

Diffusion restreinte

Transmission de  
ÉVALUATION DES MÉTIERS GCA  
ÉVALUATION DES MÉTIERS GCA  
CCJ VERIFICATEURS

Noté 2020  
février 2024  
LEVAIN, Quadrature du Net



Département  
Ressources  
humaines du  
réseau

# CONTENU DES TRAVAUX À DATE

2020

## Notre point de sortie à mi parcours :

Livrables

- Support de synthèse
- Fiches emplois associées
- Interface action sociale
- Suite de la crise Covid
- Benchmark via résultats de l'étude UCANSS sur les impacts RH de l'automatisation des tâches et des flux entrants

2021 -  
2022

## Les travaux restant à traiter :

Livrables

- Cible management, pilotage, appui métier, amélioration continue
- Trajectoire effectifs
- Plan d'actions RH : accompagnement RH, parcours, profil de recrutement, refonte formation
- Etc.

# PRÉSENTATION DU DOCUMENT ET SOMMAIRE

## Présentation du document

- Le présent document constitue un **point d'étape de l'étude prospective GCA / CSU / Vérificateurs** menée dans le cadre du programme de l'Observatoire des Métiers
- Il présente les **grandes orientations à valider avant de déclencher la suite des travaux** (plan d'actions, etc.)
- Il a été élaboré conjointement par le Département production et le Drh Réseau et constitue le résultat des travaux menés avec un panel de CAF de février à mai 2019 (détail p. 9) puis de avril à juin 2020.

## Philosophie

- Ce document doit **permettre aux personnes n'ayant pas participé aux travaux de suivre le cheminement** qui a conduit à la proposition de cible métier
- La structure narrative du document avec le sommaire proposé ci-après a été conçue dans cette perspective

## Sommaire

- 1 Rappel du contexte et démarche
- 2 Travail de projection sur les activités
- 3 Vision d'ensemble sur les modes de fonctionnement
- 4 Cible métiers
- 5 Articulation avec les métiers du TS
- 6 Évolutions des métiers dans le cadre de la crise Covid 19
- 7 Pistes pour la mise en œuvre

Transmission à N° 28

1. **LEVAIN, QUADRATURE DU NET**

1. **LEVAIN, QUADRATURE DU NET**



LEVAIN, Quadrature du Net  
février 2024

# UN ENSEMBLE DE TRAVAUX DE RÉFLEXION ET DE DÉFINITION ONT ÉTÉ MENÉS CES DERNIÈRES ANNÉES SUR CES MÉTIERS OU IMPACTANT CES MÉTIERS...

Travaux de réflexion

Diagnostic métier GCA - 2015

Diagnostic métier CSU - 2017

Dossier-repère sur le NMPS - 2018

Synthèse documentaire - octobre 2018

Travaux sur l'évolution de la réponse téléphonique - 2018

Projets

Travaux sur la liquidation automatique et assistants digitaux - 2018

Démarche QCD - 2018

Réflexion sur le modèle de production

## ... CEPENDANT UN CERTAIN NOMBRE DE QUESTIONS LIÉES À LA DÉFINITION DES MÉTIERS RESTENT À TRAITER

01

- **Porosité entre métiers de « front » et du « back office »** : vers un nouveau métier du « middle office » ou vers un rapprochement des deux métiers ?

02

- **Evolution de la maîtrise des risques et du contrôle de la qualité**: quels besoins dans le nouveau modèle de production ?

03

- **Régulation de la charge cognitive** : quels leviers pour réduire la charge cognitive ? Quelle combinaison entre tâches complexes et tâches simples ? Quelle doctrine nationale sur la polyvalence raisonnée ?

04

- **Porosités avec les métiers de l'action sociale** : davantage de collaboration ou nouvelles activités ?

05

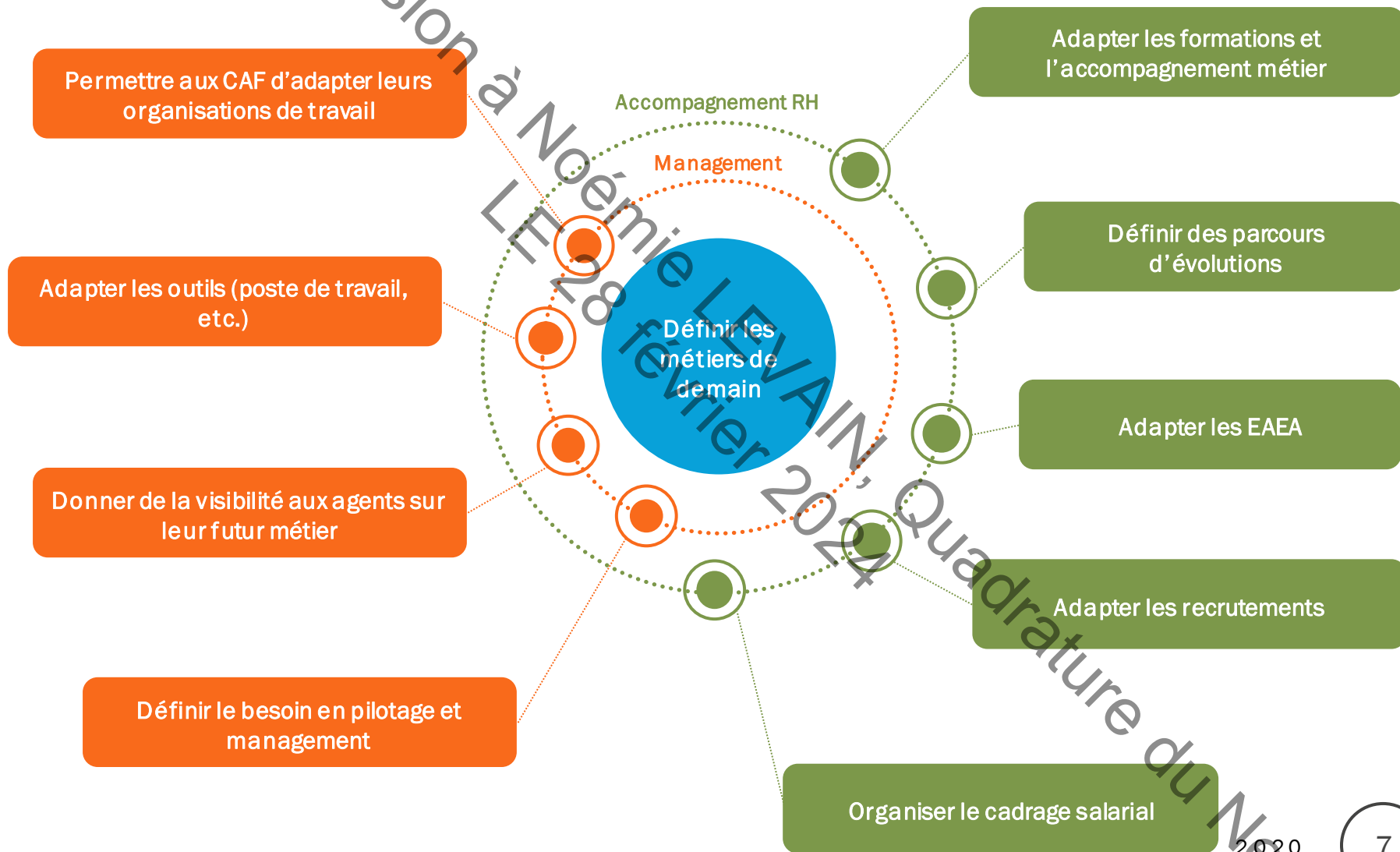
- **Mise en place d'une approche populationnelle** : quelle pertinence ? quels impacts en termes de métier ?

06

- **Evolutions de l'offre de services** : quels impacts métiers en cas d'évolution de l'offre de services des CAF ?

L'Observatoire des métiers, réuni le 3 octobre 2018 a exprimé le souhait d'approfondir le travail de synthèse documentaire

# L'OBJECTIF DE L'ÉTUDE EST DE DÉFINIR LA CIBLE MÉTIER POUR ENSUITE ADAPTER LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL, LE MANAGEMENT ET LES RH



# EN RAISON DE L'AMPLEUR DES CHANGEMENTS, UN PARTI PRIS DE REDÉFINIR D'ABORD LES ACTIVITÉS À RÉALISER PUIS REPENSER LES MÉTIERS

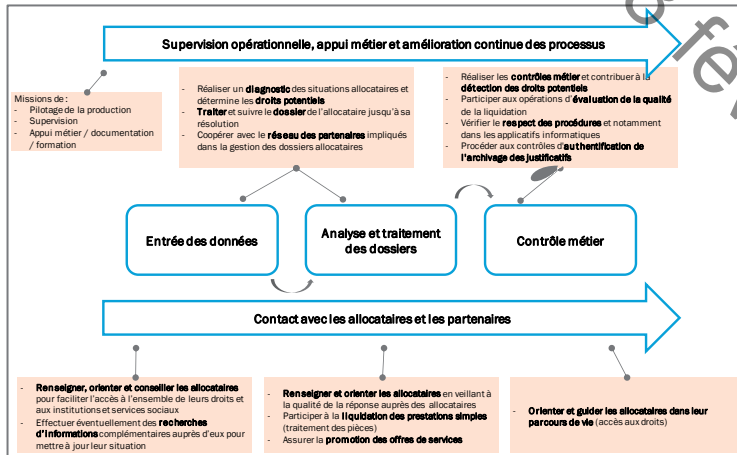
Dans un 1<sup>er</sup> temps, identifier toutes les futures activités pertinentes sur la chaîne de valeur

- Le nouveau modèle de production présente des évolutions telles qu'il est nécessaire de repenser les métiers
- Pour ce faire, la démarche choisie vise à partir non pas des métiers existants mais des futures activités à réaliser au prisme des facteurs d'évolution

Parti pris

Illustration

Livrables



Vision sur les activités à réaliser

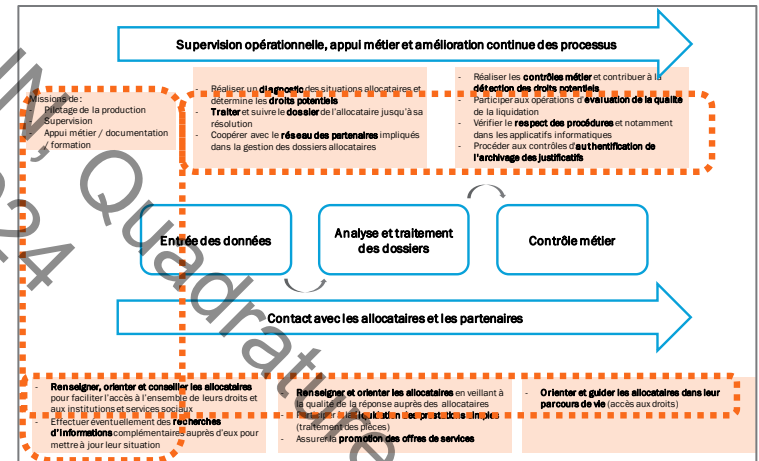
Dans un 2<sup>nd</sup> temps, proposer des scénarios de composition des métiers en découpant des blocs d'activités

- Un travail de découpage métier sera à réaliser : ce découpage sera à réaliser pour en particulier répondre aux enjeux RH (charge cognitive, intérêt du métier, parcours, prise en compte des compétences, etc.)
- Une approche par scénario est privilégiée

Parti pris

Illustration

Livrables

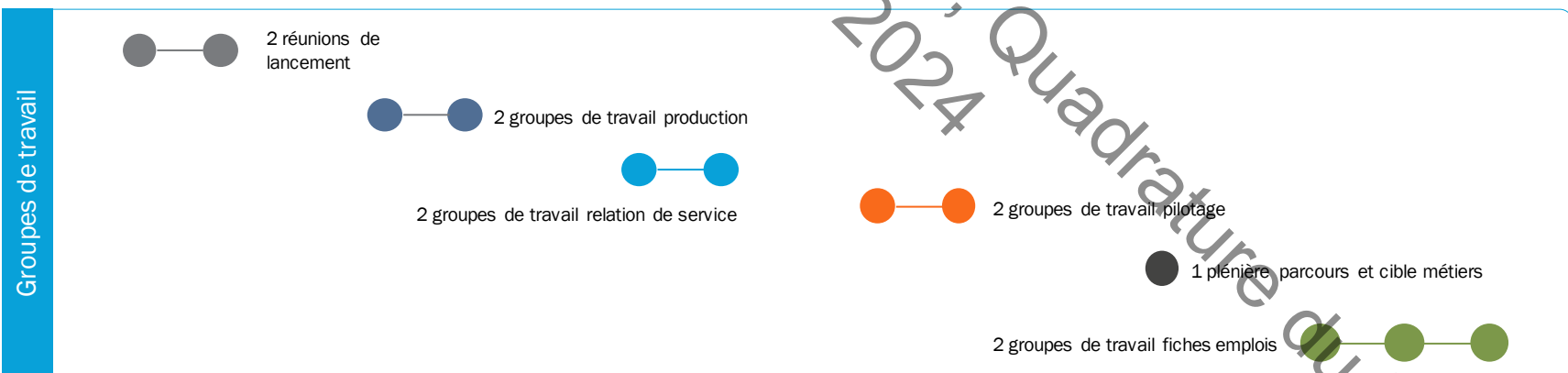


Cible découpage métiers



# UN TRAVAIL PROSPECTIF COLLABORATIF INTÉGRANT UN IMPORTANT NOMBRE DE CAF ET DE GROUPES DE TRAVAIL POUR ABOUTIR À UNE VISION LA PLUS PARTAGÉE POSSIBLE

CAF du PANEL	CAF	Représentant	Métier	CAF	Représentant	Métier
	CAF 62	Frédéric OZENNE	Direction	CAF 79	Isabelle-Laure BOUTY-JURDIC	DCF
	CAF 19	Anne-Hélène RUFFE	Direction	CAF 09	D. GARBACZ, C. BELONDRADE, M. DELRIEU	DCF
	CAF 66	David MAURY	Direction	CAF 22	Yannick LE-GOFF	DCF
	CAF 85	Esther TRICOIT	Direction	CAF 92	Aurélie SCHAAF	RH
	CAF 13	Aline ROUILLON	Direction	CAF 66	Véronique BUCCELLI	RH
	CAF 57	Loris BERTRAND	Direction	CAF 21	Valérie MACCHI	RH
	CAF 83	Olivier BOISSEAU	Direction	CAF 85	Aurélie DERRE	RH
	CAF 78	Philippe BURGAT	Direction	CAF 75	Séverine BOURMEAU	RH
	CAF 06	Nathalie TISSERON	Direction	CAF 85	Laetitia JEGOUDEZ	Stratégie
	CAF 91	Isabelle DA SILVA	RS	CAF 06	Sylvie LORENZI	Stratégie
	CAF 75	Therese YESSOUFOU	Production	CAF 13	Ronan DUFRESNOY	CDR



Transmission

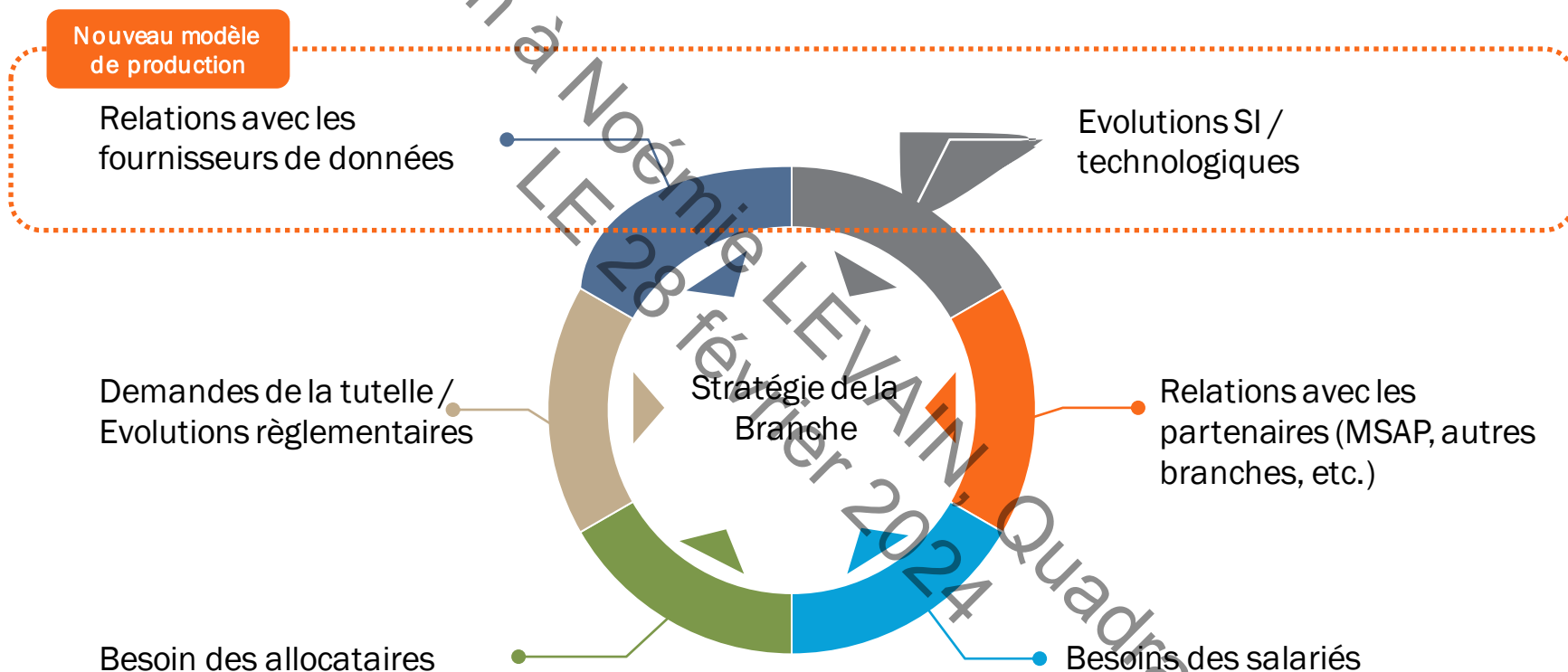
# 2. TRAVAIL DE PROJECTION D'ACTIVITÉS IMPACTS EN TERMES

28<sup>ème</sup>

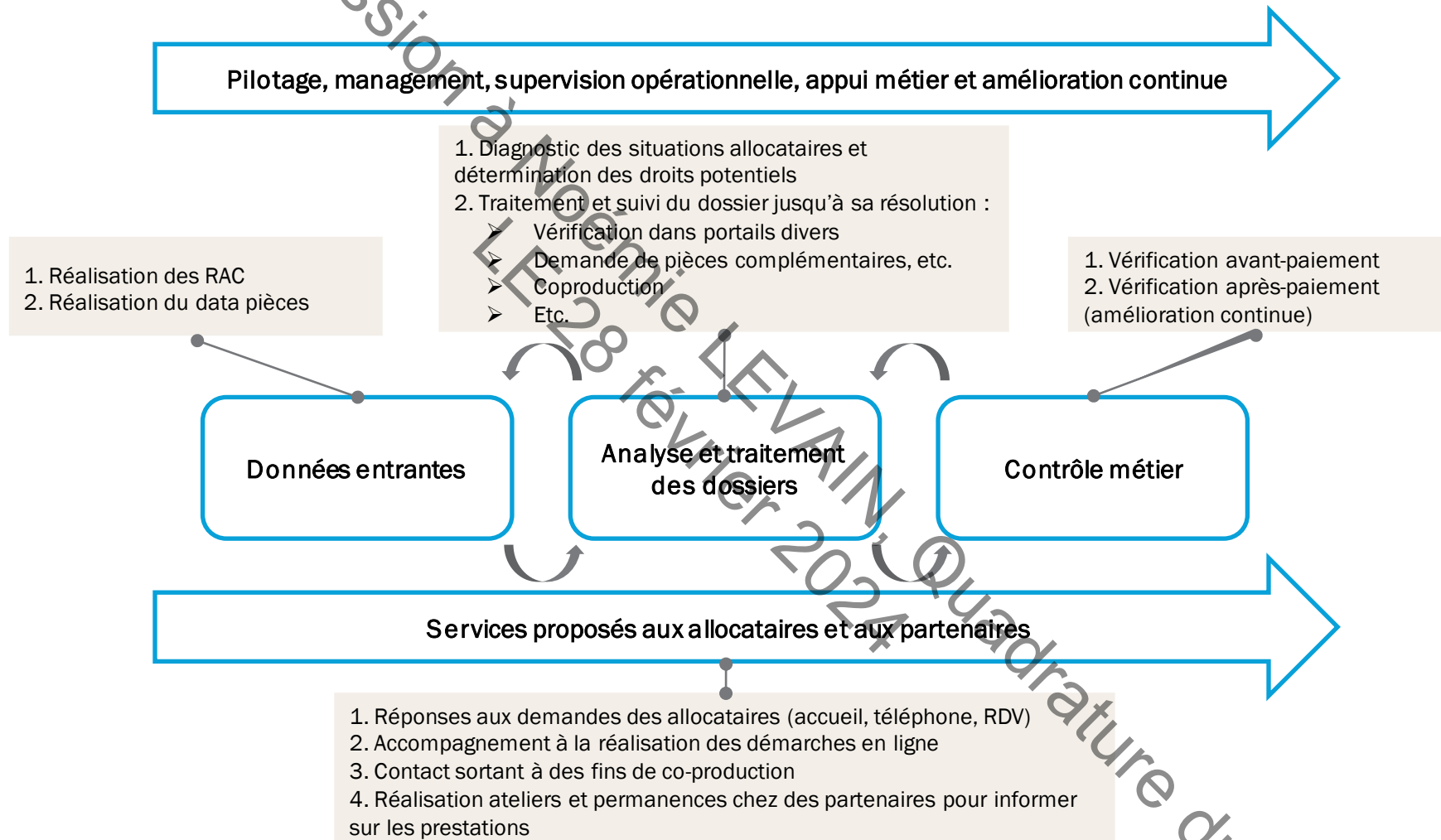
LEVAIN, Quadrature du Net  
février 2024

LEVAIN, Quadrature du Net

# LE TRAVAIL DE PROJECTION A DÉBUTÉ PAR UN TRAVAIL DE RÉFLEXION SUR LES FACTEURS D'ÉVOLUTION ET LEUR TRADUCTION EN ENJEUX STRATÉGIQUES...



# ... IL S'EST POURSUIVI PAR UN TRAVAIL DE PROJECTION EN TERMES D'ACTIVITÉS SUR LES GRANDS BLOCS DU MACRO-PROCESSUS



Point de vigilance méthodologique : le contexte étant fortement incertain, le principe retenu est de définir des tendances et non des modes de fonctionnement détaillés et figés

# CIBLE GESTION DES RISQUES (1) :

## RISQUES EXTERNES

### Mise en place du NMPS

- Avec l'**intégration de données directement issues des partenaires**:
  - ✓ Fiabilisation de la qualité des paiements avec un objectif d'obtenir des liquidations justes dès le premier coup, se traduisant par une baisse du risque d'erreurs de déclaration et de fraude allocataires
  - ✓ Renforcement des activités de maîtrise du risque partenaire afin de s'assurer que les données partenaires soient justes
- **Persistance de données impossibles à récupérer automatiquement** par exemple sur la composition familiale

### Enjeux de la Branche

- **Fiabiliser les liquidations** (paiement juste, rapide et régulier) en maîtrisant le risque externe
- **Recherche de gains de productivité**

#### 1. Une variation prévisible de la volumétrie d'activités :

- Baisse des RAC avec recentrage sur des contrôles plus complexes sur les données non récupérables automatiquement et les dossiers à risques
- Augmentation du datamining procédures et ciblage des téléprocédures à contrôler via datamining
- Pour les données transmises par l'allocataire, possible besoin de retraitement des dossiers en cas de transmissions de données erronées
- Une possible augmentation des contestations des allocataires qui sera traitée par la mise en place d'un flux informatisé permettant aux allocataires de contester les données directement auprès des fournisseurs de données

#### 2. Sécurisation plus en amont des données entrantes :

- Pas de contrôle à réaliser des données issues des tiers de confiance, la donnée reçue étant considérée fiable
- Des activités de fiabilisation ou certification des données des partenaires locaux avec un accompagnement de ces tiers (au niveau national, mise en place d'une activité de certification des données)
- Réalisation de contrôles de cohérence en cible, avec possible augmentation en phase transitoire

3. **Mise en place d'une relation de services**, notamment contacts sortants pour les données non récupérables, pour fiabiliser les données et éviter les contrôles

#### 4. Une évolution possible des risques :

- Risque de fraude organisée, de créations de faux dossier, de fraude aux RIB, de fraude des partenaires, sur les personnes résidant à l'étranger :
- Emergence de rejets techniques et d'erreurs d'interprétation des données par le SI donc à retraiter manuellement
- A évaluer : risque lié aux téléprocédures en liquidation automatique

# CIBLE GESTION DES RISQUES (1) :

## RISQUES INTERNES

### Mise en place du NMPS

- **Diminution du risque métier :**
  - ✓ Le risque d'erreur lié à la réglementation et le risque d'erreur de saisie devraient diminuer grâce à la mise en place des liquidations automatiques
- **Développement du datamining prenant en compte le profil de l'agent**
  - ✓ Affectation automatique d'une tâche en fonction des compétences de l'agent

### Enjeux de la Branche

- **Fiabiliser les liquidations** (paiement juste, rapide et régulier) en maîtrisant le risque interne
- **Rechercher des gains de productivité**
- **Réguler la charge cognitive**

### 1. Une évolution sur la répartition de la charge de travail et une complexification des dossiers à traiter :

- Diminution à prévoir de la vérification en avant-paiement en volume, mais avec la même complexité
- Pas de besoin de contrôler la liquidation automatique, le contrôle étant réalisé lors de la recette
- Dans le cadre des téléprocédures en liquidation automatique, vérifications en après-paiement et impacts sur la gestion des doublons
- Besoin de prise en compte des signalements reçus par rapport aux téléprocédures

### 2. Une évolution de la posture de vérification :

- Développement des actions d'amélioration continue et analyse de la qualité pour les dossiers non traités automatiquement
- Mise en place d'autres formes de contrôles, par ex. audit sur procédures
- Evolution vers une posture d'analyse des dossiers en erreur / anomalie / rejets et travail d'analyse des causes
- Possibilité de « co-produire » avec l'ordonnateur afin d'améliorer les délais de traitement des rejets

### 3. Suite à la baisse de la charge pour la DCF sur des actions de vérification, des possibilités d'évoluer vers :

- Contrôle des données entrantes
- Co-production auprès des allocataires pour des liquidations qui n'impactent pas le paiement, par ex. s'il manque une signature
- Sécurisation de nos fichiers puisque les Caf ont vocation à être « tiers de confiance »
- Consolidation des vérifications / habilitations internes et partenaires, sécurisation du risque informatique
- Prévention des risques de fraude interne
- Développement des vérifications et revues SSI
- Expertise sur les données des tiers

# CIBLE TRAITEMENT DES DOSSIERS ET RELATION DE SERVICES (1)

## Mise en place du NMPS

- **Mise en place de liquidations automatiques pour les liquidations les moins complexes :**
  - ✓ Mise à disposition de contrôles embarqués (par exemple indiquant à l'agent les contrôles à réaliser)
  - ✓ Mise en place d'assistants digitaux allant chercher les données à saisir par l'agent (dans certains cas, saisie directement par l'assistant digital) permettant de diminuer le risque d'erreurs
  - ✓ Ordonnement des dossiers à traiter en fonction des compétences des agents
  - ✓ Evolutions à venir sur le poste de travail
- **Evolution des canaux de la relation de services :**
  - ✓ Prise en charge automatisée des sollicitations simples via la mise en place de chats bots et de bases de connaissances
  - ✓ Développement du langage naturel, en facilitant l'affectation d'un flux vers la compétence qualifiée pour y répondre
  - ✓ Mise en place d'un nouvel outil de Gestion Relation Client permettant des relations plus pro actives autour de nouveaux moyens de contacts sortants
  - ✓ Poursuite de la dématérialisation, notamment via l'application mobile
  - ✓ Mise en place de parcours sur les différents canaux en fonction du profil de l'allocataire

## Enjeux de la Branche

- **Fiabiliser les liquidations** (paiement juste, rapide et régulier)
- **Recherche d'efficience** : gains de productivité et repositionnement des ressources sur des activités à valeur ajoutée pour les allocataires, maîtriser les flux de contacts « inutiles » et résoudre une demande au premier contact, synergies avec l'Assurance Maladie, partenariats avec les MSAP
- Besoin de **maîtriser la charge cognitive**
- **Répondre aux besoins des allocataires** dans une logique plus globale
  - ✓ **Mettre l'allocataire au centre** avec un accompagnement « sans couture »
  - ✓ **Améliorer la qualité de la réponse**, mieux informer et accompagner sur les prestations et la vie du dossier avec une relation plus individualisée, accompagner à la promotion des démarches en ligne : avec des outils de diagnostic de maturité des allocataires
  - ✓ Faciliter l'**accès aux droits**

Impacts en pages suivantes

# CIBLE TRAITEMENT DES DOSSIERS ET RELATION DE SERVICES (2)

## 1. Recentrage sur les liquidations les plus complexes non prises en charge par la liquidation automatique

- Suppression des activités de traitement des dossiers automatisés avec cependant un besoin de revenir et investiguer sur le dossier en cas de contestation par l'allocataire en relation directe auprès des tiers de confiance
- Détection de droits potentiels au moment de la liquidation et hors liquidation via datamining avec contacts pro-actifs

## 2. Combinaison plus forte des actions de liquidations et de relation de service :

- Développement des contacts sortants avec les allocataires à des fins de :
  - ✓ Coproduction, pour fiabiliser le traitement du dossier notamment traitement juste du premier coup, accélérer son traitement, anticiper une échéance et éviter une rupture de droits
  - ✓ Information sur le traitement du dossier, prévention des erreurs, prévention et explication des indus
  - ✓ Développement de l'accompagnement des allocataires portant sur la tenue de leur dossier (pour éviter de reproduire des erreurs)
- Traitement de la demande de bout en bout
- Pour répondre aux questions, besoin de retracer l'historique des données et les règles de calcul
- Réalisation d'actions de liquidation lors des contacts entrants, pour fiabiliser le traitement du dossier et accélérer son traitement

## 3. Evolution de l'offre de services proposée aux allocataires en remettant l'allocataire au centre, dans une approche dite « populationnelle » :

- Développement de l'accompagnement allocataires (administratif, social, orientation dans le service public de la protection sociale, etc.) dans l'objectif de faciliter le parcours allocataire dans une logique « sans coutures » et dans une posture de conseil :
  - ✓ Pas de rupture de droits en interbranches et facilitation de la recherche d'informations pour l'allocataire
  - ✓ Personnalisation de la relation
  - ✓ Prise en charge des demandes de l'allocataire de manière plus globale, par exemple orientation des allocataires AAH vers les acteurs du handicap du territoire
- Coordination avec les partenaires dans une logique « allocataire » pour permettre la continuité des droits (orientation vers une logique de guichet unique), avec contact des partenaires ou consultation des portails des tiers (par ex. DGI)
- Besoin d'améliorer la connaissance des réseaux partenariaux la connaissance des offres de services
- A terme, propositions de nouveaux services à imaginer au-delà de l'orientation partenaires



# CIBLE TRAITEMENT DES DOSSIERS ET RELATION DE SERVICES (3)

## 4. Souhait d'augmenter les contacts sortants afin de limiter les flux de contacts entrants

- Evolution progressive de la charge à prévoir
- Développement des activités de campagnes sortantes de masse, type emailing
- Développement des actions de co-production et des contacts sortants (cf. point 2.)
- Maintien d'un accueil en CAF auprès de populations ayant besoin de réassurance

## 5. Développement des activités d'accompagnement aux démarches et d'inclusion numérique avec besoin de :

- Développer les compétences de profilage usagers et de s'adapter aux publics, et donc de développer l'adaptabilité et l'écoute
- Développer les compétences d'analyse des comportements et des usages (data-analyse quantitative et qualitative) pour cibler les publics et évaluer la relation de service
- Développer la posture de proactivité et de promotion de l'offre de services :
  - ✓ Développement des actions menées auprès des partenaires avec un axe fort sur l'accès aux droits
  - ✓ Intensification d'actions de pédagogie sur les prestations et les démarches (notamment présence physique) au plus près du grand public dans des entreprises, chambres de métiers, collectivités, autres branches

## 6. Diversification des canaux (réseaux sociaux, tchat, visio, push sms / notifications, cobrowsing) avec besoin de :

- Mieux maîtriser les outils dans le cadre de la relation de service à distance (contacts à distance à favoriser)
- Développer la polyvalence des collaborateurs dans l'utilisation de ces canaux
- Développer la capacité des collaborateurs à mobiliser les canaux adéquats en fonction du profil des usagers
- Développer la posture de promotion d'un canal avec des activités et des compétences de conseil sur l'usage de tel ou tel canal

# CIBLE PILOTAGE, MANAGEMENT, SUPERVISION, APPUI MÉTIER, AMÉLIORATION CONTINUE

## Mise en place du NMPS

- **Adapter le pilotage au nouveau modèle de production** (les facteurs d'évolution reprennent l'ensemble des évolutions définies dans les fiches précédentes)

## Enjeux de la Branche

- Cf. enjeux précités

### 1. Des évolutions dans la répartition des missions transverses dans le cadre de la mise en place du nouveau modèle de production du service :

- Baisse des tâches d'affectation de l'activité et de suivi de l'écoulement des stocks, de reporting de l'activité
- En contrepartie, besoin de développer les missions de management des équipes

### 2. Un pilotage qui évolue :

- Une logique d'obligation de résultat en matière de relation de service, et ce davantage sur la qualité que sur le stock
- Pour le manager, un rôle de sécurisation des circuits avec le réseau partenarial

### 3. Des évolutions dans les missions de management souhaitées pour pallier des difficultés ou des manques actuels, facilitées par l'automatisation :

- Evolution des missions de supervision opérationnelle : besoin de vérifier que les nouvelles actions sont bien réalisées sous forme de check-list
- Quand l'organisation le permet, décorrélérer management des équipes et expertise technique entre manager et référent technique :
  - ✓ Suivi de l'activité des équipes dans un contexte de plus forte autonomie des agents, veille sur les compétences, repérage des agents en difficulté, actions de QVT, adaptation au télétravail, etc.
  - ✓ Animation collective (réunions de service, réunions flashes, management visuel) et amélioration de la qualité avec mise en place de techniques d'animation

### 4. Un appui métier qui évolue :

- Des attentes qui restent fortes pour traiter les dossiers complexes et des besoins d'appui métier sur les offres des autres partenaires
- Des formats innovants d'animation des compétences à mettre en place (pas uniquement formation en présentiel) et appui métier à intégrer dans le poste de travail (check-list)

### 5. Un dispositif d'amélioration continue à faire évoluer avec un souhait de sortir de la logique de conformité avec le référentiel en mettant en place une logique d'animation et amélioration des pratiques collégiale incluant davantage chaque collaborateur (via outil collaboratif)

# POUR RÉALISER CES ACTIVITÉS, DES COMPÉTENCES À RENFORCER POUR LES COLLABORATEURS

Produire et contrôler au quotidien

Connaissance des prestations

Maîtrise des applicatifs métiers

Nouveau

Capacité à investiguer / rechercher / retracer

Renforcer l'accompagnement

Connaissance des techniques de relations de service

Conseil / assistance - posture de service - posture de promotion

Connaissance des techniques d'entretien - Expression orale et écrite - Pédagogie - Force de conviction / négociation

Nouveau

Assertivité

Mette en place une approche populationnelle

Connaissances problématiques éco. et soc. des allocataires

Nouveau

Connaissance du réseau partenarial - Connaissance des prestations des autres partenaires

Connaissance des techniques d'accompagnement social

Ecoute - gestion des situations difficiles - analyse des comportements allocataires

S'adapter aux modes de pilotage

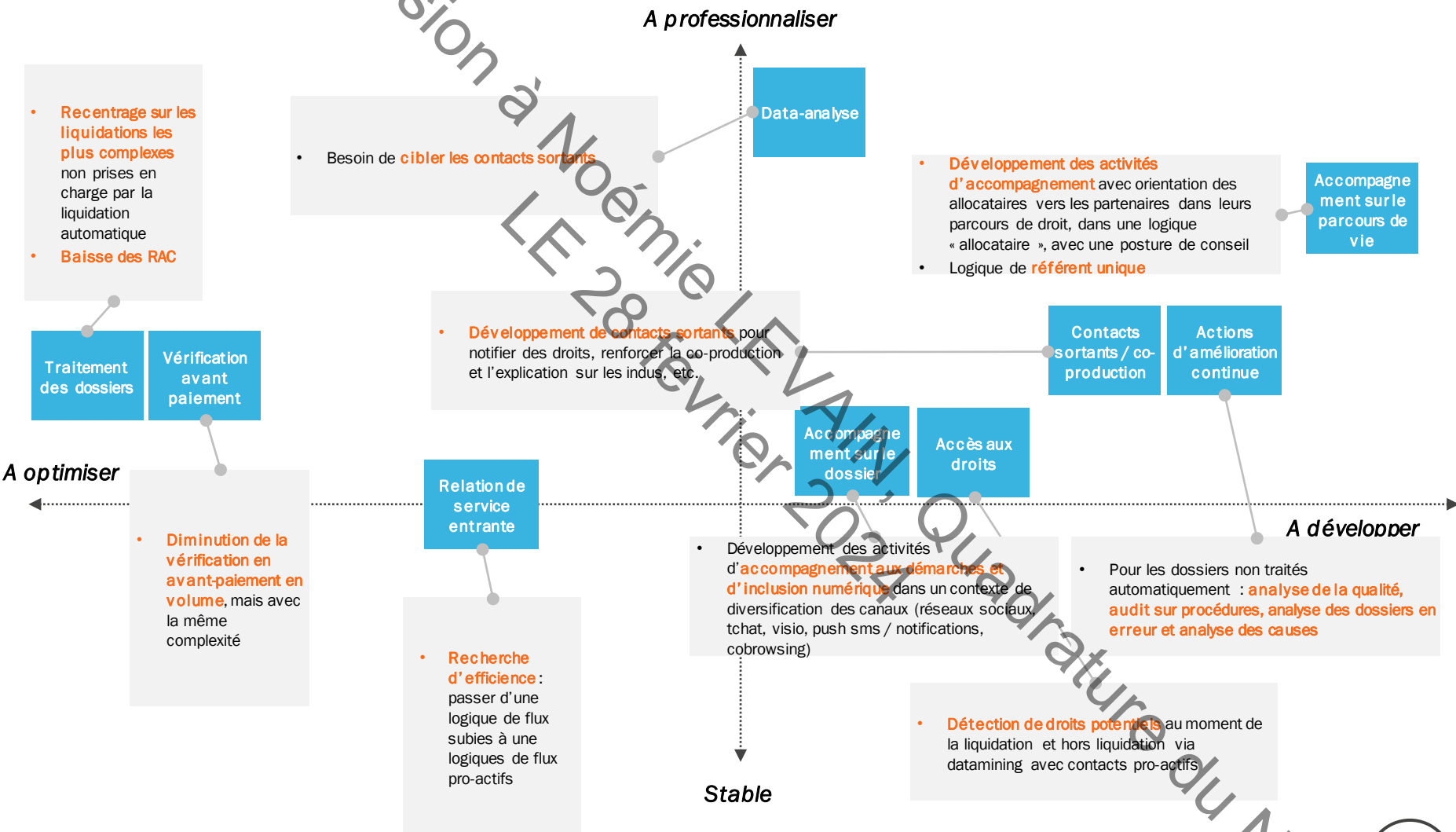
Autonomie

Adaptabilité

Nouveau

Proactivité

# PANORAMA GÉNÉRAL DES ÉVOLUTIONS DES MACRO-PROCESSUS



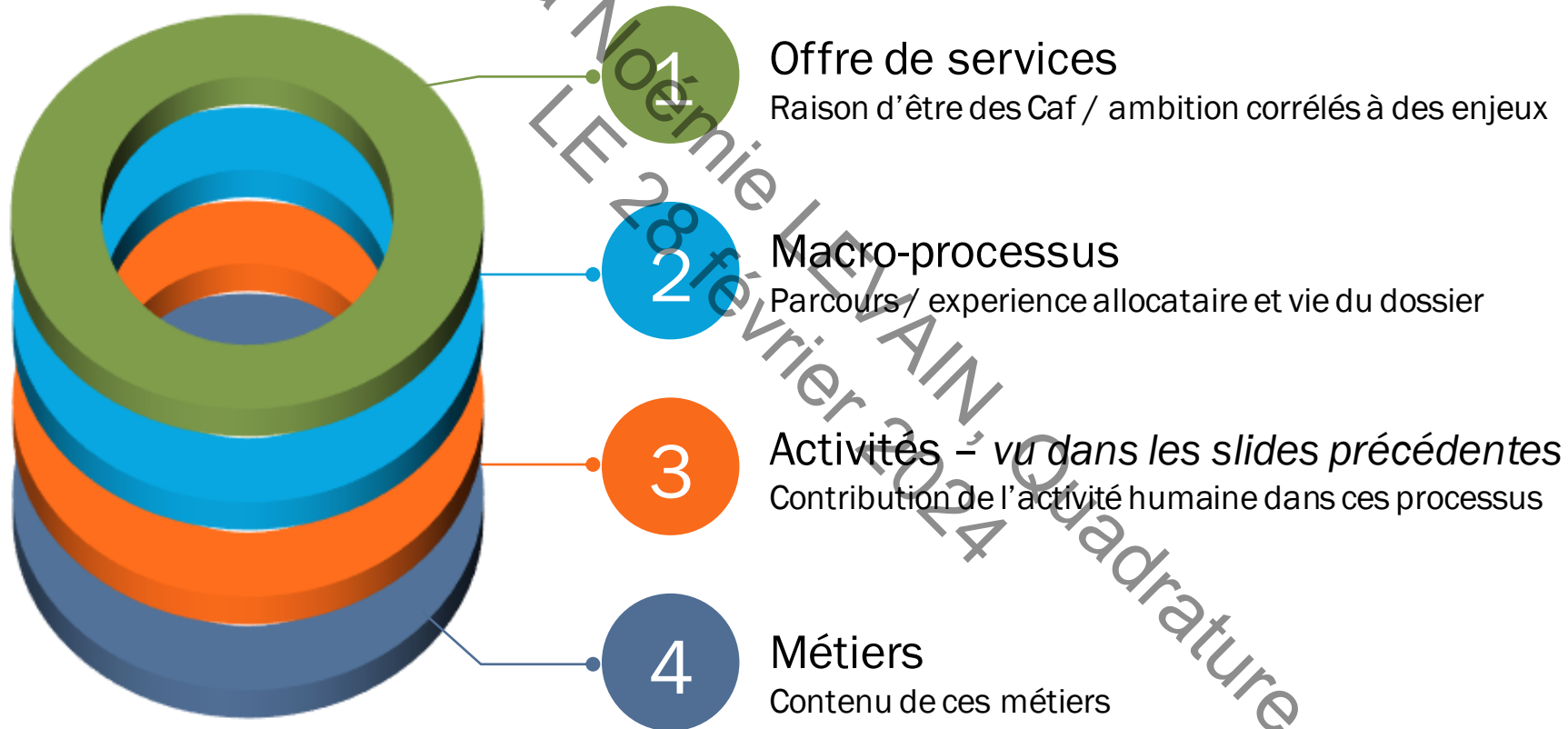
Transmission

# 3. VISION D'ENSEMBLE SUR LES ENJEUX DE L'ENGAGEMENT



LEVAIN, Quadrature du Net  
février 2024

# LE TRAVAIL DE PROJECTION A PERMIS IN FINE DE REQUESTIONNER L'ENSEMBLE DES MODES DE FONCTIONNEMENT...



# L'IDENTIFICATION DES FACTEURS D'ÉVOLUTION SE TRADUIT EN ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA BRANCHE FAMILLE...

## Relations avec les fournisseurs de données

- ✓ Assurer le paiement juste, rapide et régulier
- ✓ Réaliser des gains d'efficacité

## Demandes de la tutelle / Evolutions réglementaires

- ✓ Développer la coopération interbranche
- ✓ Réaliser des gains d'efficacité

## Besoin des allocataires

- ✓ Apporter une réponse de qualité, plus individualisée
- ✓ Mieux informer et accompagner sur les prestations et la vie du dossier
- ✓ Promouvoir l'usage du numérique
- ✓ Faciliter l'accès aux droits et le maintien des droits

## Evolutions SI / technologiques

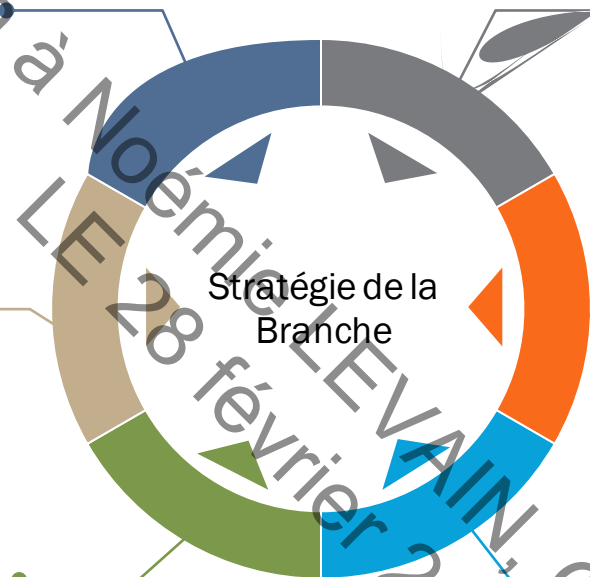
- ✓ Assurer le paiement juste, rapide et régulier
- ✓ Réaliser des gains d'efficacité

## Relations avec les partenaires :

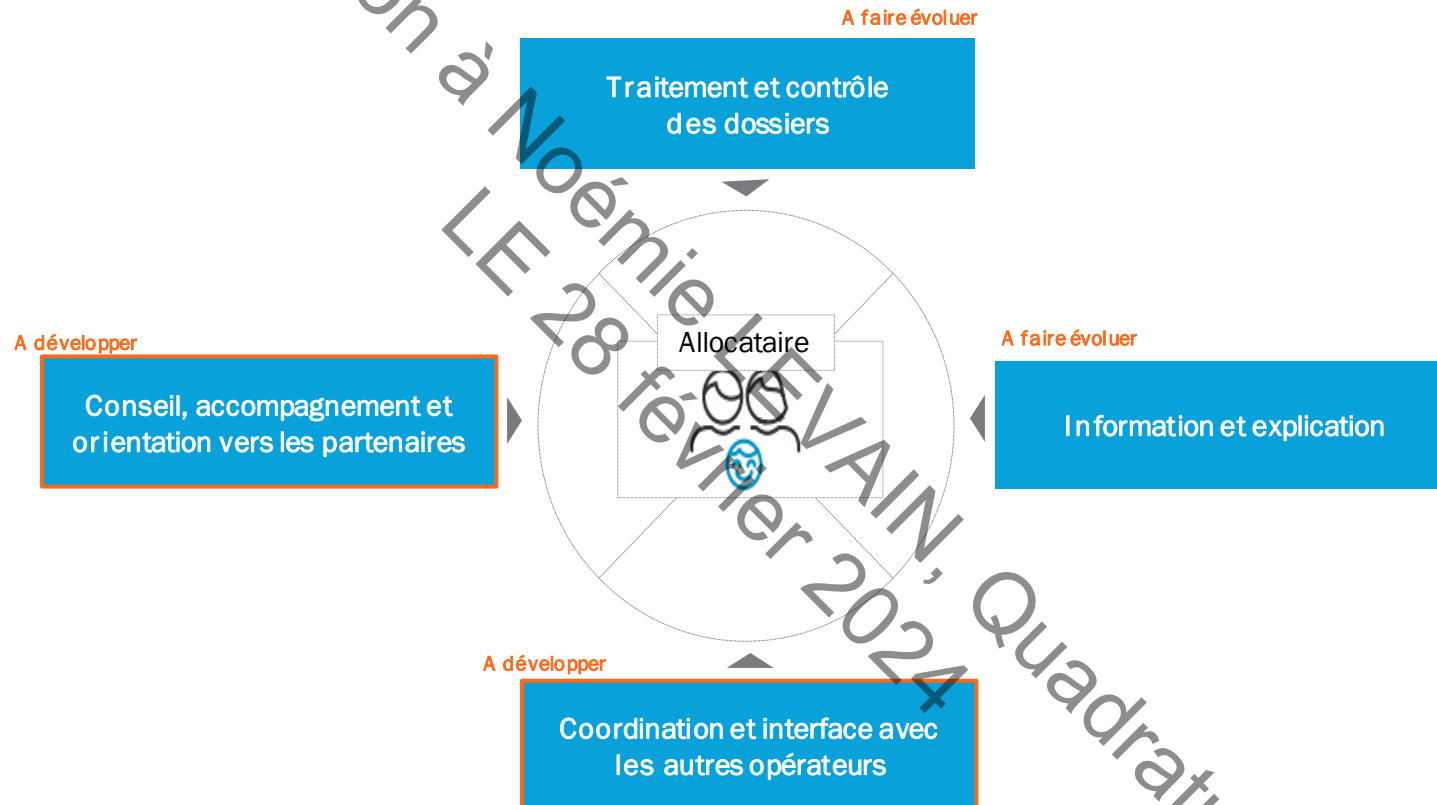
- ✓ Mettre l'allocataire au centre avec un accompagnement « sans couture »

## Besoins des salariés

- ✓ Mieux réguler la charge cognitive
- ✓ Promouvoir la qualité de vie au travail
- ✓ Tenir compte des profils de chacun



# RÉPONDRE AUX ENJEUX NÉCESSITE DE FAIRE ÉVOLUER ET DÉVELOPPER 4 GRANDES MISSIONS DES CAF...



Cette évolution des enjeux et des missions implique une évolution de l'offre et des macro-processus



# 1 ... ET DE RÉAFFIRMER L'AMBITION DES CAF

Verser les prestations (paiement juste, rapide et régulier)

1 Renouer avec la raison d'être de la Branche Famille

Accompagner les allocataires dans leurs parcours de vie

Etre au cœur des préoccupations des familles, et être au cœur des territoires

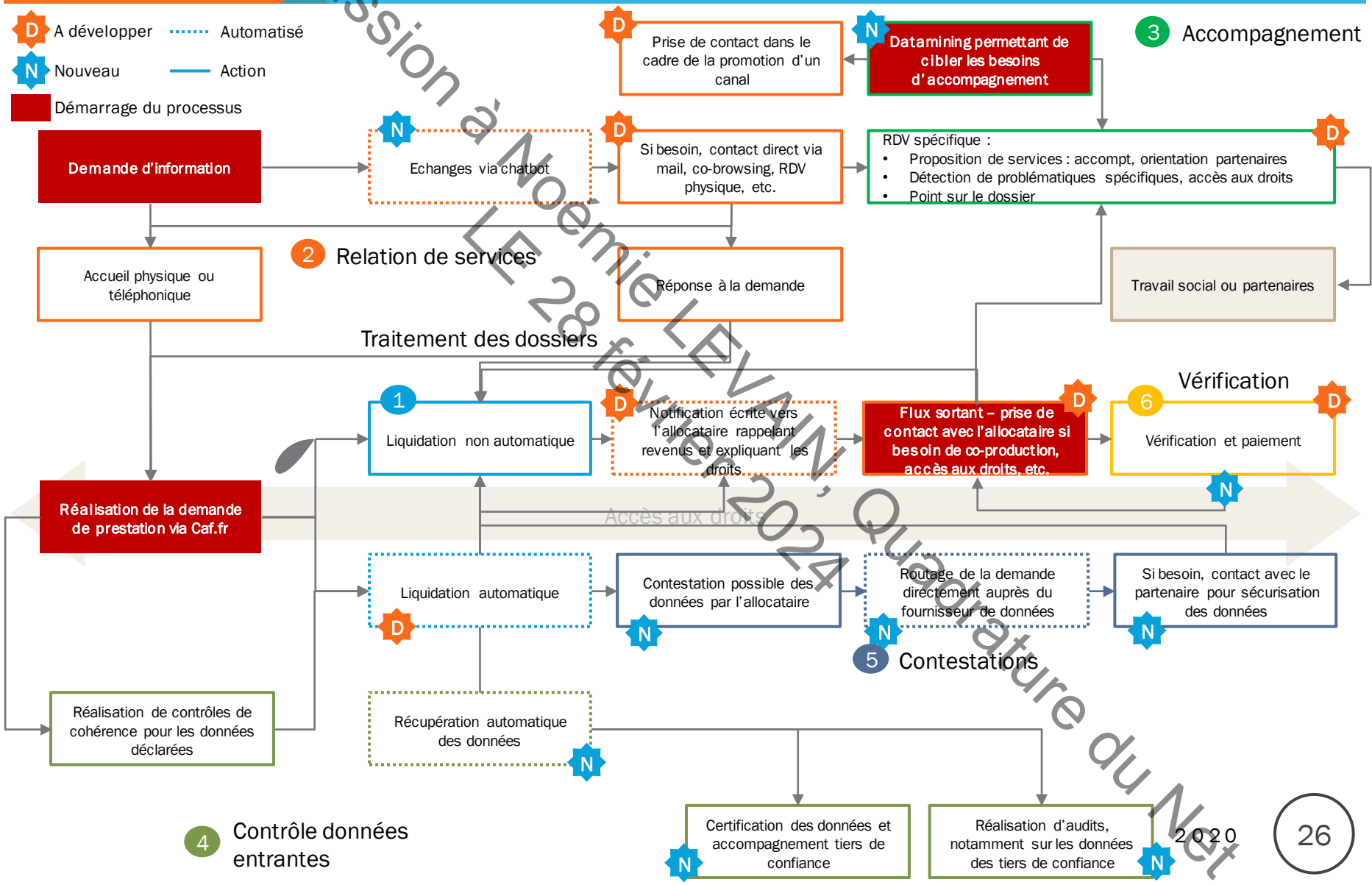
Rendre la vie de nos allocataires plus facile, notamment en se tournant vers l'inter-branches

2 Améliorer nos modes de fonctionnement

Proposer un modèle plus pro-actif, plus orienté vers la prévention

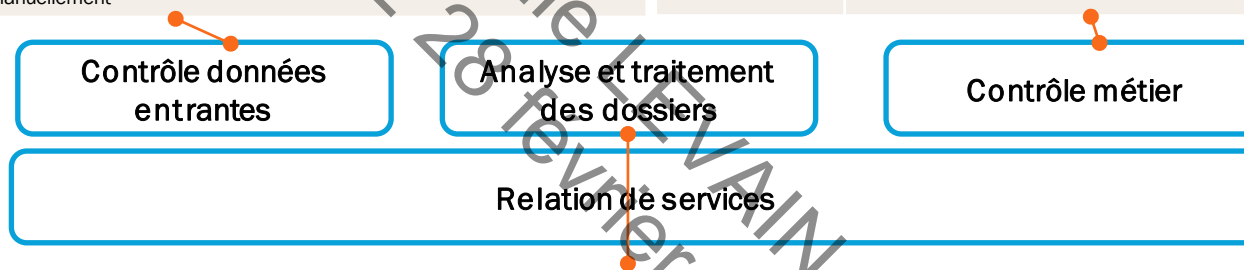
Les évolutions de processus et de métiers présentés ci-après traduisent ces évolutions

# CES ÉVOLUTIONS NÉCESSITENT DE FAIRE ÉVOLUER LES MACRO-PROCESSUS (PARCOURS DE L'ALLOCATAIRE ET VIE DU DOSSIER)...



# ... ET DE REQUESTIONNER LA VALEUR AJOUTÉE DE L'ACTIVITÉ HUMAINE DANS CE PROCESSUS (SYNTHÈSE DES SLIDES 13 À 19)

Activités	Evolutions des activités	Activités	Evolutions des activités
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Réalisation des RAC</li> <li>- 2. Réalisation du data pièces</li> </ul>	<p>Dans le cadre des liquidations automatiques : pas de besoin de contrôle des données issues d'un tiers de confiance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1'. <b>Baisse des RAC</b> avec recentrage sur les données non récupérables automatiquement et les dossiers à risques et sécurisation plus en amont des données entrantes (certification de données, etc.)</li> <li>- 2'. Augmentation du <b>datamining procédures</b> et ciblage des téléprocédures à contrôler via datamining</li> <li>- 3'. <b>Evolutions des risques</b> à prévoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence possibles de nouveaux risques de fraude, par ex. fraude organisée</li> <li>• Erreurs d'interprétation des données par le SI donc à retraiter manuellement</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Vérification avant-paiement</li> <li>- 2. Vérification après-paiement (amélioration continue)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1'. <b>Diminution de la vérification en avant-paiement en volume</b>, mais avec la même complexité</li> <li>- 2'. <b>Développement des actions d'amélioration continue</b> pour les dossiers non traités automatiquement : analyse de la qualité, audit sur procédures, analyse des dossiers en erreur et analyse des causes</li> </ul>



Activités	Evolutions des activités
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Traitement et suivi du dossier jusqu'à sa résolution : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des droits</li> <li>• Vérification dans portails divers</li> <li>• Demande de pièces complémentaires / coproduction, de contrôles sur place</li> <li>• Etc.</li> </ul> </li> <li>- 2. Contacts sortants à des fins de co-production</li> <li>- 3. Réponses aux demandes des allocataires (accueil, téléphone, RDV)</li> <li>- 4. Accompagnement à la réalisation des démarches en ligne et réalisation ateliers et permanences chez des partenaires pour informer sur les prestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1'. <b>Recentrage sur les liquidations les plus complexes</b> non prises en charge par la liquidation automatique</li> <li>- 2'. <b>Développement de la co-production</b> via le développement de contacts sortants pour notifier des droits, renforcer la co-production et l'explication sur les indus, etc. donc combinant actions de liquidation et de relations de services</li> <li>- 3'. <b>Augmentation des contacts sortants</b> afin de limiter les flux de contacts entrants</li> <li>- 4'. <b>Développement des activités d'accompagnement aux démarches et d'inclusion numérique</b> dans un contexte de diversification des canaux (réseaux sociaux, tchat, visio, push sms / notifications, cobrowsing)</li> <li>- 5'. <b>Développement des activités d'accompagnement avec orientation des allocataires vers les partenaires</b> (associatifs, interbranches, pôle emploi, etc.) dans leurs parcours de droit, dans une logique « allocataire », avec une posture de conseil</li> </ul>

## CES ACTIVITÉS ONT ÉTÉ REGROUPÉES EN BLOCS D'ACTIVITÉS POUR RECOMPOSER LES MÉTIERS

La dernière partie du document vise à mettre à plat le découpage en métiers

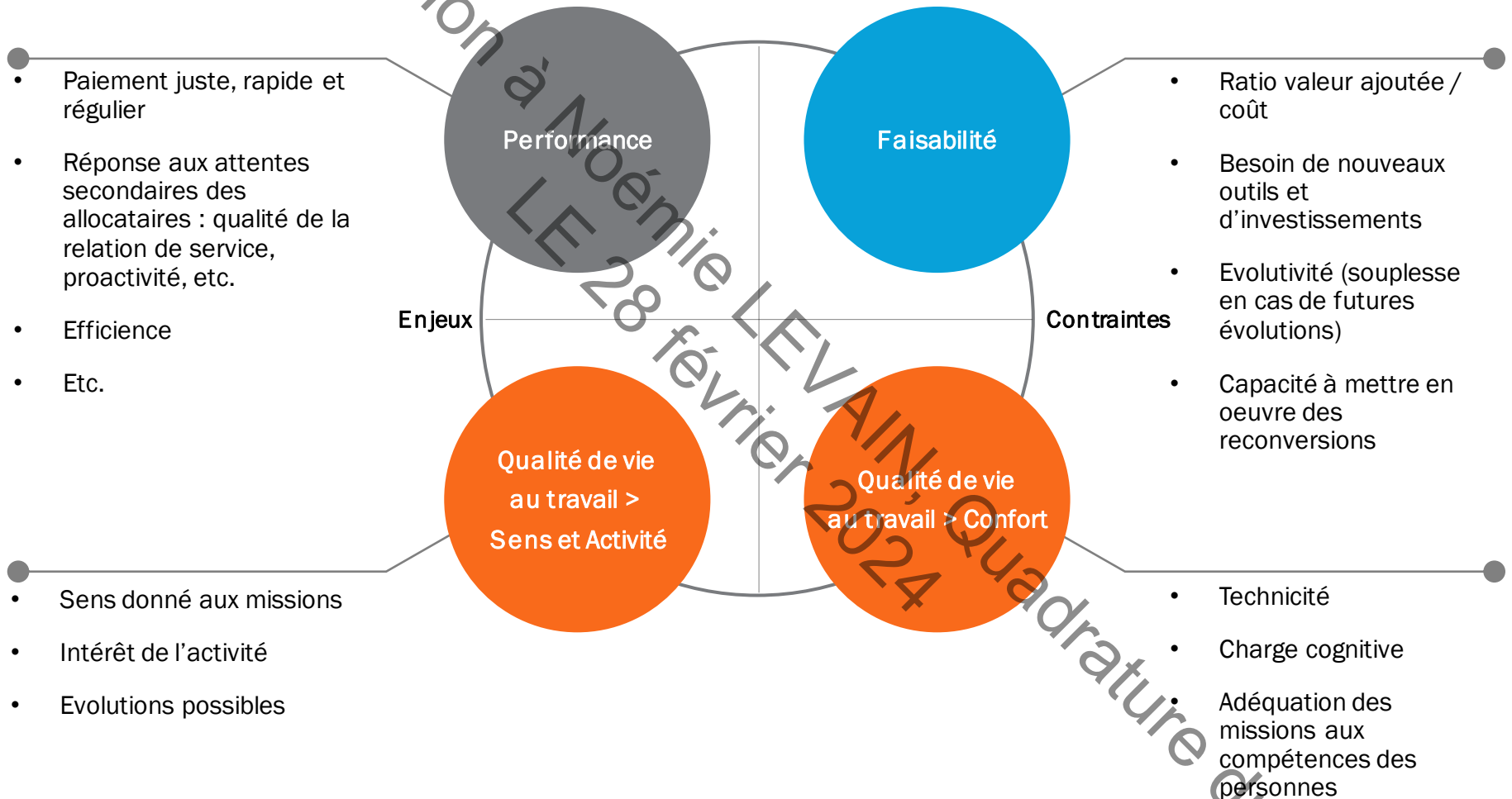
Transmission à Noémie  
LEVAIN

**4.4.4 LE MÈTRE**

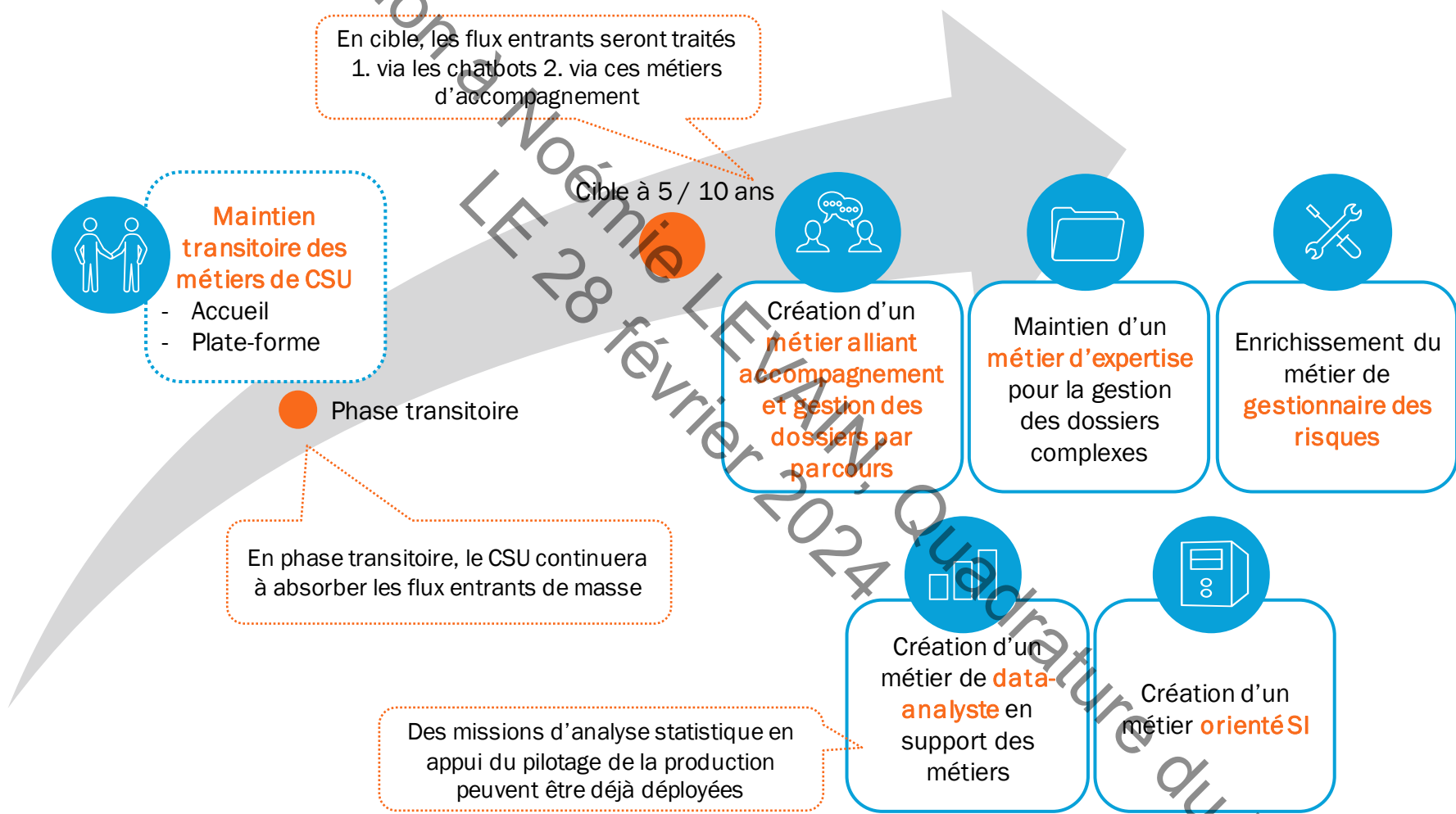
février 2024

LEVAIN, Quadrature du Net

# LA DÉFINITION DES MÉTIERS (DÉCOUPAGE ET CONTENU) REPOSE SUR UN ENSEMBLE DE CRITÈRES



# EN VISION CIBLE, TROIS MÉTIERS PRINCIPAUX ET DEUX MÉTIERS AUTOUR DES DONNÉES



# EN SYNTHÈSE : QUI FAIT QUOI ?

Légende

- X Acteur principal
- x Autre acteur

Répartition restant à définir  
(contrôle sur pièce,  
fiabilisation des données  
entrantes, audits tiers de  
confiance)

	CSU	Métier d'accompagnement	Métier d'expertise	Gestionnaire risques
Actions de sécurisation des données entrantes (contrôle, fiabilisation données entrantes, etc.)	-	X	X	X
Traitement des dossiers	x	Par parcours	Dossiers les + complexes	x
Contacts sortants / co-production	x	X	X	x
Relations de service entrante	X	X	Liquidation suite à un contrôle	-
Vérification avant paiement	-	Majeure sur tenue du dossier	-	X
Accompagnement sur le dossier	X	Majeure numérique	X	-
Accompagnement administratif sur le parcours de vie	-	X	-	-
Analyse des causes d'erreur et évaluation de la qualité	-	-	-	X
Accès aux droits et aux services	X	X	X	-
Appui technique à la liquidation	-	-	X	-



# ANALYSE COMPARATIVE PÔLE EMPLOI ET ASSURANCE MALADIE : LA CIBLE PROPOSÉE SE RAPPROCHE DES TENDANCES OBSERVÉES CHEZ D'AUTRES OPÉRATEURS



## Assurance Maladie et recouvrement



Source : étude métier interbranche  
UCANSS. 2019.

- **Elargissement du périmètre de certains COS vers des activités de soutien au back-office** en raison des nouvelles technologies et d'évolutions organisationnelles sur l'accueil avec ajout de **liquidation de dossiers simples** (les dossiers complexes restant exclusivement de la responsabilité des gestionnaires et des référents techniques)
- Evolution des activités des COS vers un **renforcement de leur rôle de conseil et d'accompagnement**
- **Augmentation du niveau d'expertise du back-office et des agents maîtrise des risques**

### Spécifique recouvrement :

- **Développement des contacts sortants** avec les cotisants, notamment dans un souci de simplification des procédures et de personnalisation de la relation usager
- Développement de la polyvalence fonctionnelle sur un public donné (ex. de segments cotisants : entrepreneurs, grandes entreprises, etc.)



## Pôle emploi

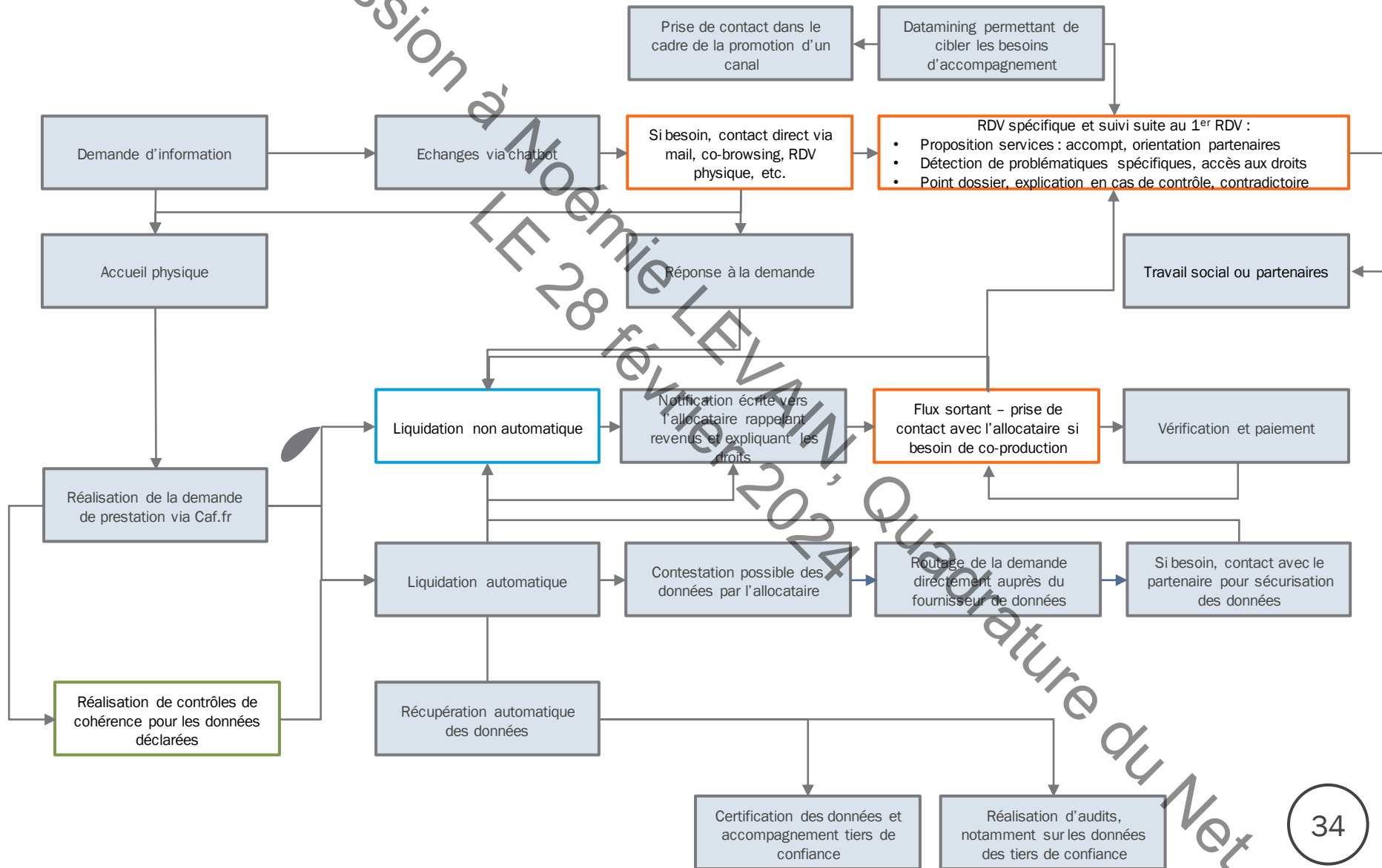
Source : rencontre Pôle emploi 07/2019.

- Organisation actuelle :
  - ✓ **Pas de séparation entre front et back** : un conseiller réalise des missions d'accueil libre service, téléphone, et production
  - ✓ **Polyvalence sur les activités de front et de back**
  - ✓ Mise en place d'un **réfèrent demandeur d'emploi**
  - ✓ **Contacts pro-actifs développés**
- Un enjeu de :
  - **Renforcer l'approche « client »** dans un contexte d'automatisation des tâches
  - **Mettre en place une relation privilégiée** avec un accompagnement dans les démarches

# CRÉATION D'UN MÉTIER D'ACCOMPAGNEMENT PAR PARCOURS

Finalité

- Traiter la problématique de l'allocataire de manière intégrée en lui facilitant l'accès aux services dont il a droit
- Contribuer à assurer le paiement juste, rapide et régulier des prestations



# FICHE EMPLOI NATIONALE – MÉTIER D'ACCOMPAGNEMENT PAR PARCOURS (1)

Activités

- **Accompagne les allocataires dans leurs problématiques de vie dans une logique de parcours :**
  - Oriente vers les services partenaires en fonction des besoins de la personne (protection sociale, association, pôle emploi, etc.)
  - Informe et conseille sur les partenaires pour permettre la continuité des droits
- **Traiter les dossiers non pris en charge par la liquidation automatique, dans le cadre de parcours :**
  - Réalise un diagnostic des situations allocataires ainsi que les RAC afin de déterminer les droits
  - Détecte des droits potentiels dans une logique d'accès aux droits
- **Contacte l'allocataire dans le cadre du traitement du dossier de manière proactive en choisissant le canal adéquat** (visio, push sms / notifications, co-browsing, téléphone, accueil physique) afin de :
  - Fiabiliser ou accélérer le traitement du dossier (coproduction)
  - Anticiper une échéance pour éviter une rupture de droits, y compris en interbranches
  - Informer du traitement du dossier et notifier des droits
  - Prévenir et expliquer la notification d'un indu
  - Aider au maintien des droits, à la tenue du dossier et l'accompagnement numérique
- **A la demande de l'allocataire, réalise l'accueil sur RDV**
- **Réalise des actions de prévention, fiabilisation et contrôle des données entrantes** (répartition des rôles à définir)
- **Investigue sur le dossier en cas de contestation par l'allocataire**, notamment en contactant les tiers de confiance

Compétence	Niveau	Compétence	Niveau
Connaissance de la stratégie de la Branche	2	Posture de service - <b>NOUVEAU</b>	3
Connaissance de la stratégie de l'organisme	2	Gestion des situations difficiles	2
Connaissance des prestations	4	Assertivité - <b>NOUVEAU</b>	2
Connaissance du réseau partenarial	3	Pédagogie - <b>NOUVEAU</b>	2
Connaissances problématiques éco. et soc. des allocataires	3	Capacité à investiguer / rechercher / retracer - <b>NOUVEAU</b>	2
Législation et réglementation des partenaires	2	Ecoute	3
Connaissance des techniques d'entretien	3	Proactivité - <b>NOUVEAU</b>	2
Connaissance des techniques d'accompagnement social	1	Expression orale et écrite	3
Maîtrise des applicatifs métiers	3	Autonomie	2
Conseil / assistance	3	Adaptabilité	2

# FICHE EMPLOI NATIONALE – MÉTIER D'ACCOMPAGNEMENT PAR PARCOURS (2)

## Environnement de travail

- Travail sur poste informatique
- Pilotage via plan de production et check-list d'actions
- Interactions avec les allocataires à distance (téléphone, mails) et en physique sur RdV
- Travail à distance possible
- Interactions avec les partenaires (inter-branches, réseau associatif, acteurs institutionnels)
- Interaction avec les CSU, GCA experts et vérificateurs

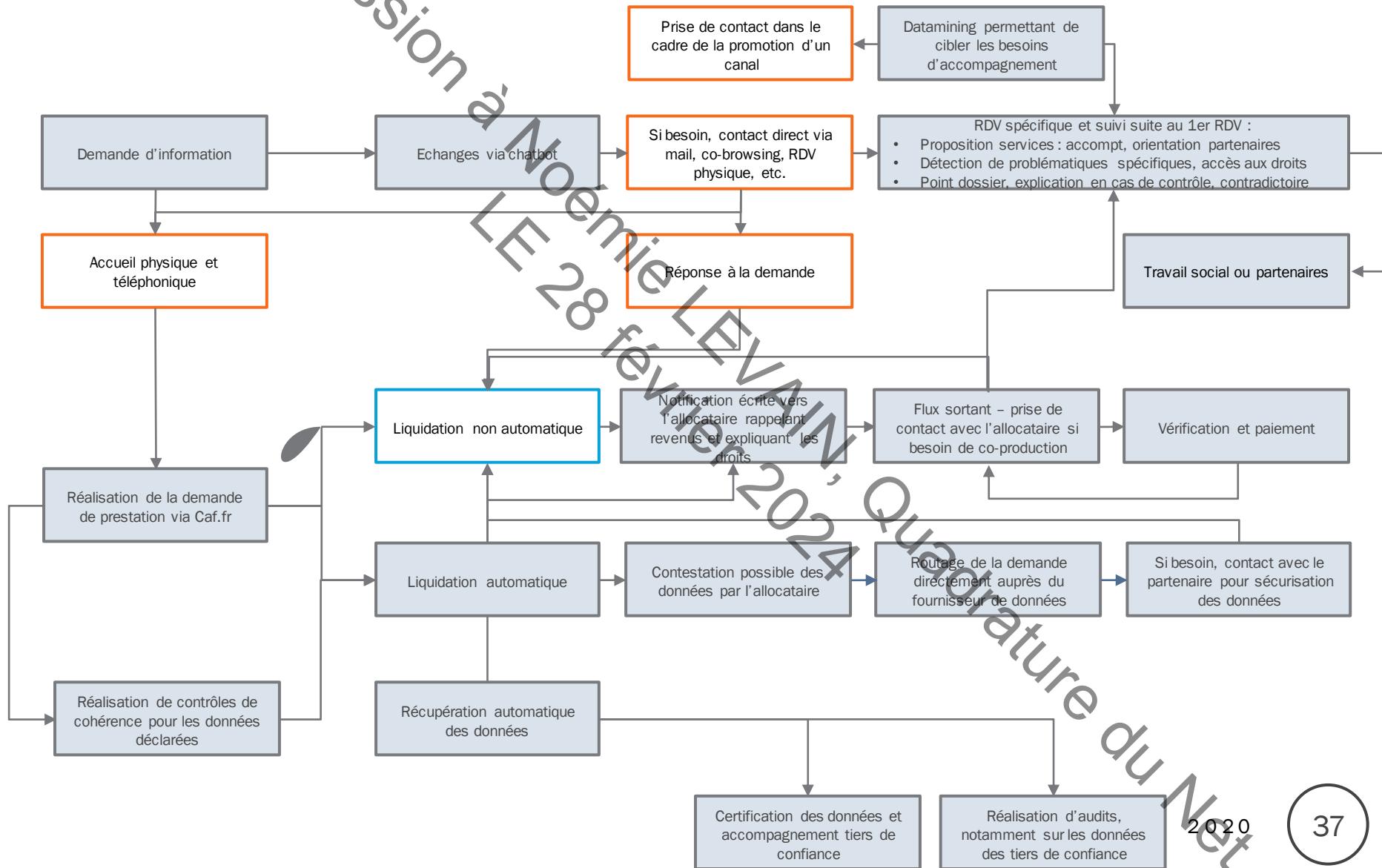
## Profil de recrutement

- Recrutement de Bac à bac+2
- Recherche de profils avec une expérience dans le domaine de la relation de service
- En interne, besoin d'organiser des séances d'informations collectives pour découvrir ce nouveau métier
- Tests connaissances, entretiens collectifs pour mise en situation (réaction face au stress, à l'agressivité,...) et entretiens individuels

# MAINTIEN DU MÉTIER DE CSU AVEC ÉVOLUTION DES MISSIONS

Finalité

- Apporter une réponse de qualité aux usagers ou partenaires
- Conseiller et orienter les usagers ou les partenaires sur les démarches à suivre et contribuer au traitement de premier niveau de leurs dossiers
- Promouvoir les offres de services de la Caf



# FICHE EMPLOI NATIONALE – CSU (1)

Activités

- **Renseigner et orienter les allocataires en veillant à la qualité de la réponse :**
  - Renseigner les usagers sur l'offre de services de la Caf, la législation en vigueur dans la limite de son champ d'intervention, les démarches à suivre, leur dossier et leurs droits et obligations vis-à-vis de la Caf, les canaux à utiliser, les offres de services des partenaires
  - Informer et orienter l'usager dans l'utilisation des services du caf.fr et des bornes interactives
  - Orienter (les appels, les personnes, les courriels) vers les services, organismes voire partenaires compétents
  - Adresser si besoin la documentation adéquate (formulaire, attestation, etc.)
  - Gérer les relations conflictuelles (écrites, téléphoniques et de face à face)
- **Accompagner les allocataires sur la dimension numérique via un diagnostic sur l'autonomie des allocataires lui permettant d'adapter son accompagnement**
- **Traiter les dossiers pouvant être liquidés en direct**, en fonction de ses compétences
- **Réaliser des contacts sortants dans le cadre de campagnes d'appels sortants de masse ou unitaires** (appels et/ou courriels sortants) afin de :
  - Proposer des rappels différés à l'usager en fonction des besoins
  - Promouvoir un canal

Compétence	Niveau	Compétence	Niveau
Connaissance de la stratégie de la Branche	2	Gestion des situations difficiles	3
Connaissance de la stratégie de l'organisme	2	Assertivité - <b>NOUVEAU</b>	2
Connaissance des prestations	2	Pédagogie - <b>NOUVEAU</b>	2
Connaissance du réseau partenarial	2	Capacité à investiguer / rechercher / retracer - <b>NOUVEAU</b>	2
Connaissances problématiques éco. et soc. des allocataires	3	Ecoute	3
Législation et réglementation des partenaires	2	Proactivité - <b>NOUVEAU</b>	2
Connaissance des techniques d'entretien	3	Expression orale et écrite	3
Maîtrise des applicatifs métiers	2	Autonomie	1
Conseil / assistance	2	Adaptabilité	3
Posture de service - <b>NOUVEAU</b>	3		

# FICHE EMPLOI NATIONALE – CSU (2)

## Environnement de travail

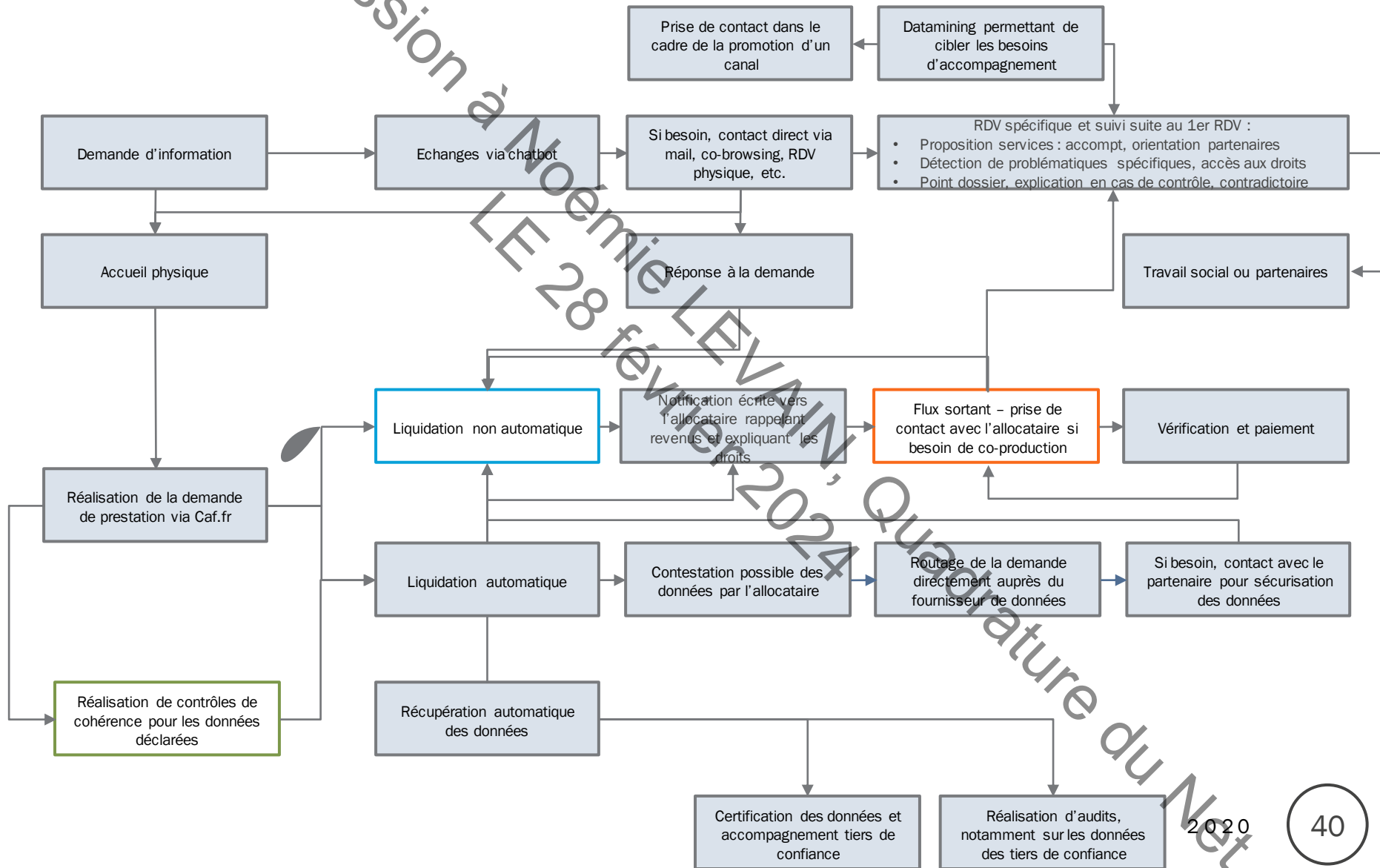
- Travail en station debout en accueil, en plate-forme téléphonique ou sur poste informatique (réponse aux mails)
- Interactions principalement avec les allocataires soit en physique soit à distance
- Travail à distance possible sauf pour accueil physique
- Interactions avec les partenaires (inter-branches, réseau associatif, acteurs institutionnels)
- Interaction avec les chargés de conseil, les GCA experts et vérificateurs

## Profil de recrutement

- Recrutement à Bac à bac+2
- Recherche de profils avec une expérience dans le domaine de la relation de service
- Besoin d'organiser des séances d'informations collectives pour découvrir ce nouveau métier
- Tests connaissances, entretiens collectifs pour mise en situation (réaction face au stress, à l'agressivité,..) et entretiens individuels

- Contribuer à assurer le paiement juste, rapide et régulier des prestations

# MISE EN PLACE D'UN MÉTIER D'EXPERTISE





# FICHE EMPLOI NATIONALE – MÉTIER D'EXPERTISE (1)

Activités

- **Instruit les dossiers les plus complexes nécessitant un traitement spécifique, pour l'ensemble des prestations**
  - **Détecte des droits potentiels** au moment de la liquidation dans une logique d'accès aux droits
  - **Contacte l'allocataire dans le cadre du traitement du dossier de manière proactive en choisissant le canal adéquat** (visio, push sms / notifications, co-browsing, téléphone, accueil physique)
- **Réalise des actions de prévention, fiabilisation et contrôle des données entrantes** (répartition des rôles à définir)
- **Investigue sur le dossier en cas de contestation par l'allocataire** :
  - Contacte les tiers de confiance
  - Retrace l'historique des données et les règles de calcul
- **Accompagne et intervient en appui technique des chargés de conseil** dans le traitement des dossiers

Compétence	Niveau	Compétence	Niveau
Connaissance de la stratégie de la Branche	2	Pédagogie - <b>NOUVEAU</b>	3
Connaissance de la stratégie de l'organisme	2	Capacité à investiguer / rechercher / retracer - <b>NOUVEAU</b>	3
Connaissance des prestations	4	Ecoute	2
Connaissance du réseau partenarial	2	Proactivité - <b>NOUVEAU</b>	2
Connaissances problématiques éco. et soc. des allocataires	2	Expression orale et écrite	2
Maîtrise des applicatifs métiers	3	Autonomie	2
Conseil / assistance	4	Adaptabilité	2
Législation et réglementation des partenaires	1	Anticipation / veille / alerte	2

# FICHE EMPLOI NATIONALE – MÉTIER D'EXPERTISE (2)

## Environnement de travail

- Travail sur poste informatique
- Pilotage via plan de production
- Interactions avec les allocataires plutôt à distance (téléphone, mails)
- Travail à distance possible
- Travail en interaction avec les CSU, chargés de conseil et vérificateurs

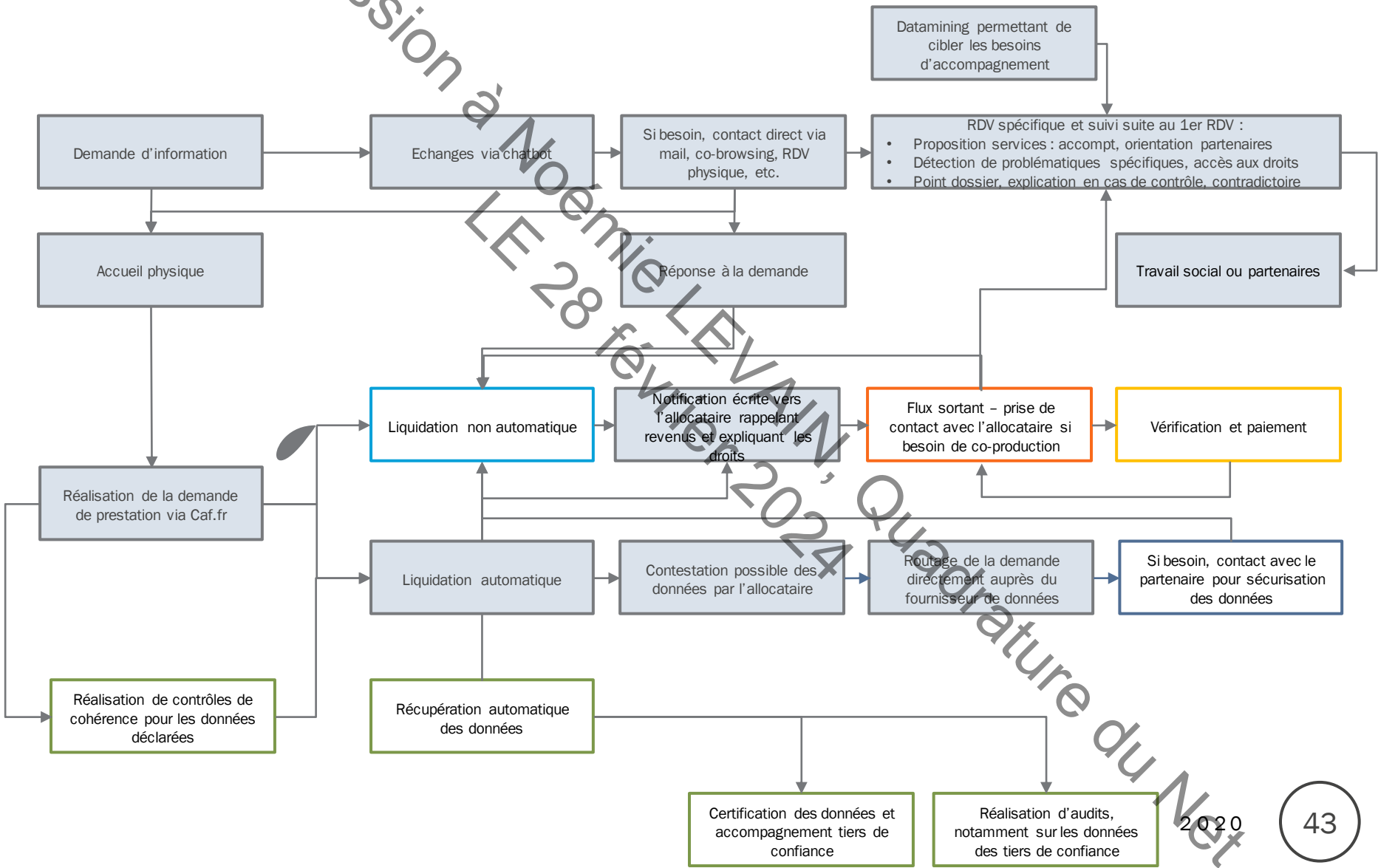
## Profil de recrutement

- Recrutement à partir de Bac+2
- Besoin d'organiser des séances d'informations collectives sur le métier
- Tests capacités cognitives / logique + entretiens individuels

# ENRICHISSEMENT DU MÉTIER DE VÉRIFICATEUR ET ÉVOLUTION EN « GESTIONNAIRE MAÎTRISE DES RISQUES »

Finalité

- Assurer la qualité des traitements et sécuriser les paiements des droits aux allocataires en veillant à la maîtrise des risques internes et externes



# FICHE EMPLOI GESTIONNAIRE DES RISQUES (1)

Activités

- **Vérifie la qualité des dossiers traités par les chargés de conseil, chargés de gestion, s et CSU :**
  - Réalise le contrôle métier pour les liquidations non automatiques (dossiers les plus complexes risqués) afin de couvrir le risque d'erreur métier ou de fraude interne
  - Si besoin, contacte pro-activement les allocataires à des fins de coproduction et réalise les liquidations associées à ses contrôles
- **Réalise des actions de contrôle des données entrantes** (répartition des rôles à préciser par un cadrage national et/ou local)
- **Réalise des actions d'amélioration continue :**
  - Met en œuvre des opérations d'évaluation de la qualité de la liquidation, soit par des contrôles unitaires sur des dossiers sélectionnés, soit par des audits (audit sur procédures, revues de processus afin de diffuser des bonnes pratiques de ses collègues)
  - Analyse les causes des dossiers en anomalie, propose et met en œuvre des actions correctrices
  - Sécurise les fichiers CAF au titre du rôle de « tiers de confiance » des CAF
  - Réalise des activités de sécurisation de données avec les autres Branches
  - Réalise des activités de certification des données et d'accompagnement des tiers de confiance
  - Réalise des actions de prévention de la fraude interne

Compétence	Niveau	Compétence	Niveau
Connaissance de la stratégie de la Branche	2	Pédagogie - <b>NOUVEAU</b>	3
Connaissance de la stratégie de l'organisme	2	Capacité à investiguer / rechercher / retracer - <b>NOUVEAU</b>	3
Connaissance des prestations	4	Ecoute	2
Connaissance du réseau partenarial	1	Proactivité - <b>NOUVEAU</b>	1
Connaissances problématiques éco. et soc. des allocataires	2	Expression orale et écrite	2
Législation et réglementation des partenaires	2	Autonomie	2
Maîtrise des applicatifs métiers	3	Adaptabilité	2
Conseil / assistance	2		
Anticipation / Veille / Alerte	2		

# FICHE EMPLOI GESTIONNAIRE DES RISQUES (2)

## Environnement de travail

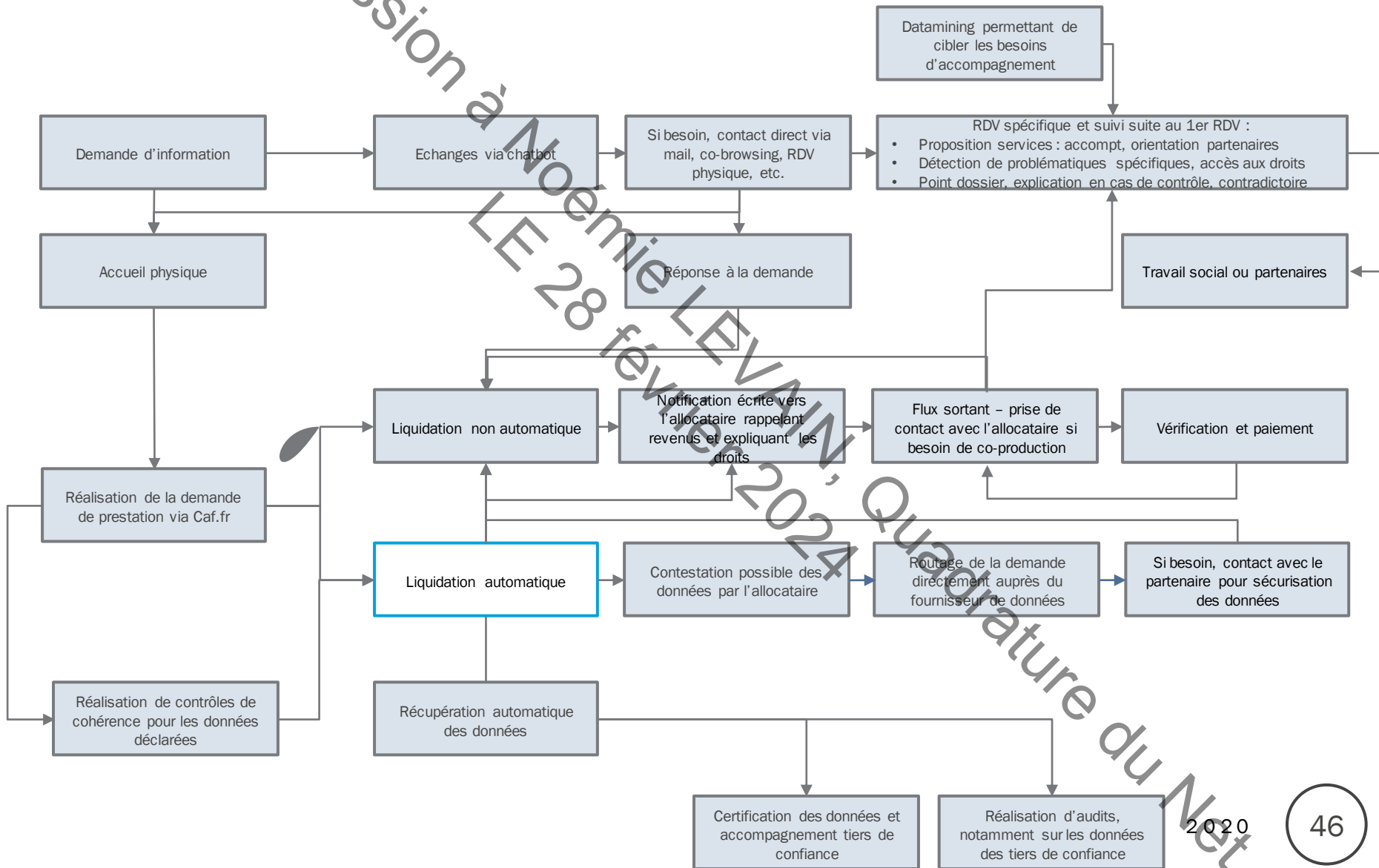
- Travail sur poste informatique
- Déplacements possibles auprès des partenaires pour réaliser des contrôles in situ
- Interactions avec les allocataires plutôt à distance (téléphone, mail, notamment)
- Interactions avec les équipes côté ordonnateur
- Travail à distance possible
- Pilotage via plan de production / vérification pour la partie vérification
- Besoin de présence de gestionnaires en continu tout au long de l'année pour valider les paiements, les jours ouvrés

## Profil de recrutement

- Profil de recrutement privilégié : GCA expert
- VADEMECAF et connaissance du système d'information
- Qualités personnelles recherchées :
  - Rigueur et adaptabilité (prise de recul)
  - Curiosité
  - Capacité d'analyse
  - Pédagogie et bienveillance, diplomatie
  - Intérêt pour l'allocataire
- Modalités de recrutement :
  - Possibilités entretiens collectifs pour tester le relationnel et le travail en équipe
  - Etudes de cas

- Assurer la qualité des traitements et sécuriser les paiements des droits aux allocataires en veillant à la maîtrise des risques informatiques

# CRÉATION D'UN « CONSEILLER DU SI »



# FICHE EMPLOI « CONSEILLER DU SI » (1)

Activités

- Réalise des opérations de contrôle sur la conformité du traitement par le système d'information en jouant un rôle d'anticipation et veille sur le système
- Identifie les rejets techniques et les d'erreurs d'interprétation des données par le SI et les traite manuellement
- Analyse les causes d'anomalies techniques et met en œuvre des actions correctrices : proposition d'évolutions du SI métier national ou de solutions alternatives aux gestionnaires
- Participe aux travaux de recette et de mise en production des évolutions du SI métier et réalise l'accompagnement des équipes métiers
- Réaliser toutes activités de sécurisation du risque informatique
- Conseille et accompagne les partenaires production sur des projets en lien avec l'acquisition dématérialisée des données (ex. offre bailleurs, Edi pour les bailleurs...)

Compétence	Niveau	Compétence	Niveau
Connaissance de la stratégie de la Branche	2	Pédagogie - <b>NOUVEAU</b>	3
Connaissance de la stratégie de l'organisme	2	Capacité à investiguer / rechercher / retracer - <b>NOUVEAU</b>	3
Connaissance des prestations	4	Ecoute	2
Connaissance du réseau partenarial	1	Proactivité - <b>NOUVEAU</b>	1
Connaissances problématiques éco. et soc. des allocataires	2	Expression orale et écrite	2
Législation et réglementation des partenaires	2	Autonomie	2
Maîtrise des applicatifs métiers	4	Adaptabilité	2
Conseil / assistance	2		
Anticipation / Veille / Alerte	2		

# FICHE EMPLOI « CONSEILLER DU SI » (2)

## Environnement de travail

- Travail sur poste informatique
- Travail à distance possible

## Profil de recrutement

- Profil de recrutement privilégié : GCA expert
- VADEMECAF et connaissance du système d'information
- Qualités personnelles recherchées :
  - Rigueur et adaptabilité (prise de recul)
  - Curiosité
  - Capacité d'analyse
  - Pédagogie et bienveillance, diplomatie
  - Intérêt pour l'allocataire
- Modalités de recrutement :
  - Possibilités entretiens collectifs pour tester le relationnel et le travail en équipe
  - Etudes de cas





# FICHE EMPLOI DATA-ANALYST (1)

Activités

- Propose des analyses via des techniques statistiques (datamining, big data, etc.) au service des métiers en :
  - ✓ Organisant les données recueillies pour faciliter la recherche d'informations
  - ✓ Créant les bases de données à partir des informations recueillies et en s'assurant de leur fiabilité
  - ✓ Automatisant ces bases afin d'établir des modèles statistiques
  - ✓ Définissant des axes stratégiques
- Analyse les comportements et usages des allocataires dans une logique marketing afin de mieux adapter l'offre de services
- Identifie de manière prospective les allocataires à accompagner, en fonction des problématiques économiques et sociales de son territoire
- Contribue à l'optimisation de la production du service et à la stratégie de production de l'organisme en apportant des éléments chiffrés et objectivés à la Direction (par ex. aide à la définition des consignes de production)
- Intervient en appui de l'amélioration continue et de la maîtrise des risques internes et externes (identification de récurrences, analyse de causes, etc.)

Compétence	Niveau	Compétence	Niveau
Connaissance de la stratégie de la Branche	3	Conseil/ assistance	2
Connaissance de la stratégie de l'organisme	3	Pédagogie - NOUVEAU	3
Techniques de contrôle de gestion	2	Capacité à investiguer / rechercher / retracer - NOUVEAU	3
Connaissance du réseau partenarial (notamment inter-branches) et système de protection sociale	2	Ecoute	2
Connaissances des problématiques éco. et soc. des allocataires	3	Proactivité - NOUVEAU	3
Connaissance des techniques de marketing - NOUVEAU	2	Expression orale et écrite	3
Connaissance des données contenues dans le SI	4	Autonomie	2
Sécurité des systèmes d'informations	3	Innovation - NOUVEAU	1
Techniques statistiques, y compris sondages	4	Mode multi-client - NOUVEAU	2
Connaissance des techniques et technologies Big data - NOUVEAU	2	Réactivité - NOUVEAU	2
Analyse / diagnostic	3	Capitalisation	3
Outils bureautiques (Excel)	4		
Développement (Sas, Seg, Sql)	3		

# FICHE EMPLOI DATA-ANALYST (2)

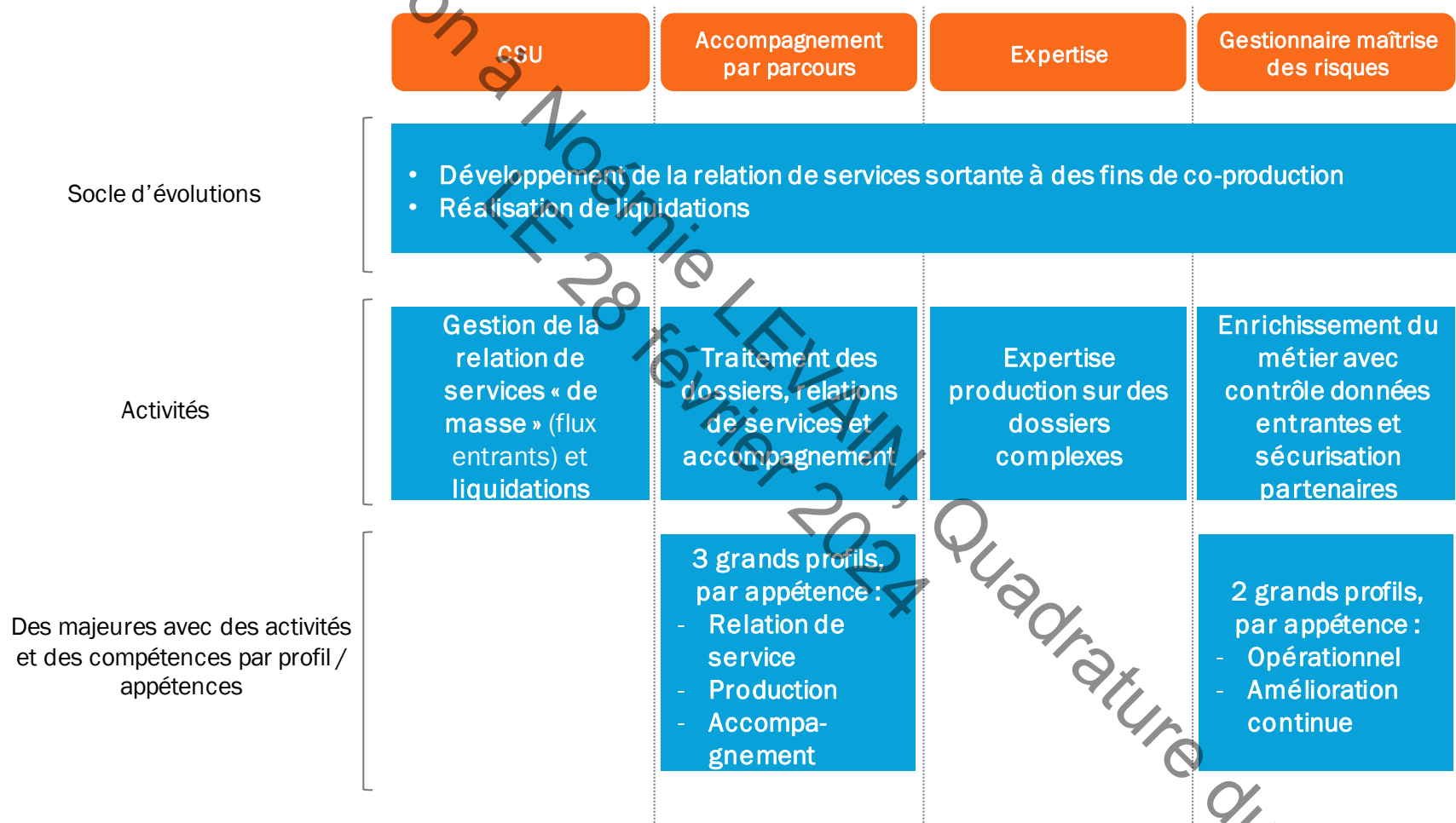
## Environnement de travail

- Périmètre multi-CAF (ressource pouvant être régionalisée)
- Travail à distance pour plusieurs CAF
- Pas d'interactions avec les allocataires
- Interactions possibles avec les partenaires
- Interactions avec une communauté métiers
- Interaction avec les équipes de Direction et les managers prestations et actions sociales, les fonctions supports
- Travail plutôt sur poste informatique
- Autonomie (pas de plan de production) mais besoin de livrer des analyses de manière régulière pour alimenter la production (chargés de conseil)

## Profil de recrutement

- Diplôme spécialisé (faire recherches sur les formations et benchmark dans d'autres entreprises)
  - ✓ Dans l'idéal profil « data-scientist »
  - ✓ Sinon M2 statistique
- A priori, plutôt recrutement externe avec des expériences similaires dans le traitement de données de masse appliqués au marketing (datamarketing) ou à l'amélioration continue (par ex. environnements industriels)
- Possibilité de sous-traiter si nécessaire

# EN SYNTHÈSE, UNE CIBLE MÉTIERS DANS LESQUELS DES EMPLOIS RESTENT À DÉFINIR EN FONCTION DES APPÉTENCES DES SALARIÉS



Transmission à Z

5. ARTICULATION AVEC LES  
MÉTAFRASES

8<sup>ème</sup>

LEVAIN, Quadrature du Net  
février 2024

# CADRE DE L'ÉTUDE

- Dans la suite des études prospectives GCA CSU Vérificateurs, il a été décidé d'**approfondir les porosités entre les métiers du travail social et les métiers de la production et de la relation de services**
- En particulier, l'étude GCA CSU Vérificateur a fait émerger en cible un **nouveau métier de « middle office » portant sur l'accompagnement des allocataires dans le cadre de parcours**
- L'objectif de cette étude est donc d'étudier les **zones de recouvrement entre ce nouveau métier et les métiers du travail social**
- Cette étude est :
  - ✓ Pilotée par la DPFAS et le Département Production
  - ✓ Réalisée par le DRHR Réseau
- Ont été interrogés :
  - ✓ CNAF : Carole VEZARD, Capucine LAMAU, Anne-Sophie CAZIER
  - ✓ CAF : CORREZE, COTE D'OR, MOSELLE, NORD (entretiens individuels et réunion collective)
- Sommaire :
  - ✓ 1. Rappel du contexte
  - ✓ 2. Principaux enseignements issus des entretiens
  - ✓ 3. Pistes envisagées

# MISE EN PLACE D'UN SOCLE NATIONAL DE TRAVAIL SOCIAL : UNE OFFRE GLOBALE DE SERVICE QUI PROMET UNE COMPLÉMENTARITÉ DE SERVICES ENTRE PRESTATIONS ET TRAVAIL SOCIAL

## Contexte

- Le dossier-repères « *Pour un renouveau du travail social des Caf* » a posé le cadre de l'intervention sociale :
  - ✓ L'offre globale de service constitue l'identité des Caf vis-à-vis du service à l'allocataire et à ce titre doit s'intégrer aux projets de service de chaque Caf.
  - ✓ Les travailleurs sociaux des Caf sont positionnés dans la complémentarité des autres professionnels acteurs de la relation de service
  - ✓ L'ensemble des professionnels de la Caf en relation avec le public doivent connaître l'offre de travail social, informer et orienter les familles vers les travailleurs sociaux Caf ou partenaires
- De l'autre côté, en accompagnement du nouveau modèle de production, les métiers de la relation de services seront amenés à évoluer avec un renforcement des missions d'accompagnement

## Enjeux

- Quelle articulation entre les métiers du travail social et ces futurs métiers d'accompagnement ?
  - ✓ Quelle répartition des activités, des populations bénéficiaires ?
  - ✓ Quels besoins de collaboration ?

# EN RAPPEL DE L'ÉTUDE GCA CSU : UN NOUVEAU MÉTIER ALLIANT ACCOMPAGNEMENT ET TRAITEMENT DES DOSSIERS À METTRE EN PLACE

1. Il a été défini dans l'étude prospective que le « chargé d'accompagnement » (libellé provisoire) réaliserait en complément du traitement des dossiers **un accompagnement de 1<sup>er</sup> niveau de type administratif** (public différent que le périmètre du TS) :

- En termes de publics, l'identification des allocataires à accompagner serait réalisé de manière proactive via datamining
- Les entretiens de conseil et d'orientation consisteraient en des activités de :
  - ✓ **Conseil sur l'accès aux droits** de la Branche Famille mais aussi des autres opérateurs (1<sup>er</sup> niveau)
  - ✓ **Pédagogie sur les démarches** à réaliser
  - ✓ **Prise de contact et échange d'informations avec les partenaires** ou et le cas échéant, orientation auprès des partenaires dans le cadre de parcours (prise de RDV ou contact via portail) :
    - Autres opérateurs
    - MDPH, Conseil Départemental, travailleurs sociaux de la Caf
  - ✓ **Conseil sur la tenue du dossier** pour éviter une rupture des droits, des indus, etc.
  - ✓ **Propositions d'entretiens de suivi** afin de répondre aux questions, s'assurer que les démarches ont bien été entreprises et si les conseils ont été pertinents

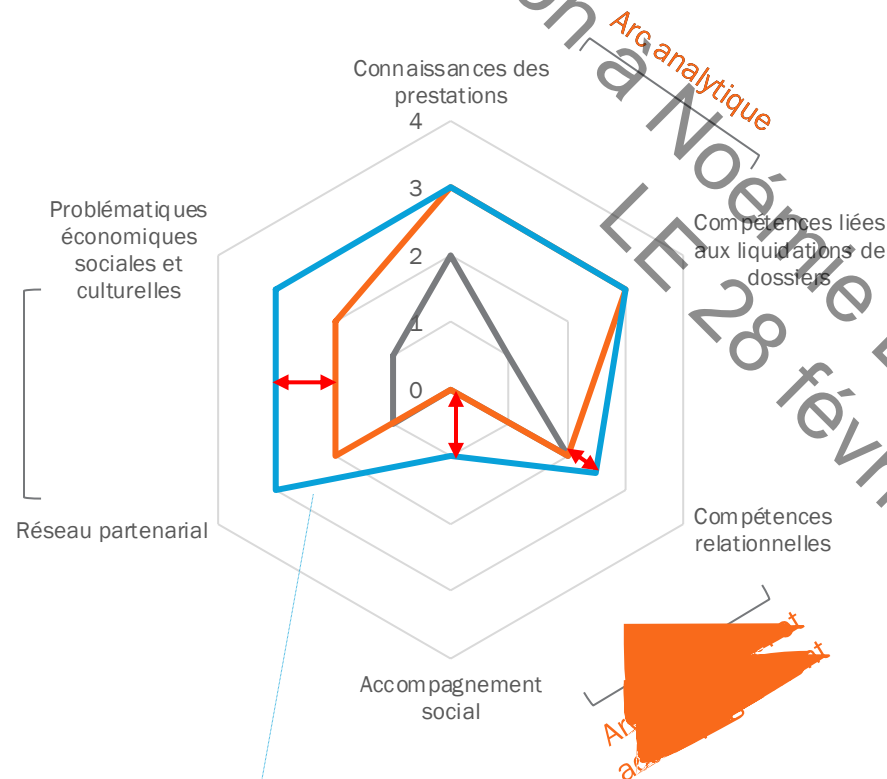
2. Le chargé d'« accompagnement » devra **maîtriser un certain nombre de compétences** :

- En premier lieu, maintenir sa connaissance des prestations et des techniques de liquidation
  - ✓ A ce titre, il bénéficie d'une connaissance fine du dossier allocataire
- Pour réaliser ses missions il devra développer les compétences suivantes :
  - ✓ Relation de services
  - ✓ Ecoute, gestion des situations difficiles, techniques d'entretien d'orientation
  - ✓ Une meilleure connaissance des problématiques sociales économiques et culturelles des allocataires
  - ✓ Une meilleure connaissance des partenaires et des prestations des partenaires



# CE NOUVEAU MÉTIER D'ACCOMPAGNEMENT VA NÉCESSITER UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES MAJEURE AUTOUR DE 3 ARCS DE COMPÉTENCES

— CSU actuel — GCA actuel — Cible Chargé d'accompagnement et de conseil



Le nouveau métier de middle-office va nécessiter de développer des compétences sur les trois arcs

3. Une **montée en compétences importante sera à réaliser dans le cadre de l'évolution des métiers GCA et CSU** :

- Les salariés sont souvent décrits comme ayant des appétences sur l'un ou l'autre des deux arcs, l'arc analytique pour les GCA et l'arc relationnel pour les CSU
- Le nouveau métier va nécessiter **plus de polyvalence et donc de développer ces deux arcs**, et en plus de mieux connaître son environnement
- Dans les Caf, les entretiens menés dans le cadre de l'étude amènent penser que certains salariés ont un potentiel d'évolution favorable
- L'évolution du recrutement devra permettre de mieux cibler ces profils plus polyvalents

# DE SON CÔTÉ LE TRAVAIL SOCIAL APPELLE UN CADRE ET UNE NATURE DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES

## 1. L'offre de travail social dans la branche Famille est aujourd'hui bornée à un certain nombre de cas complexes :

- Séparation
- Décès d'un enfant ou d'un parent
- Impayés de loyer
- Nouvelle offre portant sur les personnes célibataires avec charge d'enfant

## 2. Il amène à des situations sensibles qui nécessitent des compétences et une approche particulières :

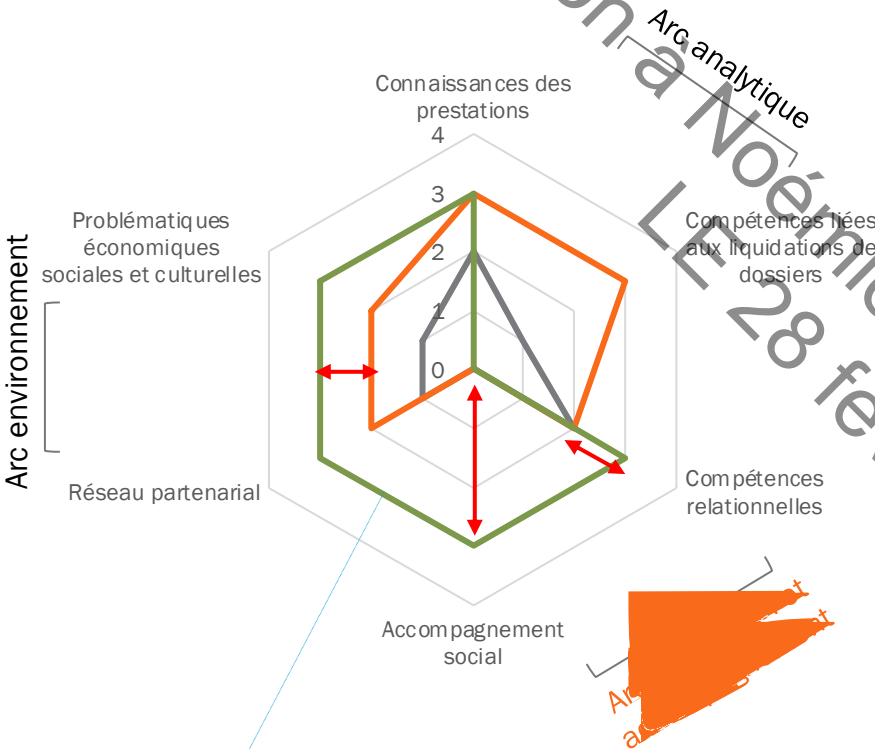
- **Le travail exige une approche systémique de la famille** pour des situations et publics sensibles, par exemple :
  - ✓ En cas de décès d'un parent ou un enfant, l'accompagnement d'une famille dans une phase de deuil est trop complexe
  - ✓ Pour une orientation vers une prise en charge santé mentale
- Il repose aussi sur une **connaissance fine du territoire, des partenaires et des problématiques économiques et sociales des bénéficiaires**
- Il repose aussi sur le respect d'une **éthique particulière** à ce métier :
  - ✓ Sa priorité est d'accompagner le mieux possible la famille vers une plus grande autonomie
  - ✓ Cette éthique repose sur la mise en place d'une relation de confiance, d'un « colloque singulier » avec la famille qui implique de ne pas transmettre certaines données de situation à la Caf (notion de confidentialité)
  - ✓ Le TS propose une aide non imposée qui diffère d'une approche administrative
- Ces compétences sont sanctionnées par l'**obtention d'un diplôme de travailleur social**

## 3. Les partenaires de la Caf peuvent aussi demander à travailler dans certaines situations avec des travailleurs sociaux en priorité :

- Par exemple pour un dossier d'apurement de dettes

# LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AU TRAVAILLEUR SOCIAL REPOSENT SUR DES ARCS DE COMPÉTENCES DIFFÉRENTS DES GCA ET CSU

— CSU actuel    — GCA actuel    — Cible travailleur social



4. La **structure de compétences diffère de celle côté prestation** :

- En base commune, les deux corps de métier nécessitent de connaître les prestations
- Le niveau de maîtrise des arcs relationnel et environnement sont cependant beaucoup plus élevés

L'accompagnement social nécessite des compétences qui sont éloignées des compétences des GCA et CSU actuels

# TABLEAU SYNOPTIQUE

	Chargés d'accompagnement	Travailleurs sociaux
<b>Finalité</b>	Traiter les dossiers et accompagner les allocataires dans une logique de parcours	Aider les familles à développer une autonomie dans la gestion de leur vie quotidienne
<b>Nature de l'accompagnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information, évaluation et ouverture des droits dans une logique d'accès aux droits</li> <li>- Conseil sur les démarches / le dossier</li> <li>- Orientation vers les partenaires dans une logique de parcours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Information-conseil » et accès aux droits dans une logique d'évaluation sociale et globale de la situation</li> <li>- « Accompagnement social »</li> </ul>
<b>Publics accompagnés</b>	Publics plus autonomes	Publics fragilisés
<b>Compétences-clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance des prestations</li> <li>- Compétences analytiques liées au traitement des dossiers</li> <li>- Compétences relationnelles liées à la relation de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance des prestations</li> <li>- Compétences liées à réalisation d'une intervention sociale</li> <li>- Connaissance du réseau partenarial</li> </ul>
<b>Diplôme</b>	CQP actuels	Diplôme de TS



## LES MOYENS À DISPOSITION DES CAF EST SUSCEPTIBLE D'IMPACTER L'ARTICULATION ENTRE LES DEUX MÉTIERS (1)

1. Dans un contexte de définition du socle national de travail social, les entretiens menés dans le cadre de l'étude montre des **écarts de perception du positionnement des Caf en fonction des moyens à disposition** :

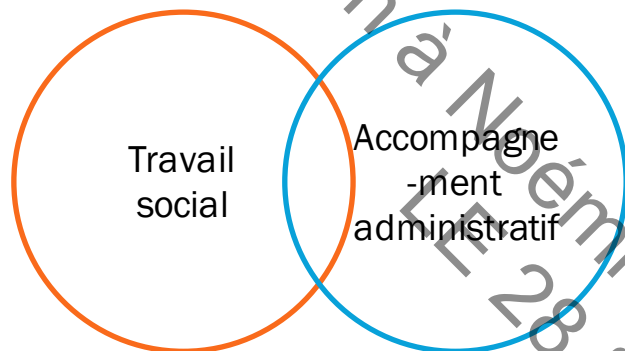
- D'un côté, un **besoin d'accompagnement social à réaliser par les CAF**, en complémentarité du travail social réalisé par les Conseils Départementaux
  - ✓ La Caf bénéficie d'une proximité avec les familles et a une bonne connaissance des dossiers / données allocataires
  - ✓ L'articulation des métiers des prestations et du travail social permet la mise en place d'une offre de services globale
- De l'autre côté, dans les Caf avec un plus faible effectif en TS, l'idée que **l'accompagnement social dans le territoire relève plutôt des Conseils Départementaux** :
  - ✓ Les CD bénéficient d'une taille critique que n'ont pas certaines Caf
  - ✓ Dans ce contexte, l'accompagnement social doit se recentrer sur des activités d'information / conseil et d'accès aux droits

2. Cette différence de moyens emporte des différences majeures dans l'articulation entre les deux métiers :

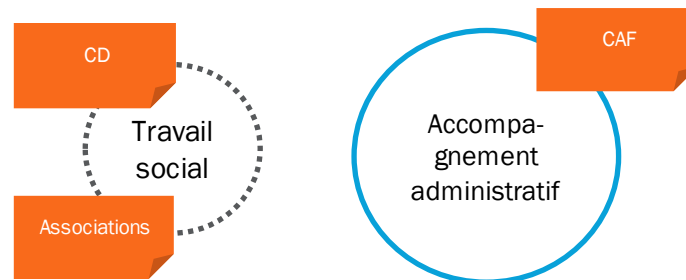
- Dans le cas général, préservation du cœur de métier de l'action sociale et complémentarité entre les deux métiers
- Dans le cas de certaines Caf à moins forts effectifs recentrage sur l'information conseil et l'accès aux droits

## LES MOYENS À DISPOSITION DES CAF SONT SUSCEPTIBLE D'IMPACTER L'ARTICULATION ENTRE LES DEUX MÉTIERS (2)

Cas général : logique de complémentarité



Dans certaines Caf à moins fort effectif : logique de recentrage



- Le travail social et l'accompagnement administratif sont **complémentaires et participent d'une offre globale** :
  - ✓ Niveau 1. Le « Chargé d'accompagnement » accompagne d'un point de vue administratif les autres publics parmi les publics les plus autonomes (aujourd'hui, env. 30% de l'activité des TS)
    - ☐ Soit des entretiens peuvent être menés en commun par les deux métiers
    - ☐ Soit le chargé d'accompagnement accompagne les allocataires et renvoie aux TS si besoin
  - ✓ Niveau 2. Le travail social fournit un accompagnement social qui se concentre auprès des publics les plus fragilisés

- La Caf se **recentre sur une offre d'accompagnement administratif** :
  - ✓ Dans ce cas, l'accompagnement social est réalisé par le CD ou des associations en convention
- Le métier en charge de l'accompagnement administratif peut être issu de profils différents :
  - ✓ Des TS qui se recentrent vers un accompagnement administratif
  - ✓ Des anciens GCA CSU
  - ✓ Voire des secrétaires action sociale

# CONCLUSIONS ET PRÉCONISATIONS

1. Après avoir bien distingué la nature de ces deux accompagnements, il est clair que **l'accompagnement social et l'accompagnement administratif relèvent de deux natures de missions bien distinctes :**

- Les publics les plus fragilisés nécessitent une offre d'accompagnement différente du fait de leur situation et leurs besoins

2. **Il n'est pas envisagé que des travailleurs autres que les travailleurs sociaux puissent réaliser des missions d'accompagnement revêtant un aspect d'accompagnement social :**

- Principalement pour une raison de compétences, et ce, y compris en faisant évoluer le recrutement et la formation
- L'évolution des GCA et CSU vers les métiers d'accompagnement administratif semble déjà un défi de GPEC majeur

3. Dans le cadre de la proposition d'une offre globale, il est recommandé la **mise en place d'un niveau 1** d'accompagnement administratif **et d'un niveau 2** d'accompagnement social :

- Le niveau 1 est réalisé par des anciens GCA CSU (voire secrétaires action sociale) à faire monter en compétences
- Le niveau 2 est réalisé par des TS pour les populations les plus fragilisées (contacts proactifs en raisons de faits déclencheurs) ou les populations orientées par le niveau 1
  - Pour les publics les plus fragilisés, les TS réaliseront toujours l'information-conseil et l'accompagnement social
- Au moins en situation intermédiaire, mise en place de binômes TS / Chargés d'accompagnement (modalités de la confidentialité entre les deux métiers à définir)
- L'articulation entre l'accompagnement administratif du chargé d'accompagnement et l'« information conseil » du TS sera à bien définir
- En situation-cible, cela nécessite aussi de **bien recentrer les TS sur leur cœur de métier et leurs populations de prédilection** (aujourd'hui, env. 30% de l'activité des TS concerne des populations plutôt autonomes)
- Les besoins en effectifs seront à évaluer si les TS se recentrent sur des missions d'accompagnement social

Transmission

# 6. ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS CADRE DE LA CRISE



28<sup>ème</sup>

LEVAIN, Quadrature du Net  
février 2024



## CADRE DE L'ÉTUDE

### ▪ Objectifs :

- ✓ Identifier les **évolutions durables des métiers GCA CSU et Vérificateurs dans le cadre de la crise actuelle liée au Covid 19**
  - 1. Impacts sur les gestes métiers
  - 2. Impacts sur le management et les modes de travail
- ✓ Compléter l'étude prospective GCA / CSU / Vérificateurs

### ▪ Méthodologie :

- ✓ Mise en place d'un groupe de travail Cnaf
- ✓ Interrogation du réseau par questionnaire via un panel de 6 Caf \*

# DES ÉVOLUTIONS MÉTIERS DÉFINIES DANS LE CADRE DU PLAN DE REPRISE QUI POURRAIENT DEVENIR DURABLES

## Développement du travail à distance

Adaptation des missions de contrôles aux besoins liés à la sortie de crise :

- Généralisation des contacts proactifs
- Développement des contrôles de situation à distance

- Acceptation des PJ transmises par mail
- Recherche d'informations à la source pour pallier la difficulté à récupérer des pièces auprès des allocataires et partenaires

Dépriorisation de certains contrôles pendant la période (enjeu lié aux capacités VPN) avec recentrage des activités de vérification métier sur un socle de cibles dont le datamining métier

Données entrantes

Analyse et traitement des dossiers

Contrôle métier

Services proposés aux allocataires et aux partenaires

### Accélération du recours aux canaux à distance :

- Un report des profils « 100% accueil » vers les canaux à distance
- Développement de la visio (visio connect) et du tchat en live
- RDV individuels encadrés, dans le respect des protocoles sanitaires avec moins d'ateliers collectifs
- Poursuite des circuits allocataires dématérialisés

Une mise en lumière des difficultés d'accessibilité au service pour les personnes éloignées du numérique

- Un plan d'inclusion numérique à lancer ?
- Ciblage de plus en plus fin des personnes éloignées du numérique
- Besoin d'un accompagnement plus poussé que dans les EMS

Développement des contacts pro-actifs  
De nouvelles attentes des allocataires ? [voir slide suivante]

# DES BESOINS DES ALLOCATAIRES ET PARTENAIRES PENDANT CETTE PÉRIODE QUI POURRAIENT DEVENIR DURABLES

(A CONFIRMER VIA ÉTUDE KANTAR)

## 1. Une **évolution des besoins économiques et sociaux des allocataires** ?

- Re-priorisation des **enjeux de maintien des droits et de non-rupture des droits**
- A l'avenir :
  - ✓ Suite aux mesures d'aides exceptionnelles mises en place, **vers un re-questionnement des prestations de la branche Famille ?**
  - ✓ Vers un développement du **principe de non-quérabilité ?**

## 2. Une **expérience des modes de contact à distance qui pourrait devenir durable** ?

- Diminution du réflexe de se rendre dans nos accueils au profit **du développement d'autres modes de contact**
- **Besoin d'accompagnement sur les nouvelles offres** de service dématérialisées
- Demande de **personnalisation des informations sur les outils dématérialisés**

## 3. Des **demandes des partenaires qui évoluent** :

- Des adresses mails ou numéros de téléphone de référents qui peuvent traiter en urgence leurs dossiers
- Demande de planification de réunions à distance avec les Caf sur certaines thématiques
- Développement des circuits dématérialisés pour faciliter l'échange des données
- Mise en place de circuits courts pour plus de réactivité dans la gestion des dossiers

# IMPACTS MÉTIERS : PAS DE NOUVELLES ÉVOLUTIONS MÉTIER MAIS UNE ACCÉLÉRATION DES TENDANCES EN COURS

## 1. Développement accéléré des **postures et compétences autour de la co-production et de la proactivité** :

- Accroissement des contacts sortants à des fins de co-production pour anticiper une rupture de droits mais aussi à des fins d'accès aux droits et activer le traitement d'un dossier (y compris auprès des partenaires pour accélérer le bouclage d'un dossier)
- Dans le cadre du ciblage des allocataires éloignés du numérique, besoin accru de pédagogie pour expliquer les démarches à réaliser
- Développement de l'appui au pilotage, notamment dans le cadre du ciblage des personnes à accompagner

## 2. Développement accéléré des **activités et compétences liés à la relation de service à distance** :

- Accroissement des activités d'accompagnement numérique
- Renforcement de la posture de conseil
- Développement de RDV téléphoniques (avec si besoin prise en main sur le poste de l'allocataire)
- Connaissance des outils numériques, besoin de pédagogie, d'écoute et d'aisance orale dans le cadre de l'accompagnement numérique
- Besoin de former en amont les experts et référents techniques

## 3. Sur la maîtrise des risques, des **métiers qui devraient être peu impactés** :

- Augmentation de la collaboration entre les services de liquidation et les services de vérification, avec définition de solutions communes servant l'intérêt de l'allocataire et facilitant la communication inter-services à distance (pédagogie)
- Développement des contrôles en EDI liés à la limitation de la circulation du papier
- Pour les contrôleurs sur place :
  - Développement des contrôles sur pièces plutôt que sur place ?
  - Sinon, possibilité de faire venir l'allocataire sur site en RDV encadré sanitaire ou de réaliser des contrôles par téléphone ? (pertinence des contrôles guichet et téléphonique à vérifier)
  - Difficulté de mettre en œuvre le télétravail pour ce métier

# SUR LES MODES ET CONDITIONS DE TRAVAIL : DES ÉVOLUTIONS MAJEURES DONT IL FAUDRA ÉVALUER LA PÉRENNITÉ (1)

## 1. Une relation manager / collaborateur à redéfinir :

- Pour les salariés, des attentes d'une plus forte autonomie qui seront à confirmer
- En parallèle, dans certaines Caf, les managers ont ressenti un besoin de renforcer les consignes pour accompagner et cadrer la relation de travail à distance voire accompagner des collaborateurs en risque de coupure avec le télétravail
- L'autonomie du collaborateur nécessite donc un cadre managérial qu'il faudra clarifier
- Le dispositif d'horaires variables pourrait être aménagé, « la règle étant l'objectif à atteindre ».

## 2. Cette refonte de la posture managériale est d'autant plus nécessaire que le télétravail est amené à se développer :

- Une Caf précise qu'il sera limité pour raisons budgétaires dans un 1<sup>er</sup> temps, une autre qu'un bilan devra être fait pour analyser avec les agents les impacts performance et QVT
- Toutefois, le télétravail devrait rester partiel pour ménager des temps collectifs
- Les métiers de GCA, CSU plateforme et vérificateurs sont identifiés comme télé-travaillables
- Le télétravail va nécessiter une réflexion sur le matériel à la maison (dotation en double écran ?)
- Pour les CSU accueil, le télétravail est possible sous réserve technique et dans un nombre de jours / semaine limité

« Les salariés veulent plus d'autonomie sur la gestion du temps et l'organisation personnelle du travail. En même temps, il faut un cadrage sur les procédures de traitement. L'appui métier est prépondérant : on aura besoin d'une clarté de l'information et des procédures. »

« L'autonomie doit se faire dans un cadre défini à l'avance pour éviter malentendu ou déception. »

« Les consignes sont encore plus indispensables en télétravail »

« La crise a montré que presque tous les métiers étaient techniquement télé-travaillables. Seules certaines activités de ces métiers le sont moins. L'accompagnement au caf.fr devrait pouvoir se faire via des outils qui restent à créer. »

# SUR LES MODES ET CONDITIONS DE TRAVAIL : DES ÉVOLUTIONS MAJEURES DONT IL FAUDRA ÉVALUER LA PÉRENNITÉ (2)

## 3. Nécessité de développer le management collaboratif pour capitaliser sur la période écoulée dans les actions d'optimisation interne ou d'appui métier :

- Promotion de l'esprit d'initiative et de la pro-activité des collaborateurs
- Des temps à renforcer sur la recherche commune de solutions
- Incitation à la créativité
- Une réelle montée en compétences sur les outils de la suite 365 (teams) mais une canalisation (priorisation, optimisation des architectures) qui sera nécessaire

## 4. Une culture managériale à renouveler pour accompagner ces transformations :

- Une orientation vers un management à l'objectif au détriment d'une logique de contrôle des temps
- Le manager fixe les objectifs et donne le cadencement via la mise en place de routines
- Les consignes sont communiquées à travers un teams ou un planning par mail
- Le cadre doit accompagner par plus de contacts individuels ou de briefings collectifs via les outils collaboratifs
- Il devient facilitateur et s'assure de la cohésion d'équipe (lien et sentiment d'appartenance)
- Les modalités et le niveau de contrôle sont à repenser
- Ces évolutions nécessiteront un accompagnement des managers de proximité

« Les outils collaboratifs ont été bien développés durant cette période, surtout le Teams, peut-être trop de teams d'ailleurs... »

« Plus de télétravail implique une fixation objectifs plutôt que de contrôler le temps de travail »

« Il faut repenser le management de façon à ce que les managers s'axent davantage sur le suivi de l'atteinte des objectifs et la mise en place des solutions que sur le suivi des temps de travail. »

« Certains profils de managers devront être accompagnés en raison de l'évolution des schémas de travail et le travail autonome à distance de leurs agents : c'est un état d'esprit et une culture parfois forgée depuis de trop longues années »

Transmission à Noël  
7.11.2023  
28  
ŒUVRE  
ŒUVRES POUR LA MISE EN

LEVAIN, Quadrature du Net  
février 2024

# CONDITIONS DE RÉUSSITE ET POINTS DE VIGILANCE IDENTIFIÉS PAR LES GROUPES DE TRAVAIL

## Conditions de réussite

### Pour le projet de mise en œuvre :

- Afficher une cible claire / donner du sens au projet
- Définir une trajectoire progressive
- Consulter les allocataires

### Sur la cible métier :

- Définir les besoins en management
- Travailler en inter-branche dans la mise en œuvre et mettre en place des engagements réciproques
- Disposer d'un outil de GRC

## Points de vigilance

### Pour le projet de mise en œuvre :

- Cadrage salarial à faire évoluer

### Sur la cible métier :

- Bien définir la relation avec le Département et s'assurer de l'ancrage départemental et du lien avec les politiques départementales
- Clarifier la relation ordonnateur / comptable
- Clarifier la relation avec l'action sociale

La trajectoire et le plan d'actions seront travaillés à partir de 2020



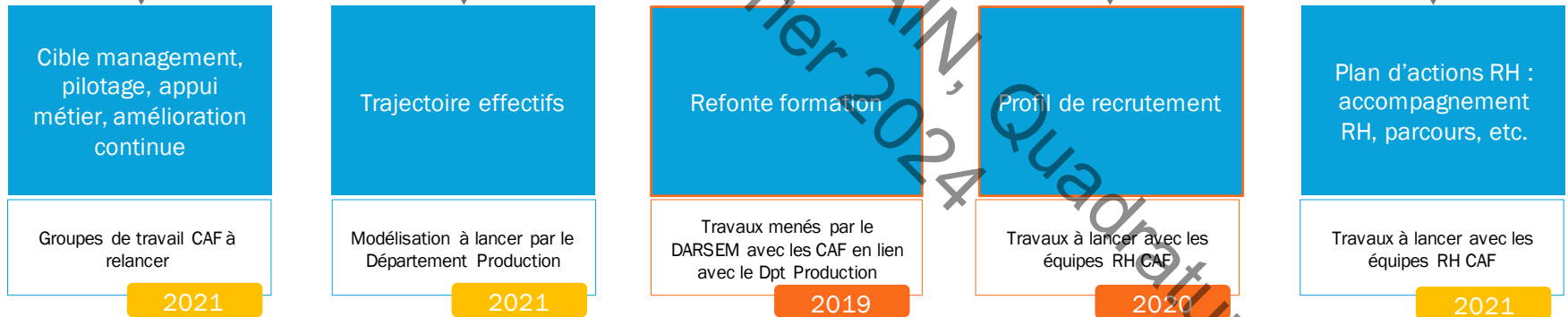
# PROCHAINES ÉTAPES DE DIFFUSION ET DE POURSUITE DES TRAVAUX

## A court terme

- Présentation réalisée aux Directions et acteurs RH au S1 2020
  - ✓ Pas de communication à court terme auprès des salariés
- Travaux d'adaptation RH de manière à concrétiser les changements :
  - ✓ **Modalités de recrutement** à faire évoluer **dès que possible**
  - ✓ **Formation** à faire évoluer également **dès que possible**

## Instruction

### Pilotage du projet



Une mobilisation du réseau est à maintenir pour poursuivre l'instruction du sujet dans des modalités collaboratives

Transmission à Noémie

LE 28



LEVAIN, Quadrature du Net  
février 2024

du Net

# DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES DE LA BRANCHE (1)

## SAVOIR-FAIRE

Libellé	Définition	Niveaux d'exercice de la compétence	Libellé du niveau
<b>Adaptabilité</b>	Adopter le comportement approprié face à une situation.	1-Initiation	S'adapter à des situations connues et récurrentes et/ou des interlocuteurs réguliers
		2-Pratique courante	S'adapter à des situations variées et/ou des interlocuteurs variés
		3- Maîtrise	S'adapter à des situations nouvelles et/ou des interlocuteurs nouveaux
		4- Expertise	S'adapter rapidement et en toutes circonstances à toute situation.
<b>Autonomie</b>	Mener seul sa mission dans son périmètre d'activité tout en informant sa hiérarchie	1-Initiation	Accomplir ses activités professionnelles dans le cadre d'un planning de travail pré-établi en ayant recours ponctuellement à ses collègues et/ou à sa hiérarchie
		2-Pratique courante	Accomplir ses activités professionnelles dans le cadre d'objectifs prédéfinis en réalisant des points de situations périodiques et/ou en proposant des solutions dans son périmètre d'activité
		3- Maîtrise	Accomplir ses activités professionnelles impliquant la définition d'objectifs opérationnels et proposer des solutions dans son périmètre d'activité à sa hiérarchie pour décision
		4- Expertise	Accomplir ses activités impliquant la définition d'objectifs et la négociation des moyens correspondants et prendre des décisions dans son périmètre d'action en informant sa hiérarchie
<b>Anticipation/Veille/Alerte</b>	S'appuyer sur des sources d'information, repérer celles qui peuvent être utiles et/ou alerter les interlocuteurs concernés	1-Initiation	Connaître et utiliser les différentes sources d'information existantes pour se tenir informé des évolutions en cours.
		2-Pratique courante	Actualiser les informations existantes et transmettre aux personnes compétentes les informations concernant le champ de son activité.
		3- Maîtrise	Rechercher de nouvelles (sources) d'information (sélectionner celles qui sont pertinentes) afin d'anticiper les évolutions à venir et d'alerter les personnes concernées.
		4- Expertise	Identifier les évolutions et produire une analyse prospective afin de faciliter la prise de décision.
<b>Optimisation de processus</b>	Mettre en œuvre les activités des processus dans un objectif de prévention des risques et d'amélioration continue de la qualité du service rendu	1-Initiation	Appliquer les procédures, réglementations et/ou méthodes de travail en détectant les risques et en alertant les interlocuteurs concernés
		2-Pratique courante	Analyser la mise en œuvre des procédures, réglementations et/ou méthodes de travail au regard des résultats attendus, analyser les risques et proposer des pistes d'amélioration
		3- Maîtrise	Etudier la faisabilité des projets d'amélioration d'un ou plusieurs processus existants et les mettre en œuvre
		4- Expertise	Organiser et animer des processus dans une logique d'amélioration continue de la qualité et d'anticipation et de prévention des risques
<b>Analyse/Diagnostic</b>	Dans son environnement professionnel, identifier les éléments d'un problème ou d'une situation, les hiérarchiser et en déduire les conséquences et implications pour le domaine d'activité	1-Initiation	Analyser une situation pour en identifier les principales caractéristiques
		2-Pratique courante	Au travers de l'analyse d'une situation, repérer et formaliser les problématiques en jeu en vue d'en identifier les différents éléments
		3- Maîtrise	Réaliser le diagnostic d'une situation en mettant en évidence les problématiques, en caractérisant les enjeux et en déduisant les impacts
		4- Expertise	Réaliser le diagnostic approfondi d'une situation et proposer des actions adaptées à la résolution des problématiques analysées
<b>Résolution de problèmes/Conceptualisation</b>	Appliquer, adapter ou concevoir des solutions afin de résoudre un problème ou d'améliorer les systèmes existants	1-Initiation	Traiter un problème connu et récurrent selon une procédure et/ou méthode de travail identifiées.
		2-Pratique courante	Traiter un problème nouveau et spécifique en proposant des adaptations de procédures et/ou méthodes de travail identifiées
		3- Maîtrise	Construire des solutions adaptées de résolution de problèmes dans son domaine d'activité
		4- Expertise	Construire des solutions pour résoudre des problèmes relevant de plusieurs domaines d'activités

# DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES DE LA BRANCHE (2)

## SAVOIR-FAIRE

Libellé	Définition	Niveaux d'exercice de la compétence	Libellé du niveau
<b>Gestion des situations difficiles</b>	Maîtriser les situations difficiles rencontrées et mettre en œuvre des actions adaptées	1-Initiation	Repérer à temps une situation de tension susceptible de dégénérer en conflit et alerter le bon interlocuteur (hiérarchie ou collègue) susceptible de la résoudre.
		2-Pratique courante	Apaiser une situation de tension en adoptant le mode de communication approprié et en initiant des actions adaptées à la situation
		3- Maîtrise	Savoir analyser les causes des situations de tension rencontrées et proposer les actions permettant qu'elles ne se reproduisent pas
		4- Expertise	Identifier les sources de tension potentielles et concevoir des solutions adaptées pour résoudre et prévenir durablement les situations difficiles
<b>Organisation du travail/optimalisation des moyens</b>	Organiser des activités en optimisant l'utilisation des ressources en fonction de la charge et des résultats à atteindre	1-Initiation	Prioriser ses activités en fonction des objectifs à atteindre et organiser son temps de travail en conséquence
		2-Pratique courante	Organiser les activités de son domaine d'intervention en fonction des objectifs à atteindre et en répartissant les ressources à disposition
		3- Maîtrise	Optimiser l'organisation des activités de son domaine d'intervention en ajustant en permanence ressources, charges et résultats à atteindre.
		4- Expertise	Diagnostiquer l'organisation existante, identifier les axes de progrès et concevoir les nouveaux modes organisationnels dans un objectif d'efficience
<b>Evaluation et développement des compétences</b>	Identifier et évaluer les compétences, définir les besoins d'accompagnement et détecter les potentiels de manière à créer les conditions favorisant le développement individuel et collectif des compétences	1-Initiation	Expliquer les instructions (modes d'emploi, procédures,...) en s'appuyant sur un dispositif connu et construit, poser des questions et vérifier que les explications ont été comprises
		2-Pratique courante	Évaluer les compétences détenues afin d'identifier les besoins et les objectifs de formation et/ou de développement des compétences et mettre en œuvre des actions d'accompagnement
		3- Maîtrise	Analyser les écarts entre les compétences mises en œuvre et les compétences requises afin de concevoir et mettre en œuvre des actions d'accompagnement. Évaluer les résultats (à chaud, à froid).
		4- Expertise	Détecter les potentiels et élaborer des plans d'accompagnement (formation, tutorat, coaching,...) visant le développement des compétences sur le plan collectif (service, département, organisme...), garantir leur mise en œuvre et évaluer les résultats
<b>Gestion de projet</b>	Mettre en œuvre les démarches, méthodologies et outils de la gestion de projets	1-Initiation	Travailler en mode projet en utilisant les outils de gestion spécifiques et en mettant en œuvre les méthodologies correspondantes
		2-Pratique courante	Conduire un projet dans un cadre prédéfini en déclinant les objectifs opérationnels, en mobilisant les ressources et compétences nécessaires et en coordonnant le déroulement du projet jusqu'à son terme
		3- Maîtrise	Concevoir un projet en définissant au travers d'un cahier des charges, les objectifs, les différentes étapes ainsi que les ressources et compétences nécessaires et en assurant le pilotage et l'évaluation
		4- Expertise	Piloter et coordonner différents projets mobilisant une variété d'acteurs internes et/ou externes, analyser les interactions, anticiper les aléas et procéder aux arbitrages.
<b>Animation d'équipe</b>	Animer une équipe ou plusieurs équipes dans un objectif d'optimisation de la performance collective	1-Initiation	Répartir le travail entre les membres d'une équipe et diffuser l'information nécessaire au travail à réaliser
		2-Pratique courante	Animer une ou plusieurs entités d'un même domaine d'activité autour d'objectifs communs
		3- Maîtrise	Coordonner une ou plusieurs entités pluridisciplinaires en explicitant les orientations et décisions en vue de fédérer les équipes
		4- Expertise	Mobiliser des équipes en vue de susciter leur engagement durable autour des objectifs de l'organisme.
<b>Conduite du changement</b>	Piloter et accompagner le changement	1-Initiation	Intégrer les évolutions et conduire des actions visant à l'amélioration des procédures et méthodes de travail
		2-Pratique courante	Accompagner et mettre en place des actions de changement ayant un impact organisationnel
		3- Maîtrise	Piloter un changement, le promouvoir et favoriser l'adhésion et la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés
		4- Expertise	Concevoir et piloter des démarches de changement global et favoriser leur appropriation sur la durée

# DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES DE LA BRANCHE (3)

## SAVOIR-FAIRE

NEW	Orientation stratégique	S'approprier la stratégie de la Branche et orienter ses actions en vue de la décliner sur son domaine métier	1-Initiation	Comprendre la stratégie et ses impacts sur son activité et adapter ses actions au quotidien pour répondre aux objectifs stratégiques
			2-Pratique courante	S'approprier la stratégie et concevoir <b>et mettre en place</b> un plan d'actions, des processus permettant de répondre aux objectifs stratégiques
			3- Maîtrise	Décliner la stratégie de son entité sur son périmètre et adapter en conséquence son offre de service
			4- Expertise	Concevoir et mettre en œuvre la stratégie de son entité sur la base d'une analyse du contexte et des besoins clients et adapter en conséquence l'ensemble des moyens et ressources à disposition
NEW	Pilotage	Superviser un processus ou une activité en mettant en place des indicateurs permettant de définir et suivre des actions correctrices	1-Initiation	Suivre des indicateurs de performance afin d'identifier les alertes et des causes de dysfonctionnement dans le cadre de son activité quotidienne
			2-Pratique courante	Consolider et suivre des indicateurs de performance au sein d'instances de pilotage, en vue d'identifier des alertes et proposer des actions correctrices
			3- Maîtrise	Piloter et être le responsable d'un processus de bout en bout, de la remontée des indicateurs à l'évaluation des actions correctrices, en en rendant compte et en obtenant les arbitrages dans les instances de Direction de son organisme
			4- Expertise	Définir des indicateurs-clés de performance, les mettre en place de manière automatisée et définir <b>et mettre en œuvre</b> un processus de pilotage (instances, plans d'actions) permettant d'assurer la performance de son entité
NEW	Innovation	Définir, promouvoir et mettre en place un nouveau produit, service, outil, mode de travail	1-Initiation	Être en veille par rapport aux évolutions du marché et de son domaine d'activité et adopter une attitude de promotion des évolutions dans son périmètre d'activité
			2-Pratique courante	Intégrer régulièrement dans ses pratiques des innovations en adoptant une attitude de promotion de ces innovations, en mettant à jour ses compétences métiers et en veillant à traduire ces innovations en gains pour son activité
			3- Maîtrise	Rechercher des opportunités de mise en place d'une innovation, en faire la promotion en vue de convaincre de sa mise en œuvre et contribuer à son déploiement (travaux de définition, mise en œuvre, acteur de la conduite du changement, etc.)
			4- Expertise	Piloter la mise en place d'une innovation de bout en bout (phase d'émergence, POC, etc. jusqu'à sa pérennisation) en rupture avec la situation précédente et en assurant le succès en termes de performance (gains économiques, qualité, appropriation, etc.)
NEW	Réactivité	Répondre à une demande avec rapidité et/ou avec un rythme de travail soutenu	1-Initiation	Réaliser certaines de ses tâches en veillant à la rapidité d'exécution
			2-Pratique courante	Réaliser et organiser ses missions en s'assurant de la rapidité d'exécution avec un engagement dans les délais
			3- Maîtrise	Réaliser et organiser ses missions en s'assurant de la rapidité d'exécution avec un engagement dans les délais et dans un contexte de flux de demandes important
			4- Expertise	Piloter des missions complexes (à enjeu nouveau, stratégique) en s'assurant de la rapidité d'exécution, avec un engagement dans les délais et dans un contexte de flux de demandes imprévisible
NEW	Mode multi-client	Fournir un service ou des prestations au delà de sa propre CAF	1-Initiation	Réaliser des prestations, produire un service similaire pour différentes entités
			2-Pratique courante	Réaliser des prestations, produire un service adapté pour différentes entités en comprenant les spécificités de chaque client et en organisant son temps de travail en forte autonomie
			3- Maîtrise	Piloter la réalisation de prestations pour différentes entités en comprenant les spécificités de chaque client et en s'assurant de la satisfaction des clients
			4- Expertise	Concevoir, mettre en place et piloter une offre de services adaptée aux besoins de différents clients en s'assurant de l'adéquation et de l'optimisation de ses propres modes de fonctionnement (organisation, processus, moyens, équilibre financier, etc.)
NEW	Capitalisation	Recueillir des connaissances et les mettre à disposition via un système de partage formalisé	1-Initiation	Repérer les informations utiles à l'amélioration de ses pratiques
			2-Pratique courante	Formaliser un retour d'expérience et partager ses enseignements à son encadrement et ses homologues dans le but d'améliorer les pratiques
			3- Maîtrise	Mettre en place et alimenter une base d'informations formalisée et diffuser son contenu à des publics choisis
			4- Expertise	Mettre en place et animer un outil de capitalisation alimenté de manière pérenne par des contributeurs et consulté régulièrement par des utilisateurs et dont l'efficacité est démontrée via un système d'évaluation
NEW	Orientation résultat	Agir et définir des actions concrètes et ciblées en vue d'obtenir les résultats escomptés	1-Initiation	Veiller à être efficace, en réalisant rapidement ses tâches et en planifiant ses actions en fonction de ses objectifs
			2-Pratique courante	S'efforcer d'améliorer son efficacité personnelle, en évaluant ses propres résultats et en planifiant des actions correctrices pour assurer l'atteinte des objectifs
			3- Maîtrise	S'efforcer d'améliorer son efficacité personnelle et celle de son environnement proche, en identifiant les pistes d'amélioration dans son équipe / son entité, en vue d'atteindre les objectifs de son équipe / son entité
			4- Expertise	Assurer l'efficacité de son organisation et en définir les objectifs, en prenant en compte l'environnement interne et externe et en définissant une organisation et des méthodes pour garantir l'atteinte des objectifs
NEW	Capacité à investiguer	Recherche détaillée d'informations diverses, avec une certaine profondeur d'historique dans le but de répondre à une demande	1-Initiation	Rechercher des informations de type et de sources connus afin de contribuer à résoudre un problème
			2-Pratique courante	Rechercher des informations de type et de sources connus afin de résoudre un problème de bout en bout
			3- Maîtrise	Rechercher et comprendre des informations variées et/ou anciennes afin de résoudre un problème de bout en bout
			4- Expertise	Rechercher et comprendre des informations variées et/ou anciennes dans des sources externes à son périmètre d'activités afin de résoudre un problème complexe

# DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES DE LA BRANCHE (4)

## SAVOIR-FAIRE RELATIONNELS

Libellé	Définition	Niveaux d'exercice de la compétence	Libellé du niveau
Qualité d'expression	Relayer et échanger des informations, à l'écrit et à l'oral, de manière claire et adaptée aux interlocuteurs et aux supports utilisés	1-Initiation	Transmettre par oral ou écrit des messages et/ou consignes clairs et concis.
		2-Pratique courante	Expliquer et synthétiser par oral ou écrit des messages en intégrant des éléments d'argumentation.
		3- Maîtrise	Concevoir, transmettre et/ou présenter un message exigeant une adaptation du fond et de la forme en fonction de son auditoire.
		4- Expertise	Construire, présenter et rédiger un argumentaire en adaptant la forme et le fond du message au contexte et à la diversité des interlocuteurs.
Ecoute	Adopter une attitude réceptive, favoriser l'échange en vue d'identifier la situation et/ou les attentes de son interlocuteur.	1-Initiation	Ecouter son interlocuteur, engager un échange en vue de comprendre sa situation et/ou ses attentes
		2-Pratique courante	Ecouter son interlocuteur, analyser et comprendre sa demande afin d'apporter une réponse adaptée.
		3- Maîtrise	Pratiquer une écoute active en reformulant le cas échéant les propos d'un interlocuteur en vue d'instaurer un échange constructif
		4- Expertise	Ecouter et comprendre son interlocuteur (point de vue, stratégie d'action...) en toutes circonstances et modifier/adapter instantanément et efficacement sa réponse.
Force de conviction/ Négociation	Développer un argumentaire clair et précis afin de convaincre et susciter l'adhésion.	1-Initiation	Echanger en utilisant des faits et informations disponibles pour persuader un ou plusieurs interlocuteurs
		2-Pratique courante	Argumenter en tenant compte des points de vue exprimés afin de convaincre
		3- Maîtrise	Convaincre ses interlocuteurs en rapprochant les points de vue et aboutir à un accord
		4- Expertise	Concevoir une stratégie de négociation et créer les conditions de sa réussite
Conduite de réunion	Animer des réunions pour transmettre des informations, échanger et/ou construire des « produits finis » avec un collectif d'interlocuteurs	1-Initiation	Préparer et animer des réunions d'information
		2-Pratique courante	Préparer et animer des réunions d'échange en s'assurant de la bonne compréhension de chacun en utilisant les techniques d'animation appropriées
		3- Maîtrise	Animer des groupes de travail pluridisciplinaires en vue de construire un « produit fini »
		4- Expertise	Coordonner l'animation de groupes de travail sur des thèmes à fort enjeu pour l'organisme en veillant à la cohérence des « produits finis »
coopération/ partenariat / travail en réseau	Entretenir et/ou développer et/ou construire un partenariat en créant des relations constructives.	1-Initiation	Participer activement aux groupes de travail transversaux et/ou collaborer avec d'autres secteurs internes ou externes pour exercer efficacement ses fonctions.
		2-Pratique courante	Entretenir et/ou faire évoluer les partenariats existants internes ou externes à l'organisme en créant les conditions de la confiance réciproque
		3- Maîtrise	Rechercher de nouveaux partenariats et/ou Réseaux afin de partager les bonnes pratiques dans l'objectif d'améliorer l'efficacité professionnelle
		4- Expertise	Identifier et construire des partenariats et/ou réseaux pour valoriser l'image de l'organisme et améliorer la performance collective
Conseil / Assistance	Assister un interlocuteur dans sa réflexion, ses choix et actions pour apporter une solution ou réponse appropriée	1-Initiation	Assister un interlocuteur exprimant un problème et/ou besoin en lui offrant une écoute et en l'orientant dans la recherche de solution(s)
		2-Pratique courante	Analyser la situation d'un interlocuteur exprimant un problème et/ou besoin et lui apporter les explications et/ou la solution ou réponse appropriées
		3- Maîtrise	Identifier avec l'interlocuteur ses besoins exprimés ou non et construire avec lui une solution ou une réponse appropriées
		4-Expertise	Conseiller, sur la durée, un ou plusieurs Interlocuteurs, dans la recherche et/ou l'élaboration de solutions pour résoudre une situation complexe

# DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES DE LA BRANCHE (5)

## SAVOIR-FAIRE RELATIONNELS

NEW	Posture de service	Fournir une prestation à partir d'un besoin en créant une relation de confiance pérenne et en s'assurant de la satisfaction client	1-Initiation	Etre perçu par ses interlocuteurs comme capable de résoudre une problématique opérationnelle liée à son expertise, tout en veillant à leur satisfaction
			2-Pratique courante	Etre reconnu auprès de ses interlocuteurs comme un acteur légitime et capable de résoudre une problématique complexe (nouvelle, à fort enjeu, etc.), tout en adaptant ses modes d'intervention à leur niveau de satisfaction
			3- Maîtrise	Construire une relation d'écoute et de confiance en mettant en place les outils adaptés (entretien de collecte de donnée, formalisation d'un appui, suivi de cet appui) en vue de résoudre une problématique complexe, en s'assurant de la pleine satisfaction client
			4- Expertise	Concevoir et mettre en place une offre de services avec des prestations adaptées, des indicateurs de performance et de satisfaction-client et des instances dédiées permettant de piloter la relation de service
NEW	Travail collaboratif	Réaliser un travail collectif en mutualisant les compétences et en coordonnant les actions afin de résoudre un problème commun	1-Initiation	Partager ses compétences dans le cadre d'un travail collectif portant sur une problématique relevant de son cœur de métier, dans un cadre donné (attendus précis, périmètre restreint)
			2-Pratique courante	Contribuer à résoudre une problématique complexe (à fort enjeu, sur le temps long, sans cadrage précis des attendus, hors cœur de métier) en interactions avec des acteurs issus d'autres métiers
			3- Maîtrise	Contribuer à résoudre une problématique complexe, multi-métier en s'appropriant l'objectif stratégique et en étant capable de challenger ses interlocuteurs sur des sujets hors de son propre cœur de métier
			4- Expertise	Organiser et piloter des travaux en favorisant la production d'une intelligence collective et en mettant en place les outils adaptés (ateliers, lotissement projet, outils bureautique) dans le but de résoudre une problématique complexe
NEW	Pédagogie	Développer et mettre à jour les compétences de ses interlocuteurs sur son propre domaine d'expertise	1-Initiation	Expliquer une notion complexe (nouvelle pour son interlocuteur, technique, etc.) en sélectionnant les informations, de manière à la rendre accessible et opérationnelle
			2-Pratique courante	Concevoir et animer une réunion de travail permettant à un interlocuteur de s'approprier une problématique donnée en vue d'atteindre le niveau initiation
			3- Maîtrise	Concevoir et animer un dispositif pédagogique (atelier, échanges de bonnes pratiques, exercices, supports associés) permettant à un interlocuteur de monter en compétences sur une problématique donnée en vue d'atteindre le niveau pratique courante
			4- Expertise	Concevoir et animer un dispositif de montée en compétences pérenne et personnalisé (séminaire, animation, partage de bonnes pratiques à intervalles régulier) en vue d'atteindre le niveau maîtrise
NEW	Assertivité	Adopter une communication neutre, ni passive ni agressive, dans un contexte marqué par l'émotion	1-Initiation	Se comporter de manière neutre dans un contexte émotionnel
			2-Pratique courante	Communiquer une information de manière neutre à un interlocuteur dans un contexte émotionnel
			3- Maîtrise	Exprimer un point de vue ou réaliser une démonstration de manière neutre pouvant être opposée aux intérêts de l'autre
			4- Expertise	Exprimer un point de vue ou réaliser une démonstration de manière neutre fortement opposée aux intérêts de l'autre, dans un contexte complexe (émotionnel, politique, de crise)
NEW	Proactivité	Capacité à devancer une demande en ayant une attitude dynamique et une posture d'anticipation	1-Initiation	Faire preuve d'un esprit d'initiative dans le cadre d'une organisation de travail bien définie
			2-Pratique courante	Aller au devant des demandes afin de mieux satisfaire les besoins de ses interlocuteurs (allocataires, partenaires, clients internes, etc.) et contribuer à réguler son volume d'activité
			3- Maîtrise	Adapter constamment ses missions et son activité dans le but de devancer les besoins de ses interlocuteurs
			4- Expertise	Mettre en place de nouvelles actions, méthodes, offres répondant à des objectifs stratégiques via une analyse prospective