

Convention collective nationale

IDCC : 218 | **ORGANISMES DE SÉCURITÉ SOCIALE**
(8 février 1957)

Avenant du 11 octobre 2022

à l'accord du 19 décembre 2019
relatif à la formation professionnelle

NOR : ASET2251489M

IDCC : 218

Entre l'(les) organisation(s) professionnelle(s) d'employeur(s) :

UCANSS,

d'une part,

et le(s) syndicat(s) de salariés :

PSTE CFDT,

d'autre part,

il a été convenu ce qui suit :

Préambule

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a transformé le système de la formation et de l'apprentissage tant dans son fonctionnement, son financement que sa gouvernance. Elle avait pour principale finalité de faciliter le développement de l'emploi et des compétences.

Le régime général a été amené à négocier un accord de branche sur la formation professionnelle afin de traduire dans le cadre conventionnel les dispositions de la réforme qui le nécessitent. Aussi, le protocole d'accord du 19 décembre 2019, agréé le 30 avril 2020 par la direction de la sécurité sociale introduit de nouvelles dispositions en matière de formation professionnelle.

Cet avenant est conclu dans le cadre de la négociation prévue par le code du travail sur le sujet de la formation professionnelle et s'inscrit dans les conditions posées par l'accord de 2019.

Les parties signataires ont également souhaité :

- ajouter des certifications professionnelles à la liste des formations éligibles au dispositif de reconversion ou promotion par l'alternance (PRO-A) ;
- augmenter la durée de la VAE jusqu'à 48 heures pour les agents n'ayant pas atteint un niveau 4 (bac) ou dont l'emploi est menacé par les évolutions économiques ou technologiques ;
- valoriser et reconnaître les activités de formateur interne à titre accessoire dont l'accompagnateur de formation en situation de travail (AFEST).

Article 1^{er} | Modification de l'article 2

À l'article 2.2 du protocole d'accord du 19 décembre 2019, il est inséré un dernier paragraphe :
« Le dispositif de Pro-A peut s'articuler avec d'autres dispositifs en cas de formation excédant la durée des deux années ».

À la liste des certifications professionnelles éligibles à la Pro-A, figurant en annexe du protocole d'accord du 19 décembre 2019, il est ajouté les certifications suivantes :

Intitulé	Famille professionnelle	Organisme de formation	Sanction de l'action de formation
CQP manager opérationnel	17 – Management et pilotage	Institut 4.10	Certificat de qualification professionnelle (CQP)
Diplôme d'État accompagnant éducatif et social (AES)	06 – Offre de soins et prise en charge du handicap	Organismes agréés par le ministère des solidarités et de la santé	Diplôme d'État
Diplôme d'État assistante de service social	04 – Intervention et développement social	Organismes agréés par le ministère des solidarités et de la santé	Diplôme d'État
Diplôme d'État de conseiller en économie sociale familiale	04 – Intervention et développement social	Organismes agréés par le ministère des solidarités et de la santé	Diplôme d'État
Master manager stratégique	17 – Management et pilotage	EN3S	Diplôme de l'enseignement supérieur

Article 2 | Modification de l'article 7

L'article 7 du protocole d'accord du 19 décembre 2019 est rédigé ainsi :

« La validation des acquis de l'expérience permet d'accéder à tout ou partie d'une certification professionnelle dès lors que la personne justifie d'une activité, continue ou non, d'au moins une année, en lien avec la certification recherchée. Cette certification peut être un diplôme, un titre, un certificat de qualification professionnelle (CQP) et doit être inscrite au répertoire national des certifications professionnelles.

Tout salarié peut bénéficier de la validation des acquis de son expérience dans le cadre législatif et réglementaire en vigueur.

Le congé pour préparer la validation des acquis de l'expérience (VAE) d'une durée de 24 heures est augmenté pour les agents n'ayant pas atteint le niveau 4 ou dont l'emploi est menacé par les évolutions économiques ou technologiques, à 48 heures maximum.

Le développement de la validation des acquis de l'expérience s'inscrit, notamment, dans une démarche de gestion des mobilités transverses et interbranches.

Afin d'en favoriser l'accès à tout salarié qui le souhaite, la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP) :

- développe systématiquement la validation des acquis de l'expérience comme voie d'accès aux CQP de la branche professionnelle ;
- suit le développement, contribue à la promotion du dispositif et encourage la démarche collective de validation des acquis de l'expérience. »

Il est inséré un article 9 rédigé ainsi :

« Article 9 | *Le formateur interne à titre accessoire*

Article 9.1 | *La prime pour les formateurs internes à titre accessoire*

Les partenaires sociaux souhaitent valoriser l'activité de formateur interne qui l'exerce "à titre accessoire" dont l'accompagnateur AFEST dans les conditions définies ci-dessous.

Article 9.2 | *Périmètre*

Pour répondre à un besoin lié à une action de formation, le salarié est retenu sur la base du volontariat par la direction de l'organisme en raison de ses compétences professionnelles et pédagogiques avérées. Lors de l'animation d'une ou des actions de formation professionnelle interne pour tout ou partie du personnel de son organisme, il perçoit une prime.

Le formateur interne à titre accessoire a pour mission de contribuer principalement à animer et participer à l'évaluation de l'action de formation pour permettre la transmission de son savoir et savoir-faire. Pour l'exercice de sa mission, le formateur interne à titre accessoire utilise les modalités pédagogiques à sa disposition, prévues par le code du travail. Il peut réaliser sa mission sous le format du présentiel, du distanciel ou encore le format de la formation en situation de travail en tant qu'accompagnateur AFEST. Le formateur peut tout à fait "mixer" ses modalités pédagogiques.

La reconnaissance de la fonction de formateur occasionnel prévue dans le protocole d'accord relatif à la formation professionnelle du 3 septembre 2010 ainsi que la reconnaissance de la fonction de tuteur prévue par le présent protocole n'ouvrent pas droit à la présente prime.

Article 9.3 | *Montant*

Le montant de la prime est fixé à 7 points par mois pour chaque action de formation professionnelle réalisée par un salarié intervenant en tant que formateur interne à titre accessoire.

La prime est versée au salarié en qualité de formateur interne à titre accessoire le mois suivant la fin de l'action de formation.

La prime n'entre pas dans la base de calcul de l'allocation vacances et de la gratification annuelle et elle n'est pas proratisée en fonction de la durée de travail contractuelle du salarié ni de la durée de la formation.

Article 9.4 | *Reconnaissance de la fonction*

Un point spécifique est fait sur l'activité de formateur interne à titre accessoire, pour les salariés concernés, à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement.

Pour mener à bien cette mission, et maîtriser les méthodes et techniques pédagogiques, les formateurs internes à titre accessoire peuvent bénéficier selon leurs compétences et expériences acquises, d'une formation financée dans le cadre du plan de développement des compétences de l'employeur. »

Les articles 9, 10 et 11 deviennent respectivement les articles 10, 11 et 12.

Article 5 | Modification de l'article 10

À l'article 10 du protocole d'accord du 19 décembre 2019, deux alinéas sont ajoutés en fin de cet article :

« Pour les années 2023 à 2025, le taux de la contribution conventionnelle supplémentaire est maintenu à 0,15 %.

Les établissements publics administratifs (EPA) du régime général ont la faculté de soutenir le recours à l'alternance au sein de leurs établissements. Les engagements financiers spécifiques au financement de l'alternance dans les EPA font l'objet d'une convention de partenariat avec l'Opco. »

Article 6 | Durée et date d'effet du présent avenant

La prime de formateur interne à titre accessoire visée à l'article 9.3 du protocole d'accord du 19 décembre 2019 est versée à effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2022.

Le présent avenant sera déposé pour extension auprès du ministère chargé du travail, dans les conditions prévues par le code du travail.

En application de l'article L. 2261-23-1 du code du travail, les signataires conviennent que le contenu du présent avenant ne justifie pas de prévoir les stipulations spécifiques aux entreprises de moins de 50 salariés, visées à l'article L. 2232-10-1 du code du travail.

Il est conclu à durée indéterminée et entrera en vigueur sous réserve de l'agrément ministériel prévu par le code de la sécurité sociale. Il ne vaut en aucun cas engagement unilatéral de l'employeur.

En outre, et par exception, l'entrée en vigueur de l'article 1 du présent avenant portant sur l'ajout de certifications professionnelles à la liste des certifications professionnelles éligibles à la Pro-A est conditionnée à l'extension du présent avenant par le ministère chargé du travail, date à laquelle ces certifications seront ouvertes à la Pro-A au sein du régime général de sécurité sociale.

Il est d'application impérative à l'ensemble des organismes du régime général de sécurité sociale.

Fait à Montreuil, le 11 octobre 2022.

(Suivent les signatures.)

Annexe 1 Accompagnant éducatif et social

Préambule

Le groupe UGECAM (Union pour la gestion des établissements des caisses d'assurance maladie) est un groupe de l'assurance maladie de 14 000 collaborateurs.

Piloté par une direction nationale, le groupe UGECAM est constitué de 243 établissements et services répartis sur plus de 150 sites, à la fois dans les champs sanitaire et médico-social, qui sont gérés par 13 unions régionales.

Les établissements sanitaires du groupe UGECAM prennent en charge près de 64 000 patients chaque année, principalement pour des soins de suite et de réadaptation (SSR). Au total, le groupe UGECAM effectue 6 % des prises en charge en SSR réalisées en France et 20 % de celles réalisées dans des établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC). La pédiatrie, en 2018, représentait 12 établissements, soit 6,6 % de l'activité du groupe.

Avec une augmentation des journées d'hospitalisation à temps partiel (HTP) de 31 % de 2013 à 2017, le groupe UGECAM a bien engagé le « virage ambulatoire ». L'HTP représente 18 % des journées réalisées, alors que la moyenne nationale est de 11 %.

Les établissements et services médico-sociaux du groupe UGECAM inscrivent principalement leur action dans le champ du handicap. Leur savoir-faire est reconnu tout particulièrement dans le champ du polyhandicap des adultes comme des enfants. L'enfance handicapée représente 59 % des places installées, la réadaptation professionnelle 21 %, les adultes en situation de handicap 11 % et les personnes âgées 5 %. Sur l'accompagnement des jeunes en situation de handicap, alors que l'objectif national pour la scolarisation des enfants accompagnés est de 50 % en 2020, les établissements et services médico-sociaux du groupe atteignent déjà un taux de 51,3 % en 2018. Ils partagent l'objectif d'améliorer l'accès aux soins pour les personnes accompagnées, une priorité partagée au sein de l'assurance maladie.

La nécessité pour les établissements et structures d'évoluer pour s'adapter aux besoins de la population et aux demandes des tutelles est permanente. Les fortes évolutions en cours du système de santé, les contraintes importantes de recrutement et l'engagement du groupe sur le retour à l'équilibre sont autant d'éléments qui amènent à conduire des transformations majeures d'établissements.

Le projet stratégique du groupe UGECAM et le schéma directeur des ressources humaines (SDRH) qui en découle, visent une juste adéquation des ressources en personnel aux besoins des patients ou personnes accompagnées dans ce contexte changeant. La mise en œuvre d'une GPEC dont la formation est un des principaux leviers est essentielle. Et la recherche d'une optimisation des financements de la formation professionnelle issue de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », publiée au JO le 6 septembre 2018, constitue un enjeu majeur.

Au regard de ces enjeux, le groupe UGECAM sollicite l'inscription sur la liste Pro-A du diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social – RNCP 36004.

1. Le métier d'accompagnant éducatif et social

L'accompagnant éducatif et social est un travailleur social qui réalise des interventions sociales au quotidien visant à accompagner la personne en situation de handicap ou touchée par un manque d'autonomie quelles qu'en soient l'origine ou la nature.

Il prend en compte les difficultés liées à l'âge, à la maladie ou au mode de vie ou les conséquences d'une situation sociale de vulnérabilité, pour permettre à la personne d'être actrices de son projet de vie.

En lien avec l'entourage de la personne, il l'accompagne tant dans les actes essentiels de la vie quotidienne que dans les activités de la vie sociale, scolaire et de loisirs.

Il veille à l'acquisition, la préservation ou à la restauration de l'autonomie de l'enfant, de l'adolescent, de l'adulte, de la personne vieillissante, et l'accompagne dans sa vie sociale et relationnelle.

Ses interventions d'aide et d'accompagnement contribuent à l'épanouissement de la personne à son domicile et en établissement.

L'accompagnant éducatif et social peut intervenir dans plusieurs types d'environnement :

- accompagnement de la vie à domicile : l'accompagnant éducatif et social contribue à la qualité de vie de la personne, au développement ou au maintien de ses capacités à vivre à son domicile et veille au respect de leurs droits et libertés et de leurs choix de vie dans leur espace privé.

Les lieux d'intervention sont : les particuliers employeurs, les services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD), les services d'aide à la personne (SAP), les services polyvalents de soins et d'aide à domicile (SPASAD), les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD)... ;

- accompagnement de la vie en structure collective : dans le cadre d'un projet institutionnel, l'accompagnant éducatif et social contribue par son action au soutien des relations interpersonnelles et à la qualité de vie de la personne dans son lieu de vie. Au sein d'un collectif, il veille au respect de ses droits et libertés et de ses choix de vie au quotidien.

Les interventions se font au sein d'établissement social ou médico-social, à savoir : les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), les unités de soins longue durée (USLD), les maisons d'accueil spécialisées (MAS), les foyers d'accueil médicalisés (FAM), les instituts médico-éducatifs (IME), les instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (ITEP), les maisons d'enfant à caractère social (MECS)... ;

- accompagnement à l'éducation inclusive et à la vie ordinaire : dans le cadre d'un projet personnalisé fixé par le plan personnalisé de compensation, la mission de l'accompagnant éducatif et social consiste à faciliter, favoriser et participer à l'autonomie des enfants, adolescents et des jeunes adultes en situation de handicap dans les activités d'apprentissage, et les activités culturelles, sportives, artistiques et de loisirs. Il inscrit obligatoirement son intervention en complémentarité, en interaction et en synergie avec les professionnels en charge de la mise en œuvre du projet personnalisé du jeune et la famille.

Les lieux d'intervention sont : les structures d'accueil de la petite enfance (IME, ITEP, centre d'action médico-sociale précoce – CAMSP), les établissements et services de préorientation et de rééducation professionnelle réadaptation professionnelle (ESPO, CPO, ESRP, unité d'évaluation, de réentrainement, et d'orientation sociale et/ou professionnelle – UEROS), les instituts médico-professionnel (IMPRO), les établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

2. Les textes de référence

Décret n° 2021-1133 du 30 août 2021 relatif au diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social.

Arrêté du 30 août 2021 relatif au diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social.

Instruction DGCS/SD4A/2022/4 du 22 mars 2022 relative à la mise en œuvre du diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social.

3. Les conditions d'accès

Le diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social (DEAES) est obligatoire pour exercer le métier.

L'article 14 de l'arrêté du 30 août relatif au diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social précise que le diplôme est délivré aux candidats ayant acquis tous les blocs de compétences sous réserve de la détention de l'AFGSU de niveau 2.

Ce diplôme de niveau 3 est accessible par l'apprentissage et la validation des acquis et de l'expérience (VAE).

Le diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social (DEAES) est désormais le premier niveau de qualification dans le champ du travail social à la suite de la fusion, le 29 janvier 2016, des diplômes d'État d'aide médico-psychologique (DEAMP) et d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS) qui ne seront plus délivrés à compter du 31 janvier 2023.

Cependant, l'évaluation du dispositif de formation, conduite par le ministère des solidarités et de la santé, a mis en évidence un déséquilibre entre les secteurs vers lesquels se tournent les nouveaux diplômés ainsi qu'un manque de lisibilité pour les employeurs du fait de la juxtaposition des trois spécialités (Source : www.drees.solidarités-sante.gouv.fr).

Le décret publié le 30 août 2021 a réformé le diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social pour permettre aux futurs professionnels d'exercer dans l'ensemble des secteurs d'intervention et attirer plus de candidats dans ce métier phare de l'aide à domicile et des établissements sociaux et médico-sociaux, ainsi que dans le secteur de l'éducation.

En mai 2022, 50 000 postes étaient à pourvoir sur le site de Pôle emploi pour les métiers d'accompagnant éducatif et social, d'aide médico-psychologique et d'auxiliaire de vie sociale.

4. Le référentiel métier

Finalité

Dans le cadre de ses missions, en lien avec une équipe pluri-professionnelle et sous la responsabilité d'un professionnel encadrant ou référent, l'accompagnant éducatif et social intervient auprès d'enfants, d'adolescents, d'adultes en situation de handicap physique ou psychique, ou de personnes âgées dépendantes pour :

- les aider dans leur vie quotidienne : alimentation, hygiène, aide aux déplacements, entretien du cadre de vie... ;
- favoriser leur épanouissement social et relationnel ;
- maintenir ou développer leur autonomie ;
- assurer le lien avec les familles et les aidants.

Descriptif d'activités

Participer à l'élaboration et la mise en œuvre d'un accompagnement adapté à la situation de la personne, de ses besoins, de ses attentes, de ses droits et libertés dans le respect de la personne, de ses choix et de son consentement.

Établir une relation attentive et bienveillante de proximité, en fonction des capacités et potentialités de la personne dans toutes ses dimensions (physiques, physiologiques, cognitives, psychologiques, psychiques, relationnelles et sociales).

Accompagner la personne dans la réalisation des actes de la vie quotidienne (alimentation, hygiène, aide aux déplacements...) en fonction de ses capacités et de ses choix.

Participer à l'entretien du cadre de vie de la personne que ce soit à son domicile ou en établissement.

Soutenir et favoriser la communication et l'expression de la personne dans le cadre d'une relation individuelle ou de groupe qu'elle soit verbale ou non verbale.

Participer au bien-être physique et psychologique de la personne dans les différentes étapes de sa vie, de l'enfance à la fin de vie.

Contribuer à la prévention de la rupture et/ou à la réactivation du lien social.

Inscrire son action dans le cadre du projet institutionnel et du projet personnalisé d'accompagnement.

Prendre en compte et communiquer avec les familles et les aidants.

Transmettre et rendre compte de ses observations et de ses actions afin d'assurer la cohérence et la continuité de l'accompagnement ainsi que de l'aide apportée ou proposée. Évaluer régulièrement son intervention et la réajuster en fonction de l'évolution de la situation de la personne ou des groupes de personnes.

Descriptif de compétences

Le référentiel professionnel est structuré en cinq blocs de compétence, chaque bloc pouvant être validé séparément.

■ **Domaine de compétence 1 : être capable d'accompagner la personne dans les actes essentiels de la vie quotidienne :**

- analyser la situation et des besoins de la personne ;
- favoriser et/ou préserver l'autonomie de la personne par le maintien et/ou le développement de ses potentialités ;
- concourir et veiller au bien-être de la personne par des gestes ou une communication adaptée ;
- mettre en œuvre des méthodes et outils d'accompagnement adaptés pour permettre à la personne de réaliser ses activités ;
- identifier, sélectionner et utiliser les aides techniques, les outils spécifiques et les modalités d'apprentissage adaptés pour développer ou maintenir l'autonomie de la personne accompagnée ;
- aider la personne à exprimer ses attentes et ses choix à l'occasion de temps et/ou activités propices à l'expression ;
- appliquer les principes et les éléments d'hygiène, de sécurité de base et les bonnes pratiques pour la réalisation des interventions de soutien ;
- identifier et prévenir les risques de la vie quotidienne ;
- reconnaître les signes non verbalisés de la douleur ;
- préparer et accompagner les changements dans la vie de la personne pour anticiper leurs conséquences ;
- prendre appui sur les décisions prises en équipe pluridisciplinaire pour l'accompagnement de la fin de vie.

■ **Domaine de compétence 2 : être capable d'accompagner la personne dans les actes de la vie quotidienne dans le respect de cette personne et des règles d'hygiène et de sécurité :**

- organiser son intervention et prioriser les actions à conduire dans un contexte d'intervention donné ;
- organiser la logistique d'un lieu et réaliser son intervention en utilisant les moyens permettant l'accompagnement au quotidien dans les conditions optimales de sécurité ;
- appliquer les principes d'hygiène, de sécurité de base, de tri-sélectif et d'éco-responsabilité dans l'entretien du cadre de vie de la personne ;

- adapter l'action au lieu d'intervention et à la personne ;
- accompagner la personne dans ses activités ordinaires et la gestion de son quotidien ;
- respecter les règles d'hygiène, de sécurité de base et les bonnes pratiques dans l'accompagnement de la personne dans les actes de la vie quotidienne.

■ **Domaine de compétence 3 : être capable d'accompagner la personne dans sa vie sociale et relationnelle :**

- communiquer avec la personne et son entourage en adoptant une posture bienveillante et en adaptant sa communication dans la limite de ses attributions ;
- soutenir et faciliter l'expression de la personne accompagnée en sélectionnant des activités prenant en compte les attentes et l'expression des besoins de la personne dans le cadre du projet personnalisé, en lien avec le projet de service ;
- accompagner la personne dans sa participation aux activités collectives pour susciter la participation et/ou prévenir l'isolement et/ou développer l'expression de soi et favoriser l'inclusion dans son environnement ;
- prévenir les risques dans la réalisation des activités de groupe en identifiant les situations de conflit ;
- faciliter la vie sociale et citoyenne de la personne ;
- identifier l'apport et les effets des activités au regard des objectifs et des critères d'évaluation.

■ **Domaine de compétence 4 : être capable de se positionner en tant que travailleur social dans son contexte d'intervention :**

- identifier son cadre d'intervention : cadre légal, dispositifs, acteurs et réseaux ;
- prendre en compte les dimensions éthiques et déontologiques de son intervention ;
- mobiliser les connaissances théoriques et pratiques pour se positionner dans le projet de la personne ;
- co-construire avec la personne et les acteurs le projet personnalisé ;
- organiser et assurer le suivi de son intervention en fonction des objectifs définis dans le projet personnalisé ;
- se questionner sur sa posture professionnelle ;
- identifier, proposer et mettre en œuvre des actions de prévention.

■ **Domaine de compétence 5 : être capable de travailler en équipe pluri-professionnelle, de gérer des risques et de traiter des informations liées à l'accompagnement de la personne :**

- rechercher, traiter et transmettre, quels que soient l'outil et les modalités de communication (y compris numériques), les informations et/ou données pertinentes pour assurer la continuité et la traçabilité des activités d'accompagnement de la personne rechercher, organiser et hiérarchiser les informations nécessaires à l'accompagnement de la personne ;
- transcrire les données recueillies, transmettre, par la ou les modalités de communication les plus appropriées, les informations, observations relatives à la personne, à son environnement et à la réalisation d'une activité d'accompagnement ;
- analyser les situations, relayer des informations pertinentes et proposer des actions en lien avec le projet personnalisé ;
- organiser son activité, coopérer au sein d'une équipe pluri-professionnelle et améliorer sa pratique dans le cadre d'une démarche qualité et de gestion des risques ;
- identifier son propre champ d'intervention au regard des fonctions et activités de chaque professionnel et des lieux et situations d'intervention ;
- organiser sa propre activité au sein de l'équipe pluri-professionnelle en s'inscrivant dans la planification de l'ensemble des activités et des changements prévisibles ;

- organiser et prioriser son activité pour répondre aux besoins d’une personne ou d’un groupe de personnes dans un contexte susceptible de changer ;
- contribuer à l’élaboration, à l’évaluation et à l’adaptation des projets personnalisés d’accompagnement ;
- repérer, signaler et déclarer les événements indésirables et transmettre les informations appropriées ;
- apporter une contribution à l’évaluation des pratiques en équipe pluriprofessionnelle et à la démarche qualité et à la gestion des risques ;
- évaluer sa pratique, repérer les axes d’amélioration et ses possibles besoins en formation ;
- proposer des actions d’amélioration contribuant à la qualité, à la gestion des risques et à la prévention des risques professionnels dans son champ de compétences.

5. Les tendances d’évolution

Le métier d’accompagnant éducatif et social (AES) est un métier pluriel et en plein essor.

Avec l’évolution des politiques publiques et le vieillissement de la population, la prise en charge des personnes âgées ou en situation de handicap et/ou dépendantes constitue un enjeu majeur. Or, parallèlement à ces besoins croissants, ce secteur de l’aide à la personne connaît depuis plusieurs années des évolutions majeures :

■ Une croissance forte du maintien à domicile :

Du fait de l’allongement de la durée de la vie et des dispositifs d’aide au maintien des personnes à leur domicile, le développement de ce secteur va se poursuivre.

■ Une professionnalisation et une spécialisation du secteur :

Depuis les années 2000, le secteur se structure et professionnalise les intervenants à domicile et en structure. La création du DEAES accroît encore cette exigence de professionnalisation et de spécialisation.

Pour autant, les personnes âgées et les personnes handicapées ont besoin de soins mais aussi d’un accompagnement qui permet de préserver leur autonomie.

Le diplôme d’État d’accompagnant éducatif et social créé en 2016, accompagne l’essor de ce domaine d’activité. Que ce soit auprès des personnes âgées, des enfants ou des personnes en situation de handicap, l’accompagnant éducatif et social intervient pour compenser un manque d’autonomie.

Afin de développer l’attractivité de ce métier phare de l’aide à domicile et des établissements sociaux et médico-sociaux, ainsi que dans le secteur de l’éducation, le diplôme a été réformé par le décret et l’arrêté du 30 août 2021. Désormais avec la fusion des 3 spécialités (domicile, structure, milieu éducatif), l’accompagnant éducatif et social peut exercer dans l’ensemble des secteurs d’intervention, ce qui permet de varier les missions.

Par ailleurs, la structuration des enseignements en blocs de compétence qui peuvent être validés séparément, permet d’assouplir et de personnaliser les parcours, morcelables dans le temps.

De nouvelles passerelles ont été construites avec plusieurs certifications du champ de l’accompagnement des personnes, de même niveau ou de niveau supérieur. Un bloc de compétences du DEAES équivalent à un bloc de compétences du diplôme d’état d’aide-soignant et du diplôme d’état d’auxiliaire de puériculture a notamment été constitué.

D’après l’article 23 de l’arrêté du 30 août 2021 relatif au diplôme d’État d’accompagnant éducatif et social, le diplôme d’État d’accompagnant éducatif et social est accessible pour les candidats ayant validé un ou plusieurs domaines de compétence du diplôme d’État d’auxiliaire de vie sociale, du diplôme d’État d’aide médico-psychologique et du diplôme d’État d’accompagnant

éducatif et social relevant des anciennes dispositions de l'article D. 451-88 du code de l'action sociale et des familles par la voie de la formation et par la voie de la VAE.

Si les candidats veulent opter pour le passage du nouveau diplôme avec prise en compte de leurs parcours antérieurs, les domaines de compétences acquis précédemment seront pris en compte par l'application du tableau de correspondance contenu en annexe VI de l'arrêté du 30 août 2021 relatif au diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social. Cette correspondance entre un ou plusieurs domaines de compétences et un bloc de compétences entraîne une dispense de formation et de certification pour le candidat titulaire de ce(s) domaine(s) de compétences. Cependant, dans tous les cas, le candidat devra présenter l'intégralité du bloc de compétences 5 « Travail en équipe pluri-professionnelle et traitement des informations liées aux activités de soins, à la qualité/gestion des risques » et l'AFGSU niveau 2 pour être titulaire du DEAES 2021.

Conclusion

Au regard d'un contexte médico-social en très forte mutation, le groupe UGECAM souhaite pouvoir se garantir des voies d'accès à la professionnalisation pour des candidats au métier d'accompagnant éducatif et social (via l'apprentissage) mais aussi offrir à ses propres collaborateurs dans une logique de parcours professionnel (via la validation de acquis de l'expérience – VAE) l'accès à ce nouveau diplôme afin qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles modalités d'accompagnement.

Annexe 2 Assistant(e) de service social

Préambule

Les assistants de service social exercent leur activité au sein de trois types d'organismes du régime général de sécurité sociale : les caisses d'allocation familiale (CAF) et les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail. (CARSAT) et les unions pour la gestion des établissements des caisses d'assurance maladie (UGECAM).

Ils représentent plus de 2 500 salariés au sein du régime général de sécurité sociale.

1. Les textes de référence

L'assistant de service social exerce de façon qualifiée, dans le cadre d'un mandat et de missions spécifiques à chaque emploi, une profession d'aide définie et réglementée (articles L. 411-1 et suivants, D. 451-29 et D. 451-29-1 du code de l'action sociale et des familles). Les assistants de service social et les étudiants se préparant à l'exercice de cette profession sont tenus au secret professionnel dans les conditions et sous les réserves énoncées aux articles 226-13 et 226-14 du code pénal et à l'article L. 411-3 du code de l'action sociale et des familles).

2. Les conditions d'accès

Pour exercer cet emploi, les collaborateurs doivent être titulaires du diplôme d'État d'assistant de service social (DEASS).

3. Le référentiel métier

Finalité

La finalité du métier d'assistant de service social est de contribuer à créer les conditions pour que les personnes, les familles et les groupes, avec lesquels il travaille, aient les moyens d'être acteurs de leur développement et de renforcer les liens sociaux et les solidarités dans leurs lieux de vie. Dans ce cadre, l'assistant de service social agit avec les personnes, les familles, les groupes par une approche globale pour :

- améliorer leurs conditions de vie sur le plan social, sanitaire, familial, économique, culturel et professionnel ;
- développer leurs propres capacités à maintenir ou restaurer leur autonomie et faciliter leur place dans la société ;
- mener avec eux toute action susceptible de prévenir ou de surmonter leurs difficultés.

Son intervention vise autant l'autonomie que l'inclusion sociale, le maintien ou le développement des solidarités ou des liens sociaux, l'éducation à la citoyenneté.

Activités

■ Accueil et écoute des personnes :

- accueillir les personnes dans le respect de la confidentialité ;
- instaurer une relation de confiance avec la personne ;
- recueillir l'expression des personnes en utilisant des techniques d'entretien ;
- analyser les demandes des personnes pour comprendre la situation.

■ Évaluation, conseil et orientation :

- évaluer la situation des personnes en tenant compte de leurs potentialités et de leur environnement ;
- informer les personnes sur leurs droits et les dispositifs ou services adaptés à leur situation ;
- conseiller les personnes sur les actions ou démarches à entreprendre pour améliorer leur situation ;
- orienter les personnes vers les interlocuteurs ou les services appropriés.

■ Accompagnement social individuel :

- apporter un soutien en mobilisant les ressources propres de la personne et celles de son environnement ;
- élaborer avec la personne un plan d’actions pour mener l’accompagnement social individuel ;
- mobiliser les réseaux de partenaires appropriés ;
- assurer un rôle d’interface entre les personnes et les acteurs concernés par les situations ;
- mettre en œuvre le plan d’actions en évaluant en continu avec la personne l’évolution de sa situation ;
- ajuster avec la personne le plan d’actions ;
- communiquer et transmettre les informations strictement nécessaires à l’évolution de la situation.

■ Accompagnement social collectif :

- élaborer avec les personnes les projets d’accompagnement social collectif ;
- mettre en œuvre avec les personnes les projets d’accompagnement social collectif en les évaluant en continu ;
- mobiliser les ressources des personnes ;
- mobiliser les réseaux de partenaires appropriés sur le territoire ;
- assurer le lien entre les personnes et les acteurs concernés par les situations ;
- ajuster les projets d’accompagnement social collectif avec les personnes ;
- communiquer et informer sur les projets d’accompagnement social collectif.

■ Conseil au développement des politiques sociales et territoriales :

- mettre en place une démarche de veille professionnelle documentaire législative et réglementaire en matière de problématiques sociales et de politiques publiques ;
- contribuer à la réalisation de diagnostics sociaux au niveau d’une institution ou d’un territoire ;
- apporter un appui spécifique à l’intervention de divers partenaires ou des professionnels du champ éducatif, social ou médico-social.

Compétences

En termes de savoir-faire :

a) Intervention professionnelle en travail social

Être en capacité :

- d’instaurer une relation d’aide dans le respect de la singularité de la personne ;
- de favoriser l’expression de connaissances et de savoirs liés au parcours de la personne ;
- de recueillir des informations pertinentes sur la situation de la personne ;
- d’analyser la demande et les besoins de la personne ;
- d’évaluer une situation globale dans sa complexité ;
- de coconstruire un projet d’accompagnement avec la personne concernée dans le cadre d’une approche globale de sa situation ;

- de mobiliser les ressources de la personne et de son environnement ;
- de contribuer à la mise en œuvre du plan d’actions ;
- de conseiller les personnes ;
- de mettre en place une démarche d’évaluation continue et ajuster le plan d’actions ;
- de s’inscrire dans une dynamique de développement social ;
- d’identifier une problématique commune à un groupe sur un territoire ;
- de coconstruire un projet d’accompagnement social collectif ;
- de mobiliser les ressources des personnes ;
- d’accompagner et coanimer la mise en œuvre d’une intervention collective en favorisant la participation des personnes ;
- d’évaluer et réajuster l’intervention collective avec les personnes et groupes.

b) Analyse des questions sociales de l’intervention professionnelle en travail social

Être en capacité :

- d’observer et analyser l’environnement social, familial et territorial de la personne ou d’un groupe dans une approche globale et pluridisciplinaire ;
- d’élaborer un diagnostic partagé avec les personnes, les groupes et les acteurs du territoire ;
- de contribuer à l’élaboration d’un diagnostic partagé social et territorial ;
- de contribuer au développement de l’innovation sociale ;
- de développer et transférer ses connaissances professionnelles ;
- d’assurer une veille professionnelle

c) Communication professionnelle

Être en capacité :

- d’établir une relation professionnelle dans un cadre éthique et déontologique ;
- de représenter le service, l’établissement, l’institution ;
- d’adapter sa communication professionnelle écrite et orale en fonction de l’interlocuteur et du destinataire ;
- d’élaborer, gérer et transmettre une information dans le respect du secret professionnel ;
- de rédiger des écrits professionnels ;
- de concevoir et diffuser une communication adaptée sur le projet d’accompagnement collectif ;
- d’appréhender et mobiliser l’environnement numérique.

d) Dynamiques interinstitutionnelles, partenariats et réseaux

Être en capacité :

- de développer des dynamiques institutionnelles et interinstitutionnelles ;
- de développer des actions partenariales et en réseau ;
- de partager ses connaissances au sein d’une équipe et d’un réseau d’acteurs pluriprofessionnels et pluridisciplinaires ;
- de s’inscrire dans un travail d’équipe ;
- de coordonner les acteurs contribuant au plan d’actions ;
- d’assurer un rôle de médiation ;
- de promouvoir l’accès aux droits, services et dispositifs.

4. Les tendances d'évolution

Les principales tendances d'évolution de ce métier sont :

- un recentrage sur le cœur de métier de l'intervention sociale, une transversalité à organiser avec les prestations, l'évaluation et le pilotage à structurer ;
- des évolutions récurrentes et impactantes (plan pauvreté – service public de l'insertion).

Quatre activités sont particulièrement à développer et à accompagner auprès des professionnels :

- l'intervention sociale collective ;
- les conventions territoriales globales : la place et le rôle des travailleurs sociaux est à renforcer notamment sur la phase de diagnostic ;
- l'évaluation, le pilotage et le reporting représentent un enjeu fort pour les interventions sociales ;
- l'accompagnement au numérique : la place des travailleurs sociaux dans l'accompagnement au numérique auprès des familles/assurés les plus vulnérables est poursuivie ;

Cinq compétences sont en émergence :

- suivi et pilotage de l'activité : renforcer le suivi et l'évaluation des résultats de l'action sociale ;
- proactivité/agilité : développer une approche différente et active en allant vers les publics potentiels ou réels, au-delà de la simple réponse à la demande ;
- communication – marketing : faire connaître, promouvoir et valoriser l'action de l'organisme en matière d'action sociale auprès de l'ensemble des familles/assurés, opérateurs et partenaires ;
- posture de service :
 - en interne, appui à l'exercice de l'activité pour éclairer les décisions et mettre en perspective sa propre action quand celle-ci impacte d'autres métiers en référence avec la chaîne des coopérations ;
 - en externe, il s'agit de renforcer l'accompagnement des familles/assurés et des partenaires à tous les niveaux de la relation de service : compréhension de la réglementation et des dispositifs Action sociale, appropriation des outils numériques, etc. ;
- pédagogie : développer et maintenir les compétences de ses interlocuteurs sur son propre domaine d'expertise. Il s'agit aussi de pouvoir fournir des explications sur les actions conduites et les notions techniques afin de partager et rendre lisibles les analyses menées et en conséquence les décisions prises sur les dossiers.

Conclusion

Au regard d'une situation économique difficile pour les travailleurs salariés et les travailleurs indépendants, l'institution souhaite pouvoir ouvrir des nouvelles voies d'accès à la professionnalisation pour l'exercice de ce métier en inscrivant ce diplôme dans son accord étendu.

L'assistant de service social contribue à créer les conditions pour que les personnes en difficultés, les familles et les groupes, avec lesquels il travaille, aient les moyens d'être acteurs de leur développement et de renforcer les liens sociaux et les solidarités dans leurs lieux de vie. C'est un enjeu majeur au cœur de nos valeurs.

Le diplôme d'État d'assistant de service social (DEASS) permet de se professionnaliser à l'exercice de ce métier qui les place au cœur de l'accompagnement social, dans la relation d'aide auprès des personnes en difficultés.

Le régime général de sécurité sociale souhaite ouvrir des nouvelles perspectives à ses salariés en accédant à ce diplôme via la Pro-A.

Annexe 3 Conseiller en économie sociale et familiale

Préambule

Les conseillers en économie sociale et familiale exercent leur activité au sein des caisses d'allocation familiale (CAF).

La branche famille compte près de 2 000 travailleurs sociaux, dont 400 identifiés comme ayant un diplôme de conseiller en économie sociale et familiale.

1. Les textes de référence

Le conseiller en économie sociale et familiale est un professionnel du travail social. Il exerce, dans le cadre d'un mandat ou de missions institutionnels. Il accompagne, dans une démarche éducative et sociale globale, des personnes, des groupes ou des familles dans les domaines de la vie quotidienne (code de l'action sociale et des familles : articles D. 451-57-1 et D. 451-57-2).

2. Les conditions d'accès

Pour exercer cet emploi, les collaborateurs doivent être titulaires du diplôme d'État de conseiller en économie sociale familiale (DECESF).

3. Le référentiel métier

Finalité

La finalité du métier conseiller en économie sociale familiale est de contribuer à animer des groupes ou coordonner des actions. Il collabore également avec des équipes pluridisciplinaires et pluri institutionnelles du territoire. Son intervention s'inscrit de façon complémentaire et spécifique dans un large réseau de partenaires et dans des dynamiques de développement social local lorsqu'il participe à l'élaboration de diagnostics partagés et de projets sociaux et de territoires, à partir du champ qui les concerne.

Il est force de proposition auprès des décideurs et contribue à faire évoluer les offres de services des institutions dans son champ d'intervention en fonction de l'expression des besoins des populations. Le conseiller en économie sociale et familiale est en veille et développe une expertise sur les évolutions du secteur ou de l'environnement dans lequel il agit et intervient. Il intègre les évolutions dans son activité et dans ses modes d'intervention.

Activités

■ Accompagnement social individuel dans une dimension socio-économique et éducative dans les domaines de la vie quotidienne :

- accueillir la personne et établir la relation à l'autre ;
- élaborer un diagnostic social partagé de la situation avec la personne ;
- élaborer et mettre en place un plan d'action partagé ;
- assurer le suivi du plan d'action ;
- évaluer le plan d'action avec la personne ;
- mobiliser les ressources de la personne et de son environnement ;
- mobiliser les partenaires et les dispositifs adaptés à la situation de la personne ;

- communiquer et informer sur le projet d'accompagnement individuel ;
- assurer un encadrement technique d'activités d'autres professionnels.

■ **Accompagnement social collectif dans une dimension socio-économique et éducative dans les domaines de la vie quotidienne :**

- élaborer un projet d'accompagnement collectif ;
- promouvoir le projet d'accompagnement collectif ;
- communiquer et informer sur le projet d'accompagnement collectif ;
- mobiliser les personnes et les groupes ;
- valoriser les ressources des personnes et des groupes ;
- mobiliser les acteurs et les partenaires liés au projet collectif ;
- mobiliser les moyens nécessaires au projet collectif ;
- coordonner les acteurs et les partenaires liés au projet collectif ;
- animer un groupe, un collectif.

■ **Conseil et expertise dans les domaines de la vie quotidienne :**

- analyser et comprendre les situations des personnes ;
- élaborer des préconisations pour la gestion de la vie quotidienne ;
- informer et conseiller sur tous les aspects de la vie quotidienne ;
- transmettre des savoir-faire relatifs aux domaines de la vie quotidienne ;
- élaborer et mener un projet d'informations collectives ;
- organiser une veille technique, scientifique, réglementaire et sociale dans les domaines de la vie quotidienne, des politiques sociales.

■ **Conduite de projets de développement social territorial :**

- organiser une veille sur les politiques publiques et territoriales ;
- réaliser des études de besoins au niveau d'un territoire ;
- réaliser des diagnostics partagés d'un territoire ;
- élaborer des projets ;
- mettre en œuvre les projets ;
- évaluer les projets ;
- coordonner les acteurs de proximité et les partenaires institutionnels ;
- animer l'équipe projet ;
- informer et communiquer à toutes les étapes du projet ;
- assurer un encadrement technique d'acteurs pour le développement d'actions territoriales.

Compétences

En termes de savoir-faire :

a) Conseil et expertise à visée socio-éducative dans les domaines de la vie quotidienne

Être en capacité :

- d'assurer une veille sociale, technique, scientifique, juridique pour l'analyse d'un phénomène social lié à la vie quotidienne ;
- d'adapter sa pratique, son expertise en tenant compte de la profession, des savoirs et des techniques ;
- de concevoir des actions de conseil, d'animation et de formation dans les domaines de la vie quotidienne ;
- de conseiller les personnes ;

- de réaliser une étude technique dans les domaines de la consommation, du budget, de l’habitat-logement, de l’environnement-énergie, de la santé-alimentation-hygiène ;
- de concevoir et mettre en œuvre des projets pour la gestion locale de l’environnement avec les habitants et les institutions ;
- de concevoir et mettre en œuvre des projets pour la gestion locale de l’environnement avec les habitants et les institutions ;
- de gérer le budget d’une action individuelle ou collective ;
- de coordonner une équipe.

b) Intervention sociale

Être en capacité :

- d’établir une relation professionnelle dans un cadre éthique ;
- d’instaurer une relation d’accompagnement social ;
- d’analyser et diagnostiquer une situation dans sa complexité et sa globalité ;
- de mettre en œuvre un accompagnement éducatif budgétaire ;
- d’analyser les besoins d’un public.

■ Travail social collectif dans les domaines de la vie quotidienne :

- rechercher et organiser les ressources nécessaires au projet collectif ;
- mettre en place une relation d’aide, un accompagnement au plan collectif ;
- impulser, conduire des actions collectives d’animation, de formation, de conseil et d’information auprès des groupes dans les domaines de la vie quotidienne ;
- évaluer en continu le projet collectif ;

■ Intervention sociale d’aide à la personne dans les domaines de la vie quotidienne :

- co-construire un plan d’action négocié et accompagner sa mise en œuvre ;
- évaluer les résultats de l’intervention en favorisant l’implication de la personne.

■ Intervention sociale d’animation et de formation dans les domaines de la vie quotidienne :

- impulser des actions de formation avec des groupes et des personnes dans les domaines de la vie quotidienne ;
- conduire des actions d’animation et de formation ;
- évaluer les actions mises en place.

■ Analyse territoriale :

- concevoir et conduire des projets à dimension territoriale ;
- impulser et accompagner une dynamique d’équipe projet.

c) Communication professionnelle

Être en capacité :

- d’élaborer une stratégie de communication à destination de différents publics ;
- d’élaborer une stratégie de communication à destination de différents publics, des professionnels, des partenaires, de son institution ;
- de transmettre des informations auprès des différents acteurs dans un cadre éthique ;
- d’appréhender et mobiliser l’environnement numérique.

d) Dynamiques interinstitutionnelles, partenariats et réseaux

Être en capacité :

- de développer des actions en partenariat, en réseau et participer à la dynamique institutionnelle ;

- de respecter les logiques institutionnelles et les stratégies organisationnelle ;
- de représenter le service, l'établissement, l'institution ;
- de s'inscrire dans un travail d'équipe en interne, pluriprofessionnel, pluri institutionnel ;
- d'identifier et analyser les dynamiques territoriales ;
- d'inscrire des actions en partenariat et en réseau dans une dynamique territoriale ;
- de participer à l'élaboration de documents contractuels avec les partenaires ;
- d'assurer une fonction de médiation et de négociation ;
- d'assurer une veille sur les politiques publiques.

4. Les tendances d'évolution

Les principales tendances d'évolution de ce métier sont :

- un recentrage sur le cœur de métier de l'intervention sociale, une transversalité à organiser avec les prestations, l'évaluation et le pilotage à structurer ;
- des évolutions récurrentes et impactantes (plan pauvreté – service public de l'insertion).

Quatre activités sont particulièrement à développer et à accompagner auprès des professionnels :

- l'intervention sociale collective ;
- les conventions territoriales globales : la place et le rôle des travailleurs sociaux est à renforcer notamment sur la phase de diagnostic ;
- l'évaluation, le pilotage et le reporting représentent un enjeu fort pour les interventions sociales ;
- l'accompagnement au numérique : la place des travailleurs sociaux dans l'accompagnement au numérique auprès des familles les plus vulnérables est poursuivie.

Cinq compétences sont en émergence :

- suivi et pilotage de l'activité : renforcer le suivi et l'évaluation des résultats de l'action sociale ;
- proactivité/agilité : développer une approche différente et active en allant vers les publics potentiels ou réels, au-delà de la simple réponse à la demande ;
- communication – marketing : faire connaître, promouvoir et valoriser l'action de l'organisme en matière d'action sociale auprès de l'ensemble des familles, opérateurs et partenaires ;
- posture de service :
 - en interne, appui à l'exercice de l'activité pour éclairer les décisions et mettre en perspective sa propre action quand celle-ci impacte d'autres métiers en référence avec la chaîne des coopérations ;
 - en externe, il s'agit de renforcer l'accompagnement des familles et des partenaires à tous les niveaux de la relation de service : compréhension de la réglementation et des dispositifs action sociale, appropriation des outils numériques, etc. ;
- pédagogie : développer et maintenir les compétences de ses interlocuteurs sur son propre domaine d'expertise. Il s'agit aussi de pouvoir fournir des explications sur les actions conduites et les notions techniques afin de partager et rendre lisibles les analyses menées et en conséquence les décisions prises sur les dossiers.

Conclusion

Les familles confrontées à des événements familiaux fragilisants peuvent bénéficier d'un accompagnement social spécifique. Les événements familiaux justifiant une intervention sociale sont larges (séparation, décès d'un parent, décès d'un enfant, situation d'indécence du logement, naissance multiple).

Au regard des enjeux de l'accompagnement social des familles au sein des allocations familiales, l'institution souhaite ouvrir de nouvelles voies d'accès à l'exercice de ce métier en inscrivant ce diplôme dans son accord étendu pour la professionnalisation.

Le diplôme d'État CESF donne accès à ce métier et plus globalement à celui de travailleur social, dont la mission principale est d'accompagner, dans une démarche éducative et sociale globale, des personnes, des groupes ou des familles dans les domaines de la vie quotidienne.

Cette démarche s'inscrit dans l'investissement en faveur du développement des compétences et des parcours professionnels pour les salariés de l'institution. Ainsi, le régime général souhaite ouvrir de nouvelles perspectives à ses salariés en accédant à ce diplôme via la Pro-A.

Annexe 4 Manager opérationnel

Préambule

Dans le cadre de l'avenant 2021 à la convention d'objectifs de gestion (COG) de l'Ucanss, une démarche de travail interbranche a été menée afin de consolider le retour d'expérience sur les leviers managériaux et RH mobilisés lors de la crise sanitaire. Elle a reposé sur l'exploitation des différents travaux réalisés par les branches au sein de leur réseau, complétée par une démarche de benchmark et d'ouverture à plusieurs sources externes permettant d'éclairer l'évolution des pratiques RH et managériales observée durant la crise sanitaire.

L'Ucanss a ainsi formalisé un état des lieux des effets depuis le début de la crise sanitaire sur les pratiques managériales autour de 4 thématiques :

- l'organisation du travail ;
- le management ;
- la formation professionnelle ;
- le recrutement.

Cette démarche consiste à porter auprès des managers une vision commune du management de la sécurité sociale autour de grands marqueurs qui sont issus de la culture de l'institution, de ses valeurs, éclairées des enseignements de la crise sanitaire.

C'est dans ce contexte de transformation continue des métiers et d'exigences accrues vis-à-vis des organismes de sécurité sociale que le manager opérationnel occupe une fonction transversale et essentielle au sein d'organismes de sécurité sociale, et doit questionner et faire évoluer ses compétences. Ils sont actuellement plus de 14 000 managers opérationnels à exercer au sein de l'institution. C'est un public qui représente 9,7 % des effectifs. Il connaît 1,6 point d'évolution du poids des métiers dans les recrutements depuis 2016. En 2021, 3 familles représentent 70 % des recrutés : la gestion situation clients (44 %), l'offre de soins et la prise en charge du handicap (15 %) et le management et le pilotage (9 %). Cette population de salariés exerce un métier en forte mutation d'activité et aux risques certains d'obsolescence des compétences. Le parcours de formation certifiant répond ainsi à un réel besoin, accentué par une attractivité du métier actuellement insuffisante. Le recours à la reconversion ou promotion par l'alternance prend tout son sens dans ce contexte.

1. Présentation du métier

Le manager opérationnel est le premier niveau d'encadrement hiérarchique des organismes de sécurité sociale. Il a une autorité hiérarchique sur une ou plusieurs équipe(s), qu'il gère de façon autonome, au regard des orientations et indicateurs fixés par sa hiérarchie et sa branche de législation. Il est responsable de l'activité (production, service...) et l'évalue de façon quantitative et qualitative. Il concourt à la réalisation des objectifs de sa direction. Il est force de proposition d'organisation ou d'amélioration. Mobilisé dans le cadre des processus RH de l'organisme, le manager opérationnel est le premier interlocuteur de ses collaborateurs et garantit l'évaluation, l'adaptation des compétences et l'accompagnement des parcours professionnels.

Il conduit auprès de son équipe le changement et participe au déploiement des projets.

2. Les dynamiques d'évolution ou d'émergence du métier

Accompagnement des équipes, travail collaboratif et transverse, création d'une vision commune, le manager de demain devra combiner les qualités humaines et professionnelles pour diriger sans exercer un contrôle dépersonnalisant.

Aujourd'hui les entreprises contemporaines sont confrontées à une accélération du changement dans un environnement encore plus incertain qu'avant la pandémie.

Les organismes de sécurité sociale doivent également s'adapter à des technologies qui évoluent de plus en plus vite et aux modifications sociétales et économiques. La crise sanitaire n'a fait qu'accélérer ces tendances. Confrontées à des circonstances exceptionnelles, les technologies de communication et de collaboration mutent et impactent les qualités requises du manager. Le manager doit dans un tel contexte être innovant, agile, et performant. Il doit donner du sens, préserver l'engagement des salariés et des équipes et répondre aux objectifs économiques et sociaux attendus en s'inscrivant dans les orientations de l'organisme, de la branche et de l'institution de la sécurité sociale (projet d'entreprise, contrat pluriannuel de gestion, convention d'objectif de gestion...).

Selon les données de paie de l'Ucanss entre 2017 et 2021 nous percevons une évolution des effectifs pour les managers opérationnels, le schéma ci-dessous indique une remontée de près de 3 % des effectifs de managers opérationnels à partir de 2020 (période de confinement) après une baisse d'un peu plus de 8 % entre 2017 et 2019 (avant l'épidémie).

Le contexte post-prise a engendré un besoin pour les organismes de renforcer leurs équipes par des managers opérationnels, ils sont le maillon entre les techniques et le stratégique, dans un contexte de transformation et une conduite de changement permanente.



a) Les évolutions technologiques

Le travail hybride dans toutes ses dimensions. Tout au long de la crise sanitaire, la massification soudaine jusqu'à 100 % du télétravail, sans que les contours de ce concept ne soit précisément tracé et partagé en interbranche a révélé une progression soudaine des outils digitaux et du numérique. Manager une équipe en mode hybride diffère des pratiques précédentes et ne s'invente pas. La pédagogie des managers à « l'hybridation » du travail est nécessaire pour maintenir l'engagement collaborateur et garantir la performance collective.

Au-delà des investissements technologiques induits par le travail à distance, l'institution accompagne ses managers dans cette transformation en mettant en œuvre des actions de formation continue et certifiante.

b) Les évolutions organisationnelles

Les démarches entreprises par les différentes branches partent du constat que le télétravail est dorénavant un mode d'organisation qui a vocation à se pérenniser et à se développer, ayant ainsi un impact sur les modalités de travail, l'animation des collectifs, le rapport à l'institution et aux organismes.

Ce constat est confirmé par les employeurs locaux, dans l'enquête sur le télétravail administrée du 5 mars au 3 avril 2021^[1], qui projette d'ici 2023 que plus de 76 000 agents devraient télétravailler au sein du régime général.

Au regard des nouvelles attentes des collaborateurs et des nouvelles potentialités ouvertes par la crise sanitaire, cela pose la question du futur schéma d'organisation dans l'institution : quel modèle d'organisation demain et avec quel niveau d'hybridation du travail. Le manager occupe une place fondamentale pour accompagner ces transformations.

c) Les évolutions législatives et réglementaires

Les conventions d'objectifs et de gestion (COG) des branches de la sécurité sociale ont introduit et accompagné de nombreux changements, et tentent d'anticiper les évolutions à venir de la fonction de manager. L'accord de la politique de responsabilité sociétale des organisations (RSO) comprend la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il s'agit de règles communes qui ont été définies avec entre autres, un axe sur la transition numérique et technologique, dans un souci d'accompagnement des collaborateurs afin de favoriser leur intégration durable, tout en renforçant l'attractivité des politiques de recrutement.

Le développement de la dématérialisation et de la digitalisation de l'offre de service :

- renforcent et facilitent l'accès à l'offre, et simplifient les démarches des usagers : usage du mail, des sms, des espaces personnels sur les sites internet, des réseaux sociaux ;
- améliorent la rapidité de la réponse.

Cela impacte l'exercice des métiers dans le champ du service à l'utilisateur, sur le volet de la relation mais aussi sur le volet de l'outil de travail et des process. L'ensemble des branches a connu ou va connaître des situations de réorganisation, dans un contexte de renouvellement des effectifs. La performance, comme la qualité, de service restent au cœur des engagements de convention d'objectifs de gestion (COG).

d) Les évolutions liées aux modes de vie et aux tendances démographiques

Le référentiel responsabilité sociétale des organismes (RSO) guide les managers dans l'adaptation de l'offre de services de proximité sécurité sociale sur l'ensemble des territoires et renforce l'implication sociétale des organismes de sécurité sociale. L'ensemble des évolutions et des transformations que nous vivons, ont mis en lumière des impératifs et attentes nouvelles, qui invitent à adapter les politiques RH, managériales ou la vision collective et l'organisation du travail : plus de confiance et d'autonomie, une plus grande flexibilité du travail, une diversification des modes d'accompagnement ou de formation, des modalités de communication à renouveler, la nécessité pour les managers de renforcer le collectif de travail et de faire le lien entre les collaborateurs dans le nouveau cadre d'organisation hybride. Les perspectives d'adaptation ou d'innovation sont nombreuses.

L'ensemble de ces éléments démontrent combien les organisations, les modes d'exercice des activités voire le périmètre des métiers ont déjà changé et ne cessent d'évoluer. Les managers, dont le positionnement hiérarchique en fait les animateurs de la performance des équipes, et du développement des compétences des collaborateurs, les place comme le premier acteur de la mise en œuvre de ces différents changements par l'accompagnement des équipes.

[1] 222 organismes répondants à l'enquête qui s'adressait aux directions locales.

3. Les preuves ou indices de changements et/ou de différenciation par rapport à des métiers existants

Il est essentiel pour l'Ucanss de suivre mais aussi d'anticiper la manière dont les activités du manager opérationnel et les conditions d'exercice du métier vont évoluer (émergence de nouvelles activités, utilisation de nouveaux outils collaboratifs, portage d'engagements sociétaux nouveaux, etc.) au regard des changements déjà engagés et ceux pressentis pour l'avenir par les branches.

a) La durabilité du changement

Le manager opérationnel de la sécurité sociale exerce son activité dans un contexte de perpétuels changements législatifs qui impactent les organismes du régime général de sécurité sociale (Cf. lois de financement de la sécurité sociale, évolutions des politiques publiques...).

Par ailleurs, les réorganisations des réseaux (régionalisation), les mutualisations d'activités, les fusions de régimes (RSI, mutuelles...) nécessitent en permanence d'adapter les modes de management et ainsi de faire évoluer notre référentiel emploi et notre façon d'évaluer les compétences, ou encore, la transformation digitale qui engage chaque branche de législation dans des évolutions de pratique importante dont les pratiques managériales.

Les organismes de sécurité sociale sont engagés dans une démarche de pilotage de la performance et de l'optimisation des effectifs. De très fort taux de départ à la retraite sont attendus dans les 5 à 10 ans à venir avec un âge moyen de 48 ans et selon les branches, 25 à 32 % de salariés ayant 55 ans et plus.

b) Le positionnement social et organisationnel du métier

Face à ces enjeux, le CQP manager opérationnel de la sécurité sociale est une réponse concrète à un besoin de professionnels qualifiés, agiles et innovants, partageant des compétences et des valeurs communes au régime général de sécurité sociale quelle que soit la branche de législation (retraite, recouvrement, maladie, famille et maintenant autonomie), l'organisme employeur ou la nature du service dont il relève au sein de notre branche professionnelle du régime général de sécurité sociale (RGSS).

Plus précisément, la certification répond aux besoins en compétences dans les domaines suivants :

- le pilotage des activités ;
- le management à distance ;
- l'accompagnement au changement ;
- le développement des compétences des collaborateurs ;
- l'intégration de la santé au travail (RPS) dans les pratiques de management.

c) Les exigences et/ou contraintes qui amènent à des évolutions des conditions d'exercice du métier différentes ou nouvelles

À cela s'ajoute le développement de compétences transverses permettant de porter les valeurs de la sécurité sociale : la solidarité, la non-discrimination, l'intégration du handicap, la conciliation vie professionnelle et vie personnelle, le développement de l'autonomie et de la responsabilité des collaborateurs (démarche RSO).

La certification répond également aux enjeux liés à la GEPMM (Gestion des Emplois Prévisionnels) tels que :

- l'anticipation et la gestion des départs ;
- le développement de l'employabilité des managers et l'accompagnement de la communauté managériale.

d) Le niveau d'impact de ces changements sur les conditions d'exercice du métier

Comme nous avons pu le décrire précédemment, le manager est fortement impacté par des transformations, permanentes maintenant, des métiers, des organisations, des modes de gestion des équipes, par un nouvel environnement technologique et notamment numérique, par des mutations sociétales et de politiques publiques. Le métier est en mutation et nécessite une adaptation des compétences à ces nouvelles exigences.

Instances internes et commission paritaire veillent à garantir la mise en cohérence dans le cadre de la politique de formation institutionnelle, comité technique permanent formation (CTPF), le comité veille et prospective (CVP) et la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP).

4. Positionnement du métier par rapport aux certifications et aux formations

Les besoins en formation des managers ont été identifiés lors du séminaire interbranche du 5 octobre 2021 par les directions d'organismes présents autour de 5 dimensions et animent le référentiel formation du CQP MO :

- l'accompagnement à la transformation et l'accompagnement des organisations hybrides ;
- la prise en charge de la diversité des situations individuelles et collectives ;
- la mise en œuvre de méthodes d'enrichissement de l'intelligence collective (voyage apprenant...) ;
- l'appropriation d'un environnement numérique et d'outils qui se complexifient ;
- le déploiement d'un management par la confiance reposant sur la responsabilisation des collaborateurs.

Le nombre de candidats certifiés chaque année est fonction du nombre de poste à pourvoir dans les organismes de sécurité sociale. En amont de l'entrée en formation, une détection de potentiel managérial est menée auprès des postulants, l'ensemble de ces dispositions explique les forts taux en emploi que nous avons pu relever sur les dernières promotions et souvent proches de 100 % et d'un taux d'exercice de l'activité de 98 %. Les candidats sont nommés au poste de manager avant leur entrée dans le parcours de formation menant à la certification. La formation est organisée avec des périodes d'alternance en organisme sous la supervision d'un tuteur et en centre de formation. Lors de leur évaluation les candidats doivent présenter un dossier de pratiques professionnelles qui nécessitent d'occuper des fonctions de manager.

Le CQP manager opérationnel a été créé par la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP) du régime général de sécurité sociale en 2009, il s'agit d'un CQP interbranche. Ce CQP vise à développer une culture managériale commune au sein de l'institution quelle que soit la branche d'appartenance, l'organisme employeur ou la nature du service dont relève le manager opérationnel.

Le référentiel de certification répond aux exigences de la loi du 5 septembre 2018 en permettant l'acquisition de la certification par blocs de compétences.

Le CQP est inscrit au répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) au niveau de qualification 6, sous le numéro 35271 et est organisé en 4 blocs de compétences :

- bloc 1 : pilotage, organisation, supervision des activités ;
- bloc 2 : management d'une équipe de collaborateurs ;
- bloc 3 : accompagnement des personnes dans le développement des compétences ;
- bloc 4 : contribution aux démarches d'amélioration continue et aux changements nécessaires.

La formation certifiante menant au CQP de manager opérationnel est proposée dans le cadre d'un recrutement au sein d'un organisme du régime général de la sécurité sociale et en mobilité interne.

S'agissant d'une évolution professionnelle, les candidats sont le plus souvent déjà salariés de l'institution.

Le manager opérationnel peut exercer les emplois suivants :

- responsable d'unités ;
- responsable adjoint ;
- responsable de service.

Conclusion

La situation de crise sanitaire, ayant conduit à la mise en place, de manière conséquente et dans un laps de temps contraint, d'une nouvelle organisation de travail, est une illustration de la manière dont est impactée en tout premier lieu l'activité des managers opérationnels en première ligne dans l'accompagnement des équipes. Elle est révélatrice de la place qu'ils occupent dans les organismes et de leur responsabilité en tant que courroie de transmission des décisions prises par les directions.

Métier en profonde mutation avec risque d'obsolescence des compétences, il doit trouver une voie d'alternance permettant la certification professionnelle.

Dans un contexte de profonde transformation, le nouvel avenant au protocole d'accord de formation du 19 décembre 2019 prévoit ainsi que le CQP manager opérationnel est éligible au dispositif de reconversion ou promotion par alternance (Pro-A).

L'ambition est de proposer un parcours professionnel visant l'obtention d'une certification professionnelle en alternance destinée au management opérationnel de l'Institution, permettant aux salariés de changer de métier ou de profession ou de bénéficier d'une promotion professionnelle. Attractivité du métier, fidélisation des salariés, mobilité fonctionnelle et/ou promotion, employabilité sont des enjeux forts, au regard de l'adaptation d'un métier en pleine mutation.

Annexe 5 Manager stratégique

Préambule

Porteurs de sens et fédérateurs des équipes, les managers stratégiques contribuent à la réussite collective de la sécurité sociale. Dans un contexte d'évolution des réseaux, de transformation structurelle et de fonctionnement et de renouvellement démographique, leur positionnement est fondamental.

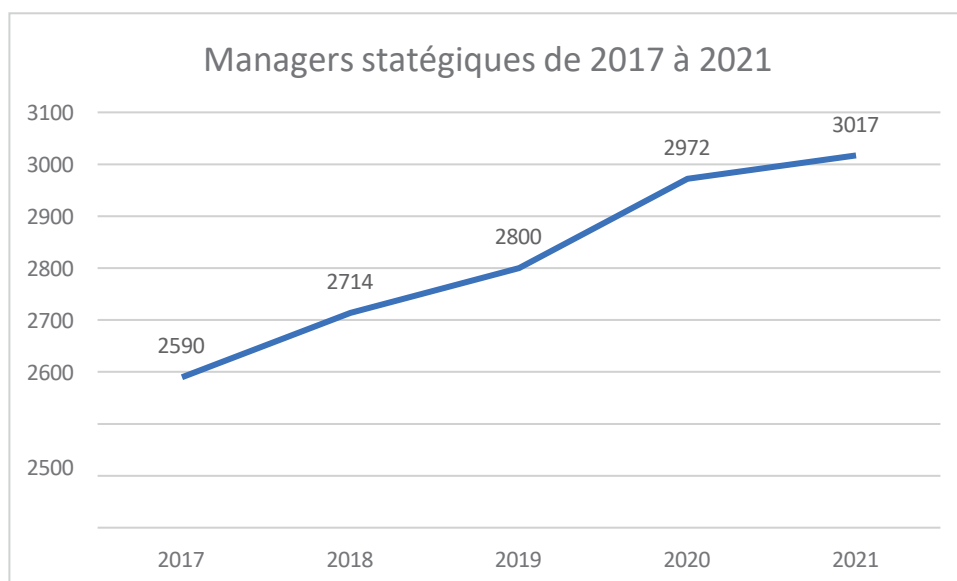
1. Présentation du métier

Le métier de manager stratégique permet de développer des activités de management qui s'inscrivent au-delà d'un ou plusieurs secteurs d'activité. Les managers stratégiques contribuent à la détermination, à la réalisation et au suivi des objectifs stratégiques de leur organisme. Par leurs actions et décisions, ils engagent l'organisme dans une stratégie de développement.

Ils fixent ou négocient les moyens, les organisent à travers le pilotage et la coordination des activités qui leur sont rattachées et en évaluent les résultats. Ils impulsent et conduisent les changements permettant d'inscrire l'organisme dans une dynamique de développement de son offre de services. Ils définissent une stratégie de communication de l'organisme orientée clients. Ils construisent et animent des partenariats internes et externes à l'Institution. Ils alimentent la réflexion de la branche concernée en matière d'évolution de la stratégie nationale.

2. Les dynamiques d'évolution ou d'émergence du métier

Nous nous appuyons ici sur une présentation des effectifs de 2017 à 2021 permettant ainsi d'avoir une photographie de l'évolution de ces métiers au sein de l'institution.



Une augmentation constante est très nettement constatée^[1]. Elle représente depuis 2017 une progression d'un peu plus de 16 %. Cela illustre l'évolution de cette fonction et de son rôle au sein de l'institution.

a) Les évolutions technologiques

Pendant la crise sanitaire, la digitalisation des processus et des échanges entre les équipes s'est accélérée, au service du maintien et de la poursuite de l'activité des entreprises. Les managers stratégiques se sont retrouvés en première ligne pour maintenir la confiance et la motivation des salariés, induites par l'instauration d'un nouveau modèle de travail.

À l'heure du retour sur site des salariés de la sécurité sociale, les managers stratégiques ont dû ajuster leur mode de management pour sortir de la pure gestion de crise et installer un modèle organisationnel, gestionnaire et managérial adapté et porteur de sens.

b) Les évolutions organisationnelles

L'hybridation du travail aujourd'hui est au cœur des pratiques managériales.

Les employeurs locaux, dans l'enquête sur le télétravail administrée du 5 mars au 3 avril 2021, projettent d'ici 2023, que plus de 76 000 salariés devraient télétravailler au sein du régime général, soit 49 % de l'effectif total.

Au regard des nouvelles attentes des collaborateurs et des nouvelles potentialités ouvertes par la crise sanitaire, se pose la question du futur schéma d'organisation dans l'institution : quel modèle d'organisation demain et avec quel niveau d'hybridation du travail ?

Le manager stratégique occupe une place fondamentale pour conduire ce changement.

Plus globalement, les réorganisations des réseaux (régionalisation), les mutualisations d'activités, les fusions de régimes (RSI, mutuelles...) viennent questionner les compétences des managers stratégiques sur le terrain de l'adaptabilité, de l'agilité et de leur capacité à conduire les changements structurels.

Les engagements des conventions d'objectifs et de gestion (COG) et leurs déclinaisons locales en contrats pluriannuels de gestion (CPG) les confrontent à l'innovation et à la performance.

À titre d'illustration, le développement de la dématérialisation et de la digitalisation de l'offre de service impacte l'exercice des métiers dans le champ du service à l'usager, sur le volet de la relation mais aussi sur le volet de l'outil de travail et des process. L'ensemble des branches a connu ou va connaître des situations de réorganisation, dans un contexte de renouvellement des effectifs. La performance, comme la qualité de service restent au cœur des engagements et orientent le métier du manager stratégique.

c) Les évolutions législatives et réglementaires

Les organismes de sécurité sociale, à l'instar d'autres environnements professionnels, évoluent dans un contexte réglementaire et politique en perpétuelle évolution.

Les conventions d'objectifs et de gestion (COG) des branches de la sécurité sociale ont introduit et accompagné de nombreux changements, et tentent d'anticiper les évolutions à venir de la fonction de manager. Les politiques de responsabilité sociétale des organisations (RSO) et de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) définissent des règles communes avec entre autres, un axe sur la transition numérique et technologique, dans un souci d'accompagnement des collaborateurs pour favoriser leur intégration durable, tout en renforçant l'attractivité des politiques de recrutement.

[1] Source : données de paie, Ucanss. Salariés présents ou rémunérés le 31/12, sous convention collective et hors mesure pour l'emploi.

d) Les évolutions liées aux modes de vie et aux tendances démographiques

Des changements réguliers de missions et des organisations étaient déjà en œuvre avant la crise sanitaire. La situation post-crise accentue le besoin de transformer l'approche managériale de nos organismes pour exercer dans un environnement incertain et conduire les transformations qu'elles soient structurelles ou fonctionnelles.

Les managers stratégiques sont également confrontés aux exigences des publics des organismes de sécurité sociale, assurés sociaux, allocataires, retraités, cotisants, personnes en perte d'autonomie qui évoluent comme évoluent les attentes des nouvelles générations arrivant sur le marché du travail.

3. Les preuves ou indices de changements et/ou de différenciation par rapport à des métiers existants

a) La durabilité du changement

Les organismes de sécurité sociale n'échappent pas à la tendance générale. Le cadre conventionnel permet à une majorité d'organismes de tendre vers une hybridation du travail.

Plus globalement, les entreprises contemporaines sont confrontées durablement à une accélération du changement.

b) Le positionnement social et organisationnel du métier

Le manager stratégique, dont le nombre est en progression dans l'Institution (plus de 3 000 en 2021), est un acteur essentiel dans l'organisation, entre cadres dirigeants et managers opérationnels voire salariés.

Il porte aussi une dimension forte de représentation de l'Institution dans un environnement partenarial en développement.

Porteur de sens, il œuvre pour une performance économique et sociale dans un climat social préservé.

Mise en communauté et appui à la fonction sont indispensables dans ce contexte durable de transformation et d'exigences multi dimensionnelles renouvelées.

De manière générale, les offres de formation existantes ont été revisitées pour intégrer les nouveaux enjeux et les spécificités actuelles.

c) Les exigences et/ou contraintes qui amènent à des évolutions des conditions d'exercice du métier différentes ou nouvelles et le niveau d'impact de ces changements sur les conditions d'exercice du métier

cf. supra partie 2.

4. Positionnement du métier par rapport aux certifications et aux formations

Le master droit social, parcours manager stratégique des organismes de protection sociale est inscrit au RNCP, fiche accessible sur le site de France compétences (RNCP31493).

Il s'agit d'une formation diplômante, proposée en partenariat avec l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, l'EN3S et l'Ucanss. La formation est organisée avec des périodes d'alternance en organisme et en centre de formation.

Le dispositif est sanctionné par l'obtention d'un diplôme universitaire Bac + 5, et vise les objectifs de formation suivants :

- préparer la prise de poste des managers stratégiques ;
- professionnaliser les pratiques des managers stratégiques ;

- développer une culture managériale commune ;
- certifier les compétences des managers stratégiques.

Il débute par un diagnostic des connaissances et du savoir-être des managers apprenants permettant ainsi d'identifier leurs objectifs individuels de développement de compétences visés par le cursus. Ce diagnostic repose sur un questionnaire d'auto-évaluation et un entretien individuel avec l'université.

Les enseignements sont structurés autour de 3 blocs de compétences plus 1 bloc relatif au mémoire :

- bloc 1 : piloter la performance, gérer et manager les collaborateurs dans le respect des valeurs de la protection sociale et des normes juridiques et sociales ;
- bloc 2 : être acteur du développement de son organisme et assurer sa promotion ;
- bloc 3 : contribuer à l'innovation et au développement de la protection Sociale en s'inscrivant dans des logiques partenariales internes et externes ;
- bloc 4 : mémoire + soutenance.

L'approche pédagogique alterne :

- des enseignements universitaires dispensés par les enseignants de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines ;
- des enseignements animés par des intervenants de l'EN3S, consultants ou professionnels de la protection sociale ;
- des enseignements à distance prolongés par des travaux tutorés.

Le contrôle des compétences s'exerce sous la forme de plusieurs épreuves sanctionnant chacun des 3 blocs.

La délivrance du diplôme passe par la soutenance d'un mémoire professionnel, dont le sujet est validé par la direction du master.

Les candidats à la formation doivent être titulaires du baccalauréat et justifier d'un titre à Bac+ 4.

Les candidats qui ne possèdent pas ce niveau de formation initiale procèdent à une validation des acquis professionnels (VAP) selon la procédure adoptée par l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

C'est ce public que l'avenant au protocole de formation de 2019 vise par le dispositif de la Pro-A pour favoriser promotion et parcours professionnel pour les salariés de l'Institution qui ont un niveau de qualification inférieur ou égal à Bac + 2.

Conclusion

Dans ce contexte de profonde transformation, le nouvel avenant au protocole d'accord de formation du 19 décembre 2019 prévoit que le CQP manager stratégique est éligible au dispositif de reconversion ou promotion par alternance (Pro-A).

Métier en profonde mutation avec risque d'obsolescence des compétences, il doit trouver une voie d'alternance permettant la certification professionnelle.

L'ambition est de proposer un parcours professionnel visant l'obtention d'une certification professionnelle en alternance destinée au management stratégique de l'institution, permettant aux salariés de changer de métier ou de profession ou de bénéficier d'une promotion professionnelle. Attractivité du métier, besoin de recrutement, fidélisation des salariés, mobilité fonctionnelle et/ou ascensionnelle, employabilité sont des enjeux forts, au regard de l'adaptation d'un métier en pleine mutation.