de l'Action sociale, rester en prise avec les besoins sociétaux, mieux satisfaire les besoins des actifs, faire émerger des modèles qui intègrent de nouvelles logiques économiques, optimiser les partenariats et s'adapter à toujours plus d'univers différents..., sont autant de facteurs de transformation, endogènes ou exogènes, qui se combinent entre eux et ont des incidences sur les activités et les compétences des métiers de l'Action sociale.

Par l'analyse de l'influence que chaque tendance d'évolution peut exercer sur les autres, le tableau ci-dessous met en lumière le niveau d'influence de chacune d'entre elles.

Tendances d'évolution	Renforcer la lisibilité et la visibilité de l'Action sociale	Rester en prise avec les besoins sociétaux	Mieux satisfaire les besoins des actifs	Faire émerger des modèles qui intègrent de nouvelles logiques économiques	Optimiser les partenariats	S'adapter à toujours plus d'univers différents	Niveau d'influence de la tendance d'évolution
Renforcer la lisibilité et la visibilité de l'Action sociale							
Rester en prise avec les besoins sociétaux							
Mieux satisfaire les besoins des actifs							
Faire émerger des modèles qui intègrent de nouvelles logiques économiques							
Optimiser les partenariats							
S'adapter à toujours plus d'univers différents							



La tendance d'évolution "Rester en prise avec les besoins sociétaux" exerce une influence forte sur la tendance d'évolution "Mieux satisfaire les besoins des actifs".



- Optimisation de l'exploitation des données issues de l'évaluation des actions réalisées en vue d'apporter du contenu tangible aux actions de communication.

- ...

Les incidences probables sur les compétences

▪ En matière de renforcement des connaissances :

- Connaissance de l'organisation et des métiers du groupe de protection sociale.
- Connaissance du positionnement de l'Action sociale au sein de l'offre du groupe de protection sociale.
- Offres de produits et de services en protection sociale complémentaire obligatoire.
- Offres de produits et de services en protection sociale de « 3ème étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne...
- Offres de prestations et de services d'accompagnement et d'assistance : parcours de soins, prévention/santé, services à la personne, aide et maintien au domicile...
- Principes et techniques de communication dédiés à l'Internet et au web multimédia.
- Typologie et profils des clients « entreprises » et « particuliers ».
- ...



▪ **En matière de consolidation des savoir-faire techniques :**

- Adapter son support de communication en fonction de la cible (jeunes, actifs, retraités, ...).
- Construire un argumentaire.
- Formaliser des documents de présentation (informer, expliquer, promouvoir).
- Prendre la parole en public en fonction du message et de l'auditoire.
- ...

▪ **En matière de développement des savoir-faire relationnels :**

- Arbitrer et décider.
- Etre force de propositions.
- Faciliter la coopération transversale.
- Promouvoir l'offre de services et les projets de l'Action sociale.
- ...



2.2.2 Rester en prise avec les besoins sociétaux

Les incidences probables sur les activités

- Structuration renforcée de la démarche et des outils de veille informative autour des actions prioritaires de l'Action sociale (socle commun, actions à l'initiative des GPS).
- Définition et alimentation d'une cartographie des « sources clés » d'information de veille informative.
- Optimisation et homogénéisation de la démarche, de la méthode et des outils d'évaluation des projets et des actions (indicateurs communs et spécifiques selon la nature de l'action réalisée), en vue d'en accroître l'exploitation des données de résultats à des fins de veille informative.
- Renforcement de l'animation du réseau des partenaires institutionnels et autres partenaires en vue notamment d'augmenter leur contribution en matière de veille informative.
- Elargissement du réseau partenarial à d'autres partenaires en fonction des actions réalisées sur des champs d'intervention nouveaux (associations, fondations, branches professionnelles, collectivités territoriales...).
- Développement d'actions « expérimentales innovantes » et de leur analyse « retour d'expérience » pour partager les bonnes pratiques.
- Accroissement des études comparatives dites de benchmark.
- ...



Les incidences probables sur les compétences

▪ En matière de renforcement des connaissances :

- Connaissance des politiques sociales (finalités, acteurs, objectifs, organisation et mise en œuvre, résultats...).
- Culture de veille: événements clients, résolutions des anomalies et incidents.
- Méthodologie d'analyse et de qualification d'un besoin.
- Méthodologie de conduite, de suivi et d'évaluation de projet.
- Méthodologie de mise en place des outils d'une veille informative.

- ...

▪ En matière de consolidation des savoir-faire techniques :

- Analyser et sérier l'information en vue de la réalisation de diagnostics, de rapports, de synthèses...
- Concevoir et mettre en place un processus simplifié d'évaluation des projets et des actions réalisées (méthode, indicateurs quantitatifs/qualitatifs, ROI ...).
- Concevoir et mettre en place des outils (fichiers de données, fiches de synthèse...) pour nourrir une veille informative opérationnelle, au regard des champs d'interventions prioritaires.
- Réaliser des exploitations croisées de données (utilisation de tableurs : Excel ...).
- Utiliser Internet : navigation/recherche d'information, discussion et réponse en ligne.

- ...



▪ **En matière de développement des savoir-faire relationnels :**

- Arbitrer et décider.
- Exprimer positivement ses arguments.
- Faciliter la coopération transversale.
- Faire preuve d'anticipation et de réactivité.
- Faire preuve d'écoute active et d'empathie.
- Faire preuve de continuité dans l'action.
- Négocier en termes de solutions et d'adhésion.
- ...



2.2.3 Mieux satisfaire les besoins des actifs

Les incidences probables sur les activités

- Multiplication des occasions de contact avec les entreprises et les branches professionnelles, en fonction des champs d'intervention et des projets définis.
- Investissement du champ de l'accompagnement lié au rapport vie privée/vie professionnelle (anticiper les situations de rupture).
- Dynamisation des échanges et des interactions avec les directions opérationnelles de la Gestion, du Développement (marketing et commercial) et des Systèmes d'Information : échange et partage de données, fiabilité des données, veille informative, ...
- Accroissement des activités de qualification et de segmentation des besoins au regard des champs d'intervention prioritaires définis et des publics visés.
- Renforcement de la priorisation des actions et la sélection des partenaires associés.
- Simplification et augmentation de la réactivité du processus « identification du besoin à la mise en œuvre de la solution » compte tenu des nouvelles exigences de réactivité des bénéficiaires potentiels.
- Optimisation opérationnelle de la méthode et des outils de la Mission ECO (Ecoute, Conseil, Orientation).
- Accroissement de l'usage des nouvelles technologies.
- ...



Les incidences probables sur les compétences

- **En matière de renforcement des connaissances :**
 - Culture de veille : événements clients, résolutions des anomalies et incidents.
 - Méthodologie de conduite, de suivi et d'évaluation de projet.
 - Positionnement de l'Action sociale au sein de l'offre « Entreprises » du groupe de protection sociale.
 - Typologies des entreprises : activités, nature des métiers et des emplois, couvertures souscrites...
 - Typologie et finalités des démarches d'accompagnement-conseil personnalisé.
 - ...



▪ **En matière de consolidation des savoir-faire techniques :**

- Analyser, contrôler et exploiter des données.
- Analyser et qualifier l'information.
- Animer, développer et maintenir un réseau de partenaires (échanges d'expériences, veille et mutualisation).
- Concevoir et mettre en place un processus simplifié d'évaluation des projets et des actions réalisées (méthode, indicateurs quantitatifs/qualitatifs, ROI ...).
- Formaliser et structurer des outils de pilotage et de reporting (donner une vision globale).
- Rendre compte.
- ...

▪ **En matière de développement des savoir-faire relationnels :**


- Arbitrer et décider.
- Etre force de propositions.
- Faire preuve d'anticipation et de réactivité.
- Faire preuve d'écoute active et d'empathie.
- Faire preuve de pédagogie.
- ...



2.2.4 Faire émerger des modèles qui intègrent de nouvelles logiques économiques


Les incidences probables sur les activités

- Accroissement des activités d'analyse économique en amont et en aval de la réalisation des projets et des actions.
- Exploration et identification systématisées des sources de cofinancement (fondations, mécénats, subventions, ...).
- Evaluation de la productivité et maîtrise des budgets par projet (coûts complets : frais de fonctionnement, prestataires,...).
- Homogénéisation des démarches et des outils d'appel à projet et d'appel d'offre dans une logique de maîtrise des coûts.
- Mutualisation des savoir-faire au sein des équipes Action sociale : échanges de bonnes pratiques (modélisation / capitalisation).
- ...



Les incidences probables sur les compétences

- **En matière de renforcement des connaissances :**
 - Méthodologie d'analyse comparative dite benchmark.
 - Méthodologie de conduite, de suivi et d'évaluation de projet.
 - Normes et procédures de contrôle interne.
 - Procédures d'appel à projets et d'appel d'offres d'Action sociale selon la nature du financeur (Etat, Région, Département, FSE, Fondations, entreprises...).
 - Règles de gestion comptable (bases).
 - Règles de rédaction de cahiers des charges et d'appels d'offres.
 - Sources de cofinancement des projets d'Action sociale selon la nature de la problématique et du besoin.
 - ...



▪ **En matière de consolidation des savoir-faire techniques :**

- Analyser, contrôler et exploiter des données.
- Concevoir et mettre en place un processus simplifié d'évaluation des projets et des actions réalisées (méthode, indicateurs quantitatifs/qualitatifs, ROI ...).
- Définir et mettre en place une procédure et des indicateurs de contrôle de suivi et d'évaluation.
- Détecter les anomalies et les risques.
- Elaborer et suivre un budget.
- Formaliser et structurer des outils de pilotage et de reporting (donner une vision globale).
- Identifier et définir des indicateurs-clés économiques d'un projet d'Action sociale.
- Rédiger un cahier des charges en réponse à appel d'offres.
- ...

▪ **En matière de développement des savoir-faire relationnels :**

- Coopération transversale.
- Négociation en terme de solutions et d'adhésion.
- ...



2.2.5 Optimiser les partenariats

Les incidences probables sur les activités

- Renforcement de l'alimentation de la cartographie/référentiel des partenaires selon la nature du champ d'intervention des projets d'Action sociale (référentiel partagé).
- Optimisation de l'animation du réseau de partenaires pour en faire un outil de partage d'expérience, de co-construction, de veille informative et de recherche de cofinancements.
- Apport d'un appui méthodologique aux partenaires en vue de les aider à modéliser leurs actions, leurs prestations et leurs dispositifs (partenaires sélectionnés).
- Développement d'une méthode homogène de pilotage et de suivi des partenariats (méthode, outils, indicateurs,...).
- Harmonisation des conventions de partenariat (partage de valeurs et engagements réciproques).
- Elaboration de tableaux de bord partagés d'analyse et de suivi des résultats (retour sur investissement : social, financier...).
- Alimentation du référentiel partenaires par les Fédérations Agirc-Arrco et les groupes de protection sociale.



- Elaboration de budget pluriannuel avec les partenaires (selon la nature du projet/action).
- Cahier des charges et appel d'offres harmonisés.
- Animation d'un Comité de suivi du partenariat (Fédérations Agirc-Arrco et groupes de protection sociale).
- ...

Les incidences probables sur les compétences

- **En matière de renforcement des connaissances :**
 - Connaissance des politiques sociales (finalités, acteurs, objectifs, organisation et mise en œuvre, résultats...).
 - Connaissance du réseau des partenaires par grands champs d'intervention de l'Action sociale.
 - Méthodologie de conduite, de suivi et d'évaluation de projet.
 - Méthodologie de définition et de suivi de budget.
 - ...



▪ **En matière de consolidation des savoir-faire techniques :**

- Analyser, contrôler et exploiter des données.
- Animer, développer et maintenir un réseau de partenaires (échanges d'expériences, veille et mutualisation).
- Concevoir et mettre en œuvre des tableaux de bord d'animation et de suivi des partenaires.
- Conduire et animer une réunion.
- Construire et mettre en œuvre un plan de communication adapté au projet.
- Définir et mettre en place une procédure et des indicateurs de contrôle de suivi et d'évaluation.
- Identifier et définir des indicateurs-clés économiques d'un projet d'Action sociale.
- ...



- **En matière de développement des savoir-faire relationnels :**
 - Arbitrer et décider.
 - Argumenter des décisions afin de convaincre et susciter l'adhésion.
 - Faciliter la coopération transversale.
 - Faire preuve d'anticipation et de réactivité.
 - Fédérer autour de ses actions et de ses projets.
 - Négocier en termes de solutions et d'adhésion.
 - Promouvoir l'offre de services et les projets de l'Action sociale.
 - ...



2.2.6 S'adapter à toujours plus d'univers différents

Les incidences probables sur les activités

- Optimisation de la transversalité des échanges entre les GPS et les réseaux de partenaires.
- Développement d'outils partagés simples d'analyse des besoins clients et des réponses apportées.
- Accroissement des analyses comparatives d'analyse et de benchmark.
- Clarification du positionnement de l'offre Action sociale retraite complémentaire et de l'offre Action sociale assurances de personne (cf : organisation, affectation de moyens...).
- Optimisation de la transversalité des connaissances de l'offre de produits, prestations et services du groupe de protection sociale au sein des équipes de l'Action sociale.
- Optimisation de l'approche globale du client par l'incrémentation des données issues de l'outil GRC (CRM) du groupe et le SI Action sociale.
- Systématisation d'une démarche d'analyse globale de la situation et du besoin du client pour personnaliser la réponse.
- Prise en charge de plusieurs activités de front en veillant à la meilleure cohérence possible entre elles alors qu'elles ne sont pas toujours complémentaires.
- ...



▪ **En matière de consolidation des savoir-faire techniques :**

- Adapter son support de communication en fonction de la cible (jeunes, actifs, retraités, ...).
- Analyser et sérier l'information en vue de la réalisation de diagnostics, de rapports, de synthèses...
- Animer, développer et maintenir un réseau de partenaires (échanges d'expériences, veille et mutualisation).
- Concevoir et mettre en place des outils (fichiers de données, fiches de synthèse...) pour nourrir une veille informative opérationnelle, au regard des champs d'interventions prioritaires.
- Concevoir et mettre en place un processus simplifié d'évaluation des projets et des actions réalisées (méthode, indicateurs quantitatifs/qualitatifs, ROI ...).
- Elaborer et suivre un budget.
- Formaliser des documents de présentation (informer, expliquer, promouvoir).
- ...



- **En matière de développement des savoir-faire relationnels :**
 - Arbitrer et décider.
 - Faciliter la coopération transversale.
 - Faire preuve d'anticipation et de réactivité.
 - Faire preuve de continuité dans l'action.
 - Faire preuve de simplification.
 - ...



- un élargissement des activités de recherche et mobilisation de partenariats,
- un accroissement des activités de veille informative,
- une optimisation des activités et des outils de pilotage des activités dans une logique de qualité de service rendu et de maîtrise des coûts,
- ...

3.2 Au plan des compétences clés (à 3-5 ans)

Les évolutions repérées du contexte et des moyens de réalisation des activités de l'Action sociale requièrent, pour chacun des métiers de l'Action sociale, un renforcement de compétences clés existantes et l'acquisition de nouvelles.

Pour répondre à ce besoin de renforcement de compétences clés existantes et d'acquisition de nouvelles, trois axes de professionnalisation sont identifiés afin de faciliter la réflexion en matière d'action de formation professionnelle des collaborateurs de l'Action sociale.

Axe 1 intitulé « **Environnement Action sociale** » agrège l'ensemble des connaissances ⁽⁹⁾ utiles à la compréhension de l'environnement professionnel du métier, à la conduite des missions et à la réalisation des activités du métier.

⁽⁹⁾ Cf Annexe 5 : Glossaire.



Axe 1 : Environnement Action sociale

Bases juridiques : contrats, statuts juridiques des partenaires	Méthodologie de mise en place des outils d'une veille informative	Principes et techniques de communication dédiés à l'Internet et au web multimédia
Connaissance des politiques sociales (finalités, acteurs, objectifs, organisation et mise en œuvre, résultats...).	Méthodologie d'analyse comparative dite benchmark	Procédures d'appel à projets et d'appel d'offres d'Action sociale selon la nature du financeur (Etat, Région, Département, FSE, Fondations, entreprises...)
Connaissance du réseau des partenaires par grands champs d'intervention de l'Action sociale	Méthodologie d'analyse et de qualification d'un besoin	Règles de gestion comptable (bases)
Connaissance de l'organisation et des métiers du groupe de protection sociale	Normes et procédures de contrôle interne	Règles de rédaction de cahiers des charges et d'appels d'offres
Connaissance du positionnement de l'Action sociale au sein de l'offre du groupe de protection sociale	Offres de produits et de services en protection sociale complémentaire obligatoire	Sources de cofinancement des projets d'Action sociale selon la nature de la problématique et du besoin
Culture de veille : événements clients, résolutions des anomalies et incidents	Offres de prestations et de services d'accompagnement et d'assistance : parcours de soins, prévoyance santé, services à la personne, aide et maintien au domicile...	Typologie et profils des clients « entreprises » et « particuliers »
Méthodologie de définition et de suivi de budget	Offres de produits et de services en protection sociale de « 3ème étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne...	Typologies des entreprises : activités, nature des métiers et des emplois, couvertures souscrites...
Méthodologie de conduite, de suivi et d'évaluation de projet	Positionnement de l'Action sociale au sein de l'offre « Entreprises » du groupe de protection sociale	Typologie et finalités des démarches d'accompagnement-conseil personnalisé



Axe 2 intitulé « **Méthodes / Outils** » agrège l'ensemble des savoir-faire techniques ⁽¹⁰⁾ nécessaires à l'utilisation des méthodes et des outils que requière l'exercice du métier.

<i>Axe 2 : Méthode et Outils</i>			
22 Savoir-faire techniques	Adapter son support de communication en fonction de la cible (jeunes, actifs, retraités, ...)	Conduire et animer une réunion	Identifier et définir des indicateurs-clés économiques d'un projet d'Action sociale
	Analyser, contrôler et exploiter des données	Construire un argumentaire	Prendre la parole en public en fonction du message et de l'auditoire
	Analyser et qualifier l'information	Construire et mettre en œuvre un plan de communication adapté au projet	Réaliser des exploitations croisées de données (utilisation de tableurs : Excel ...)
	Analyser et sérier l'information en vue de la réalisation de diagnostics, de rapports, de synthèses...	Définir et mettre en place une procédure et des indicateurs de contrôle de suivi et d'évaluation	Rédiger un cahier des charges en réponse à appel d'offres
	Animer, développer et maintenir un réseau de partenaires (échanges d'expériences, veille et mutualisation)	Détecter les anomalies et les risques	Rendre compte
	Concevoir et mettre en place un processus simplifié d'évaluation des projets et des actions réalisées (méthode, indicateurs quantitatifs/qualitatifs, ROI ...)	Elaborer et suivre un budget	Utiliser Internet : navigation/recherche d'information, discussion et réponse en ligne
	Concevoir et mettre en place des outils (fichiers de données, fiches de synthèse...) pour nourrir une veille informative opérationnelle, au regard des champs d'interventions prioritaires	Formaliser des documents de présentation (informer, expliquer, promouvoir)	
	Concevoir et mettre en œuvre des tableaux de bord d'animation et de suivi des partenaires	Formaliser et structurer des outils de pilotage et de reporting (donner une vision globale)	

⁽¹⁰⁾ Cf Annexe 5 : Glossaire.



Axe 3 intitulé « **Communication / Relations** » agrège l'ensemble des savoir-faire relationnels ⁽¹¹⁾ utiles au maintien et au développement de relations de qualité avec le client, les partenaires, l'équipe de travail et de projet dans une dynamique de respect mutuel.

<i>Axe 3 : Communication / Relations</i>		
14 Savoir-faire relationnels	Arbitrer et décider	Faire preuve d'écoute active et d'empathie
	Argumenter des décisions afin de convaincre et susciter l'adhésion	Faire preuve de continuité dans l'action
	Développer le travail d'équipe	Faire preuve de pédagogie
	Etre force de propositions	Faire preuve de simplification
	Exprimer positivement ses arguments	Fédérer autour de ses actions et de ses projets
	Faciliter la coopération transversale	Négocier en termes de solutions et d'adhésion
	Faire preuve d'anticipation et de réactivité	Promouvoir l'offre de services et les projets de l'Action sociale

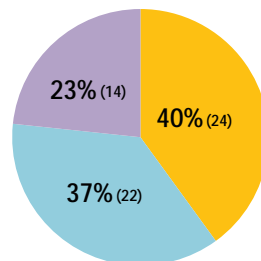
⁽¹¹⁾ Cf Annexe 5 : Glossaire.



Les compétences clés rattachées à chaque axe prioritaire de professionnalisation relèvent d'un renforcement de compétences clés existantes ou de l'acquisition de nouvelles compétences. Elles peuvent être communes ou spécifiques à chacun des métiers de l'Action sociale.

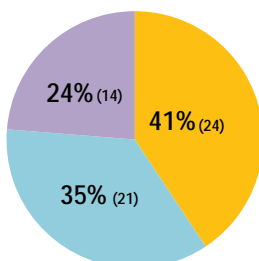
Ces trois axes prioritaires de professionnalisation ont pour vocation d'être un outil de repérage et d'aide à la décision pour les managers opérationnels, les responsables ressources humaines en matière de professionnalisation des collaborateurs de l'Action sociale.

Répartition des compétences clés (à 3-5 ans) des métiers de l'Action sociale par axe prioritaire de professionnalisation



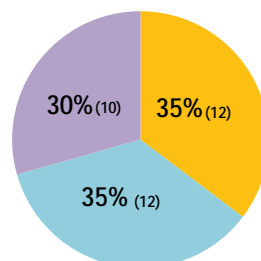
Portefeuille de 60 compétences clés

Le Chargé de Développement Social



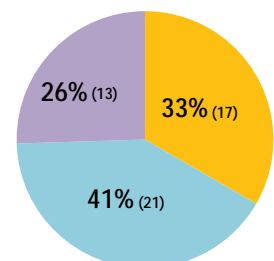
Portefeuille de 59 compétences clés

Le Chargé d'Intervention Sociale



Portefeuille de 34 compétences clés

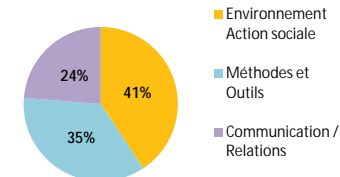
Le Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social



Portefeuille de 51 compétences clés



Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé de Développement Social



Axe 1 : Environnement Action sociale *

Activités principales

- Contribuer à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'Action sociale,
- Conduire des projets d'Action sociale,
- Promouvoir les programmes et les projets de l'Action sociale,
- Animer et développer les relations avec les partenaires internes et externes,
- Effectuer le reporting de son activité,
- Réaliser et nourrir une veille.

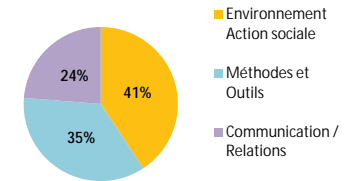


- Bases juridiques : contrats, statuts juridiques des partenaires,
- Connaissance des politiques sociales (finalités, acteurs, objectifs, organisation et mise en œuvre, résultats...),
- Connaissance du réseau des partenaires par grands champs d'intervention de l'Action sociale,
- Connaissance de l'organisation et des métiers du groupe de protection sociale,
- Connaissance du positionnement de l'Action sociale au sein de l'offre du groupe de protection sociale,
- Culture de veille : événements clients, résolutions des anomalies et incidents,
- Méthodologie de définition et de suivi de budget,
- Méthodologie de conduite, de suivi et d'évaluation de projet,
- Méthodologie de mise en place des outils d'une veille informative,
- Méthodologie d'analyse comparative dite benchmark,
- Méthodologie d'analyse et de qualification d'un besoin,
- Normes et procédures de contrôle interne,
- Offres de produits et de services en protection sociale complémentaire obligatoire,

- Offres de prestations et de services d'accompagnement et d'assistance : parcours de soins, prévoyance santé, services à la personne, aide et maintien au domicile...,
- Offres de produits et de services en protection sociale de « 3ème étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne...,
- Positionnement de l'Action sociale au sein de l'offre « Entreprises » du groupe de protection sociale,
- Principes et techniques de communication dédiés à l'Internet et au web multimédia,
- Procédures d'appel à projets et d'appel d'offres d'Action sociale selon la nature du financeur (Etat, Région, Département, FSE, Fondations, entreprises...),
- Règles de gestion comptable (bases),
- Règles de rédaction de cahiers des charges et d'appels d'offres,
- Sources de cofinancement des projets d'Action sociale selon la nature de la problématique et du besoin,
- Typologie et profils des clients « entreprises » et « particuliers »,
- Typologies des entreprises : activités, nature des métiers et des emplois, couvertures souscrites...,
- Typologie et finalités des démarches d'accompagnement-conseil personnalisé.

*24 connaissances

Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé de Développement Social



Axe 2 : Méthodes et Outils *

Activités principales

- Contribuer à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'Action sociale,
- Conduire des projets d'Action sociale,
- Promouvoir les programmes et les projets de l'Action sociale,
- Animer et développer les relations avec les partenaires internes et externes,
- Effectuer le reporting de son activité,
- Réaliser et nourrir une veille.

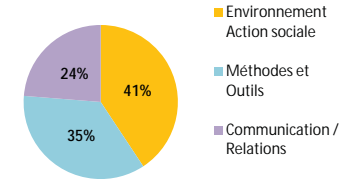


- Adapter son support de communication en fonction de la cible (jeunes, actifs, retraités, ...),
- Analyser, contrôler et exploiter des données,
- Analyser et qualifier l'information,
- Analyser et sérier l'information en vue de la réalisation de diagnostics, de rapports, de synthèses...,
- Animer, développer et maintenir un réseau de partenaires (échanges d'expériences, veille et mutualisation),
- Concevoir et mettre en place un processus simplifié d'évaluation des projets et des actions réalisées (méthode, indicateurs quantitatifs/qualitatifs, ROI ...),
- Concevoir et mettre en place des outils (fichiers de données, fiches de synthèse...) pour nourrir une veille informative opérationnelle, au regard des champs d'interventions prioritaires,
- Concevoir et mettre en œuvre des tableaux de bord d'animation et de suivi des partenaires,

- Conduire et animer une réunion,
- Construire un argumentaire,
- Construire et mettre en œuvre un plan de communication adapté au projet,
- Définir et mettre en place une procédure et des indicateurs de contrôle de suivi et d'évaluation,
- Détecter les anomalies et les risques,
- Elaborer et suivre un budget,
- Formaliser des documents de présentation (informer, expliquer, promouvoir),
- Formaliser et structurer des outils de pilotage et de reporting (donner une vision globale),
- Identifier et définir des indicateurs-clés économiques d'un projet d'Action sociale,
- Prendre la parole en public en fonction du message et de l'auditoire,
- Réaliser des exploitations croisées de données (utilisation de tableurs : Excel ...),
- Rédiger un cahier des charges en réponse à appel d'offres,
- Rendre compte.

*21 savoir-faire techniques

Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé de Développement Social



Activités principales

- Contribuer à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'Action sociale,
- Conduire des projets d'Action sociale,
- Promouvoir les programmes et les projets de l'Action sociale,
- Animer et développer les relations avec les partenaires internes et externes,
- Effectuer le reporting de son activité,
- Réaliser et nourrir une veille.



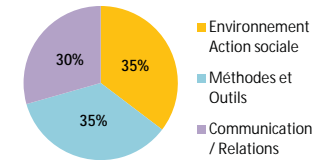
Axe 3 : Communication / Relations *

- Arbitrer et décider,
- Argumenter des décisions afin de convaincre et susciter l'adhésion,
- Développer le travail d'équipe,
- Etre force de propositions,
- Exprimer positivement ses arguments,
- Faciliter la coopération transversale,
- Faire preuve d'anticipation et de réactivité,

- Faire preuve d'écoute active et d'empathie,
- Faire preuve de continuité dans l'action,
- Faire preuve de pédagogie,
- Faire preuve de simplification,
- Fédérer autour de ses actions et de ses projets,
- Négocier en termes de solutions et d'adhésion,
- Promouvoir l'offre de services et les projets de l'Action sociale.

*14 savoir-faire relationnels

Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé d'Intervention Sociale



Activités principales

- Mettre en œuvre un programme d'actions personnalisées,
- Instruire les demandes et engager les actions d'aide financière,
- Mobiliser les ressources externes et internes : entretenir les synergies et coordonner les actions avec les réseaux des professionnels internes et des partenaires,
- Suivre, contrôler et rendre compte.



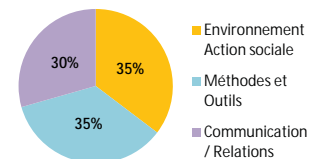
Axe 1 : Environnement Action sociale *

- Connaissance des politiques sociales (finalités, acteurs, objectifs, organisation et mise en œuvre, résultats...),
- Connaissance du positionnement de l'Action sociale au sein de l'offre du groupe de protection sociale,
- Culture de veille : événements clients, résolutions des anomalies et incidents,
- Normes et procédures de contrôle interne,
- Offres de produits et de services en protection sociale complémentaire obligatoire,
- Offres de prestations et de services d'accompagnement et d'assistance : parcours de soins, prévoyance santé, services à la personne, aide et maintien au domicile...,

- Offres de produits et de services en protection sociale de « 3ème étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne...,
- Positionnement de l'Action sociale au sein de l'offre « Entreprises » du groupe de protection sociale,
- Principes et techniques de communication dédiés à l'Internet et au web multimédia,
- Typologie et profils des clients « entreprises » et « particuliers »,
- Typologies des entreprises : activités, nature des métiers et des emplois, couvertures souscrites...,
- Typologie et finalités des démarches d'accompagnement-conseil personnalisé.

*12 connaissances

Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé d'Intervention Sociale



Activités principales

- Mettre en œuvre un programme d'actions personnalisées,
- Instruire les demandes et engager les actions d'aide financière,
- Mobiliser les ressources externes et internes : entretenir les synergies et coordonner les actions avec les réseaux des professionnels internes et des partenaires,
- Suivre, contrôler et rendre compte.



Axe 2 : Méthodes et Outils *

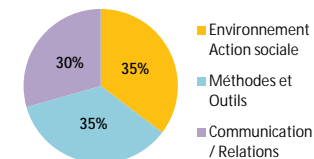
- Adapter son support de communication en fonction de la cible (jeunes, actifs, retraités, ...),
- Analyser, contrôler et exploiter des données,
- Analyser et qualifier l'information,
- Analyser et sérier l'information en vue de la réalisation de diagnostics, de rapports, de synthèses...,
- Concevoir et mettre en œuvre des tableaux de bord d'animation et de suivi des partenaires,
- Construire un argumentaire,

- Détecter les anomalies et les risques,
- Formaliser des documents de présentation (informer, expliquer, promouvoir),
- Prendre la parole en public en fonction du message et de l'auditoire,
- Réaliser des exploitations croisées de données (utilisation de tableurs : Excel ...),
- Rendre compte,
- Utiliser Internet : navigation/recherche d'information, discussion et réponse en ligne.

*12 savoir-faire techniques



Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé d'Intervention Sociale



Activités principales

- Mettre en œuvre un programme d'actions personnalisées,
- Instruire les demandes et engager les actions d'aide financière,
- Mobiliser les ressources externes et internes : entretenir les synergies et coordonner les actions avec les réseaux des professionnels internes et des partenaires,
- Suivre, contrôler et rendre compte.

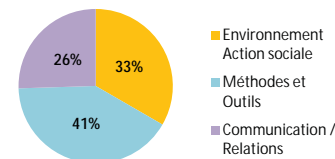


Axe 3 : Communication / Relations *

- Arbitrer et décider,
- Etre force de propositions,
- Exprimer positivement ses arguments,
- Faciliter la coopération transversale,
- Faire preuve d'écoute active et d'empathie,
- Faire preuve de continuité dans l'action,
- Faire preuve de pédagogie,
- Faire preuve de simplification,
- Négocier en termes de solutions et d'adhésion,
- Promouvoir l'offre de services et les projets de l'Action sociale.

*10 savoir-faire relationnels

Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social



Axe 1 : Environnement Action sociale*

Activités principales

- Etudier les demandes de financements de projets EHPAD, USLD ...,
- Participer à l'orientation et à l'adaptation de la politique d'investissement du Groupe dans les établissements sociaux et médico-sociaux,
- Réaliser le suivi des droits réservataires et des établissements « en propriété »,
- Conseiller et orienter les familles,
- Réaliser le reporting de son activité.

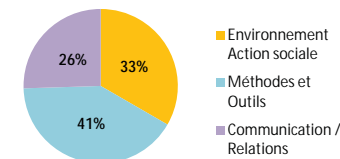


- Bases juridiques : contrats, statuts juridiques des partenaires,
- Connaissance des politiques sociales (finalités, acteurs, objectifs, organisation et mise en œuvre, résultats...),
- Connaissance du réseau des partenaires par grands champs d'intervention de l'Action sociale,
- Culture de veille : événements clients, résolutions des anomalies et incidents,
- Méthodologie de définition et de suivi de budget,
- Méthodologie de conduite, de suivi et d'évaluation de projet,
- Méthodologie d'analyse comparative dite benchmark,
- Méthodologie d'analyse et de qualification d'un besoin,
- Normes et procédures de contrôle interne,

- Offres de prestations et de services d'accompagnement et d'assistance : parcours de soins, prévoyance santé, services à la personne, aide et maintien au domicile...,
- Procédures d'appel à projets et d'appel d'offres d'Action sociale selon la nature du financeur (Etat, Région, Département, FSE, Fondations, entreprises...),
- Règles de gestion comptable (bases),
- Règles de rédaction de cahiers des charges et d'appels d'offres,
- Sources de cofinancement des projets d'Action sociale selon la nature de la problématique et du besoin,
- Typologie et profils des clients « entreprises » et « particuliers »,
- Typologies des entreprises : activités, nature des métiers et des emplois, couvertures souscrites...,
- Typologie et finalités des démarches d'accompagnement-conseil personnalisé.

*17 connaissances

Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social



Axe 2 : Méthodes et Outils *

Activités principales

- Etudier les demandes de financements de projets EHPAD, USLD ...,
- Participer à l'orientation et à l'adaptation de la politique d'investissement du Groupe dans les établissements sociaux et médico-sociaux,
- Réaliser le suivi des droits réservataires et des établissements « en propriété »,
- Conseiller et orienter les familles,
- Réaliser le reporting de son activité.

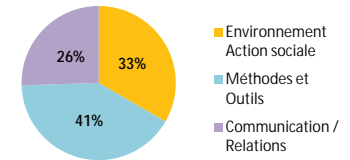


- Adapter son support de communication en fonction de la cible (jeunes, actifs, retraités, ...),
- Analyser, contrôler et exploiter des données,
- Analyser et qualifier l'information,
- Analyser et sérier l'information en vue de la réalisation de diagnostics, de rapports, de synthèses...,
- Animer, développer et maintenir un réseau de partenaires (échanges d'expériences, veille et mutualisation),
- Concevoir et mettre en place un processus simplifié d'évaluation des projets et des actions réalisées (méthode, indicateurs quantitatifs/qualitatifs, ROI ...),
- Concevoir et mettre en place des outils (fichiers de données, fiches de synthèse...) pour nourrir une veille informative opérationnelle, au regard des champs d'interventions prioritaires,
- Concevoir et mettre en œuvre des tableaux de bord d'animation et de suivi des partenaires,

- Conduire et animer une réunion,
- Construire un argumentaire,
- Construire et mettre en œuvre un plan de communication adapté au projet,
- Définir et mettre en place une procédure et des indicateurs de contrôle de suivi et d'évaluation,
- Détecter les anomalies et les risques,
- Elaborer et suivre un budget,
- Formaliser des documents de présentation (informer, expliquer, promouvoir),
- Formaliser et structurer des outils de pilotage et de reporting (donner une vision globale),
- Identifier et définir des indicateurs-clés économiques d'un projet d'Action sociale,
- Prendre la parole en public en fonction du message et de l'auditoire,
- Réaliser des exploitations croisées de données (utilisation de tableurs : Excel ...),
- Rédiger un cahier des charges en réponse à appel d'offres,
- Rendre compte.

*21 savoir-faire techniques

Les compétences clés (à 3-5 ans) du métier de Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Social



Activités principales

- Etudier les demandes de financements de projets EHPAD, USLD ...,
- Participer à l'orientation et à l'adaptation de la politique d'investissement du Groupe dans les établissements sociaux et médico-sociaux,
- Réaliser le suivi des droits réservataires et des établissements « en propriété »,
- Conseiller et orienter les familles,
- Réaliser le reporting de son activité.



Axe 3 : Communication / Relations *

- Arbitrer et décider,
- Argumenter des décisions afin de convaincre et susciter l'adhésion,
- Développer le travail d'équipe,
- Etre force de propositions ,
- Exprimer positivement ses arguments,
- Faciliter la coopération transversale,
- Faire preuve d'anticipation et de réactivité,

- Faire preuve d'écoute active et d'empathie,
- Faire preuve de continuité dans l'action,
- Faire preuve de pédagogie,
- Faire preuve de simplification,
- Fédérer autour de ses actions et de ses projets,
- Négocier en termes de solutions et d'adhésion.

*13 savoir-faire relationnels



Conclusion

La prospective n'a pas pour but de baliser un chemin unique, prédéterminé, planifié. Son objectif est d'essayer de voir quels sont les futurs possibles et de dégager les éléments tendanciels lourds et d'anticiper à moyen terme.

Cette étude vise à apporter un éclairage prospectif sur les transformations probables des activités et des compétences clés de l'Action sociale au sein des groupes paritaires de protection sociale.

L'ensemble de ces évolutions repérées conduit à réexaminer à nouveau les frontières de chacun des métiers de l'Action sociale en vue d'apporter une lisibilité de leurs caractéristiques et une valorisation de leurs spécificités.



Annexes

1. Méthodologie

Finalités de l'analyse prospective

Rapidement après sa mise en place en 2006, l'Observatoire des métiers a pris conscience de la dimension prospective inhérente à ces travaux. En effet, au-delà de la formalisation d'un répertoire des métiers et de la constitution d'une base de données statistiques permettant de réaliser une photographie au 31 décembre de chaque année de la situation des effectifs et des métiers, s'est imposé le besoin de produire les éléments ressortissant de l'anticipation et de la prévision.

La prospective des métiers a pour but de mieux appréhender les évolutions de l'emploi et des métiers dans un contexte de transformation rapide de l'environnement des groupes paritaires de protection sociale, d'éclairer les parcours professionnels, d'anticiper les besoins de formation et en compétences.

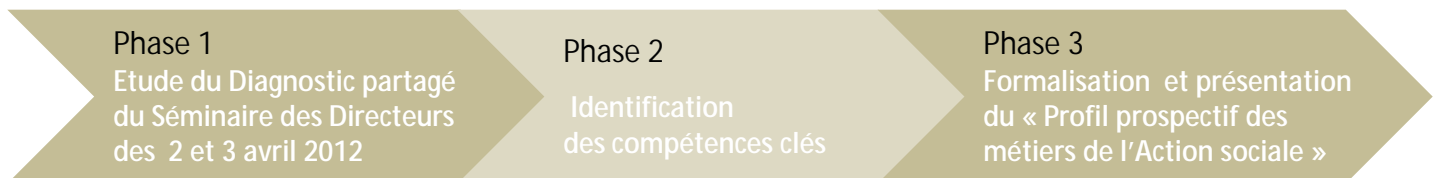
Dans sa vocation, la démarche prospective cherche à identifier des tendances et des facteurs d'évolution qu'ils soient lourds ou encore peu sensibles, des risques, des opportunités et des ruptures pour élaborer un modèle de compréhension destiné à maîtriser le futur. Ce modèle de compréhension permet ainsi aux différents acteurs de construire leur représentation de l'avenir.

Il s'agit d'identifier les futurs possibles. Il ne s'agit pas d'établir des prédictions ou de définir une voie unique. Des solutions différentes peuvent être mises en œuvre à partir d'identifications communes de ces futurs possibles.



2. Méthode d'élaboration du « Profil prospectif des métiers de l'Action sociale »

Les étapes du projet



- Analyse et appropriation
 - Echanges sur les tendances d'évolution
 - Méthode de travail et planning
 - Animation du Groupe « Responsables Métiers »
- Identifier les impacts des tendances d'évolution en terme d'activités
 - Cibler les compétences clés à posséder induites par l'incidence des tendances d'évolution sur les activités
 - Définir les axes prioritaires de professionnalisation de chacun des métiers de l'Action sociale
 - Animation du Groupe « Responsables Métiers »
- Formaliser le « Profil prospectif des métiers de l'Action sociale »
 - Présenter le « Profil prospectif des métiers de l'Action Sociale » aux Directeurs de l'Action sociale : Cartographie des compétences clés à 3-5 ans
 - Présenter le « Profil prospectif des métiers de l'Action sociale » lors de la Conférence « Métiers en mouvement » le 14 Janvier 2014



Un « Groupe Responsables Métiers »

Un « Groupe Responsables Métiers », constitué d'une dizaine de responsables opérationnels de l'Action sociale, avait pour mission de :

- conduire une analyse des tendances d'évolution identifiées en terme d'incidences probables sur les activités, les métiers et les compétences clés des métiers de l'Action sociale,
- identifier les compétences clés à consolider ou développer pour répondre aux nouvelles exigences qui se font jour, notamment sous l'influence des tendances d'évolution repérées,
- définir les axes prioritaires de professionnalisation pour chacun des métiers de l'Action sociale.

Les travaux du « Groupe Responsables Métiers » ont été réalisés entre Avril 2013 et Novembre 2013 à raison d'une réunion par mois.

Recueil de données

Le contenu de cette étude fait appel à la base de données de l'Observatoire des métiers et des qualifications qui agrège des informations sur l'ensemble des salariés des groupes paritaires de protection sociale, 32 244 personnes au 31 Décembre 2012. Les données utilisées concernent les années 2009 - 2012.



3. Nomenclature du Répertoire des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance

ACTION SOCIALE

- Accompagnement et développement social
 - Chargé de développement social
 - Chargé d'intervention sociale
- Etablissement social et médico-social
 - Chargé d'études et de suivi d'établissement social et médico-social

CONSEIL ET PILOTAGE

- Audit/contrôle
 - Auditeur
- Contrôle de gestion
 - Contrôleur de gestion
- Actuariat
 - Chargé d'études actuarielles
 - Chargé de souscription contrats
- Organisation/qualité
 - Conseiller maîtrise d'ouvrage
 - Conseiller organisation
 - Conseiller qualité
- Ressources humaines
 - Chargé de développement ressources humaines
 - Gestionnaire ressources humaines
 - Formateur

DEVELOPPEMENT

- Appui vente
 - Assistant commercial
- Vente
 - Commercial
- Marketing
 - Marketeur marchés/produits
 - Marketeur opérationnel

FINANCE

- Achats
 - Acheteur
- Comptabilité
 - Comptable
- Gestion de trésorerie/placements
 - Chargé de trésorerie et de placements
- Gestion immobilière
 - Chargé d'investissements et de patrimoine immobilier

GESTION

- Prévoyance
 - Gestionnaire de contrats collectifs
 - Gestionnaire de contrats individuels
 - Gestionnaire de prestations incapacité/décès
 - Gestionnaire de prestations santé
 - Chargé de support fonctionnel (prévoyance)
- Epargne
 - Gestionnaire épargne
- Retraite
 - Gestionnaire entreprises
 - Gestionnaire participants
 - Gestionnaire allocataires
 - Chargé de support fonctionnel (retraite)
 - Conseiller retraite Cicas

MANAGEMENT

- Manager de proximité
- Manager d'activité
- Manager stratégique

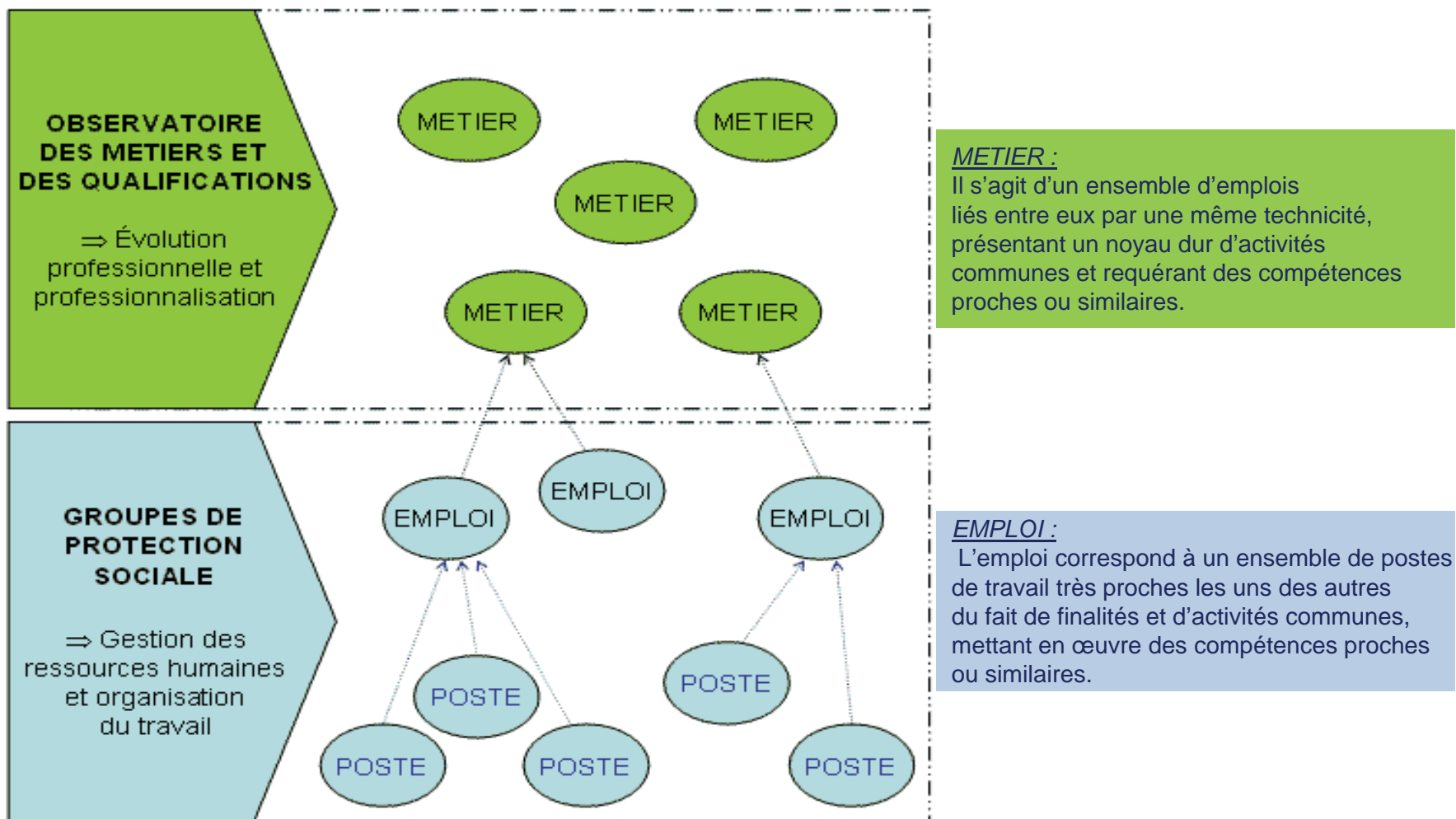
SUPPORT

- Assistance
 - Assistant/secrétaire
 - Gestionnaire administratif
- Services généraux et logistique
 - Gestionnaire de services généraux
 - Chargé des services généraux et logistique
- Communication/information
 - Documentaliste
 - Chargé de communication
 - Infographiste
 - Webmestre
- Juridique
 - Juriste d'entreprise
 - Chargé des instances
 - Gestionnaire recouvrement contentieux

SYSTÈME D'INFORMATION

- Etudes/développement/intégration
 - Chef de projet MOE
 - Concepteur-intégrateur
 - Développeur
- Support technique
 - Administrateur
 - Architecte
 - Support méthode/qualité
 - Administrateur sécurité
- Exploitation
 - Intégrateur d'exploitation
 - Technicien d'exploitation
- Assistance aux utilisateurs
 - Assistant aux utilisateurs

4. Périmètre d'analyse du champ de l'Observatoire des métiers et des qualifications : Positionnement « Métiers »





5. Glossaire (1/2)

Connaissances :

Il s'agit de l'ensemble des connaissances théoriques, généralement acquises par l'éducation formelle (enseignement, formation). On distingue trois types de savoirs : généraux, spécifiques, socioprofessionnels.

Emploi :

L'emploi correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de finalités et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires.

Famille professionnelle :

Il s'agit d'un ensemble d'emplois et/ou métiers répondant à une finalité commune. Elle se caractérise par une technicité dominante et une culture socioprofessionnelle.

Chaque famille peut elle-même comporter des sous-familles professionnelles qui distinguent les principaux domaines d'activité de la famille professionnelle.

Métier :

- Il s'agit d'un ensemble d'emplois-type (emplois-repères) liés entre eux par une même technicité, présentant un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches ou similaires.
- Le métier n'est pas directement lié à l'organisation interne et la structure d'un service ou d'une entreprise, à l'inverse de l'emploi et de l'emploi-type ou repère.
- La notion de métier permet de travailler sur la construction d'action d'accompagnement formation et de parcours d'évolution professionnelle en se centrant sur les activités et les compétences : c'est la raison pour laquelle le métier est du registre d'un observatoire des métiers et des qualifications.

Mobilité professionnelle :

Ce terme est utilisé dans un sens restrictif de la mobilité. Il correspond à tout changement de métier (niveau observatoire des métiers).



Glossaire (2/2)

Nomenclature des métiers :

Recensement ordonné des métiers par famille et sous-famille professionnelle (famille de métiers), chaque métier étant spécifié par une courte définition.

Passerelle métiers :

Elle traduit le passage possible d'un métier à un autre.

• Typologie :

- T1 : passerelle d'un métier d'origine à un métier d'arrivée appartenant à la même sous-famille professionnelle,
- T2 : passerelle d'un métier d'origine à un métier d'arrivée appartenant à une sous-famille différente au sein d'une même famille professionnelle,
- T3 : passerelle d'un métier d'origine à un métier d'arrivée appartenant à une famille professionnelle différente.

Répertoire des métiers :

Ensemble de descriptions des métiers et des caractéristiques de chacun d'entre eux en fonction de différentes rubriques : finalités, activités principales, compétences, conditions d'exercice, pré-requis.

Savoir-faire relationnel :

Il est relatif avec les relations avec autrui. Il permet de coopérer efficacement dans une situation donnée.

Savoir – faire technique :

Il est issu de l'expérience et concerne la mise en œuvre d'un savoir pratique maîtrisé dans une réalisation spécifique.



Remerciements

L'Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la prévoyance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail.

Prénom Nom	Fonction Entreprise	Organisme
Philippe AZIZ	Directeur des Activités Sociales	AG2R LA MONDIALE
Franck APELIAN	Directeur Action Sociale	PRO BTP
Henri BIGNALET	Directeur Pôle Social	AUDIENS
Joëlle BOISNIER	Directeur Action Sociale	IRP AUTO
Christian BRUGEILLES	Directeur Action Sociale	REUNICA
Anne CAMPAGNOLLE	Directeur Action Sociale	LOURMEL
Valérie DELENEUVILLE	Directeur Développement et Marketing	IRCEM
Hugues DU JEU	Directeur Action Sociale	MALAKOFF MEDERIC
Anne Catherine DUVEAU	Responsable de Pôle Direction Action Sociale	KLESIA
Dominique FAUQUE	Directeur Action Sociale	KLESIA
Nathalie GATEAU	Directeur Action Sociale	APICIL
Hélène GAUTHIER	Responsable du Pôle Action Sociale institutionnelle	AG2R LA MONDIALE
Laurent HUYGHE	Directeur de l'Action Sociale	HUMANIS
Pierre LE MESRE DE PAS	Directeur de l'Action Sociale Générale	PRO BTP
Etienne LOTTIN	Directeur Adjoint de l'Action Sociale	MALAKOFF MEDERIC
Christian MARIE	Directeur Action Sociale	B2V
Josiane MAZEAU	Responsable Service Action Sociale	CREPA – REP
Benoît RAVIART	Directeur Adjoint des Activités Sociales	AG2R LA MONDIALE
Gérard SABLLOT	Directeur des Activités Sociales	AGRICA
Anne SAINT-LAURENT	Directeur Action Sociale	GIE AGIRC ARRCO
Claudine SARDIER	Responsable de l'Action Sociale	AGRICA
Isabelle THIRION	Responsable de service Accompagnement Solidaire et Social	AUDIENS