



## Repenser l'accès aux services du CPAS à partir d'un décodage des enjeux et des usages du numérique

**Un processus de co-construction impliquant citoyens/bénéficiaires et travailleurs sociaux**

Auteur :  
Raphaël Darquenne

Date : **16/01/224**

# Table des matières

Repenser l'accès aux services du CPAS à partir d'un décodage des enjeux et des usages du numérique.....	1
<b>Un processus de co-construction impliquant citoyens/bénéficiaires et travailleurs sociaux.....</b>	<b>1</b>
Problématique et description du projet .....	3
<b>1. Approche générale du Réseau SI.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Contextualisation.....</b>	<b>4</b>
2.1. La demande.....	4
2.2. Les objectifs .....	6
2.3. Questions et qualités du projet .....	7
Méthode .....	8
<b>1. La Méthode d'Analyse en Groupe.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Méthode pour le projet .....</b>	<b>9</b>
Phase A : Co-analyse participative (Groupe 1 et 2) .....	11
Phase B : Co-analyse participative 2 (Groupe 1 et 2) .....	11
Phase C : Pragmanalyse (Groupe 1 et 2).....	12
Phase D : Définition spécifique (Groupe réunis).....	13
CO-EVALUATION .....	14
<b>3. Contexte .....</b>	<b>14</b>
3.1. Une accélération de la digitalisation et des impacts sur l'accès aux services et aux droits 14	
3.2. La digitalisation entre légitimation et critique.....	15
<b>4. Un accès différencié selon les publics.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Digitalisation des institutions / administrations.....</b>	<b>18</b>
5.1. Entre processus « classiques » et processus digitaux.....	18
<b>6. La digitalisation et le CPAS .....</b>	<b>20</b>
6.1. Fonctionnements internes .....	20
6.2. Communication .....	23
<b>7. La digitalisation et le travail social .....</b>	<b>24</b>
7.1. Transformations du travail social .....	24
PERSPECTIVES .....	26
<b>1. Fonctionnement interne.....</b>	<b>26</b>
<b>2. Communication/Formation .....</b>	<b>29</b>
<b>3. Travail social.....</b>	<b>30</b>
<b>4. Institutions/Réseau.....</b>	<b>30</b>
<b>5. Politique .....</b>	<b>31</b>
<b>6. Pour ne pas conclure... Service public, politique et numérique.....</b>	<b>32</b>

# Problématique et description du projet

## 1. Approche générale du Réseau SI

Le Réseau SI propose aux acteurs et aux organisations des dispositifs d'analyse participative et de capacitation des pratiques politiques, de réseau, organisationnelles, professionnelles et citoyennes qui prennent en compte les logiques des différents acteurs en présence en les impliquant concrètement dans un dispositif d'analyse permettant l'articulation de critères politiques, organisationnels, culturels, sociologiques, éthiques et économiques.

Plutôt que de construire des analyses et des projets « clé sur porte » dans une logique « top-down », nous vous proposons la mise en œuvre de processus participatifs sur mesure et « bottom-up » impliquant les acteurs clés de la problématique dans l'analyse des de ses enjeux ainsi que dans la construction de perspectives pratiques prenant en compte leurs expertises propres. Il s'agit donc de les impliquer dans un dispositif de co-analyse participative et de co-construction prenant en compte leurs expériences, positions, compétences, connaissances, expertises et les effets d'apprentissages issus de leurs pratiques.

Les intervenants du Réseau SI sont spécialisés dans l'accompagnement de projets politiques, organisationnels, institutionnels, démocratiques et citoyens.

Notre équipe interdisciplinaire dispose d'une expérience avérée dans la conduite d'évaluations et de changements institutionnels, organisationnels et démocratiques ainsi que dans la reconnaissance de fonctions complexes dans une perspective d'innovation sociale.

Notre approche se singularise par la conviction que le changement ne peut être prescrit, même lorsque l'on dispose d'une compréhension précise du phénomène sur lequel on souhaite agir. L'analyse doit toujours et d'emblée s'accompagner d'une réflexion sur les conditions et la mise en œuvre de ce changement et doit être produite de façon participative.

Notre rôle est d'intervenir en tant que tiers facilitateurs auprès des acteurs concerné ou désirant conduire des changements en les mobilisant directement dans cette dynamique.

Pour ce faire, nous proposons un encadrement méthodologique scientifiquement éprouvé qui vous permet d'atteindre vos objectifs.

Sur le plan du cadrage théorique, ce projet d'intervention-accompagnement se situe dans le cadre d'une sociologie compréhensive, inductive et qualitative.

Mais il consiste moins en une recherche sociologique qu'en un dispositif participatif amenant les acteurs à coconstruire une analyse de la problématique et des chantiers/projets concrets pour répondre à ses enjeux dans une visée d'empowerment collectif.

## 2. Contextualisation

### 2.1. La demande

La digitalisation des services, des institutions et des entreprises connaît un essor important et une accélération inédite, notamment à la suite de la crise du Covid.

Cette digitalisation n'est pas sans poser de questions, soulever des enjeux et constituer des défis pour les organisations.

Se pose notamment avec acuité un problème d'accès au numérique d'une bonne partie des publics (analphabètes, jeunes, personnes ne disposant pas du matériel ou des compétences, publics ne maîtrisant pas la langue, personnes âgées,...) qui implique, pour ces publics, des problèmes d'accès aux droits et, pour les travailleurs sociaux, une nécessité, de les compenser.

Lors de la crise du Covid, les services ont été temporairement fermés aux publics entraînant un non traitement temporaire des demandes. L'usage du numérique (réunions en visio, utilisation des smartphones,...), s'il a permis de compenser l'absence ou la diminution du travail en présentiel, a laissé une bonne partie des publics désemparés face à aux nouvelles modalités de fonctionnement (en distanciel/numérique) des institutions et organisations.

Il devenait très difficile de contacter les services (CPAS, mutuelles,...) et l'usage du numérique s'est imposé contribuant à une transformation des pratiques encore mal évaluée.

Si, depuis la fin de la crise Covid, on assiste à un certain retour à la normale avec le retour des possibilités liées au présentiel et à l'usage du papier, le numérique n'en prend pas moins une place centrale. La nouvelle norme semble devenir un fonctionnement mixte.

Le surinvestissement des organisations et des professionnels dans le numérique implique un certain désinvestissement des processus de communication plus classiques (présentiel, permanences, formulaire papier, téléphone,...). Les organisations et les professionnels s'interrogent, dès lors, d'une part sur les conséquences de ces transformations dans la possibilité de réaliser leurs missions à destination de leurs publics et, d'autre part, sur les dispositifs et dispositions à prendre et mettre en place pour permettre une meilleure prise en charge des besoins de ces publics.

Du côté des publics, et plus particulièrement des publics non ou peu numérisés, l'inflation du numérique implique le risque de ne plus accéder aux services et à leurs droits. Le numérique devient alors une barrière.

Si, d'une certaine manière, il devient plus rapide et plus facile d'obtenir des informations et des réponses via l'usage des outils numérique (notamment via l'usage de la multiplicité des plateformes, l'accès aux services et aux institutions passant de plus en plus par l'usage de ces plateformes), plutôt que par les procédures et processus plus traditionnels, les publics, n'étant pas outillés pour manier l'usage des plateformes avec aisance, risquent de perdre l'accès à leurs droits et aux services.

Plus loin, dans ce moment que nous connaissons de transition entre les moyens traditionnels de communication et les plateformes numériques, des inégalités puissantes peuvent se créer entre ceux qui y accèdent et ceux qui n'y accèdent pas, que ce soient pour des raisons sociologiques ou, plus simplement matérielles (informatique, smartphones abonnements,...).

Du côté des professionnels, ils deviennent - malgré eux - des assistants numériques pour leurs publics et consacrent une bonne partie de leur temps de travail à permettre à ces derniers d'utiliser les plateformes (que ce soit pour les règlement de dettes, l'énergie, les droits sociaux, les mutuelles, le fisc,...) , de leur expliquer leur fonctionnement, de faire usage de ITSME dont il devient difficile de se passer, mission difficile avec certains publics.

Les travailleurs sociaux doivent, alors, faire à la place des publics pour qu'ils puissent avoir accès à leurs droits et faute de pouvoir les outiller. Ils n'ont alors d'autre choix que de devenir des professionnels du numérique ; ce qui questionne particulièrement leur rôle professionnel qui implique l'établissement d'une relation de confiance, support de toute forme de capacitation ou d'émancipation des publics.

Plus que de constituer une nouvelle norme technique dans l'accès aux droits et aux services, le numérique recompose la relation entre les travailleurs sociaux et leurs publics, transformant les modalités relationnelles, questionnant le sens même du travail social. La nécessité de l'usage du numérique fait perdre aux travailleurs sociaux une partie de leurs publics, ceux qui, paradoxalement, ont le plus besoin d'aide. Les publics qui ne disposent pas de leurs codes d'accès identifiants et autres login peinent, même avec l'aide des travailleurs sociaux à s'identifier et à accéder aux services. L'allongement des délais rend difficile de traiter de nouvelles demandes et renvoie, encore plus que par le passé, nombre de travailleurs à un sentiment d'impuissance.

Certains professionnels, parfois, peinent eux-mêmes à s'y retrouver dans les nouvelles formes d'organisation mixte où il devient difficile voire impossible d'avoir un document officiel dans des délais raisonnables ou, plus simplement, quelqu'un au bout du fil ou au guichet qui aura la bonne information ou assumera une responsabilité par rapport à une demande introduite. La responsabilité individuelle se déplace vers le fonctionnement procédural des clouds, comptes et plateformes.

Eu égard à l’allongement des délais d’obtention d’informations, d’accords, d’attestations,... des problèmes se posent plus particulièrement dans des situations urgentes (risque de saisie, d’expulsion, d’exclusion de l’accès aux droits,...).

Dans ce contexte, le CPAS de Schaerbeek a souhaité mettre en chantier la question des transformations numériques actuelles et de la digitalisation ainsi que de leurs impacts dans la perspectives de construire, d’une part, des processus d’accès aux services du CPAS (modalités en termes d’organisation, de dispositifs, de dispositions et de processus internes pour répondre au mieux aux enjeux en permettant aux publics d’accéder aux droits et aux services de façon équitable) et, d’autre part, un processus de communication interne répondant aux besoins du public et du personnel, en tenant compte de leurs expériences, de leur vécu et de leurs difficultés d’« utilisateur·ices ».

Il a également souhaité traiter de la problématique de la digitalisation des services et de ses enjeux et impacts pour pouvoir construire des modalités organisationnelles et communicationnelles permettant d’accroître la qualité dans la réalisation des missions au service des publics.

Pour ce faire, demandé de voir mis en place un Focus-Gruppe « Exclusion/accessibilité numérique », suivant la Méthode d’Analyse en Groupe (MAG), qui sera organisé d’une part avec des citoyen·nes bénéficiaires du CPAS et d’autre part avec des travailleur·ses sociaux·ales de 1ère ligne du CPAS, tou·tes volontaires.

## 2.2. Les objectifs

Objectif général :

L’objectif est de (re)penser le processus d’accès aux services du CPAS et sa communication interne à partir des besoins du public et du personnel, en tenant compte de leurs expériences, de leur vécu et de leurs difficultés d’« utilisateur·ices».

Objectifs spécifiques :

- 1) Comprendre et analyser la problématique de la digitalisation et de ses impacts sur les publics, sur l’organisation du travail, sur le rôle des professionnels et sur le rapport des publics aux institutions dans la perspective de leur accès aux services et aux droits sociaux.
- 2) Construite des processus/modalités d’accès aux services du CPAS (modalités en termes d’organisation, de dispositifs, de dispositions et de processus internes pour répondre au mieux aux enjeux en permettant aux publics d’accéder aux droits et aux services de façon équitable)
- 3) Construire des processus/modalités de communication interne répondant aux besoins du public et du personnel, en tenant compte de leurs expériences, de leur vécu et de leurs difficultés d’« utilisateur·ices ».

## 2.3. Questions et qualités du projet

Comment comprendre la problématique de l'accessibilité aux services et aux droits (dans le rapport avec le numérique) ? Quels sont les enjeux et facteurs qui interviennent dans la possibilité pour les citoyens d'accéder aux services et aux droits (dans le rapport avec le numérique) ? Quels sont les facteurs d'échec, freins, barrières,... dans l'accessibilité aux services et aux droits (dans le rapport avec le numérique) ? Quels sont les adjuvants, forces, facteurs de succès, facilitateurs de l'accessibilité aux services et aux droits (dans le rapport avec le numérique) ? Quels sous-problématiques identifier et comment les analyser et les comprendre dans la perspective de construire des processus et modalités organisationnelles et communicationnelles ? Quels chantiers/projets, mettre en œuvre pour répondre aux analyses de la problématique ? Comment les définir et les mettre en œuvre ?

Ce projet :

- ▶ comporte des objectifs participatifs et opérationnels
- ▶ comporte une dimension d'analyse rétrospective et prospective
- ▶ implique les acteurs concernés dans l'analyse
- ▶ s'appuie sur leur expertise et leur expérience
- ▶ prends en compte la diversité qualitative des personnes concernées
- ▶ s'inscrit dans une visée de capacitation ou d'empowerment
- ▶ s'inscrit dans un cadre méthodologique d'analyse et d'évaluation rigoureux
- ▶ met en lumière les convergences et les divergences entre les représentations des acteurs
- ▶ permet la construction d'une analyse fine et de perspectives pratiques et pragmatiques

# Méthode

## 1. La Méthode d'Analyse en Groupe

Particulièrement adaptée à l'étude des situations où des professionnels sont impliqués dans le traitement des problèmes sociaux, la Méthode d'Analyse en Groupe (MAG) a été mise en œuvre à de nombreuses reprises au cours des vingt dernières années pour analyser des phénomènes sociaux tels que la mise en œuvre du travail en réseau, l'organisation de l'action publique, la gestion des problèmes d'insécurité,... dans différents champs (socio-pénal, jeunesse, métiers urbains, emploi et formation, justice, handicap, santé, social,...).

Réunissant les différents protagonistes concernés par un même problème, se basant sur l'analyse de situations concrètes vécues par les participants, respectant des règles procédurales d'organisation des échanges, la MAG est un outil d'analyse, d'intervention et de formation mis en œuvre dans une perspective concrète de recherche-action, de prise de décision et de formulation de propositions basées sur l'expérience pratique des acteurs.

Dans sa version complète, la méthode d'analyse en groupe consiste à réunir, au cours d'une à plusieurs journées, une douzaine de participants. La démarche suppose que l'analyse soit menée par un groupe de personnes (les participants) avec l'aide des chercheurs : il ne s'agit pas d'une méthode « d'interview de groupe » où diverses personnes sont « mises à la question » par les chercheurs – un animateur est chargé de la mise en œuvre et du respect de la méthode, et un rapporteur est la « mémoire » du groupe – mais bien d'un travail mené en commun, à partir de la narration de situations concrètes de travail par les participants. Les résultats de l'analyse en groupe sont donc le fruit d'un processus progressif de discussion et de production collective de connaissances. En permettant de formuler les questions issues du travail de terrain et d'analyser les convergences et les divergences dans l'interprétation des récits formulés, la méthode peut permettre de mieux comprendre les enjeux de situations diverses et d'orienter l'action et les pratiques en fonction des réflexions qu'ont suscité les questions et leur analyse collective.

Qu'il s'agisse d'orienter la décision, d'évaluer l'action, d'accompagner le développement, de construire le travail en réseau, de renforcer les pratiques professionnelles, d'accroître les capacités d'analyse et de gestion, de définir une vision et des valeurs d'organisation, la MAG est un dispositif méthodologique basé sur une éthique démocratique – égalité morale entre les participants, capacitation des acteurs, articulation entre connaissance et reconnaissance, coopération conflictuelle – et modulable en fonction du temps disponible, des problèmes posés et des objectifs poursuivis.

La MAG est ainsi particulièrement intéressante pour différents usages et, plus particulièrement, dès qu'il s'agit de mettre des questions ou des problèmes en débat entre différents acteurs et de trouver des solutions pertinentes et négociées.

La MAG est aussi particulièrement utile pour objectiver et dénouer des tensions ou des « nœuds » relatifs à la collaboration entre acteurs situés à la frontière de logiques d'action multiples et enchevêtrées.

## 2. Méthode pour le projet

Dans le cadre de ce projet les principes de la MAG ont été privilégiés (expertise des acteurs, égalité morale entre les participants, analyse des convergences et des divergences, mise en évidence de perspectives pratiques,...) mais la méthode a été adaptée aux objectifs poursuivis. Il ne s'agissait donc pas de MAG à proprement parler mais d'une méthode ad-hoc de co-construction d'une analyse partagée et de processus/modalités organisationnelles/communicationnelles pratiques et pragmatiques.

Il était moins question d'analyser en profondeur quelques récits que de mettre en évidence et de construire :

- ▶ Les enjeux soulevés (par catégories, niveaux, acteurs, situations, questions,...)
- ▶ Les constats et analyses des différents acteurs
- ▶ Les convergences et les divergences dans les analyses des participants
- ▶ Les logiques des acteurs et les tensions entre ces logiques
- ▶ Des éléments de problématisation, hypothèses,...
- ▶ Les besoins qui nécessitent des réponses
- ▶ Les processus/modalités organisationnelles/communicationnelles pratiques et pragmatiques.

Au fil des analyses/constructions par les participants et par l'animateur, ces différents éléments ont été étoffés, construits, articulés et enrichis selon un processus progressif de construction collective de la connaissance.

Un animateur était chargé de l'animation des focus-groups selon la méthode envisagée.

Un rapporteur était chargé en cours de processus de prendre note de tout le contenu des discussions de la façon la plus exhaustive possible (le cas échéant en écoutant les enregistrements qui ont été réalisés de façon systématique lors de chaque journée).

3 groupes d'Analyse/Construction se sont à trois reprises durant une demi-journée.

Les deux premières phases des deux premiers groupes ont été consacrées la construction d'analyses.

La troisième phase des deux premiers groupes a été consacrée à la construction des processus/modalités organisationnelles/communicationnelles pratiques et pragmatiques.

Les deux premiers groupes (un groupe de citoyens/bénéficiaires) et un groupe de travailleurs sociaux ont réuni une douzaine de personnes et ont été animés selon une méthode similaire.

Le troisième groupe a réuni citoyens/bénéficiaires et travailleurs sociaux issus des deux premiers groupes, et a approfondi certaines analyses en se concentrant essentiellement sur la construction des processus/modalités organisationnelles/communicationnelles pratiques et pragmatiques.

L'ensemble des phases ont fait l'objet d'un rapport sous la forme d'une prise de notes complète et d'un rapport analytique sous la forme d'une carte heuristique et d'une présentation powerpoint.

## Niveaux



## Phase A : Co-analyse participative (Groupe 1 et 2)

La première étape visait à impliquer les participants dans une première analyse de la problématique sous un angle général davantage pragmatique que théorique. Les participants y ont produit du contenu analytique à partir de leurs expériences et expertises spécifiques.

Demi Jour 1	Etape 0	Présentation de l'objet, du contexte de travail, de la problématique et de la méthode à l'aide d'un support powerpoint didactique
	Etape 1	Propositions de récits : Chaque acteur propose deux récits (un + et un -) emblématiques de la problématique
	Etape 2	Constats : Chaque acteur réagit à un ou deux récits de son choix et propose un ou deux constats qui lui semblent centraux eu égard aux enjeux soulevés dans les récits
	Etape 3	Réactions : Chaque acteur réagit aux constats des autres participants

## Phase B : Co-analyse participative 2 (Groupe 1 et 2)

Dans cette deuxième phase, l'analyse produite lors de la première phase a été approfondie par le biais d'une méthode similaire. Les participants ont été amenés à compléter l'analyse de la phase A et à analyser les situations, enjeux, problèmes,... pragmatiques relatifs à la problématique. Ils ont ensuite été invités à produire une analyse AFOR qui identifie les Forces/Faiblesses/Opportunités/Risques qui interviennent dans la problématique et dans l'offre actuelle.

Demi Jour 2	Etape 0	Présentation de l'analyse partagée A et réactions des participants
	Etape 1	Tour de table « constats-récits » : Chaque acteur propose des constats et/ou récits complémentaires permettant de compléter l'analyse
	Etape 2	Tour de table « réactions » : Chaque acteur réagit à un ou deux récits et/ou constats de son choix et propose des éléments d'analyse qui lui semblent centraux eu égard aux enjeux soulevés
	Etape 3	Analyse AFOR

## Phase C : Pragmanalyse (Groupe 1 et 2)

Dans un troisième temps, l'analyse de la phase B a été renvoyée aux acteurs qui ont été invités à la compléter et à la valider. A partir de cette analyse, ils ont ensuite été invités à produire une analyse des facteurs pragmatiques (politiques, institutionnels, organisationnels,...) qui interviennent dans la possibilité de réaliser processus/modalités organisationnelles/communicationnelles pratiques et pragmatiques. Le second tour de table a été consacré à la réalisation d'une analyse ACAI où les participants ont amenés à identifier ce qu'il s'agirait d'Arrêter de faire, de Continuer à faire, d'Améliorer et d'Inventer pour répondre aux analyses et aux enjeux. Le dernier tour de table a été consacré à la proposition processus/modalités organisationnelles/communicationnelles pratiques et pragmatiques.

Demi Jour 3	Etape 0	Présentation de l'analyse partagée B et réactions des participants
	Etape 1	Tour de table « Facteurs » : Chaque acteur identifie les facteurs qui interviennent dans la problématique et les facteurs pragmatiques qui interviennent dans la perspective des processus/modalités organisationnelles/communicationnelles pratiques et pragmatiques.
	Etape 2	Tour de table : ACAI
	Etape 3	Tour de table : processus/modalités organisationnelles/communicationnelles pratiques et pragmatiques A, B et C

## Phase D : Définition spécifique (Groupe réunis)

Dans un quatrième temps, l'analyse de la phase C a été renvoyée aux acteurs qui ont été invités à la compléter et à la valider. A partir de cette analyse, ils ont été invités à travailler en 3 petits groupes impliquant bénéficiaires et professionnels (méthode du world-café) et à répondre essentiellement à deux questions à propos de trois thématiques :

### **Thématiques :**

- ▶ Accessibilité et partenariats
- ▶ Fonctionnement interne et communication
- ▶ Politique et travail social

### **Questions :**

- ▶ Quels sont les problèmes qui se posent ?
- ▶ Quelles réponses y apporter ?

## CO-EVALUATION

### 3. Contexte

#### 3.1. Une accélération de la digitalisation et des impacts sur l'accès aux services et aux droits

Un rapport du 30 novembre 2023 rend compte des travaux d'une commission parlementaire fédérale qui s'est penchée sur la question de la fracture numérique. Il en ressort différents éléments pouvant alimenter la réflexion du CPAS sur la problématique.

Dans un contexte où « il n'est pas possible d'interrompre la transformation numérique de notre société », la plupart des acteurs mobilisent le concept de « transition inclusive ». A partir du constat de l'inéluctabilité de la transition numérique, ce concept permet d'envisager cette transition en évitant l'écueil de la fracture ou de l'exclusion d'une grande partie de la population des transformations (principalement dans l'accès aux ressources, services, droits,...) que cette transition implique.

Tous les deux ans, la Fondation Roi Baudouin publie le baromètre de **l'inclusion numérique**. Le dernier baromètre montre que la moitié de la population est menacés d'exclusion numérique. Pour la FRB, l'inclusion numérique comprend trois dimensions : l'accès à internet et aux supports numériques, l'utilisation des services en ligne et les compétences numériques. Pour la FRB encore, les principaux facteurs à l'origine de l'exclusion numérique sont le niveau de formation et de revenu, la composition familiale et l'âge. Ainsi, par exemple, Si 92% des Belges ont accès à internet, pour le quartile des revenus les plus bas, ce pourcentage s'élève à 82%. Si l'utilisation des services numériques augmente (e-santé, e-administration, e-banking,...), elle est 30% plus élevée chez les personnes ayant un niveau élevé de formation.

En Bref, l'accélération numérique profite surtout aux personnes ayant un niveau de formation et un revenu élevé et constitue, avec cela, un nouveau critère (d'exclusion, de discrimination, de distinction,...). La **vulnérabilité numérique** a augmenté entre 2019 et 2021. Une des raisons évoquées est l'accélération de la numérisation que ne suit pas l'évolution des compétences numériques des citoyens.

**Pour lutter contre les inégalités qui découlent** de la numérisation, la FRB préconise de continuer à investir dans les services accessibles à tous (alternatives numériques) afin de garantir l'accès aux droits fondamentaux, de faire en sorte que les outils numériques développés soient accessibles au plus grand nombre (critère d'inclusion), de permettre au plus grand nombre de faire l'apprentissage et de perfectionner ses compétences numériques et d'investir les économies réalisées

grâce au numérique dans l'accompagnement des travailleurs du secteur social et des citoyens avec une attention particulière pour les groupes vulnérables.

## 3.2. La digitalisation entre légitimation et critique

Le numérique est un objet complexe et empreint de nombreuses controverses. Il est sans doute l'outil qui, plus qu'aucun autre avant lui, contribue le plus à la transformation et à la redéfinition des rapports sociaux, et ce avec un **rythme et des impacts aussi rapides que difficilement évaluable ou anticipables**.

Les propos des participants à l'analyse en groupe permettent de saisir certaines logiques à l'œuvre dans les représentations et les usages du numérique, les uns allant plutôt dans le sens d'une légitimation du numérique, les autres dans le sens d'une critique.

Dans certains propos, le numérique est le « sens de l'histoire et la réponse à de nombreux problèmes ». « On n'arrête pas le progrès ». Le numérique permettrait une meilleure accessibilité des services, la réalisation d'économies substantielles, le raccourcissement des délais d'attente, une plus grande autonomie des travailleurs, des gains de temps,...

Dans des propos complémentaires aux premiers, les résistances face à la digitalisation peuvent s'interpréter comme des mécanismes psychologiques (peur du changement), par un manque de volonté ou de compétence des acteurs. Les critiques de la digitalisation, elles, peuvent s'interpréter comme un ressenti lié à une peur sans fondements. « Le fait que les publics ne s'en sortent pas avec l'administratif ne tient pas au numérique mais existait déjà avant ». « Comment peut-on dire qu'on manque de temps alors que la digitalisation nous en fait gagner ? ». « La quantité et la complexité des démarches était déjà présente avant la numérisation »...

Mais le numérique s'est aussi imposé comme un **allant de soi**, une obligation sans aucune possibilité de choix. Impliquant des changements importants dans les pratiques. Le numérique s'est imposé comme un **outil non questionnable associé à une absence de débat politique sur ses enjeux**. « On a voulu améliorer sans se rendre compte de ce qu'on allait perdre. » « C'est le contact humain qui faisait que les services fonctionnaient. »

Pour d'aucuns, le numérique a été implémenté sans prendre en considération le terrain et ses réalités et, cette implémentation s'est produite avec un manque voire une absence de réflexion, de mise en perspective ou d'anticipation des risques ou des profonds changements qu'il allait impliquer.

La période « Covid 19 » a induit une accélération des usages des outils numériques et de leur développement, entraînant des investissements importants (associés à

un désinvestissement des services et processus classiques) et des transformations des rapports entre institutions et publics.

Chacun a dû s'adapter mais « L'homme doit-il s'adapter aux machines ou est-ce aux machines de servir les hommes ? » Si le numérique a permis des gains en termes d'efficacité et de temps pour certains, il a aussi produit d'importants problèmes dans l'accès aux droits pour une grande partie de la population (les plus précaires, les moins numérisés,...). Les problèmes fonctionnels des outils numériques suscitent du découragement, de l'impuissance et, parfois, jusqu'à un renoncement dans l'accès à certains droits. Les publics n'ont souvent pas la capacité de comprendre, de se défendre ou de disposer des ressources suffisantes pour accéder à leurs droits dont l'accès a été complexifié sur le plan procédural. **La digitalisation**, si elle permet à certains d'accéder plus facilement et plus automatiquement à certains droits, services ou documents, entraîne, pour d'autres des situations d'aggravation des problématiques sociales ou économiques.

Le numérique a aussi profondément transformé les pratiques organisationnelles et professionnelles des institutions et, en particulier, des institutions de **travail social**. La substance, l'efficacité et l'éthique du travail social repose sur la possibilité d'établissement d'un **lien humain de confiance avec un bénéficiaire**. La gestion électronique des files, la multiplication des logiciels comme médiateurs de la relation d'aide, les systèmes de gestion des flux et de transfert de bénéficiaires entre services,... ont largement contribué à une certaine déshumanisation des services dans un contexte d'accroissement important des demandes des publics.

Le numérique s'est imposé comme une solution majeure pour gérer l'accroissement des demandes, contribuant à la génération de « boucles kafkaïennes », à des formes de déresponsabilisation des travailleurs (qui se retranchent derrière l'outil numérique, devenu l'un des principaux pilotes de l'action, pour justifier les difficultés d'accès à l'aide et aux droits), à une multiplication des renvois de balles entre services ou entre acteurs et à une complexification de l'action sociale.

Le numérique est donc un objet ambigu, un objet d'entre deux. A la fois il permet, facilite, accélère,... l'action et, à la fois il l'empêche, la freine, la limite,... selon les cas, les situations,... Il est aujourd'hui nécessaire de se pencher sur la question du numérique en en faisant une question politique, sociale et pragmatique. Il conviendrait de sortir d'une vision naïve selon laquelle il serait une **solution magique** en se permettant de poser la question de sa mise en œuvre sous l'angle des impacts qu'il produit et des transformations qu'il implique, en particulier sur la possibilité pour le CPAS de remplir ses missions. Nous espérons que ce rapport pourra modestement y contribuer.

## 4. Un accès différencié selon les publics

Ce que les acteurs, les publics eux-mêmes, soulignent d'abord, ce sont les fortes **différences que connaissent les publics** face à la numérisation des services. Si la numérisation des institutions a construit de façon partielle ou parfois totale (impossibilité d'accéder à certains droits et services par d'autres voies que le numérique) le **passage des publics par les outils numériques comme condition de l'accès aux droits et aux services**, ces publics ne sont pas logés à la même enseigne et une véritable **fracture** peut les séparer.

Certains publics sont ainsi complètement non digitalisés. Qu'il s'agisse de nombreuses personnes âgées, de publics en situation de handicap, de personnes illettrées, de personnes d'origine étrangère ne maîtrisant pas l'une des langues nationales, de personnes sans-abris... de nombreux publics ne peuvent tout simplement pas du tout accéder au ou se servir du numérique et doivent donc, pour accéder aux services et aux droits, être accompagnés par des humains.

En plus de ces publics, de nombreuses personnes sont dans une situation de pauvreté qui ne leur permet pas **d'accéder au matériel adapté** (smartphone, ordinateur, connexion,...) et, parmi celles qui peuvent accéder au matériel adapté, de nombreuses personnes ne disposent pas des compétences pour utiliser les outils numériques.

On peut parfois penser que certaines catégories de publics, comme les jeunes par exemple, disposent à la fois du matériel et des compétences utiles mais « ce n'est pas parce qu'on sait utiliser un smartphone ou un ordinateur pour lire des emails, regarder des vidéos ou utiliser les réseaux sociaux qu'on sait nécessairement utiliser les plateformes et outils d'accès aux services ». L'accès aux services aux institutions et aux droits nécessitent en effet la compréhension de certains **rouages et langages réglementaires et administratifs**.

Comme c'est le cas, de façon générale, dans de nombreuses politiques sociales, ce sont paradoxalement **ceux qui ont les plus précaires**, les plus éloignés des institutions, les plus vulnérables, les moins visibles,... qui accèdent le plus difficilement aux services et aux droits qui sont pourtant déployés à leur attention.

Le numérique renforce encore plus cet état de fait, laissant, si un accompagnement humain n'est pas proposé, ces personnes complètement sur le carreau, de nombreuses institutions ayant, en investissant massivement dans le numérique, désinvesti de façon importante les formes traditionnelles d'accès à l'information (courrier, guichet, permanence, téléphone, mail,...). Surinvestissant le numérique et les plateformes, les institutions se sont rendues de moins en moins accessibles par les autres moyens, empêchant les personnes non numérisées d'y accéder et créant ou accentuant, de ce fait, **une discrimination importante entre les publics** (fracture

numérique) et ce à l'égard de multiples droits et services (logement, emploi, soins de santé, aide sociales,...).

Les citoyens-bénéficiaires (**CB**) ayant participé à la MAG témoignent de nombreuses situations où « le numérique bloque ». S'ils voient ses **avantages** (accès plus rapide à l'information, échanges facilités par email avec les assistants sociaux, accès plus facile à certains documents,...) et voient d'un bon œil tout ce qui peut faciliter leurs démarches, ils témoignent de situations où le passage par le numérique entraîne des **blocages**, un manque de compréhension et de lisibilité sur l'état de leur dossier, ou, et c'est le plus important, des situations où l'accès à leurs droits sociaux est bloqué ou interrompu, les mettant dans une situation difficile sur le plan matériel.

Ils témoignent également de la nécessité absolue de pouvoir avoir un **contact direct** et facilité avec un assistant social, ce qui est moins évident qu'auparavant car, si le numérique peut faciliter les choses pour des démarches simples, il est largement **insuffisant pour les situations complexes** que peuvent vivre les citoyens-bénéficiaires qui, elles ne sont compréhensibles et traitables que par un échange entre humains.

## 5. Digitalisation des institutions / administrations

### 5.1. Entre processus « classiques » et processus digitaux

D'une façon générale, on assiste à une transition des institutions vers des formes de plus en plus numériques d'accès aux services et d'organisation du travail. Les professionnels ayant participé à l'analyse en groupe donnent de nombreux exemples relatifs à diverses institutions (administrations, banques,...) qui montrent que les **réalités des publics ont peu été prises en compte** et qu'une grande part de ceux-ci ont été impactés de façon négative par les difficultés d'accès aux services par des voies non numériques. Un peu moins de la moitié des Belges disent éprouver des problèmes avec le numérique dans le cadre de l'accès aux institutions publiques.

Un accès à certaines informations/démarches/ressources est devenu parfois impossible sans le numérique et les **guichets réels ou téléphoniques ont été désinvestis** (ou connaissent des files d'attente très longues) rendant difficile voire impossible l'accès à l'information via des canaux humains. Si le numérique permet le **raccourcissement de certains délais** pour ceux qui peuvent y accéder, il entraîne **l'allongement des délais pour les autres**. S'il permet de gagner du temps dans certaines situations, la complexité de son usage entraîne souvent des pertes de temps importantes, surtout si les professionnels ne maîtrisent pas la **multiplicité des outils** disponibles, et en particulier l'usage de la **diversité des plateformes** (toutes différentes) qu'utilisent les administrations.

Dans le contexte de la digitalisation, les voies d'accès aux services et aux droits se sont démultipliées (plateformes, emails, guichets, standards téléphoniques,...) entraînant, pour certains, une facilitation mais, pour beaucoup, de nombreuses confusions sur les chemins à emprunter pour accéder à la bonne information ou à la bonne personne.

In fine, les personnes qui s'en sortent doivent à la fois **comprendre les règles du jeu** (administratif et numérique), son langage et être compétentes sur le plan numérique pour accéder facilement aux ressources. La multiplication des voies d'accès dans une situation d'entre deux (transition entre les processus classiques et numériques) contribue ainsi à des difficultés de **lisibilité, de compréhension et d'usage**. Quel chemin emprunter pour accéder à la bonne information ? Quelle est la voie qui permettra de voir telle ou telle situation administrative trouver une issue favorable ?

Pour les professionnels, **la transition entre les processus classiques et numériques s'est faite beaucoup trop vite** et sans prendre en considération les réalités des publics et celle des professionnels. Le service public doit pouvoir être accessible à tous de façon égale et sans discrimination or, avec le développement rapide du numérique, cette accessibilité n'est plus garantie et les publics les plus précarisés vivent de **nouvelles formes d'exclusion et de relégation** que peinent à combler les travailleurs sociaux.

Par ailleurs, l'essor du numérique a conduit chaque institution/administration à développer ses propres outils et modalités d'accès propres de façon peu articulée. Il y a **peu d'harmonisation** dans les procédures et processus de **contact entre les administrations** qui, parfois, ne s'entendent pas sur telle ou telle situation. Le fait que le contact entre administration se fasse par l'intermédiaire de systèmes informatiques complexes ; que les humains soient moins disponibles pour répondre ; que dans, certains cas, ils se **désresponsabilisent** ou se renvoient la balle ;... entraîne que de nombreuses situations sociales ou administratives se bloquent ou coïncent faute d'interlocuteur ou de communication entre administrations.

Les CB, en particulier, déplorent le fait qu'il y ait moins de guichets, le fait que personne ne réponde au téléphone ou que des appels téléphoniques longs ne débouchent sur rien, le fait, aussi, que des emails envoyés restent sans réponse, que les standards téléphoniques soient « surbookés », que les professionnels se désresponsabilisent et se renvoient la balle,...

**De nombreux CB ne se sentent tout simplement pas respectés**, s'estiment défavorisés et craignent, dans ces situations, de perdre leurs droits et de se retrouver dans des situations encore plus précaires. Alors que le numérique porte essentiellement la **promesse d'une simplification** dans l'accès aux droits et services, ils font le constat que c'est aussi exactement le contraire qui se produit. La multiplication des plateformes, des canaux de communication associé à la non

disponibilité de professionnels compétents pour répondre aux questions complexifiées bien souvent davantage les situations que de les simplifier.

## 6. La digitalisation et le CPAS

### 6.1. Fonctionnements internes

Le fonctionnement interne du CPAS s'est largement numérisé, particulièrement au cours de ces dernières années. Les professionnels mettent en évidence des impacts importants pour eux-mêmes et pour les bénéficiaires sur l'accès aux droits, services et ressources.

Lorsque les outils numériques sont bien pensés, c'est-à-dire **en fonction des réalités et usages du terrain** (et non l'inverse), cela peut donner lieu à des **facilitations et simplifications** importantes du travail et de l'accès aux services. Les professionnels évoquent, par exemple, les partenariats avec les opérateurs culturels pour faciliter l'accès à la culture ou les processus d'accès aux stages (pour les enfants des bénéficiaires) qui se sont trouvés grandement facilités via l'usage de processus d'inscription ad-hoc. Par contre, lorsque les outils numériques sont d'abord pensés **« en chambre »** par des experts en informatique et à partir de la technicité informatique elle-même, c'est-à-dire en **déconnexion partielle avec les terrains**, les écueils peuvent être nombreux et **affectent souvent négativement les pratiques professionnelles**. Dans ces cas de figures, ce sont davantage les outils techniques qui instituent les pratiques de terrain et non les réalités des bénéficiaires et des pratiques qui se trouvent améliorées grâce aux outils numériques ; ce qui devrait être le cas. Pour d'autres, il serait particulièrement nécessaire de **partir des missions du CPAS et de leur mise en œuvre pour créer et mettre en place les outils numériques que de faire l'inverse** où les outils affectent et transforment les pratiques et la mise en œuvre des missions de façon peu réfléchie et sans **anticiper les impacts et les risques**.

Les professionnels comme les CB évoquent des freins importants qu'ont fait naître les outils numériques dans la **communication entre services** du CPAS. Certains services, pour réaliser leurs missions font des **usages spécifiques** ou particuliers de certains outils qui peuvent différer de l'usage qu'en font les autres services. Si ces usages connaissent des justifications, il n'est parfois pas évident pour les travailleurs de s'y retrouver ou pour les services de connaître les usages des autres services. Des problèmes de **cohérence et d'efficacité** peuvent donc se poser.

La **gestion des dossiers** peut aussi parfois poser problème lorsqu'un dossier parvient d'un service à l'autre mais que la prise en charge du dossier par le destinataire n'est pas immédiate ou lorsqu'on n'en connaît pas le statut. Certains travailleurs sociaux sont mis en situation de ne pas savoir pourquoi le dossier bloque ou a du retard ni, parfois, qui le prend en charge et, ainsi, de ne pas pouvoir donner des explications aux CB. Du côté des CB, ils peuvent **se sentir « envoyés à**

**droite et à gauche** » sans obtenir de réponse à leur question, sans connaître le statut de leur dossier et ne sachant pas à qui s'adresser pour avoir des réponses. Les CB énoncent aussi des situations où le travail de certains services est « déchargé sur d'autres services » de telle sorte que les services émetteurs du dossier s'en **désresponsabilisent** vis-à-vis des bénéficiaires. Ces situations sont particulièrement problématiques lorsque l'un ou l'autre service est débordé et où il faut parfois des semaines pour avoir un contact. Le **nombre d'étapes et le temps** nécessaire pour obtenir un rendez-vous ou une information peuvent entraîner, chez les CB, le **sentiment de ne pas être respectés** dans leurs réalités et temporalités. Certains professionnels peuvent, eux, éprouver des difficultés pour expliquer les procédures internes aux CB, tant elles peuvent être ou leur sembler complexes.

Parfois, les CB sont mis en situation de devoir, par eux-mêmes fournir à différents interlocuteurs du CPAS les mêmes informations, lorsque, par exemple, des dossiers s'égarer ou lorsqu'ils changent de main. Les CB peuvent **se demander « s'il y a un pilote dans l'avion »** et en appellent à plus de transparence sur les procédures, à une meilleure communication entre services et à davantage de cohérence dans le suivi de leurs dossiers.

Les CB évoquent aussi le **caractère central de l'humain** lorsque le numérique bloque ou bug et, particulièrement, certaines situations où il leur semble qu'aucun humain ne peut débloquer les choses alors qu'ils sont dans une situation de détresse où ils peuvent perdre des ressources ou des droits. Les **formes de désresponsabilisation des professionnels** que peuvent entraîner la gestion des dossiers et des flux par le numérique entraînent à leur tour, parfois, pour les CB, un parcours du combattant pour déloger l'information, parcours du combattant face auxquels les CB sont loin d'être également armés. Si les CB saluent certaines facilités de fonctionnement liés au numérique (possibilité de contacter son assistant social par email, fast csan,...), ils insistent particulièrement sur le fait que les CB sont souvent d'abord des personnes en **situation de détresse sociale et humaine** et que le travail social consiste d'abord à accueillir leur vulnérabilité et leurs difficultés, à les comprendre et à cheminer avec eux dans la perspective d'y trouver des solutions.

Selon les professionnels, la **multiplicité des logiciels internes** de gestion rend leur travail compliqué. Ils doivent, alors qu'ils sont en communication avec un CB, faire usage, dans le même temps « de plusieurs logiciels en même temps ». D'une part, cela leur semble **nuire à la relation d'aide** et, d'autre part, ces logiciels leurs semblent peu articulés et peu « **user friendly** ». Les outils sont **multiples et insuffisamment coordonnés**. Leurs usages varient selon les services. Certains outils sont mis en place puis abandonnés. Certains sont utilisés par certains professionnels et non par d'autres. Certains sont relativement anciens et peu opérationnels... Les professionnels déplorent ainsi une **insuffisance de vision globale**. « Des processus sont mis en place, n'atteignent pas leurs objectifs, ne sont pas évalués et sont maintenus tels quels car on passe à d'autres priorités. ». Ils déplorent également la **lourdeur de certaines procédures pour satisfaire des demandes pourtant simples** ; ce qui entraîne des pertes de temps considérables

(commandes, possibilité d'entrer dans un bâtiment, obtention de certaines informations,...). Enfin, ils déplorent les **bugs** et les moments de mise à jour des systèmes qui viennent parfois paralyser le travail, entraîner l'impossibilité d'accès aux dossiers entraînant une **accumulation des retards dans un contexte d'accroissement des demandes et de leur urgence relative**.

Les TICS, **tickets** permettant aux professionnels d'adresser des requêtes à d'autres services ou d'autres professionnels sont perçus comme un outil relativement pratique mais aussi comme une charge de travail supplémentaire. Ils permettent de « voir ce qui s'est passé ». « L'observation des échanges de TICS entre services permet aux professionnels d'expliquer aux CB l'état de leur situation sans devoir prendre contact avec d'autres professionnels. » Masi les TICS font **redondance** avec les emails dont les professionnels se disent submergés. Pour d'autres, les TICS seraient pratiques si on en recevait moins ou s'ils n'étaient pas redondants. L'usage des TICS met les professionnels en situation de devoir faire une veille importante. L'outil vient modifier les pratiques en se surajoutant aux pratiques existantes. La multiplication des outils, pourtant mis en place pour gagner en temps et en efficacité entraîne une **augmentation des inputs et donc aussi de la charge de travail associé à un sentiment de perte d'autonomie dans le travail et de perte de contacts avec les collègues**.

Le numérique est, dans les fonctionnements internes, ici encore, un objet de tensions et d'entre deux. Les **articulations ou mésarticulations entre processus classiques et processus digitaux entraîne des complexités** auxquelles s'ajoute le fait que les professionnels connaissent de fortes différences entre eux en ce qui concerne leurs compétences numériques. Les outils numériques sont à la fois considérés dans leur dimension pratique comme relativement utiles et dans leur dimension sociale comme entraînant une **perte de lien et de partage** entre collègues, une **affectation du lien avec les CB et une altération de la qualité du travail social**.

In fine, les professionnels se demandent si les outils font réellement **gagner** du temps ou s'ils en font davantage **perdre** tant ils se multiplient. « Ce qui est sensé simplifier rend difficile. » « La permanence de nouvelles priorités chassent les priorités précédentes les rendant caduques alors qu'elles pouvaient être pertinentes. » « Trop d'information tue l'information et fait prendre du temps. » « Les outils vendus comme vecteurs de simplifications deviennent vecteurs de nouvelles complexités. » « A vouloir tout simplifier, on complexifie. On ajoute des couches et on tourne en rond. » « On crée de nouveaux outils pour faciliter et améliorer mais il n'y a pas de vision globale. ».

## 6.2. Communication

Sur le plan de la communication, les professionnels évoquent également une situation d'entre deux. Entre processus classiques et processus numériques mais aussi **entre inefficacité et efficacité**.

Ils se sentent **submergés par l'information**, d'emails, de requêtes,... « Les projets du CPAS sont nombreux et il est difficile de se tenir au courant de tout ce qui se passe. » La multiplication des outils, ici non de gestion mais plutôt de communication (drives, intranet, réseaux sociaux, messageries,...) et le fait que les services utilisent des outils et logiciels différents rendent la **communication souvent complexe et peu lisible**. Alors que les outils de communication se multiplient, il est paradoxalement plus difficile de joindre les collègues.

Un autre problème réside dans la **connaissance des services** du CPAS par les CB mais aussi par les professionnels eux-mêmes. Certains services du CPAS voient peu de bénéficiaires orientés vers eux car ils restent méconnus des professionnels eux-mêmes. Les professionnels estiment être soumis à un tel flux d'informations électroniques qu'il ne leur est pas possible de se renseigner sur l'ensemble des services, processus du CPAS. Cette méconnaissance peut entraîner des **manques dans les processus d'orientation**.

Les professionnels mettent aussi en évidence l'efficacité des **rencontres réelles** entre professionnels. D'une part, il est scientifiquement prouvé que les rencontres réelles sont le moyen par lequel la communication, l'information et les échanges passent et s'ancrent le mieux et, d'autre part, les expériences de social dating que certains ont pu vivre les ont fait se rendre compte de l'existence et connaître réellement, non seulement les services et projets mais aussi les professionnels qui les portent.

**La communication des informations vers les publics** pose aussi certaines questions. Professionnels comme publics peuvent se sentir **perdus dans les différents canaux** utilisés qui ne font pas encore l'objet d'une **politique globale et cohérente** (affichages, écrans, papier, email,...) et les usages des canaux de communication diffèrent selon les publics et les personnes. Faut-il utiliser une **communication claire et harmonisée** voire centralisée permettant à chacun de trouver et de savoir où trouver les différentes catégories d'information ou faut-il multiplier les canaux de communication en privilégiant une **communication multimodale** s'adaptant à la multiplicité des usages de chacun ? Sachant que les personnes utilisent des canaux différents pour s'informer, quelle information diffuser par quel canal pour maximiser le fait que l'information arrive bien aux bons destinataires ?

Du côté des CB, ces derniers estiment que les **premières informations dont ils doivent pouvoir disposer sont celles concernant leurs droits et les services** (du CPAS ou extérieurs) auxquels ils peuvent accéder. Ils estiment par ailleurs ne **pas être suffisamment informés de leurs droits et des services du CPAS et en être**

### **informés de façon trop différenciée selon le travailleur social à qui ils ont affaire.**

Si le fait de pouvoir communiquer rapidement (par email, par exemple) avec les travailleurs sociaux est vécu comme un plus, les pratiques de communication entre travailleurs sociaux et CB semblent différentes selon les services et, parfois, selon les professionnels d'un même service. La diversité des modes de communication entre travailleurs sociaux et CB et le fait que les **pratiques soient peu harmonisées** peut aussi poser des **problèmes de confidentialité et de protection des données**, surtout lorsque les travailleurs sociaux sont amenés à faire usage, pour les CB des outils et logiciels d'identification personnelle, dans l'accès à l'e-administration, par exemple.

Les CB sont particulièrement demandeurs d'une **information claire et concrète sur les droits et services** (en papier et sur le site web du CPAS). Ils sont aussi demandeurs de pouvoir disposer d'un **organigramme** des services du CPAS et des coordonnées des personnes à contacter pour y accéder, de la possibilité de prendre des rendez-vous en ligne, de la possibilité de pouvoir accéder à une plateforme contenant les informations relatives à leur dossier,... Mais, ces outils ne sont pertinents que pour ceux qui disposent de compétences numériques suffisantes. Les CB en appellent surtout à une meilleure **disponibilité des travailleurs sociaux** car « l'information de passe jamais mieux que dans l'échange et le contact humain où un assistant social et un CB peuvent se comprendre ». Ils en appellent à ce que les gains réalisés par les usages du numérique, s'il y en a réellement, puissent être **investis dans l'accueil, l'accompagnement et la formation des personnes les plus éloignées du numérique.**

## **7. La digitalisation et le travail social**

### **7.1. Transformations du travail social**

La période Covid et l'accélération de la digitalisation qu'elle a entraîné, avec elle, d'importantes **transformations du travail social**. **L'accès aux droits sociaux et aux services étant de plus en plus conditionnalisés à l'usage du numérique**, les travailleurs sociaux se sont en quelque sorte « **transformés en assistants numériques des publics** ». Ajouté à cet **essor de la « condition numérique »** un accroissement important des demandes d'aide sociale et des difficultés dans la gestion du personnel (manque d'assistants sociaux, turn-over,...), les travailleurs sociaux sont amenés à jouer leurs « nouveaux rôles » dans un contexte où **l'urgence devient la norme** et où le nombre de dossiers et d'informations à traiter « laisse peu de marge de manœuvre ».

« C'est un peu comme si le temps s'était contracté », diront certains. Tout se passe **comme si le temps était devenu l'enjeu central** de l'action sociale. Comment faire un travail social de qualité dans un contexte où la **gestion numérique des flux à distance** prend le pas sur **l'accompagnement des individualités à proximité** ? « On

doit jouer plein de nouveaux rôles sans temps supplémentaire ». « Le temps est insuffisant pour répondre aux besoins des publics. »... A ceci s'ajoute le fait que les travailleurs sociaux sont parfois eux-mêmes peu outillés et formés aux outils numériques.

Sur le plan de la **relation d'accompagnement**, certains professionnels font le témoignage du fait qu'ils doivent particulièrement être attentifs à ne pas renvoyer aux bénéficiaires de la **violence symbolique** ; à éviter le risque de leur renvoyer une image d'eux-mêmes comme « handicapés numériques. ». Les publics qui ne savent pas faire usage du numérique n'ont pas d'autre choix, pour accéder aux droits et services, de placer toute leur confiance dans un travailleur social sans connaître les enjeux liés à la vie privée ou à la protection des données. Le question du respect de la vie privée et de la protection des données se pose particulièrement dans de nombreuses situations où des travailleurs sociaux doivent « improviser sans guideline » en faisant usage des Istme, cartes d'identité, cartes bancaires,... des bénéficiaires. Les professionnels estiment ne pas avoir **d'outils clairs permettant de prendre en compte et d'articuler les enjeux du secret professionnel, de la protection de la vie privée et de la protection des données** et d'établir les responsabilités de chacun en cas de problème.

Pour les CB, les travailleurs sociaux leur semblent **dépassés, débordés et parfois difficilement accessibles**. Pour eux, la relation avec leur AS est l'élément central de l'accompagnement. Certains CB estiment, eu égard au manque de temps et de disponibilité des assistants sociaux, que leurs problèmes ne sont pas compris ou entendus, qu'on ne les informe pas de leurs droits et des services disponibles,... Ils peuvent parfois considérer qu'on cherche d'abord à vérifier leurs comportements plutôt qu'à les accompagner vers l'autonomie. Ils font le constat, d'une part, de fortes différences dans l'accompagnement en fonction des travailleurs sociaux et, d'autre part, que leur bonne information sur les droits et services dépend pour partie des qualités de leur assistant social référent. Selon les cas, les CB peuvent être plus ou moins, bien ou mal informés et accompagnés. « C'est une loterie », diront certains. **Pour les CB, il est essentiel de pouvoir être entendu, compris, accueilli par un travailleur social qui s'engage à leurs côtés. Ils craignent particulièrement d'être mal jugés, regardés de haut, mal compris, mal informés alors qu'ils se trouvent dans une situation de détresse sociale.** Le numérique, s'il facilite certains transferts d'information ne doit ni remplacer ni affecter négativement le travail social. S'il est pratique sur le plan administratif, les CB estiment d'abord avoir besoin d'un accompagnement bienveillant.

Tout semble se passer comme si la question de la numérisation de l'action sociale se posant en ces **termes « Quelle action sociale dans un contexte d'accélération du développement du numérique ? »**. Pour d'autres, il s'agirait de lever le pied et de renverser la question qui deviendrait **« Quels outils numériques pour renforcer les missions et la qualité de l'action sociale ? »**.

# PERSPECTIVES

En guide de perspectives, les différentes propositions des participants sont ici présentées par niveau (Réseau, Fonctionnement interne, Communication et formation, Travail social, Politique) et ordonnées en trois catégories : les Atouts (à continuer), les Faiblesses/Risques (à Arrêter ou améliorer) et les opportunités (à saisir, Innover). Enfin, une proposition de conclusion générale est formulée concernant les enjeux de la digitalisation dans les services publics et l'action sociale.

## 1. Fonctionnement interne

### Atouts-Continuer

- ▶ Bienveillance de l'institution
- ▶ Engagement de l'action sociale
- ▶ Volonté d'innovation
- ▶ Utilisation des outils numériques pour le traitement des demandes d'aide
- ▶ Possibilité d'aide des CB sans déplacement inutile
- ▶ Accès hors horaires (travailleurs, étudiants,...)
- ▶ Accessibilité facilitée pour les personnes handicapées
- ▶ Numérisation des dossiers
- ▶ Les TICS (car il est important de laisser une trace de ce qui est fait et permet aux autres de reprendre la main)
- ▶ Système de tickets
- ▶ Utilisation du numérique sans négliger la nécessité du contact humain
- ▶ Séparation entre vie privée et vie professionnelle

### Faiblesses/Risques -Arrêter/Améliorer

- ▶ La quantophrénie. Privilégier la qualité.
- ▶ Sentiment de perte d'appartenance à une mission, une équipe
- ▶ Turn-over du personnel, sous-effectif, épuisement professionnel
  
- ▶ Structure administrative pyramidale (asouplir)
- ▶ Manque d'organisation, improvisation
- ▶ Manque de coordination
- ▶ Allers retours entre services
- ▶ Interprétation et usages des outils de façon différenciée entre services
- ▶ Décharge de la responsabilité sur d'autres services
- ▶ Lieux de concertation entre services pour échanger sur les enjeux et construire des solutions
  
- ▶ L'accueil et la gestion des absences (Permanences impossibles si absences et l'accueil compense).

- ▶ Rafrachissement des agendas pour communiquer correctement entre accueil et services
- ▶ Lourdeur des procédures et des processus
- ▶ Les procédures trop lourdes et qui bloquent dans l'action où on ne sait plus quoi faire
- ▶ Surcharge de procédures informatiques pour des actions simples (commande de matériel, ouverture des portes,...)
- ▶ Processus de commande de matériel
- ▶ Difficultés pour commander, demander un accès,...
- ▶ Perte de dossiers
  
- ▶ Complexité des logiciels
- ▶ La multiplication des outils qui impliquent de devoir gérer une multiplicité d'applications en même temps alors qu'on reçoit un CB. Cela compromet la relation.
- ▶ Procédures informatiques inutiles
  
- ▶ Perte du contact bénéficiaire
- ▶ Manque de prise en compte des publics spécifiques
- ▶ Continuité de l'accès aux droits pour les CB
- ▶ Prévoir des moments dans les agendas pour des rencontres entre les AS et les CB en présentiel
- ▶ Orienter le CB directement vers les bonnes ressources et les bons services.
- ▶ Arrêter les redirections qui font cul de sac, s'assurer des transitions.
- ▶ Réitération des procédures en cas de changement d'interlocuteur
- ▶ Coordination pour l'échange d'informations concernant le CB
  
- ▶ Articulation de l'humain et numérique
- ▶ Disponibilité de l'humain en cas de dysfonctionnement numérique
- ▶ Arrêter de créer des outils numériques en vitesse dans l'urgence sans prendre en compte la complexité du terrain et sans évaluer leur usage.
  
- ▶ Aucune personne référente et disponible à qui s'adresser pour les questions IT
- ▶ Possibilité de faire des feed-back aux services IT
- ▶ Rigidité des gestionnaires de systèmes
- ▶ Le reporting des erreurs et des bugs
  
- ▶ Hyper-sécurisation qui entraîne rigidification et dysfonctionnements
- ▶ Se protéger derrière des impératifs de sécurité pour empêcher les échanges
- ▶ Trouver le juste équilibre entre sécurité et échange
- ▶ Se cacher derrière l'outil sans assumer la responsabilité
  
- ▶ Mises à jour le vendredi après-midi qui empêchent le travail
- ▶ Le système de mise à jour

- ▶ Envoyer des emails LGPI à tout le monde
- ▶ D'envoyer des demandes qui ne concernent pas ceux qui les reçoivent.
- ▶ Remplacer ou améliorer « Sociabili ».
- ▶ Arrêter les documents avec les anciens logos (Sociabili)
- ▶ Les outils mis en place (Sociabili) mentionnent le nom des AS est partout alors d'autres sont responsables des démarches
  
- ▶ Mauvais tris (fastscan)
- ▶ Accélération et amélioration du « fastscan »
- ▶ Former les personnes qui utilisent le fastscan
  
- ▶ Gestion de la protection des données et de la vie privée.
- ▶ Risques concernant la protection des données. Intrusion dans la vie privée.
- ▶ Les demandes LGPI

### Opportunités-Innover

- ▶ Ralentir la numérisation
- ▶ Garantir un accès numérique ET humain
- ▶ Jonction entre réalité et virtualité
- ▶ Penser les articulations humain/numérique car « tout le monde s'y perd »
- ▶ Installer le digital dans un bon équilibre avec les missions et de gérer au mieux la transition
  
- ▶ Evaluation des projets
- ▶ Evaluer l'impact des outils sur le travail et les bénéficiaires
- ▶ Des réflexions en amont de l'implémentation d'outils sur les impacts réels des usages virtuels
- ▶ Analyse de la situation avant la construction d'outils et dans l'après coup
  
- ▶ Eviter la complexification
- ▶ Harmoniser les pratiques en solutionnant des problèmes similaires avec des outils similaires
- ▶ Simplification des logiciels pour éviter la multiplicité épuisante
- ▶ Système de communication interne plus clair et harmonisé permettant à chaque service de se contacter rapidement et voir qui est disponible
- ▶ Permettre une flexibilisation des outils, des allers et retours entre usages et outils plutôt que des outils figés qui contraignent plutôt que de faciliter
  
- ▶ Se mettre à l'écoute des utilisateurs pour améliorer la qualité
- ▶ Penser la numérisation avec les travailleurs et les publics
- ▶ Prise en compte des besoins et réalités des publics
- ▶ Implication des CB dans la conception et évaluation des outils
- ▶ Construire un système clair pour accéder aux services.
  
- ▶ User friendly, assouplir les systèmes, dérigidifier

- ▶ Améliorer l'expérience utilisateur
- ▶ S'inspirer des outils mis en place ailleurs
  
- ▶ Les retours entre les équipes concernant l'usage des outils
- ▶ Organiser des systèmes et lieux de reporting lorsque les outils ne fonctionnent pas ou sont dysfonctionnels
  
- ▶ Créer une plateforme permettant les prises de rdv dans les services
- ▶ Installer un espace type EPN dans le CPAS
- ▶ Créer un service d'orientation

## 2. Communication/Formation

### Atouts-Continuer

- ▶ Formations aux outils pour les collaborateurs
- ▶ Social dating, rencontres humaines pour informer sur ce qui existe en interne autrement que par email
- ▶ Projets transversaux entre les différents services pour se connaître et faire remonter les réalités du terrain
- ▶ Formation de 5 semaines pour les AS (outils numériques, et fonctionnement des services, visite des autres départements,...)
- ▶ Espace public numérique
- ▶ Possibilité d'accéder à des formations au numérique

### Faiblesses/Risques -Arrêter/Améliorer

- ▶ Présence d'outils pour s'adapter (formations, informations) mais peu de temps pour le faire
- ▶ Inaccessibilité de l'organigramme
- ▶ Information des CB sur les droits, services,...
- ▶ Formation du personnel

### Opportunités-Innover

- ▶ Fourniture d'une bonne information complète
- ▶ Liste de ce qui est accessible
- ▶ Créer un site web pertinent, fonctionnel, accessible,...
- ▶ Accès au dossier en ligne
- ▶ Construire la possibilité d'atteindre tout le monde, d'informer l'ensemble du personnel
- ▶ Permettre la transmission des informations entre humains en cas de problème sans passer par les TICS
- ▶ Un système de communication uniforme et non une multiplication des Outils

- ▶ Du matériel, des formations et un accompagnement pour tous
- ▶ La formation et information des CB sur rôle et fonctionnement du CPAS
- ▶ La formation des CB aux outils numériques
- ▶ Un système de formation adapté à chacun
- ▶ Former les IT et accompagner les IT pour qu'ils puissent prendre en compte les besoins et réalités des terrains
- ▶ Former tout le personnel aux outils numériques
- ▶ Mieux informer les travailleurs, formations et personnel de référence en as de question
- ▶ Communication et formation adaptées aux outils informatiques pour permettre l'autonomie dans l'usage
- ▶ Formations différenciées en fonction des niveaux de chacun

### 3. Travail social

#### Améliorer-Innover

- ▶ Trop d'informations dans la boîte générale des AS
- ▶ Contact difficile avec les AS par téléphone
- ▶ Décharge de certains rôles d'accompagnement, d'accès
- ▶ Meilleure accessibilité des AS
- ▶ Davantage de travailleurs pour assurer un travail de qualité permettre le travail social et non simplement une administration numérique
- ▶ Informer les CB si les AS sont absents
- ▶ Faire en sorte que les CB connaissent les AS qui sont responsables de leur dossier
- ▶ Permettre la possibilité d'un travail social et d'un accompagnement humain de qualité dans le respect du métier et de sa déontologie

### 4. Institutions/Réseau

#### Atouts-Continuer

- ▶ Possibilité de dialoguer sur la problématique du numérique avec les autres CPAS
- ▶ Accès à la culture (Art 27,...)
- ▶ Possibilité pour les CB de participation à des structures extérieures (culture, sport,...)

#### Faiblesses/Risques -Arrêter/Améliorer

- ▶ Manque de données et de coordination régionales
- ▶ Augmentation de l'offre du SETIS (plus de langues)

## Opportunités-Innover

- ▶ Réalisation de recherches et d'études sur les impacts du numérique sur les services publics, les articulations entre humain et numérique dans la cadre du déploiement de l'action publique,...
- ▶ Coordination des différents acteurs et institutions publiques pour penser et mettre en œuvre les outils numériques en fonction des missions de service public et des besoins des publics.
- ▶ Articulations des différents outils et plateformes dans une perspective de simplification et non de complexification
- ▶ Collaborations avec partenaires extérieurs pour faciliter et simplifier les accès

## 5. Politique

### Faiblesses/Risques -Arrêter/Améliorer

- ▶ Violences numériques
- ▶ Double exclusion (sociale et numérique)
- ▶ Invisibilisation du nonaccès et du non recours aux droits liés à la numérisation
- ▶ Ne pas devenir un vecteur de la violence et de la fracture numérique
- ▶ Difficulté de suivre la vitesse imposée par le politique
- ▶ Dénoncer les dérives du numérique pour construire des réponses pertinentes
- ▶ Militer, dire que le numérique n'est pas évident pour tout le monde
- ▶ Faire comprendre au politique les conséquences de ce qu'il impose en termes d'accélération numérique
- ▶ Manque de moyens financiers et humains pour mettre en place la transition digitale
  
- ▶ Affirmer la centralité de l'humain
- ▶ Ne pas accepter de devenir le secrétariat d'instances administratives qui se déchargent de leurs responsabilités en termes d'accessibilité en désinvestissant les guichets
  
- ▶ Lourdeur et complexité des réglementations et des procédures
  
- ▶ Décharge de la charge administrative des services publics sur les autres opérateurs et les citoyens
- ▶ Déchargement de la responsabilité des professionnels sur le numérique
- ▶ Déresponsabilisation des professionnels
- ▶ Dossiers n'arrivant pas aux bons endroits
- ▶ Urgences quotidiennes qui défavorisent les échanges humains

## 6. Pour ne pas conclure... Service public, politique et numérique

La numérisation des services publics s'impose aujourd'hui comme un leitmotiv. Du côté clair, il est porteur de promesses d'efficacité, de transparence, d'accessibilité, de simplification,... Du côté sombre, il est porteur d'autres réalités, de nouvelles exclusions, d'isolement, de perte de contact humains,...

Le numérique n'est ni noir ni blanc. C'est un outil qui comporte de grandes qualités mais qui, dans certains usages, est porteur de grands risques, d'autant plus si ces usages sont peu réfléchis et que le numérique prend la place d'une finalité en soi plutôt que comme un moyen pour remplir au mieux les missions de service public et, ici, plus particulièrement, des CPAS.

S'il est possible de numériser des processus et des procédures relativement standardisées, les opérations complexes ne peuvent se passer de l'humain. La croyance selon laquelle le numérique permettrait, en lui-même, une simplification de l'accès aux services et des économies importantes réalisées par le désinvestissement des processus classiques se heurte à deux écueils. D'une part, le numérique contribue à complexifier davantage l'action publique (et à accentuer plutôt qu'à simplifier la bureaucratie) et, d'autre part, s'il constitue un investissement utile, il ne permet pas à court ou moyen terme de faire des économies, sauf à diminuer l'accessibilité des services publics pour les citoyens.

Avec le numérique (virtuel), on réduit les moyens du monde réel alors que les acteurs de terrain doivent gérer des situations de plus en plus complexes. Les services ne disposent plus du personnel en suffisance pour assumer leurs missions.

Le numérique constitue aussi, d'une certaine façon, un transfert de la charge de travail administratif sur les citoyens et sur les travailleurs sociaux. La suppression des intermédiaires humains entre l'action publique et les citoyens peut rendre l'accès à ces services très compliquée pour une grande part de la population même s'il en simplifie l'accès pour d'autres.

Le rythme et les impacts de la numérisation sont aussi rapides que difficilement évaluables ou anticipables. Pour d'aucuns, la transition entre les processus classiques et numériques s'est faite beaucoup trop vite.

Le numérique s'impose aussi comme un outil non questionnable associé à une insuffisance relative de débat politique sur ses enjeux et ses impacts.

Force est de constater que, pour développer les outils numériques, les réalités des publics ont peu été prises en compte alors que le passage des publics par les outils numériques est devenu une condition de l'accès aux droits (et aux services) et que

ces accès nécessitent la maîtrise de compétences complexes comme la connaissance des rouages administratifs et celle de l'utilisation des outils numériques.

Les plus précaires sont évidemment les plus touchés par le risque d'exclusion numérique. L'accès aux services est bien souvent porteur de facteurs de discrimination, les citoyens faisant usage du numérique ayant, par rapport aux autres, des bénéfices substantiels en termes de gains de temps, d'argent,... au détriment des autres.

De nombreuses personnes ne se sentent plus entendues ou même respectées par les services publics, le numérique portant avec lui un risque de distanciation encore plus important entre le citoyen et les institutions publiques et, plus loin, un risque de déficit démocratique. Aux mécanismes déjà connus d'exclusion, de désaffiliation, de relégation, de stigmatisation, de vulnérabilisation,... s'ajoute aujourd'hui un objet central qui si l'on n'y prend pas garde accentuera ces mécanismes.

Le numérique s'imposant de façon par trop absolue comme la nouvelle norme de gestion de l'action publique, les citoyens sont invités, poussés, activés,... pour s'y adapter selon une logique d'insertion et d'activation mais non d'inclusion. Il s'agit, dans la logique d'insertion, de former, d'accompagner, d'activer,... les publics pour qu'ils s'adaptent au risque d'être disqualifiés et non d'adapter les outils et les normes pour qu'ils s'adaptent aux publics dans une logique inclusive ; les outils et les normes n'étant pas questionnés.

Pour les publics du CPAS, il est essentiel de pouvoir être entendu, compris, accueilli par un travailleur social qui s'engage à leurs côtés. Ils craignent particulièrement d'être mal jugés, regardés de haut, mal compris, mal informés alors qu'ils se trouvent dans une situation de détresse sociale et de risque de perte de leurs droits.

Du côté du travail social, il a été poussé à se transformer, l'accès aux droits sociaux et aux services étant de plus en plus conditionnalisés à l'usage du numérique. Etablir un lien humain et de confiance avec un CB est devenu plus difficile que par le passé. La multiplication des outils numériques comme médiateurs de la relation d'aide contribuent à une affectation du lien avec les CB et une altération de la qualité du travail social dans un contexte où l'urgence devient de plus en plus normale.

Les risques de violence symbolique vis-à-vis des CB est plus important et la disponibilité des travailleurs sociaux l'est moins. La complexification de l'action sociale comporte clairement des risques de surcharge de travail, d'épuisement et de souffrance éthique chez les travailleurs sociaux qui, par ailleurs, disent manquer d'outils clairs permettant de prendre en compte et d'articuler les enjeux du secret professionnel, de la protection de la vie privée et de la protection des données.

Ils ont dû se « transformer en assistants numériques » devant parfois renoncer à leur objectif d'émancipation et d'autonomisation des publics, prenant sur eux-mêmes tout ce que les administrations ont transféré comme charge de travail sur les citoyens.

Du côté du travail en réseau où des processus de communication et de collaboration entre institutions, le constat est fait de la présence d'une multiplicité des outils, d'une diversité des plateformes difficilement lisibles et compréhensibles mais aussi peu harmonisées, les institutions se dotant de leurs outils spécifiques et se coordonnant assez peu.

Du côté de la gestion interne des institutions, et, ici plus particulièrement du CPAS peuvent se poser des problèmes de communication entre services, d'usages spécifiques, différenciés et complexes des outils, de problèmes de cohérence et d'efficacité, notamment dans la gestion des dossiers. Les travailleurs sont préoccupés par la lourdeur de certaines procédures pour satisfaire des demandes pourtant simples, les bugs, certaines accumulations des retards dans un contexte d'accroissement des demandes et de leur urgence relative,... Ils vivent une augmentation des inputs et donc aussi de la charge de travail associée à un sentiment de perte d'autonomie et de perte de contacts avec les collègues.

Les CB, eux peuvent se sentir « envoyés à droite et à gauche » et avoir le sentiment d'une déresponsabilisation des professionnels, se demandant s'il y a un pilote dans l'avion, énonçant un manque de vision globale et en appelant à une nécessité du contact humain dans leur situation de détresse sociale. Le contexte sociétal de la numérisation entraîne le même type d'enjeux et de problématiques à un niveau global, dans le travail en réseau et dans les institutions prises une à une.

Les CB, encore, estiment que les premières informations dont ils doivent pouvoir disposer sont celles concernant leurs droits et les services. Ils attendent une information claire et concrète et estiment ne pas être suffisamment informés ou de façon trop différenciée selon les cas. Les professionnels, eux, en appellent à davantage de rencontres réelles entre collègues et entre services pour permettre l'interconnaissance et améliorer les orientations des publics en interne. Il faut pouvoir avoir quelqu'un au bout du fil, que ce soit en interne ou en externe, pour les travailleurs comme pour les CB.

La question « Quelle action sociale dans un contexte d'accélération du développement du numérique ? » gagne sans doute à devenir « Quels outils numériques pour renforcer les missions et la qualité de l'action sociale ? ».

A une échelle plus large, l'action publique, la démocratie, le vivre ensemble gagnent à renverser le problème ; à ne pas faire du numérique et de la numérisation une finalité en soi mais à se demander ce qui gagne à être numérisé et ce qui gagne à ne pas l'être. Gérer deux mondes (l'un réel et l'autre virtuel) demande bien plus de ressources qu'en gérer un seul.

Si aujourd'hui, accéder au matériel adapté, à la formation, à l'EPN, à un accompagnement au numérique,... est un enjeu central pour permettre à chacun l'accès aux services ou aux droits, il semble impératif de garantir des alternatives au numérique, à les maintenir et à des développer. Les droits et service doivent pouvoir avoir une accessibilité sans discrimination pour tous selon les voies numériques comme selon les voies « classiques ». Les voies non numériques doivent donc pouvoir permettre à chacun une accessibilité aussi performante que l'accès via le numérique et il faut pouvoir interroger la pertinence (et pas seulement les modalités) du numérique.

Le besoin de répondants humains, de lien social et de solidarité, la crise du Covid nous l'a montré, est un besoin aujourd'hui plus que jamais nécessaires au vu des différents bouleversements auxquels le monde est confronté. Le risque d'isolement social, délétère pour de nombreux publics, mais aussi la conscience de la vulnérabilité de la condition humaine nous appelle à penser des politiques publiques réellement inclusives permettant à chacun de vivre selon les conditions de la dignité humaine et non suivant les « sirènes techno-progressistes » qui nous promettent des paradis artificiels. Un large débat démocratique gagne à être engagé sur la place et les usages du numérique et sur l'utilité du numérique dans un monde souhaitable. Il ne s'agit pas de souhaiter ou de croire que le monde souhaitable est un monde où le numérique et le virtuel sont le centre du monde et de l'avenir.

Nous avons besoin de politiques publiques et d'un CPAS performant, certes, mais performant pour remplir ses missions de service public d'accueil, d'accompagnement, d'écoute,... d'un CPAS solide permettant à chacun de vivre dignement. Avec la question climatique et la question des inégalités, la question de la place du numérique gagne à devenir une question centrale de l'agenda politique car le numérique est aujourd'hui l'un des objets qui impacte et transforme le plus le monde dans lequel nous vivons et les façons dont nous faisons société. En démocratie, le citoyen doit pouvoir être mis en situation de choisir et non de se voir imposer les normes qui régissent la société et, pour ce faire, être consulté, impliqué et informé.