Métiers social du futur

Un projet prospectif dédié aux politiques publiques de solidarité en 2050

Rapport final de l'étape 1 "Explorer" – novembre 2018

Départements Seine-Saint-Denis . Isère . Loire-Atlantique / Société française de prospective

Synthèse

Prospective : discipline qui vise à comprendre les évolutions en cours et leurs interactions, pour mieux construire un futur souhaité en agissant sur le présent.

Le projet « Métiers social du futur » est une double aventure : humaine et de politique publique.
Humaine, car c'est la rencontre de quatre acteurs différents qui depuis 15 mois partagent et développent leurs compétences en matière de prospective.
De politique publique, car il s'agit ensemble de ne pas seulement se laisser agir par les évolutions complexes auxquelles nous sommes confronté.e.s mais d'agir aussi sur elles (digitalisation, transformation du travail, évolutions sociales et sociétales, changement climatique…), Nous sommes tou.te.s concient.e.s que nous assistons à des changements complexes de société. Par exemple, 65 % des écoliers d'aujourd'hui pratiqueront, une fois diplômés, des métiers qui n'ont même pas encore été inventés.
De manière paradoxale, les administrations publiques ont quelques difficultés à intégrer ces changements, voire à s'y préparer. Elles le font généralement de manière parcellaire, descendante.
Nous avons voulu contribuer à changer cette donne-là en initiant le chantier prospectif « Métiers social du futur ». Sa problématique est : quelles politiques publiques de solidarité devons-nous construire à horizon 2050, pour qu'elles soient pertinentes, cohérentes et efficaces dans la société de 2050 ?

Nous avons choisi les politiques publiques de la solidarité, et particulièrement l'action sociale, parce qu'elles donnent à voir de manière caractéristique l'impact des grandes transformations en cours et qu'elles sont au cœur de nos compétences départementales.

Ce projet a d'abord consisté à résoudre la question suivante: « Que va-t-il arriver en 2050 ? ». Parce que cette question est vaste, avec quelques inconnues,
nous l'avons travaillé en nous concentrant sur l'évolution de quatre facteurs clefs : le contexte socio-économique, le numérique, les changements institutionnels, les partenariats. Clefs car ce sont des évolutions structurantes (des tendances lourdes).

Qu'avons-nous principalement appris ?

- En 2050, nous vivrons dans un monde totalement nouveau et inédit, dans une société fortement polarisée par des inégalités sociales et territoriales, plus marquées qu'aujourd'hui (…)

- Ce sont les évolutions sociétales (allongement de la durée de vie, nouveaux modèles familiaux, nouveaux usages, nouvelles formes de collaboration et de travail, …) qui, dans les années qui viennent, vont sans doute le plus impacter les métiers du social (plus que l'évolution du contexte politique et économique, le numérique, l'environnement partenarial,…)
- L'inclusion sociale, qui permet et reconnaît à chacun.e la possibilité de vivre et d'agir, devra, d'ici 2050, avoir été fortement promue, soutenue et développée sur les territoires, par les administrations publiques, si nous voulons maintenir une cohésion sociale et territoriale
- Le paradigme dominant du fonctionnement de nos institutions, qui repose sur le modèle de la tutelle, tend d'ores et déjà à devenir obsolète au regard du fonctionnement de plus en plus horizontal, en réseau de la société
- L'action sociale et ses métiers sont déjà en mutation, avec des fondements ébranlés (par le numérique, par de nouvelles formes de pilotage de l'action publique, par de nouveaux usages et besoins sociaux…)
- Les évolutions en cours et à venir ne sont pas nécessairement des risques pour ces politiques publiques et ces métiers, elles sont également porteuses de nouvelles opportunités, à certaines conditions : travail sur le périmètre/ la vocation du service public, le recrutement/ la formation/ les missions attendues, les outils mis à disposition, les types de partenariat…

Il reste désormais à poursuivre la réflexion sur la question « que va-t-il arriver ? » et à initier le débat sur « que veut-on qu'il arrive en 2050 ? ».

Pour cela, nous proposons trois actions : poursuivre les séances de travail entre nos directions générales et la Société française de prospective, décider de chantiers qui seront conduits en mode expérimentation dans un ou plusieurs de nos territoires , partager l'ensemble de ces actions et productions grâce à un événement d'ampleur nationale à l'automne 2019.

Accompagner
Le changement

Anticiper

Croiser les
Regards

LE MEILLEUR MOYEN DE PREDIRE LE FUTUR
EST DE LE CREER

JOURNÉE EXPLORATOIRE
MÉTIERS DU SOCIAL DU FUTUR
LE 24 SEPTEMBRE 2018

Sommaire

- Objectif du projet (pages 6 à 7)
- Aux origines du projet (pages 8 à 24)
  - *Zoom concret n°1 (page 20)*
- La prospective opératoire, méthode choisie pour se préparer aux changements à venir (pages 25 à 28)
- La Journée Exploration : mode d'emploi et ce que nous pouvons en retenir (pages 29 à 61)
  - *Zoom concret n°2 (page 39)*
- Passer de l'Exploration à l'action (pages 62 à 63)

Le projet

Identifier ce qu'il faut faire
pour que les politiques publiques de solidarité
soient pertinentes dans la société de 2050

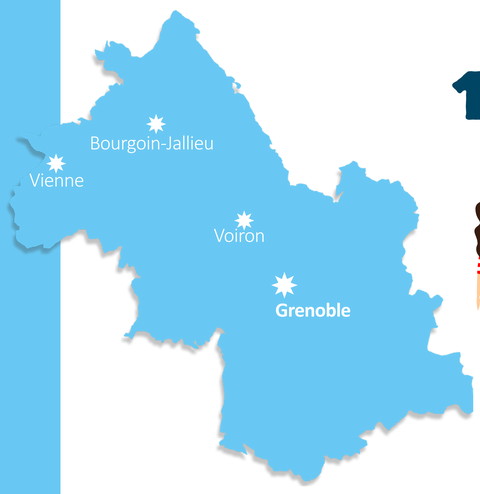
Pertinence :
nf. qualité de ce qui est adapté exactement à son environnement

1

Aux origines du projet

- Un projet initié en 2017 par le Département de la Seine-Saint-Denis, au titre du projet d'administration 2017-2021 *Investissons l'avenir !*
- Un projet d'innovation publique et collaborative, partagé avec les Départements de la Loire-Atlantique, de l'Isère et la Société française de prospective
- Quatre partenaires qui partagent des compétences complémentaires et la même ambition d'ouvrir le champ des possibles des administrations publiques.

L'ISÈRE
EN QUELQUES CHIFFRES



1 272 816 habitants

0,8 % variation annuelle moyenne de la population 2009/2014

8,1 % taux chômage au 3e trimestre 2017

Répartition des âges dans la population

65+	17 %
20-64	56,9 %
<20	26 %

LA COLLECTIVITÉ

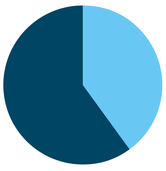
4 630 agents

1 211 agents dans le secteur social *

- **169** agents PMI
- **147** agents ASE
- **447** agents Insertion
- **254** agents PA-PH
- **537** Assfam

* en ETP

1,5 milliard d'euros de budget



50,3 % du budget pour le secteur social (761,1 millons d'euros)

LES INDICATEURS SOCIAUX

1,9 % Part des enfants concernés par une mesure ASE parmi les 0-20 ans

5,2 ‰ Part de la population allocataire de la PCH (prestation de compensation du handicap)

2,2 % Part de la population allocataire de l'AAH (allocation aux adultes handicapés)

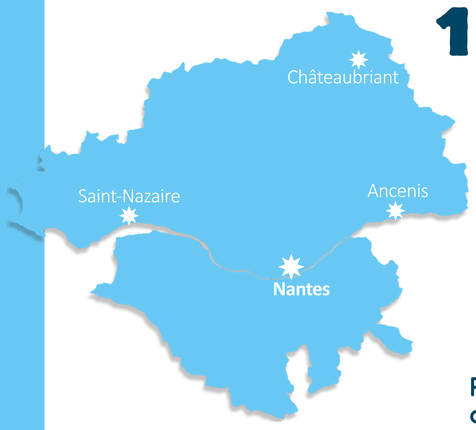
8,4 % Part des bénéficiares APA parmi les 60 ans et + (allocation personnalisée d'autonomie)

4 % Part de la population couverte par le RSA (allocataire, conjoint, personne à charge)

11,3 % Taux de pauvreté

Sources : Département de l'Isère, INSEE, ISD, Filosi 2014.
Conception : Département Loire-Atlantique et Isère - Charte : Florent Coutagne - Illustrations :

LA LOIRE-ATLANTIQUE EN QUELQUES CHIFFRES



1 413 341 habitants

1,3 % variation annuelle moyenne de la population 2009/2014

7,8 % taux chômage au 3e trimestre 2017

Répartition des âges dans la population

65+	17,9 %
20-64	56,3 %
<20	25,8 %

LA COLLECTIVITÉ

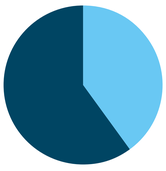
4 063 agents

1 512 agents dans le secteur social *

- **242** agents PMI
- **251** agents ASE
- **429** agents Insertion
- **184** agents PA-PH

* Hors assistants familiaux et auxiliaires

1,285 milliard d'euros de budget



60 % du budget pour le secteur social (773,3millons d'euros)

LES INDICATEURS SOCIAUX

1,4 % Part des enfants concernés par une mesure ASE parmi les 0-20 ans

4,3 ‰ Part de la population allocataire de la PCH (prestation de compensation du handicap)

2,7 % Part de la population allocataire de l'AAH (allocation aux adultes handicapés)

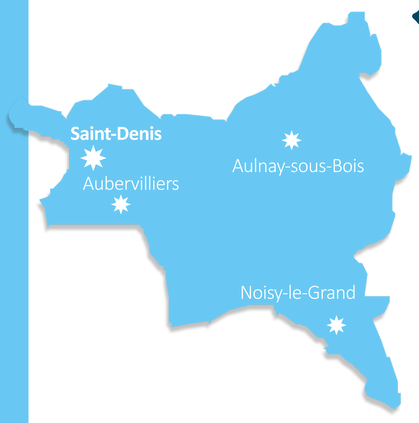
6,9 % Part des bénéficiaires APA parmi les 60 ans et + (allocation personnalisée d'autonomie)

4 % Part de la population couverte par le RSA (allocataire, conjoint, personne à charge)

10,2 % Taux de pauvreté

Sources : Département de Loire-Atlantique, INSEE, ISD, Filosi 2014.
Conception : Département Loire-Atlantique et Isère - Charte : Florent Coutagne - Illustrations :

LA SEINE-SAINT-DENIS
EN QUELQUES CHIFFRES

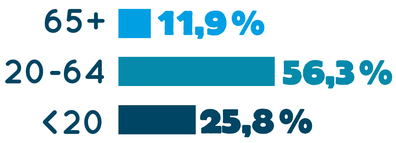


1 646 105 habitants

0,7% variation annuelle moyenne de la population 2009/2014

12,3 % taux chômage au 3e trimestre 2017

Répartition des âges dans la population



LA COLLECTIVITÉ

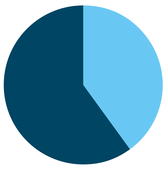
7 265 agents

1 789 agents dans le secteur social *

- **761** agents PMI
- **572** agents ASE
- **89** agents Insertion
- **367** agents PA-PH

* Hors assistants familiaux et auxiliaires

1,8 milliard d'euros de budget



64,86 % du budget pour le secteur social (632,5 millons d'euros)

LES INDICATEURS SOCIAUX

1,7 % Part des enfants concernés par une mesure ASE parmi les 0-20 ans

3,8 ‰ Part de la population allocataire de la PCH (prestation de compensation du handicap)

2,5 % Part de la population allocataire de l'AAH (allocation aux adultes handicapés)

8 % Part des bénéficiares APA parmi les 60 ans et + (allocation personnalisée d'autonomie)

10,6 % Part de la population couverte par le RSA (allocataire, conjoint, personne à charge)

28,6 % Taux de pauvreté

Sources : Département de la Seine-Saint-Denis, INSEE, ISD, Filosi 2014.
Conception : Département Loire-Atlantique et Isère - Charte : Florent Cou-

Trois raisons ont motivé le lancement du projet Métiers social du futur

- **Un changement complexe et global de société** dont nous sommes tou.te.s conscient.e.s mais **pour lequel les administrations publiques se préparent globalement peu, lentement, de manière très fragmentée.**

- **La volonté de lutter contre le risque de désynchronisation accélérée des administrations publiques de la société nouvelle en émergence**. Et ainsi la nécessité de mettre en chantier nos politiques publiques, en questionnant tous leurs fondements (cadre général d'action, objectifs, publics, mesures concrètes, décisions réglementaires).

- **Le choix de prendre les politiques publiques de solidarité,** car elles sont le coeur de compétences de nos Départemets et parce qu'elles donnent à voir de manière caractéristique l'impact des grandes transformations en cours : digitalisation, transition institutionnelle, nouveaux enjeux sociaux et sociétaux, transformations globales du travail…

Transformations du travail

Quelques métiers nouveaux,
une automatisation accélérée des tâches courantes, de nouvelles compétences à acquérir en dehors du coeur même des métiers...

“

65 % des écoliers d'aujourd'hui pratiqueront, une fois diplômés, des métiers qui n'ont même pas encore été inventés.

Source : rapport 2018 du Forum économique mondial

“

50% des activités quotidiennes courantes seront automatisées d’ici 2030,

contre 29% aujourd’hui.

Source : rapport 2018 du Forum économique mondial

Les dix compétences d'avenir

Près de 400 directeurs des ressources humaines de grandes entreprises mondiales ont été consultés en 2016 sur leur vision des transformations des métiers et des compétences.

- Flexibilité cognitive
- Créativité
- Esprit critique
- Résolution de problèmes complexes
- Capacité à adapter son action à celle des autres
- Aider les autres et proposer des solutions arrangeantes
- Capacité à motiver, développer une équipe
- Négociation
- Jugement et prise de décision
- Intelligence émotionnelle

Les métiers du futur qui n'existent pas encore, vus par le Forum économique mondial

En 2016, pour la première fois, un camion sans chauffeur a effectué une livraison commerciale aux États-Unis. Depuis, les essais se sont multipliés, ouvrant la voie à un monde où les marchandises se déplaceraient sans intervention humaine. Face à cette révolution technologique qui menace l'existence même de leur métier, les routiers américains oscillent entre panique, déni et incrédulité.
Source : Monde diplomatique, août 2018.

Que savons-nous déjà concernant l'évolution des métiers du social ?

Les chantiers et les projets innovants conduits par nos trois Conseils départementaux donnent à voir des tendances d'évolution des métiers du social, plus ou moins recherchées ou subies, plus ou moins organisées, intégrées, déployées à large échelle.
Par exemple : initiatives en matière de nouvelles formes de partenariat inter-institutionnel (CAF-Département), en matière de nouvelles formes d'intervention sociale (« aller vers »)…

Tout l'enjeu est de savoir si ces évolutions sont pertinentes et suffisantes en regard du contexte, des besoins et des usages à horizon 2050.

Zoom concret n°1 de ce qui change dans le champ social et de ses métiers :

Les espaces départementaux de solidarité en Loire-Atlantique

L'Espace départemental des solidarités, une nouvelle approche de l'action sociale

Depuis deux ans, le Département de la Loire-Atlantique conduit une large réflexion pour faire évoluer son offre de service à destination des publics les plus vulnérables tout en exerçant son rôle de chef de file.

L'Espace départemental des solidarités est la première traduction concrète de cette démarche de modernisation et réorganisation de l'action sociale qui sera ensuite élargie à l'ensemble de la Loire-Atlantique.

L'Espace départemental des solidarités Saint-Nazaire Ouest, véritable espace et territoire de projets en proximité avec les habitants et les partenaires, incarne cette nouvelle dimension de l'action sociale au travers de 4 axes forts :

- Développer **un accueil social universel**, c'est-à-dire apporter une même information aux personnes quel que soit le lieu d'accueil auquel elles s'adressent afin de favoriser l'accès aux droits. Dans ce cadre, le Département et la ville de Saint-Nazaire ont signé la première convention du territoire précisant l'accueil des publics accompagnés prioritairement par chacune des structures d'accueil social : Espace départemental des solidarités et Centre communal d'action social pour la ville,
- **Proposer des solutions d'accompagnement privilégiant le pouvoir d'agir des personnes**, dans le cadre d'une intervention sociale rénovée qui prend mieux prendre en compte les missions prioritaires du Département,
- **S'inscrire au cœur du partenariat local et départemental**, au travers d'un Projet territorial des solidarités,
- Faire de l'espace départemental des solidarités **un lieu en relation avec les habitants et les partenaires.**

Espace départemental des solidarités

L'accueil social universel : l'ambition de pouvoir apporter une même information et une orientation à une perso

Une **action au cœur du partenariat local** et départemental

Une intervention rénovée des professionnels des espaces départementaux des solidarités

Un **équipement de proximité** en relation avec les habitants et les acteurs locaux

Zoom sur l'accueil social universel

Accueil social universel

1er niveau de service : partagé avec les partenaires

- Accueil, écoute, information générale, voire aide au remplissage de formulaires (le cas échéant), et orientation vers le partenaire

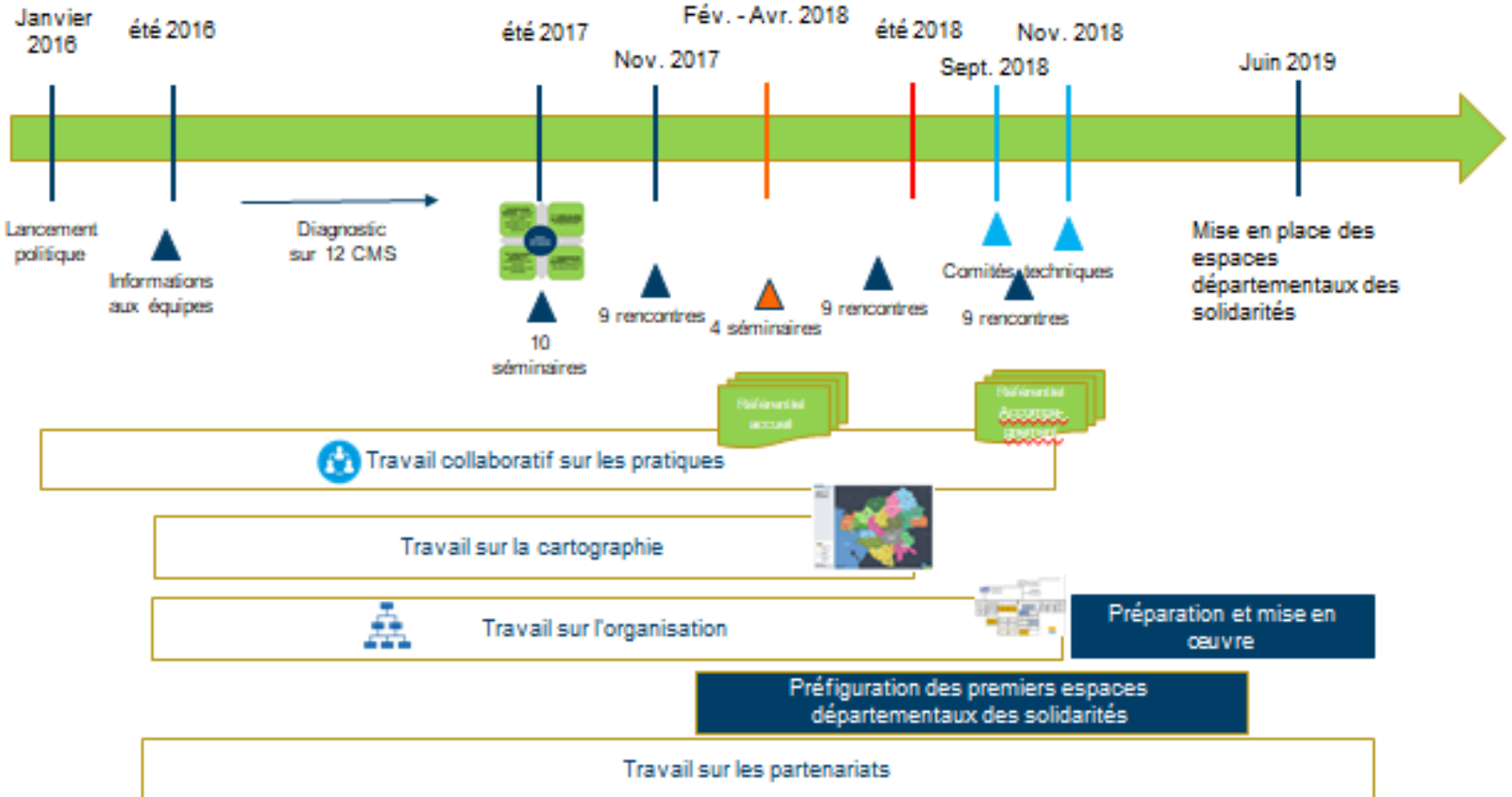
2e niveau de service : coordonné entre acteurs spécialisés

- Selon les modalités spécifiques propres aux partenaires, sur rendez-vous, en collectif, etc.

Assoc.

Selon l'autonomie de la personne

Une démarche collaborative associant étroitement les professionnels



2

La prospective opératoire, méthode choisie pour se préparer aux changements à venir

- Comprendre ce qui est en jeu, en luttant contre nos représentations
- Identifier des marges de manoeuvre
- Définir une vision cible
- Expérimenter et agir

Prospective :

Une discipline qui vise à construire un futur souhaité en agissant sur le présent.

Une posture, un état d'esprit : anticiper, raisonner global/systèmes, ouvrir le champ des possibles, co-construire l'avenir.

Le concept de prospective opératoire est développé par François Rousseau depuis une dizaine d'années. Cette approche vise principalement à articuler les démarches clefs de la prospective avec les besoins d'opérationnalité des acteurs des territoires dans la mise en œuvre de leurs projets de transformation sociale. Elle s'appuie notamment sur l'évaluation de démarches de prospective territoriale réalisée pour le compte du MEEDAT, sur les travaux de Gaston Berger et l'expérience du cabinet FR Consultants en termes d'accompagnement de démarches de prospective sociétale, territoriale et des métiers.

Le processus de travail d'une prospective opératoire

Ce processus a été élaboré par François Rousseau, consultant en innovation sociale et administrateur de la Société Française de prospective.

1

Comprendre

Identifier les évolutions qui ont potentiellement un impact important sur le sujet étudié (appelées les variables).
Imaginer, à partir de scénarios qui sont autant de partis-pris, quelle est la situation en 2030 : comment les variables ont-elles évolué, que se passet-il ?

2

Identifier

A partir des scénarios présentés sous la forme de récits, identifier les enjeux communs : des risques, des marges de manoeuvre, des leviers pour agir...

3

Définir une vision cible

Les enjeux d'évolution étant explicites et clarifiés, quelle est notre vision cible d'une politique publique de solidarité à horizon 2050 : elle sert à quoi, à qui, elle se fait avec qui… ?
Quelles sont les transitions, les ruptures à instruire par rapport à ce que nous faisons aujourd'hui ?

4

Agir de manière stratégique

Identifier des actions concrètes à expérimenter et mettre en oeuvre, selon un ordonnancement stratégique qui créera des effets d'entraînement et des effets levier.

QUE VA T-IL ARRIVER ?

QUE VOULONS-NOUS QU'IL ARRIVE ?

La Journée Exploration 3

- Organisée pour répondre à la question “Que va t-il arriver ?”
- Organisée le 24 septembre 2018, elle a associé 120 personnes (représentant.e.s des quatre partenaires, universitaires, prospectivistes, acteurs de la société civile, professionnel.le.s des champs social, RH…)

Les Départements organisateurs de cette Journée tiennent à remercier François ROUSSEAU, administrateur de la Société française de prospective et directeur du cabinet FR Consultants, pour sa contribution bénévole à la réussite de ces travaux. Celle ci a notamment porté sur la conception de la journée dans une approche prospective, la recherche et le briefing des intervenants, la participation à l'animation de la journée, la mise en forme des acquis des échanges de la table ronde. Son savoir faire en matière de prospective, sa connaissance de l'action sociale et des métiers du social, comme des évolutions qui les impactent, ont largement contribué à la réussite de la Journée.

JOURNÉE EXPLORATOIRE
MÉTIERS DU SOCIAL DU FUTUR
LE 24 SEPTEMBRE 2018

Deux questions "fil rouge" de la Journée

Quelle vision avons-nous des politiques de solidarité en 2050 ?

Comment transiter vers ce futur souhaitable, et comment accompagner le changement en termes d'évolution des métiers ?

Deux idées-clé ont émergé :

1. En 2050, nous vivrons dans un monde totalement nouveau et inédit

2. Ce sont les évolutions sociétales qui, dans les années qui viennent, vont sans doute le plus impacter les métiers du social (plus que l'évolution du contexte politique et économique, le numérique, l'environnement partenarial,…).

Mode d'emploi de cette Journée

- Identifier les éléments (variables) qui agissent particulièrement sur l'évolution des politiques publiques de solidarité et sur lesquels ces politiques agissent. Nous en avons retenu quatre : le numérique, les partenariats, le contexte socio-économique, la transition institutionnelle.
- Réaliser une veille documentaire et inviter des spécialistes de ces variables pour nous aider à les comprendre : leurs caractéristiques, la nature de leurs impacts sur les politiques publiques de solidarité…
- Constituer des groupes représentatifs du panel des participants à la Journée. Chaque groupe réfléchit sur les mêmes variables d'évolution de la situation, à partir d'un parti-pris différent sur le futur. Quatre scénarios du futur : idéal, tendanciel, gestion des risques, catastrophe.
- Identifier les enjeux communs, transverses qui émergent de la production des groupes.

Scénario tendanciel :
Ici, on ne cherche pas à intervenir sur le cours des choses. On cherche plutôt à comprendre comment la situation va évoluer si…on ne fait rien. On va s'intéresser à la manière dont les facteurs d'évolution vont agir les uns sur les autres. (exemple : la fracture numérique peut contribuer d'une précarisation croissante de certains bénéficiaires mais peut aussi inciter au développement de partenariats de projet pour l'inclusion numérique des personnes). Dans ce scénario, les métiers vont s'adapter aux évolutions en cours.

Scénario Gestion des risques :
On part d'une situation connue que l'on caractérise par les risques "majeurs" que l'on y identifie (exemple : risque de recentrage des partenaires sur leurs seuls domaines de compétence). Pour chacun des risques retenus, les participants vont énoncer les réponses qui doivent selon eux leur être apportées. (exemple : en réponse à un risque de recentrage des différents partenaires sur leurs seuls domaines de compétence, les départements développent des partenariats de projet autour de l'insertion des personnes et du développement de leur autonomie). Dans ce scénario, les pratiques professionnelles vont s'adapter au regard des risques identifiés et des réponses qu'ils supposent de mettre en œuvre.

Scénario Idéal :
On part de l'image d'un futur possible et souhaitable. Ce futur va être décrit par un ensemble d'objectifs à atteindre et de ruptures à opérer (expliciter ce qui va changer. Exemple : mobilisation de la diversité des acteurs de l'inclusion sociale présents sur les territoires). Dans ce scénario, l'évolution des métiers va dépendre du futur souhaité et du cheminement nécessaire pour l'atteindre.

Scénario Catastrophe :
C'est un scénario « cauchemar » qui vise à imaginer le pire.
Il s'agit de faire un travail d'anticipation sociale décrivant un avenir sombre ou redouté pour sur cette base imaginer les réponses qui pourraient être mises en œuvre face aux conséquences de cette catastrophe.
Il ne s'agit pas d'éviter la catastrophe, mais d'en gérer les conséquences de manière anticipée. C'est donc un exercice de créativité.

Éclairage sur les quatre variables retenues

Réalisation : Corpus (DSOE, Département Seine-Saint-Denis) Marie Chupin

1. Synthèse générale

Le mouvement de modernisation des administrations a connu une forte accélération ces deux dernières années, renforcé par la loi pour une République numérique du 7 octobre 2016, qui entraîne la dématérialisation des services publics et la fermeture de nombreux guichets. Aujourd'hui, l'usager est obligé d'utiliser Internet pour accéder à ses droits. C'est un outil incontournable qui facilite les démarches. Il permet d'accélérer les échanges. Il implique une réponse immédiate. Cependant, ce passage obligé par le digital peut être un facteur d'exclusion et laisser de côté l'usager déconnecté ou incompétent.

Le travail social en mutation. Si le passage au numérique a bouleversé les métiers du social, il a aussi facilité l'exercice professionnel: gain de temps dans la gestion administrative, informatisation des dossiers sociaux, demandes de prestations sociales accélérées, recherche simplifiée de solutions, suivi des personnes accompagnées. Les services sociaux ont su tirer profit de la digitalisation : continuité de service, partage d'informations (création de plateformes, de cartographies des espaces publics), recueil de données sociales.

Les effectifs globaux de la profession ne cessent d'augmenter avec un niveau de qualification en hausse. En même temps prolifèrent des cadres d'emploi moins qualifiés, plus flexibles et moins rémunérateurs dans les domaines innovants de l'insertion et de la médiation. Pour ces raisons, certains jeunes professionnels se tournent vers des opérateurs lucratifs dans les secteurs les plus solvables (personnes âgées, adultes handicapés), ou vers le secteur libéral.

plateformes numériques qui mettent en relation des familles en recherche d'accompagnement avec des éducateurs spécialisés indépendants.

De nouvelles formes de travail apparaissent, liées à une marchandisation du travail social. Il existe désormais des Des sites Internet proposent un soutien aux parents, un accompagnement personnalisé de personnes autistes, ou encore une activité d'éveil pour personnes porteuses de handicap.

Les fondements du travail social ébranlés.

Les travailleurs sociaux sont en première ligne pour aider ceux qui ne peuvent pas s'adapter. Les services sociaux constatent un afflux de familles en difficulté face aux procédures dématérialisées. Un effet paradoxal de la dématérialisation des services publics est la fabrication d'une perte d'autonomie de certains usagers qui effectuaient eux-mêmes leurs démarches au guichet. Le professionnel peut alors être tenté de faire « à la place de » pour gagner du temps, car l'accompagnement social nécessite du temps.

Pour renforcer l'accompagnement de la transition numérique, des initiatives sont prises partout en France. Des collectivités, des bénévoles, des associations se mobilisent pour réduire la fracture numérique en organisant des ateliers collectifs pour les adultes. Accaparé par les aléas informatiques et administratifs, le travailleur social peut perdre le sens de son travail fondé sur la relation humaine, l'écoute, et l'autonomisation.

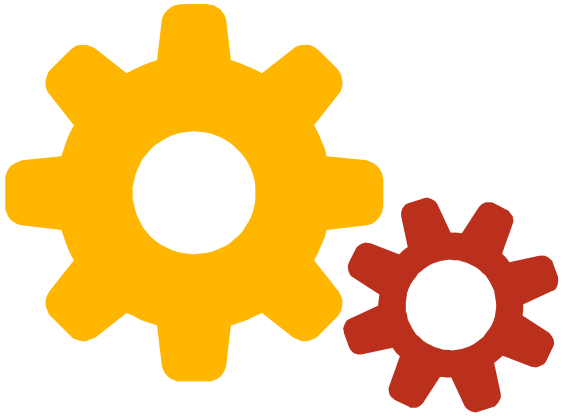
La transition digitale enfin interroge la dimension éthique du travail social. L'utilisation des messageries, les échanges de courriers électroniques posent des problèmes de confidentialité. Si les travailleurs sociaux sont parfois réticents vis-à-vis du numérique, c'est en raison de la trace quasi indélébile qu'il laisse de la vie de l'usager. La question de la protection des données est soulevée par nombre de travailleurs sociaux. Pour y répondre, depuis octobre 2016, seize Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) expérimentent le coffre-fort numérique pour les précaires.

L'un des plus grands défis à relever sera de savoir détecter les fragilités numériques pour actionner les leviers avant l'e-exclusion.

2. Quelles sont les principales tendances à prendre en compte ?

Sociétales. Le vieillissement de la population et l'allongement de la durée de vie transforment la structure familiale. Trois ou quatre générations coexistent dans une même famille.
Les flux migratoires s'amplifient, sous l'action conjuguée du changement climatique, des mutations économiques et des choix politiques.
La précarité des unions, la diversification des modèles familiaux font apparaître de nouveaux modes de vivre ensemble que ce soit au niveau de l'habitat, des familles ou de l'éducation.
Socio-économiques. Instabilité des parcours professionnels, allongement du temps d'insertion dans l'emploi. Exclusion durable du marché de l'emploi, emploi précaire non choisi.
Des modèles économiques alternatifs se développent : économie circulaire (dont l'enjeu principal est de limiter la production de déchets), circuits courts (qui favorise des achats locaux), économie du partage ou encore monnaies complémentaires.

Institutionnelles. La marchandisation et la privatisation de services autrefois gratuits (cf. le service « Veiller sur mes parents » de La Poste). Un nouveau mode d'organisation se développe : les plateformes de services. On ne parle plus d'accompagnement des personnes, mais d'assistant de parcours de vie, ou de coordinateur de projet et de parcours.



3. Quels sont les leviers ou vecteurs de solution ?

La « séniorité » active.
Les seniors seront considérés comme une ressource pour la société : du fait de leur expérience, la transmission de leur savoir, leur implication dans les associations.

La mixité culturelle des intervenants sociaux :
dans les écoles de formation des métiers du social et au moment du recrutement.

Les dynamiques intergénérationnelles :
les générations cherchent à bâtir des solutions conjointes (par exemple une personne âgée qui partage son logement avec un étudiant).

De nouveaux dispositifs de financement de l'action sociale comme le « contrat à impact social » (CIS). Qui répond à des problèmes sociaux mal couverts. Le principe : des investisseurs privés tels que des banques financent des projets sociaux, puis sont remboursés par l'État ou les collectivités territoriales si « l'impact social » de ces projets est avéré.

Des partenariats enrichis :
on ne traite plus les problèmes en silos. A chaque métier son diagnostic, ses solutions. On décloisonne les problèmes sociaux et les acteurs de terrain. On croise les compétences, on partage l'information, on construit des alliances, on enrichit son réseau de partenaires, on développe des actions communautaires et collectives.

Zoom concret n°2 de ce qui change dans le champ social et de ses métiers :

IsèreADOME

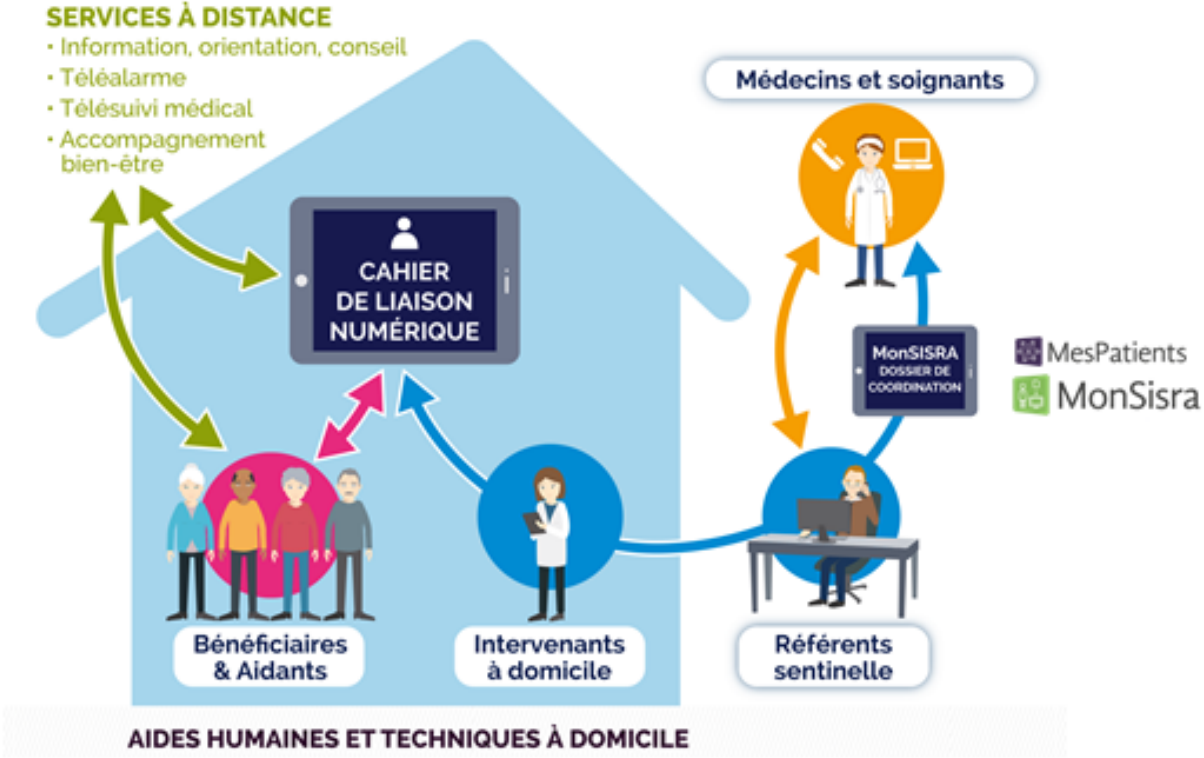
Un démonstrateur sur 2 ans au service des usagers pour le maintien à domicile

Prix Territoria 2018 pour les services aux personnes âgées

Pour tout comprendre en 1 minute 58 secondes : https://www.youtube.com/watch?v=VDdY2SXARZI

Volet Information tout public (n° vert et site web)

Volet Accompagnement personnalisé de panels tests (bouquet de services et suivi sentinelle)



Personnes fragiles ou en perte d'autonomie, du fait de l'âge, d'une pathologie chronique ou du handicap

Financeurs, prescripteurs

Fournisseurs de solutions et services

Les bénéficiaires et leurs proches

Evaluateurs

Professionnels de la prise en charge

SAAD, CH, médecins traitants, infirmiers, pharmaciens, …

Pilotage, mise en œuvre locale

De nombreux impacts sur les métiers et les organisations

- Partage d'informations renforcé, grâce aux outils numériques, entre le secteur médico-social et sanitaire : SAAD, SSIAD, référents administratifs, pilotes MAIA…; entre les services hospitaliers et la médecine de ville.
- Evolution des organisations des services départementaux :
- développement des actions partenariales (ex. via la Conférence des financeurs),
- appropriation d'outils numériques différents (ex. télégestion, MesPatients…) nécessitant des interfaces SI,
- prise en compte des dimensions règlementaires (utilisation des données personnelles, CNIL/RGPD) et éthiques (recueil des consentements),
- évolution des métiers : passer d'une mission de distribution des prestations à une mission d'accompagnement des personnes et des familles.
- A l'échelle nationale, des évolutions à venir/souhaiter dans les domaines :
- Du financement des prestations : avec l'assemblage de prestations financées par différentes instances (Département, CARSAT, Mutuelles, ARS…),
- Des formations médico-sociales, en lien avec les Régions : adapter les formations aux changements sociaux et technologiques en prenant appui sur les expérimentations.

Ce que nos experts nous ont dit sur les changements en cours et à venir

Emmanuel Carli
directeur général d'Epitech

Yannick Blanc
président de la Fonda, délégué interministériel du Service civique

Valérie Boussard,
professeur des Universités Paris Ouest Nanterre La Défense

Marc Loriol
sociologue, chercheur au CNRS (IDHES Paris 1),

Baptiste Ntsama,
DITP, en charge du projet Transformation des métiers dans la fonction publique d'Etat

Une table ronde animée par François Rousseau, administrateur de la SFdP.

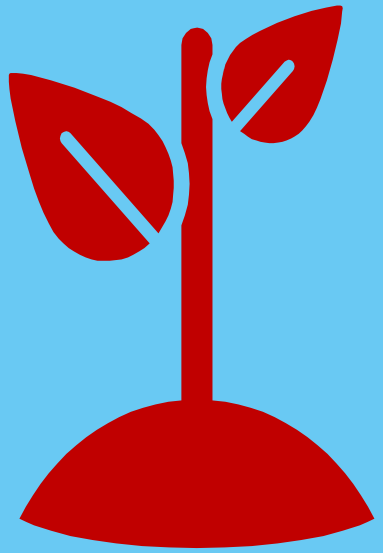
Marc Loriol a mis en évidence comment la supposée **perte de sens du travail social** était très variable en fonction des ambiances de travail, et selon que le professionnel estimait, dans l'exercice de sa mission, répondre ou non aux besoins des personnes qu'il accompagnait. A été en outre souligné comment l'engagement – "la passion" - exigé par les métiers de l'action sociale nécessitait **des temps de régulation collective** permettant aux professionnels d'adopter la "bonne distance", de "se protéger". A ce titre, en lien à l'affaiblissement du collectif dans les modalités d'exercice des missions, des professionnels de l'action sociale peuvent ressentir une perte de sens.

La table ronde a permis de pointer les tensions existantes entre **une certaine "bureaucratisation ", voire "standardisation" des métiers du social** - pouvant découler de nouvelles formes de management de l'action publique – et certains attendus de la stratégie de Lisbonne (comme le fait de miser sur les ressources humaines et du même coup sur l'empowerment des personnes). Elle a amené à insister sur la nécessité de **travailler la question de la mesure de la performance dans le champ du social**, et de l'insuffisance d'indicateurs quantitatifs pour en rendre compte. De manière paradoxale, l'injonction à une certaine conception de la performance (réduite à la question de l'efficience, de la satisfaction de l'usager) nuit aujourd'hui à l'efficacité du travail social.

Cette table ronde a plus largement mis en évidence comment le **paradigme dominant du fonctionnement de nos institutions, qui repose sur le modèle de la tutelle, est devenu obsolète au regard du fonctionnement réel de la société**. Le fonctionnement vertical de nos organisations sociales se délite, et c'est désormais l'horizontalité qui a du sens. Cette horizontalité suppose de partir de l'usager, et de ses besoins.
Le symptôme le plus évident de cette horizontalité est la rédaction de plus en plus fréquente de chartes, dont l'objet est de vérifier la compatibilité entre des systèmes

de valeurs différents, de contribuer à la construction de communautés d'action. On assiste à un changement de conception de l'action collective en lien avec le développement de l'individualisation, d'une part, à la perspective d'une société inclusive, d'autre part.
Selon Yannick Blanc, la notion de communauté d'action permet d'articuler les notions de société inclusive et de développement du pouvoir d'agir. Les professionnels du social devront de plus en plus « faire avec » les communautés d'action qui existent localement (collectifs d'habitants, structures de l'ESS, etc) et de savoir coopérer avec elles.

Quant à l'enjeu en lien au numérique, il n'est pas seulement celui de l'automatisation, de la synchronisation des données et l'interopérabilité. Du point de vue des politiques de solidarité et de l'évolution des métiers, l'enjeu est que le numérique fonctionne **comme outil d'émancipation**. Cela suppose que chacun, et en premier lieu les professionnels du social, s'approprient le numérique **comme un outil au service de son autonomie et/ou de l'exercice de son métier.**



Matière à réflexion issue des ateliers “scénarios du futur”

Ce qui est en jeu en matière d'évolution des politiques publiques de solidarité à horizon 2050 :

- **Une société très polarisée, dans laquelle le collectif ne va pas de soi**
- **La précarité, un état permanent, des populations diverses** : les non connectés, les habitant.e.s de tels territoires (augmentation des inégalités territoriales)… Un enjeu social crucial : l'accès au logement.
- **Un accès plus simple aux droits et aux services publics, dont le périmètre a été revu (limité ?)** : grâce à des outils numériques plus nombreux, mieux adaptés aux capacités des personnes, apportant une réponse standardisée rapide; grâce aussi à des partenariats institutionnels plus forts, induits par la poursuite des restrictions budgétaires; grâce enfin à des dispositifs sociaux simplifiés, potentiellement uniques et/ou un versement désormais automatisé des prestations sociales aux ayants-droits
- **Des objectifs d'intervention sociale précis et territorialisés dont on évalue régulièrement l'impact social**
- **Des acteurs de la société civile (associations sous toutes leurs formes) toujours très présents pour pallier les failles du système social institutionnel**; des partenariats plus nombreux avec eux, relevant davantage de l'initiative individuelle que d'une stratégie institutionnelle
- **Des politiques publiques de solidarité qui ont développé de manière plus importante des initiatives solidaires alternatives** mais sans en faire encore un modèle organisé, institutionnalisé, d'intervention et d'accompagnement
- **Si le champ du service public social se trouve réduit drastiquement**, le risque est de se voir plutôt cantonner en "service après vente" d'opérateurs privés ou associatifs.

Ce qui est en jeu en matière d'évolution des métiers du social à horizon 2050 :

- **Tous les métiers du social ont changé**, y compris les postes d'assistante sociale !
- **Les métiers du travail social ont été "reconfigurés" assez profondément, positionnés sur 2 axes, grâce au temps libéré par le numérique et le partenariat institutionnel renforcé** :
  - une autre relation aux usagers qui consiste essentiellement à accompagner les situations "non standard",
  - être un animateur de synergies territoriales de manière à créer un environnement social inclusif, dans une logique de prévention de la précarité et d'action ciblée contre le non recours aux droits de telles populations.
    = un même métier ou deux métiers différents ?
    = la médiation numérique a été confiée à d'autres métiers
- **Des compétences nouvelles et/ou renforcées** : savoir créer un réseau, savoir conduire des projets, gérer des situations difficiles d'agressivité et de conflit, savoir construire des partenariats hybrides, aller vers, maîtriser parfaitement les outils numériques…
- **Des compétences / valeurs actuelles qui restent des leviers importants** : le sens de la relation sociale, par exemple
- **Des enjeux importants et relevés** en matière de recrutement, de formation / posture / représentations, d'outils mis à la disposition de ces professionnel.le.s, de reconnaissance / perception de leur rôle, de DPA (Développement du pouvoir d'agir) - enjeu managérial et organisationnel fort pour nos administrations.

Le regard des facilitateurs graphiques

Florent Courtaigne

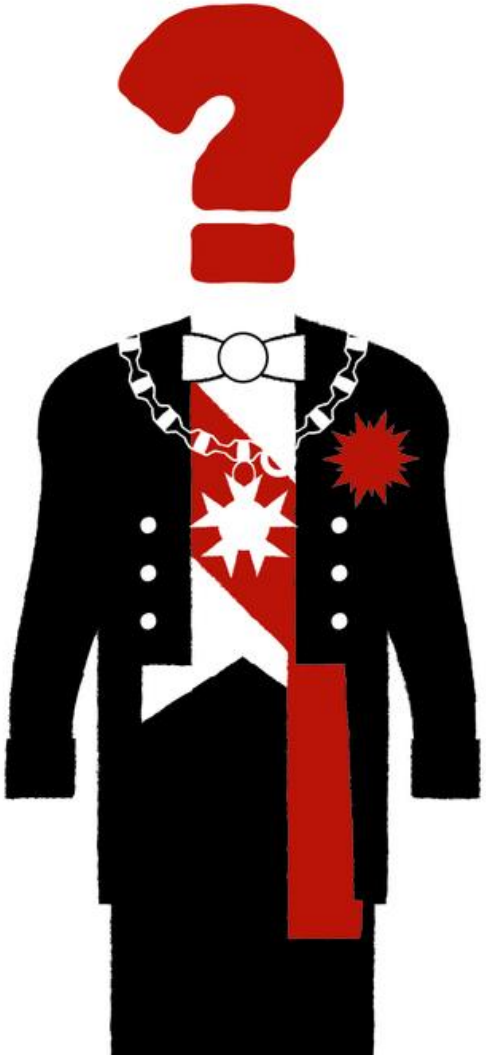
Facilitation graphique :
pratique qui utilise le dessin pour favoriser les échanges et les réflexions au sein d'un groupe afin de lui permettre de construire une vision commune.

TOUS CONNECTÉS
Tous isolés

NOTRE SOCIÉTÉ

De moins en moins inclusive
De plus en plus collaborative

DÉSENGAGEMENT DE L'ETAT

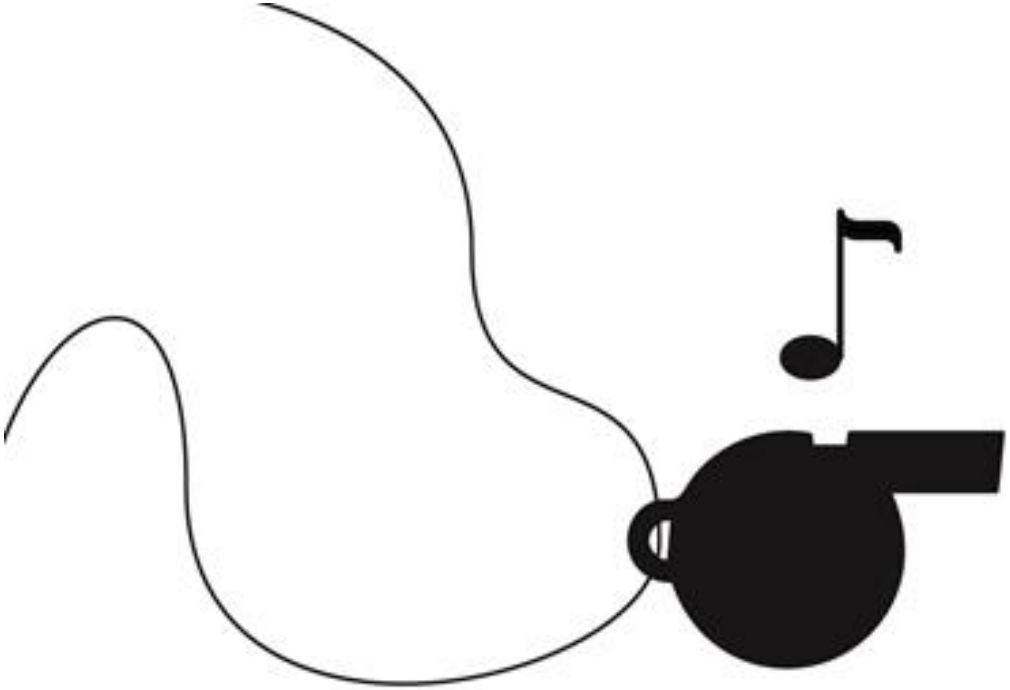


Bouleversements Sociétaux
IMPACT
Inertie des Institutions
Dynamisme des Initiatives locales
DU NUMERIQUE

«ALLONS VERS!»

Changeons De posture!

BIG DATA
On en a plein,
On en fait rien



COORDONNER LES PARTENAIRES

TRANSITION
INSTITUTIONNELLE

COORDINATION HUMAINE

Référent Sentinelle

COMMUNAUTES
D'ACTION

Individualiser

PAS DE REPONSE STANDARD

Contact :

Gaëlle Rougerie-Pelletier,
responsable Conseil en organisation et Innovation interne
Département Seine-Saint-Denis

Florian Graveleau,
responsable du service Innovation
Département Loire-Atlantique

Marion Luu,
chargée de mission Innovation
Département de l'Isère

François Rousseau,
administrateur de la Société française de prospective