



La maturité digitale des organisations non-marchandes bruxelloises

Rapport | 8 november 2023

Cette étude a été menée par:

Olivier Brolis
Emma De Rouck
Helena Sadzot
Charlotte Moreau
Laura Weertz

LENTIC
Technology - Innovation - Change

IDEA 
CONSULT this
Centre d'Economie Sociale
member of
IDEAGROUP



Table des matières

PARTIE 1 Introduction	4
1 / Contextes et objectifs de l'étude	5
2 / Méthodologie et population analysée	7
2.1. Une enquête par questionnaire	7
2.2. Des entretiens semi-directifs	10
PARTIE 2 Evaluation de la maturité digitale des ONM	12
1 / Introduction	13
2 / Les outils de communication et de collaboration en interne	13
3 / Les logiciels de gestion	16
4 / Les outils de communication externes	19
5 / L'offre de services en ligne	20
6 / Les technologies avancées	21
7 / Les évolutions technologiques récentes dans un contexte de crise sanitaire	22
PARTIE 3 Le positionnement technologique des ONM	25
1 / Introduction	26
2 / La volonté des ONM de se digitaliser	27
3 / Les objectifs poursuivis par les ONM au travers de la digitalisation	29



3.1.	La quantité et la qualité des emplois	29
3.2.	Les processus organisationnels	31
3.3.	Nature et qualité des services	33
4 /	Les ressources et besoins des ONM pour se digitaliser	35
PARTIE 4	Quelle diversité dans le positionnement des ONM ?	39
1 /	Introduction	40
2 /	Les leaders technologiques	44
3 /	Les suffisamment digitalisées	46
4 /	Les digitalisées orientées productivité et qualité des services	48
5 /	Les peu digitalisées orientées accessibilité et inclusion	51
6 /	Les peu digitalisées qui n'en font pas une priorité	53
7 /	Les réfractaires à la digitalisation	55
PARTIE 5	Conclusions	57
ANNEXES		61
A.1	Le questionnaire de l'étude quantitative	62
A.2	Le guide d'entretien	74
A.3	Figures et Tableaux supplémentaires	75
A.3.1	Méthodologie et population analysée	75
A.3.2	Evaluation de la maturité digitale des ONM	76
A.3.3	Le positionnement technologique des ONM	86
A.3.4	Les ressources et besoins des ONM pour se digitaliser	88
A.3.5	Quelle diversité dans le positionnement des ONM ?	90







PARTIE 1

Introduction



1 / Contextes et objectifs de l'étude

La digitalisation¹ est un enjeu clé pour toutes les entreprises d'économie sociale, en ce compris les organisations des secteurs non-marchands (NM), aussi appelées associations, ou organisations non-marchandes (ONM). La crise sanitaire de la covid-19 a en effet contraint toutes les organisations à s'adapter, et pour ce faire, à utiliser notamment des outils digitaux. Nombreuses sont les associations pour qui ce passage au distanciel a été difficile, mais qui continuent aujourd'hui à utiliser une partie de ces outils. La digitalisation s'est donc invitée dans les associations et soulève de nombreux questionnements. Identifier ces questionnements, comprendre les différentes manières d'y répondre et le rôle que les pouvoirs publics peuvent adopter vis-à-vis de la digitalisation des associations peut permettre au secteur de faire un bond en avant, en ayant un impact positif sur les conditions d'emploi, les processus organisationnels et la nature et la qualité des services.

La présente étude a pour but de faire un état des lieux de la littérature et de l'existant en matière de digitalisation au niveau des ONM bruxelloises. Sur base des enjeux, besoins, freins et motivations identifiés par le consortium de recherche, ce dernier développera des propositions de stratégie digitale pour la région de Bruxelles-capitale à destination des ONM dans un contexte de sortie de crise sanitaire. Cela permettra à la région de soutenir la transformation digitale positive des associations des Accords du Non-Marchand, c'est-à-dire en évitant les écueils/dangers qui pourraient survenir lors d'un tel processus de transformation tout en maximisant les effets produits sur l'emploi, les processus organisationnels, et la qualité et l'accessibilité des services et qui répondent aux attentes et besoins du secteur.

La Commission communautaire française (COCOF) a ainsi mandaté le consortium Idea Consult, le Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège (CES) et le Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement (LENTIC) de l'Université de Liège, de mener à bien cette recherche. Ce consortium a développé une expertise commune sur la digitalisation des entreprises d'économie sociale, au travers des projets Digi-Serv² et DigitalEES³. Par ailleurs, les compétences et expertises de chaque membre du consortium sont complémentaires :

- **Idea Consult**⁴ apporte son expertise de recherche par méthode quantitative, sa connaissance très fine des secteurs NM bruxellois et sa maîtrise du néerlandais.
- Le **CES**⁵ apporte son expertise de recherche en co-construction sur les enjeux des entreprises d'économie sociale, dont les secteurs NM font partie.
- Le **LENTIC**⁶ apporte son expertise de gestion du changement et de transformation digitale.

¹ Par *digitalisation*, nous faisons référence à la définition de l'IWEPS (2017), à savoir la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles.

² Le projet DIGI-SERV (Agence du Numérique, Belgique, 2017-2018) portait sur l'impact de la révolution numérique sur le secteur des services aux personnes. Les rapports issus de cette étude sont disponibles suivant le lien : <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/digi-serv/>

³ Le projet DigitalEES (2021-2023, Agence du Numérique, Belgique) visait à construire un dispositif d'accompagnement en change management et technique à la digitalisation des entreprises d'économie sociale. Pour plus d'informations : <https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/digital-ees/>

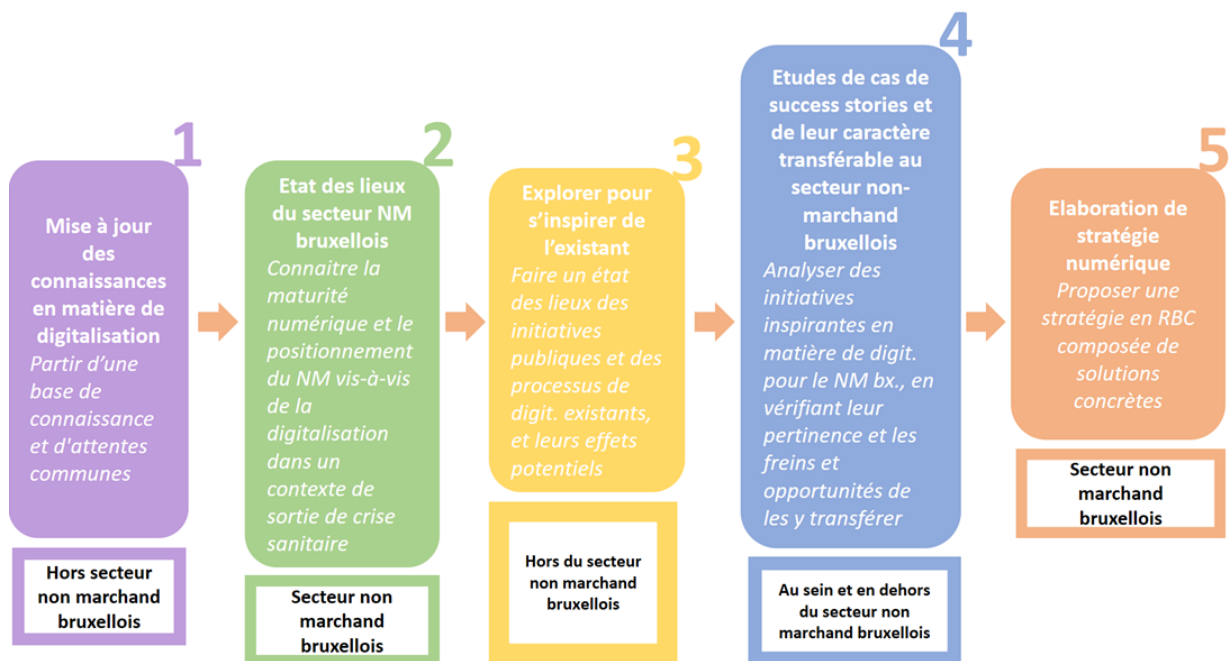
⁴ <https://www.ideaconsult.be/en/>

⁵ <https://www.ces.uliege.be/>

⁶ <http://www.lentic.ulg.ac.be/>



La recherche est structurée en cinq étapes :



Le présent rapport recense les résultats de la deuxième étape de la recherche. Cette deuxième étape avait pour objectif principal de réaliser un état des lieux de la question digitale dans les secteurs signataires des Accords du Non-Marchand afin d'alimenter nos réflexions futures (sur les axes d'actions à développer pour favoriser et soutenir des transformations digitales positives des ONM). D'une part, il s'agissait d'évaluer la maturité digitale des ONM agréées par la COCOF et/ou la COCOM et d'identifier les technologies qui ne sont pas encore, ou très peu, mobilisées par les ONM et qui pourraient potentiellement leur être utile. D'autre part, nous voulions mieux comprendre le positionnement, les besoins, freins et leviers, les objectifs poursuivis, mais aussi les craintes et attentes de ces organisations au travers d'un possible processus de transformation digitale. Pour ce faire, un questionnaire a été proposé aux associations signataires des Accords du Non-Marchand.



2 / Méthodologie et population analysée

Dans le but de réaliser cet état des lieux, nous avons fait le choix de réaliser une enquête par questionnaire qui a été complétée par des entretiens semi-directifs.

2.1. Une enquête par questionnaire

L'équipe de recherche a réalisé une première version du questionnaire qui a été présentée et proposée au comité de suivi de la présente mission. Les commentaires reçus par le comité de suivi nous ont permis de compléter et bonifier notre proposition. Cette deuxième version a ensuite été testée, en présentiel, auprès de trois dirigeants d'ONM bruxelloises. Ces dirigeants ont pu mettre en évidence la complexité de certaines questions qui ont pu être simplifiées. La troisième et dernière version du questionnaire a ensuite été introduite dans le logiciel CheckMarket afin que les organisations participantes puissent y répondre en ligne. La version définitive du questionnaire est communiquée en annexe de ce rapport

Une invitation à participer à l'enquête a été envoyée, par courriel, aux 673 ONM bruxelloises qui ont été identifiées comme étant agréées par la COCOF et/ou la COCOM et pour lesquelles nous disposions des données de contact. Les organisations qui souhaitent participer devaient cliquer sur un lien contenu dans le courriel qui les redirigeaient directement vers le questionnaire à compléter dans CheckMarket. Si 311 organisations ont cliqué sur le lien pour commencer à introduire leurs réponses, seules 253 ont eu l'occasion de compléter le questionnaire de manière satisfaisante. En considérant ces 253 organisations, nous atteignons un taux de participation de plus d'un tiers (37,6%) des organisations concernées.

Les organisations répondantes pouvant avoir plusieurs agréments et/ou développer différents types d'activités, nous avons profité du questionnaire pour leur demander leur agrément/activité principal(e) afin de pouvoir les catégoriser. Nous avons ensuite réparti ces organisations dans 7 grands domaines d'activités présentés dans le tableau ci-dessous : la cohésion sociale (82 organisations répondantes), les services de santé (42), les services dédiés aux personnes porteuses d'un handicap (58), les services dédiés aux personnes vieillissantes (30), les organisations avec une mission d'insertion socioprofessionnelle (17), les services dédiés aux personnes sans domicile fixe (8), et les services en santé mentale (16).

Tableau 1 – Les 253 organisations participantes à l'enquête en ligne

Agrément/Activité	Nbre. Orga.	Agrément/Activité	Nbre. Orga.
Cohésion sociale (83)			
Ecole des devoirs et soutien scolaire	22	Promotion de la culture	2
Services d'accueil/planning familial	10	Aide à la jeunesse	2
Education permanente	9	Centre culturel	2
Opérateurs linguistiques	7	Gardes d'enfants	2
Centre d'aide aux personnes (CAP)	7	Bureau primo-arrivants	2
Maison d'accueil Communautaire	4	Centre de remédiation	1
Association socioculturelle	4	Education Culturelle	1

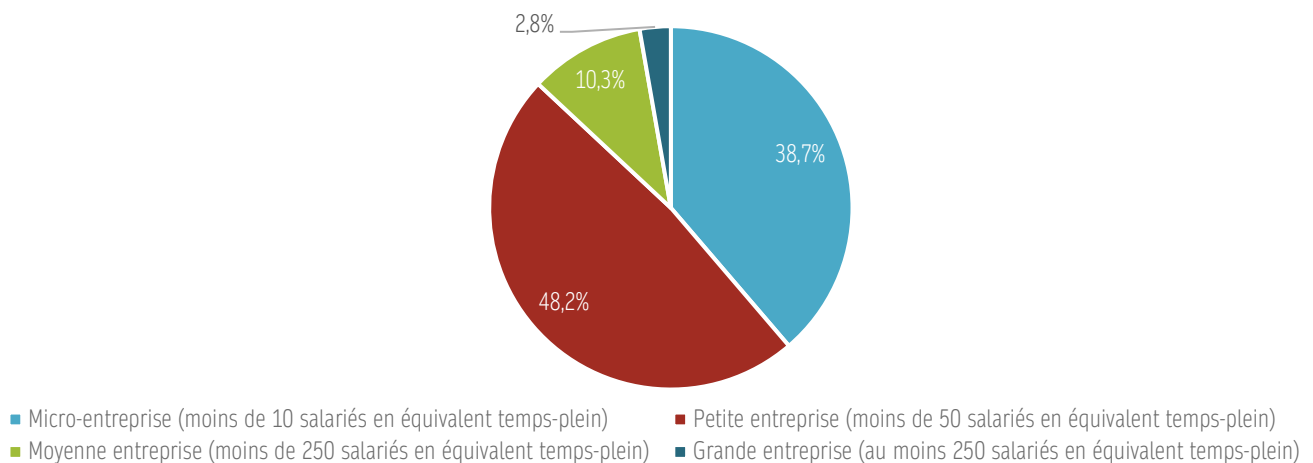


Maison de quartier	3	Accompagnement psycho-médicosocial pour les personnes trans concernées par la prostitution	1
Centre d'aide sociale globale (CASG)	3	Maison de la famille	1
Les services de santé (42)			
Maison médicale	24	Services actifs en toxicomanie	7
Promotion de la santé	10	Mutualité	1
Les services dédiés aux personnes porteuses d'un handicap (58)			
Centre de jour pour personnes porteuse d'un handicap	17	Entreprise de travail adapté (ETA)	2
Services d'accompagnement	13	Services d'accueil de jour / maison d'accueil	1
Centre de rééducation fonctionnelle	10	Centre de jour pour enfant	1
Centre d'hébergement	5	Services d'habitats accompagnés	1
Services AVJ	3	Services d'accueil de jour	1
Services "Décret Inclusion"	3	Résidence Services pour personnes porteuses d'un handicap	1
Les services dédiés aux personnes vieillissantes (30)			
Maison de repos (et de Soins)	21	Aide aux familles et aux aînés (SAFA)	1
Services de soins palliatifs	6	Gardes à domicile	1
Centre de coordination de soins et services à domicile	1		
Les organisations avec une mission d'insertion socioprofessionnelle (16)			
Centre d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP)	12	Mission Locale pour l'Emploi	4
Les services dédiés aux personnes sans domicile fixe (8)			
Accueil d'urgence et/ou hébergement d'urgence	5	Housing First	1
Association d'insertion par le logement (AIPL)	2		
Les services en santé mentale (16)			
Initiatives d'habitation protégée	8	Maisons de soins psychiatriques	4
Services de santé mentale	4		



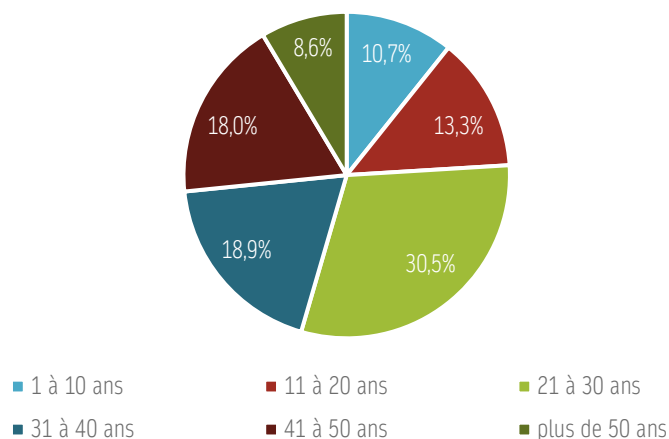
Au-delà de leur agrément/activité, les 253 organisations participantes présentent des profils diversifiés. Nous pouvons tout d’abord observer à la figure suivante que la majorité (86,9%) des organisations emploient moins de 50 salariés en équivalent temps plein dont 38,7% occupent moins de 10 salariés en équivalent temps plein et sont caractérisées de micro-entreprise. Par ailleurs, nous retrouvons 10,3% organisations que nous qualifierons de taille moyenne (entre 50 et 250 salariés en équivalent-temps-plein) et 2,8% d’organisations de grande taille (4 maisons de repos et de soins, 1 maison de soins psychiatrique, 1 service d’accueil et d’hébergement d’urgence, et 1 mutualité). La relative absence des entreprises d’une certaine taille nous paraît en cohérence avec le secteur non-marchand bruxellois agréés par la COCOF et ou la COCOM qui est plutôt composé d’organisations de taille plus modeste qui ancrent leurs actions sociales dans leur territoire de proximité. À noter que les grandes entreprises ne sont actives que dans les secteurs dédiés aux personnes âgées, aux sans-abris et, dans une moindre mesure, de la santé alors que les micro-entreprises représentent 60,0% des organisations de la cohésion sociale (1,4% n’ont même pas d’employés) et 53,7% de la santé contre seulement 6,5% des organisations du secteur des personnes âgées (voir la figure en annexes).

Figure 1 – La taille des ONM participantes



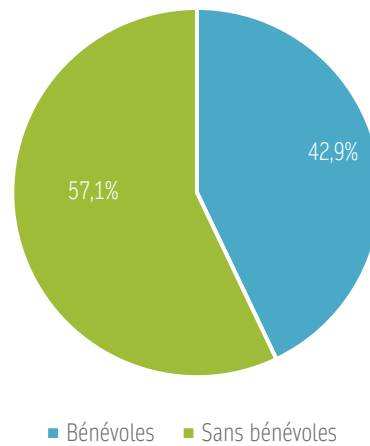
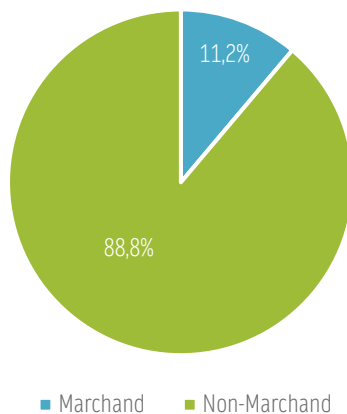
Nous pouvons ensuite constater dans la figure ci-dessous, en cohérence avec le secteur non-marchand bruxellois, qu’une très grande partie des organisations répondantes ont été constituées avant les années 2000. En effet, seuls 24,0% des organisations ont une existence de 20 ans ou moins. A l’opposé, 18,0% ont une ancienneté située entre 41 et 50 ans alors que 8,6% existent même depuis plus de 50 ans. En définitive, près de la moitié des organisations (49,4%) ont une durée d’existence située entre 21 et 40 ans.

Figure 2 – L’ancienneté des ONM participantes



Finalement, nous pouvons mettre en évidence que si la majorité des organisations (88,8%) ont des ressources essentiellement non-marchandes (subsidés, dons et legs, cotisations, aides à l'emploi, etc.), elles sont tout de même 11,2% à avoir l'essentiel de leurs ressources financières qui sont issues de leurs ventes de services telles que maisons de repos (et de soins), des maisons médicales ou des entreprises de travail adapté. A noter également que si la mobilisation de bénévoles est un principe au cœur de l'approche non-marchande, elles sont moins de la moitié (42,9%) à faire appel à cette force de travail.

Figure 3 – Les d'organisations selon le caractère non-marchand de leur source de revenus principale



2.2. Des entretiens semi-directifs

En plus de l'enquête par questionnaire, nous avons mené deux types d'entretiens semi-directifs, c'est-à-dire des discussions, avec une ou deux personne(s), structurées sur base d'un guide d'entretien.

D'une part, nous avons mené des entretiens dans le but de préparer l'enquête par questionnaire et nous assurer de n'oublier aucun sujet essentiel. Ces entretiens exploratoires ont été menés avec des acteurs clés de terrain (fédérations, réseaux, acteurs de la concertation sociale, etc., dont des membres du comité de suivi) et des experts (académiques ou autres) bénéficiant de connaissances approfondies des secteurs non-marchand bruxellois et de ses spécificités. Ces entretiens ont porté sur la digitalisation et ses effets dans ce secteur, sur les effets de la crise sanitaire, sur les leviers et freins de la digitalisation, et les besoins identifiés en la matière.

D'autre part, l'enquête par questionnaire nous a permis d'identifier différents profils d'organisations sur base de leur profil technologique au sens large (voir la partie 4 de ce rapport). Nous avons donc décidé de mener un ou deux entretiens semi-directifs d'organisations pour chaque type de profil identifié afin de pouvoir approfondir notre compréhension de leur situation et de leurs besoins (voir le guide d'entretien en annexe pour plus de détails). Nous avons également été attentifs à interroger une diversité d'organisations en termes de domaine d'activité, de taille, d'ancienneté, ou encore de type de ressources (voir le tableau ci-dessous). Ces entretiens avaient un double objectif : d'une part, mieux comprendre cette diversité d'acteurs (pour être en mesure de leur proposer des solutions adaptées) en approfondissant qualitativement les constats tirés via l'enquête par questionnaire et, d'autre part,



alimenter notre prochain rapport, dans lequel nous identifierons les écueils et autres dangers à éviter sur base de leurs expériences passées.

Tableau 2 – Le profil des organisations interrogées

Domaine d'activité	Activité principale	Ancienneté	Bénévoles	Taille	Non Marchand	Activités marchandes
Personnes âgées	MR/MRS	1 à 10 ans	Oui	Grande	Oui	Oui
Cohésion sociale	Services d'accueil/ planning familial	31 à 40 ans	Non	Micro	Oui	Non
Santé	Maison Médicale	41 à 50 ans	Non	Petite	Oui	Non
ISP	Mission locale pour l'emploi	21 à 30 ans	Non	Moyenne	Oui	Oui
Sans-Abrisme	Association d'insertion par le logement (AIPL)	11 à 20 ans	Oui	Petite	Oui	Non
Santé mentale	Centre médico- psycho-social pour réfugiés politiques	41 à 50 ans	Non	Petite	Oui	Oui
Cohésion sociale	Ecole des devoirs et soutien scolaire	11 à 20 ans	Oui	Micro	Oui	Non
Handicap	Centre de jour pour personnes porteuse d'un handicap	21 à 30 ans	Non	Petite	Oui	Non





PARTIE 2

Evaluation de la maturité digitale des ONM



1 / Introduction

Le premier objectif de ce rapport est d'évaluer la maturité technologique des ONM bruxelloises avec un agrément reconnu par la COCOF et/ou la COCOM. En effet, identifier les technologies digitales mobilisées par ces organisations permet d'appréhender leur niveau de développement technologique. Connaître ce niveau de maturité technologique est d'autant plus important qu'il détermine, en partie au moins, le potentiel de transformation digitale à court terme des organisations, puisque l'utilisation de certaines technologies constitue l'un des prérequis à la mobilisation de technologies plus avancées. Par exemple, il paraît indispensable d'être connecté à internet pour pouvoir mobiliser des logiciels d'intelligence artificielle ; tout comme il est nécessaire de posséder des appareils mobiles connectés pour utiliser des logiciels de partage d'information en temps réel.

Dans le but d'évaluer la maturité digitale des ONM, nous allons nous focaliser sur leur utilisation/mobilisation des technologies au travers de 4 dimensions : les outils de communication interne, les outils communications externes, les services en ligne proposés aux clients et les logiciels mobilisés pour faciliter le travail administratif et de gestion.

2 / Les outils de communication et de collaboration en interne

Cette section s'intéresse à la mobilisation des technologies digitales pour faciliter la communication et la collaboration en interne de l'organisation. Néanmoins, avant de pouvoir s'intéresser à cet aspect, il est essentiel de savoir si toutes les organisations ont accès à une connexion internet dans leurs locaux. Ce n'est malheureusement pas le cas puisque certaines organisations, dont 5 maisons médicales et 3 CISP, ne disposent pas de connexion internet dans leurs locaux. Si elles ne sont que 7,4% à être concernées cela reste néanmoins surprenant au vu de ce qui a déjà été observé précédemment ou par ailleurs (99% des entreprises wallonnes sont connectées à internet en 2022 selon baromètre de Digital Wallonia), d'autant plus que 9,1% des organisations de taille moyenne déclarent ne pas avoir de connexion internet. En revanche, l'ensemble des grandes organisations ont une connexion internet.

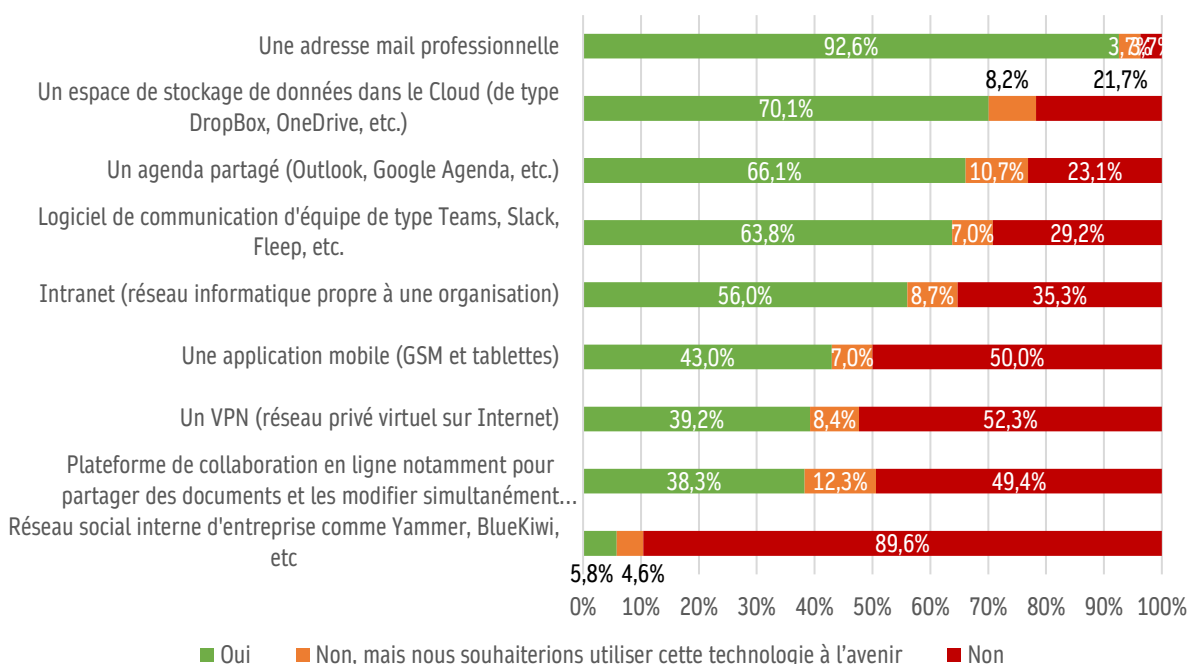
La figure ci-dessous met en évidence les outils technologiques que les organisations mobilisent pour communiquer en interne. Elles privilégient massivement l'utilisation de l'email pour communiquer de l'information en interne. En fait, l'ensemble des organisations qui disposent d'internet ont également une adresse mail professionnelle. Elles sont également très nombreuses à utiliser un agenda partagé lié à leur boîte mail (70,1%) et un espace de stockage en ligne (66,1%) pour pouvoir partager des fichiers et, éventuellement, y travailler de manière simultanée.

Au-delà de ces outils plutôt « traditionnels », la crise sanitaire a poussé les ONM à mobiliser d'autres outils de communication à distance pour, notamment, faciliter le télétravail. Elles sont ainsi 63,8% à utiliser un logiciel de communication vidéo par équipe (Teams, Slack, etc.), 43,0% une application mobile (Whatsapp, Messenger, etc.), et 39,2% un VPN qui permet de se connecter à distance à l'environnement digital, ou intranet, dont plus de la moitié (56,0%) des organisations interrogées (et 100% des grandes organisations) semblent disposer.

A noter qu'au plus la taille de l'organisation est importante, au plus elle a tendance à mobiliser des logiciels de communication d'équipe, un VPN, et un intranet (voir tableau en annexe). Au niveau du domaine d'activités (voir le tableau en annexe), ce sont les organisations actives dans le secteur du sans-abrisme qui sont 100% à disposer d'un espace de stockage dans le Cloud, 85,7% d'un agenda partagé, et 75% d'un logiciel de communication par vidéo d'une plateforme de collaboration en ligne. Elles sont également 80% des organisations actives en santé mentale à disposer d'un intranet et 76,9% d'un VPN.



Figure 5 – L'utilisation d'outils digitaux pour faciliter la communication intra-organisation



En définitive, mis à part le réseau social interne d'entreprise (Yammer, BlueKiwi, etc.) qui n'est que très peu utilisé (5,8%) sauf dans les entreprises de grande taille (42,9%, voir tableau en annexe), l'ensemble des outils digitaux de communication/collaboration interne semblent largement diffusés dans le paysage non-marchand bruxellois. Qui plus est, parmi les organisations non-utilisatrices, la plupart sont dans ce cas par choix ; elles estiment ne pas en avoir besoin de mobiliser des outils supplémentaires pour faciliter la communication/collaboration en interne.

Au vu de la diffusion des pratiques de télétravail en Europe à la suite de la crise sanitaire de 2020, nous nous sommes aussi intéressés à l'utilisation de ce type de pratique dans les ONM et au matériel informatique et digitale qui a été utilisé pour faciliter le travail à distance.

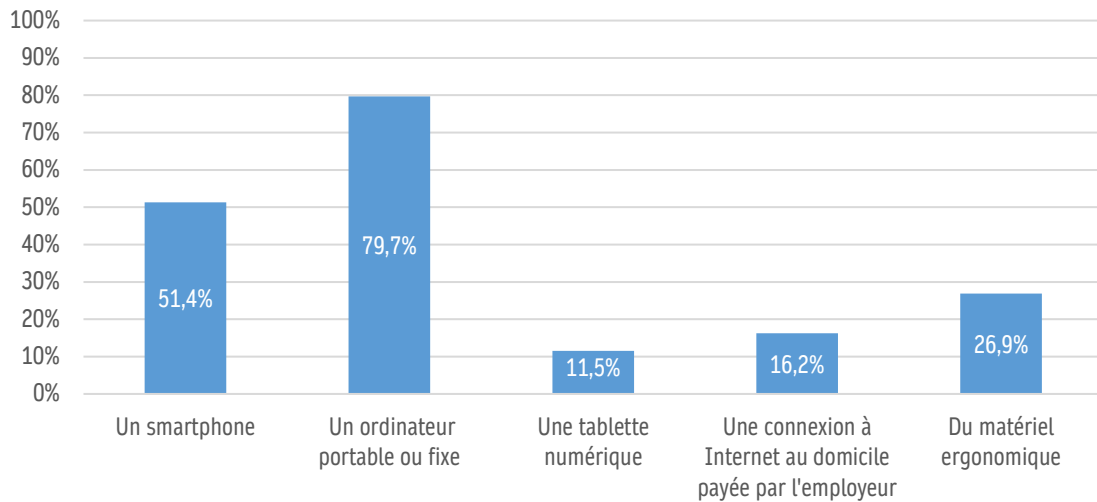
Selon les figures/tableaux en annexe, 65,5% des organisations interrogées déclarent autoriser le télétravail ; ils sont mêmes 29,7% à l'autoriser pour une majorité, voire la totalité, de leurs travailleurs. Ce sont les grandes organisations qui utilisent le plus ce type de pratiques, mais généralement pour une minorité de travailleurs, alors qu'entre un quart et un tiers des organisations de taille plus modeste estiment que leur activité ne permet pas de télétravailler. A noter finalement que les activités dédiées aux personnes âgées et/ou porteuses d'un handicap ne permettent généralement pas de télétravailler alors qu'à l'opposé, les secteurs de la santé, de la santé mentale, de l'insertion socioprofessionnelle, et dans une moindre mesure, des services dédiés aux personnes sans domicile fixe, semblent plus propices au télétravail.

La figure ci-dessous met en évidence l'équipement qui a été fourni aux travailleurs pour leur permettre de télétravailler. L'essentiel est de fournir du matériel informatique. Elles sont donc 79,7% des organisations à autoriser le télétravail à avoir fourni un ordinateur à leurs travailleurs alors qu'elles sont 51,4% à leur avoir acheté un smartphone et 11,5% une tablette numérique. Au-delà de cet essentiel, elles sont également 26,9% à avoir équipé le domicile de leurs travailleurs avec du matériel ergonomique (dont 50% des organisations avec une mission d'insertion socioprofessionnelle) et 16,2% leur avoir payé/remboursé le coût de leur connexion internet (dont 40% des organisations du secteur des personnes âgées). A noter que si les grandes organisations ont plus tendance à mettre à disposition de leurs travailleurs un ordinateur (100%), et une connexion internet (50%), ce sont les organisations qui ont le moins tendance à leur offrir du matériel ergonomique pour équiper leur domicile (16,7%, voir tableau en annexe). Finalement, ce sont les télétravailleurs des organisations qui offrent des services



dédiés aux personnes vieillissantes qui ont le plus accès à une connexion interne à domicile payée par l'employeur (40,0%) et à disposer d'une tablette numérique (26,3%) alors que la moitié des organisations de l'insertion socioprofessionnelle mettent à disposition du matériel ergonomique à disposition de leurs travailleurs (voir tableau en annexe)

Figure 6 – L'utilisation d'outils digitaux pour faciliter la communication intra-organisation



Finalement, pour encadrer le télétravail et éviter toute surcharge mentale, il est essentiel de ne pas demander une disponibilité illimitée en délimitant clairement le temps de travail du temps personnel et donc en mettant en place une politique de droit à la connexion. Seulement 19,5% des ONM qui autorisent le télétravail ont clairement établi une telle politique alors que 38,4% déclarent qu'ils sont entrain de la constituer, voire de la valider. En d'autres termes, près de la moitié (42,1%) n'ont pas encore compris l'importance du droit à la déconnexion pour leurs travailleurs. Ces dernières sont, pour la plupart, des micros ou des petites organisations actives dans les secteurs de la santé, de la cohésion sociale, et de la santé mentale (voir les figures en annexe).



3 / Les logiciels de gestion

La figure suivante s'intéresse à la mobilisation d'outils digitaux pour faciliter le travail administratif ou de gestion au sens large. La presque totalité des organisations (99,2%) ont accès à une suite bureautique, pour la plupart Microsoft Office. Ce résultat implique que certaines entreprises qui n'ont pas une connexion internet dans leurs locaux ont tout de même accès à un ordinateur avec un environnement de travail digital. La majorité (74,7%) des entreprises déclarent également utiliser un logiciel pour faciliter la gestion de leur comptabilité et/ou de calcul des salaires.

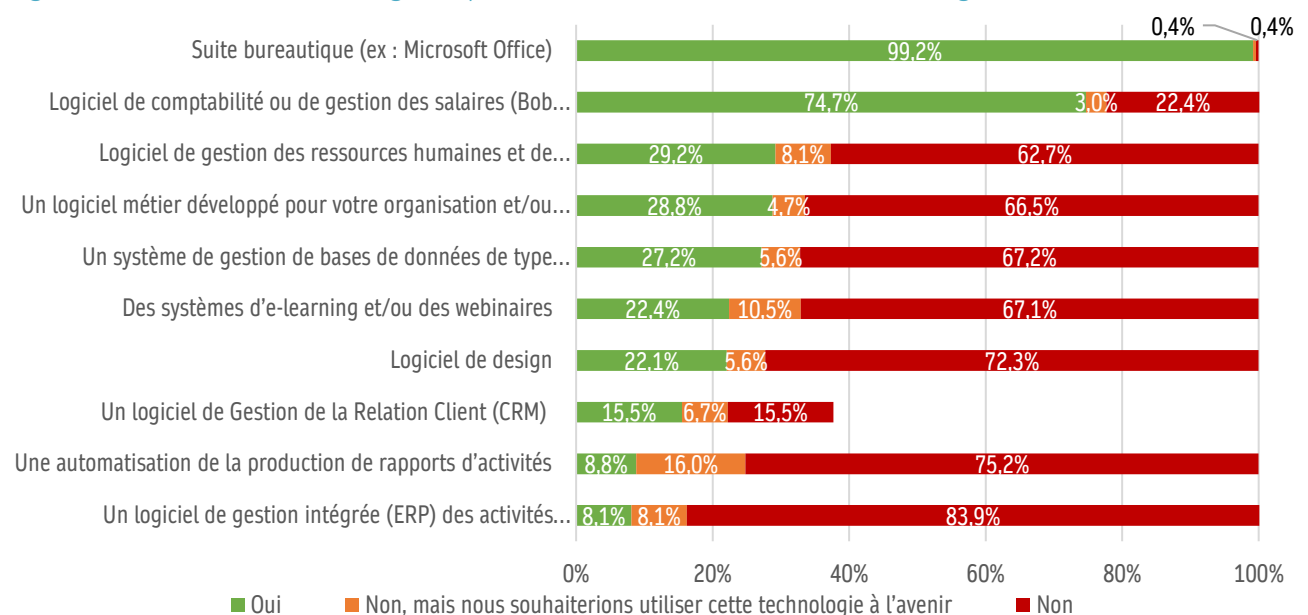
En ce qui concerne la plupart des autres logiciels, ils sont utilisés, mais par une minorité des ONM bruxelloises allant de 15,5% à 29,2%. En fait, leur utilisation dépend fortement de la taille et du type d'activité de l'organisation (voir les tableaux en annexe).

D'une part, au plus la taille de l'entreprise est importante, au plus elle a tendance à mobiliser un logiciel de gestion des ressources humaines, un logiciel de gestion de la relation client (CRM) et un système de gestion de bases de données de type MSAccess. Ces constats font sens puisque ces logiciels ne sont vraiment utiles qu'à partir du moment où l'on doit gérer une certaine quantité de travailleurs ou clients.

D'autre part, c'est le secteur des personnes âgées qui est le plus équipé de ce type de technologies. Les organisations de ce secteur sont 58,6% à utiliser un logiciel de gestion des ressources humaines et un logiciel métier, 51,7% des webinaires ou autres systèmes d'e-learning, 42,9% un système de gestion de bases de données de type MSAccess, et 31,0% un CRM. Viennent ensuite les organisations du secteur des services dédiés aux personnes sans domicile fixe qui sont 57,1% à utiliser un logiciel de design, 50% un logiciel de gestion des ressources humaines et 42,9% un CRM. A noter que les logiciels de gestion des ressources humaines sont également utilisés par 50% des organisations du secteur de la santé mentale.

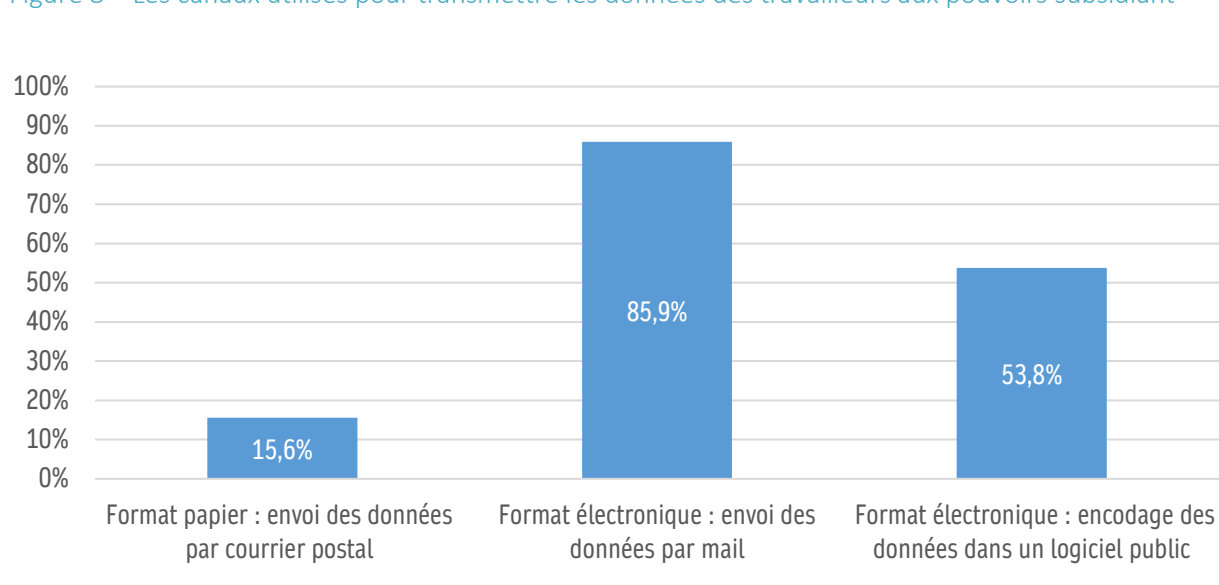
Finalement, les logiciels de gestion intégrée (ERP) ne sont presque que mobilisés par les grandes et moyennes organisations du secteur des personnes âgées alors que ce sont les grandes organisations des secteurs des personnes âgées et de la santé mentale qui automatisent la rédaction de leurs rapports d'activité. A noter que l'automatisation de la production de rapports d'activité est la technologie la plus souhaitée (16,0%) parmi celles qui n'y ont pas encore accès avec, dans une moindre mesure, l'utilisation de systèmes d'e-learning ou des webinaires (10,5%).

Figure 7 – L'utilisation d'outils digitaux pour faciliter le travail administratif et de gestion



Au-delà des enjeux de digitalisation des processus administratifs et de gestion interne, un autre enjeu de bonne gestion consiste à faciliter et sécuriser la transmission de données des ONM à leurs pouvoirs subsidiaires respectifs. À titre d'exemple, nous pouvons observer à la figure ci-dessous que 88,5% des organisations répondantes déclarent transmettre des données sur leurs travailleurs (contrat de travail, coût du travailleur, temps de travail et/ou autre) aux autorités publiques bruxelloises⁷. Si la plupart (85,9%) des ONM utilisent encore le mail pour transmettre leurs données, plus de la moitié (53,8%) mobilisent (également) une ou plusieurs plateformes publiques d'encodage (dont 66,7% des moyennes entreprises et seulement 49% des petites entreprises, 41,7% du secteur du handicap et 28,6% du secteur du sans-abrisme ; voir les tableaux en annexe). À l'opposé, elles sont encore 15,6% à privilégier l'envoi postal, ce qui peut faire courir des risques de non-protection des données. C'est principalement le cas pour les organisations de taille moyenne (33,3%) alors que les grandes entreprises n'utilisent plus le courrier pour transmettre leurs données (voir tableau en annexe). À noter que les organisations actives dans le secteur du Handicap (6,3%) et de la santé mentale (0,0%) ont aussi presque totalement supprimé cette pratique d'envoi de données par courrier postal (voir tableau en annexe).

Figure 8 – Les canaux utilisés pour transmettre les données des travailleurs aux pouvoirs subsidiaires

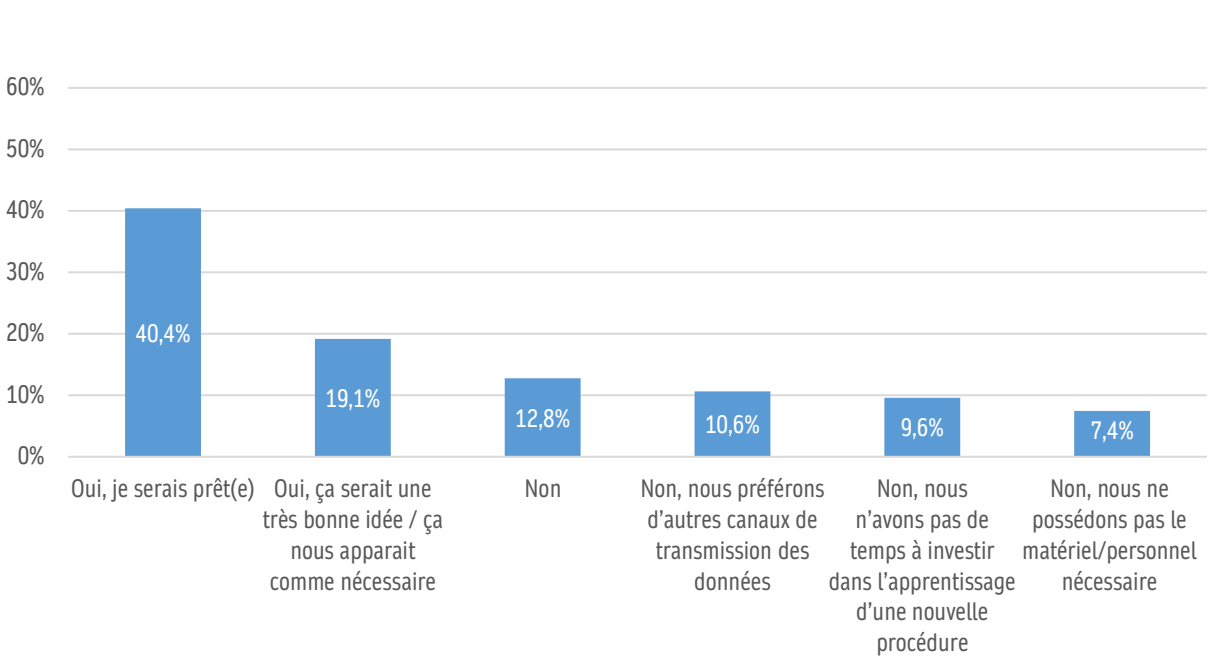


Il est intéressant d'observer à la figure ci-dessous que 59,5% des organisations répondantes qui transmettent leurs données liées aux travailleurs autrement que via une plateforme publique seraient prêtes à utiliser ce moyen de transmission, elles sont même 19,1% à estimer que ça serait une très bonne idée, voire que ça serait nécessaire. Elles sont les plus nombreuses à partager cet avis positif sur la possibilité d'utiliser les plateformes publiques d'encodage en ce qui concerne les grandes et moyennes entreprises (66,7%) et celles qui sont actives dans le secteur du handicap (72,4%) et de la santé mentale (85,7%) au contraire de celles actives dans les secteurs de la cohésion sociale (44,4%) et du sans-abrisme (20%). Parmi les 40,5% des ONM qui n'utilisent pas et qui souhaiteraient continuer à ne pas utiliser de plateforme publique pour transmettre leurs données "travailleurs", elles sont 10,6% à justifier leur position car elles préfèrent utiliser d'autres moyens de transmission, 9,6% par un manque de temps à investir dans un changement de procédure, 7,4% à estimer ne pas avoir le matériel ni les compétences nécessaires alors que 12,8% ne donnent pas de raisons particulières.

⁷ C'est le cas de l'entièreté des grandes entreprises et de la quasi-totalité des micros (85,9%) et petites (91,8%) entreprises alors que seulement 78,3% des moyennes entreprises déclarent transmettre de telles données (voir tableau en annexe). En toute logique, 100% des organisations de l'insertion socioprofessionnelle transmettent des données sur leurs travailleurs aux autorités publiques. C'est également le cas pour plus de 85% des organisations actives dans les autres secteurs si ce n'est les organisations du secteur des personnes âgées qui ne sont que 74,1% à déclarer transmettre de telles données aux autorités publiques.



Figure 9 – Seriez-vous prêt, à l’avenir, à encoder les données sur vos travailleurs dans un logiciel en ligne géré par l’administration publique ?



4 / Les outils de communication externes

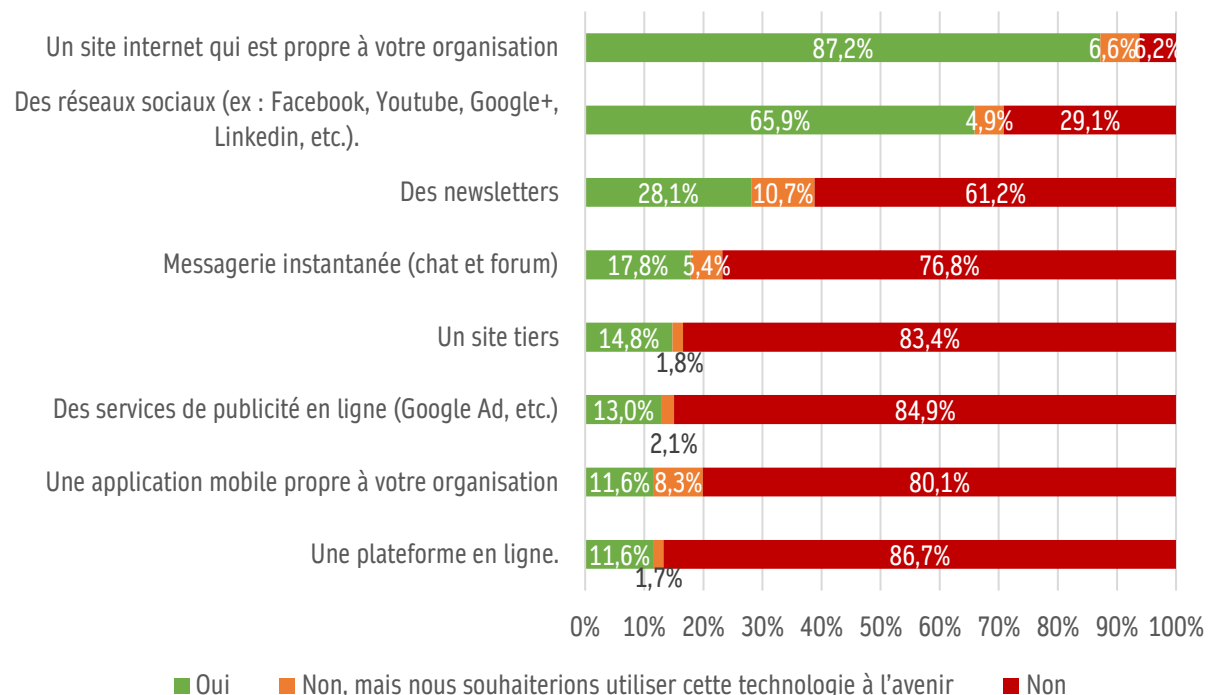
Nous nous sommes ensuite intéressés à la communication externe de l'organisation qui passe par la mobilisation d'outils digitaux.

La très grande majorité (87,2%) des organisations possèdent un site internet qui leur est propre alors que 14,8% passent, en plus ou à la place, par un site internet tiers. Cet excellent résultat a notamment été possible grâce à la multiplication des interfaces qui permettent aux non-initiés de créer un site internet simple. Elles sont également près de deux tiers (65,9%) à mobiliser les réseaux sociaux, peu importe la taille ou le secteur d'activité à l'exception des organisations actives en santé mentale qui ne sont que 23,1% à utiliser les réseaux sociaux.

Au-delà de ces deux moyens de communication, tous les autres outils digitaux ne sont que très peu utilisés. En effet, si des newsletters sont utilisées par 28,1% des organisations répondantes (et souhaitées par 10,7% d'entre elles), elles ne sont que 17,8% à proposer des discussions via un chat ou un forum, 13,0% à mobiliser des services de publicité en ligne, 11,6% une application mobile qui leur est dédiée et 11,6% une plateforme en ligne.

En fait, à l'exception des newsletters, tous les autres moyens de communication ne sont presque qu'exclusivement utilisés par les organisations de grande taille (voir le tableau en annexe). En ce qui concerne les secteurs d'activité, il semblerait que ce soit le secteur des personnes sans-domicile fixe et, dans une moindre mesure, des personnes âgées qui utilisent la plus grande diversité de moyens de communication, respectivement les newsletters, la publicité en ligne, et un site tiers ; et une application mobile propre et la publicité en ligne (voir le tableau en annexe).

Figure 10 – L'utilisation d'outils digitaux pour communiquer en externe



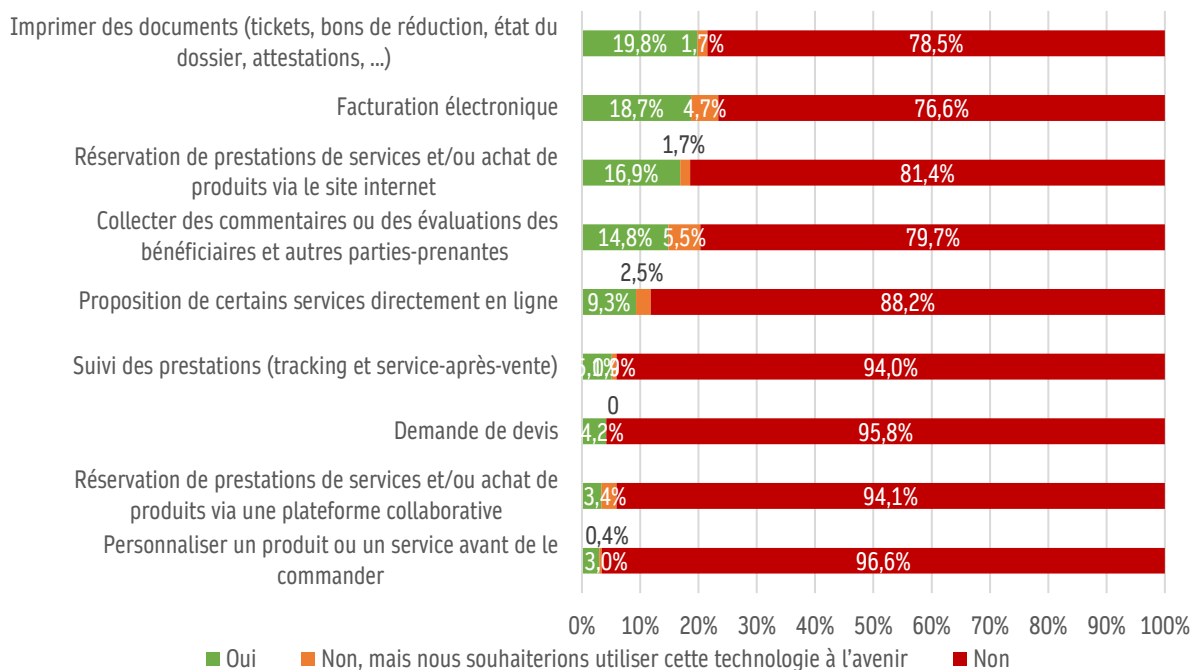
5 / L'offre de services en ligne

Finalement, nous nous sommes intéressés aux différents services qu'une organisation peut proposer en ligne à ses clients. Nous pouvons constater, à la figure suivante, que ce type de pratique n'est pas encore largement diffusé dans le secteur non-marchand bruxellois malgré le fait que la plupart des organisations qui y sont actives disposent d'un site internet propre.

En effet, seulement 5% ou moins des organisations interrogées déclarent permettre à leurs clients, via leur site internet ou une plateforme collaborative, de personnaliser un produit, d'effectuer une demande de devis ou encore de suivre ses commandes (Tracking). Seules des organisations d'une certaine taille des secteurs des personnes âgées, de la santé mentale et, dans une moindre mesure, de l'insertion socioprofessionnelle, semblent offrir de tels services (voir le tableau en annexe).

Cependant, elles sont tout de même 19,8% à proposer à leurs clients de mobiliser leur environnement digital pour imprimer des documents (tickets, bons de réduction, attestations, etc.), 18,7% une facturation en ligne (surtout les organisations de grande et moyenne taille du secteur des personnes âgées au contraire des organisations qui offrent des services aux personnes sans domicile fixe, voir le tableau en annexe), 16,9% de réserver des prestations de services ou d'acheter des produits, et 14,8% à laisser des commentaires pour évaluer le service presté ou le produit acheté.

Figure 11 – L'offre de services en ligne



6 / Les technologies avancées

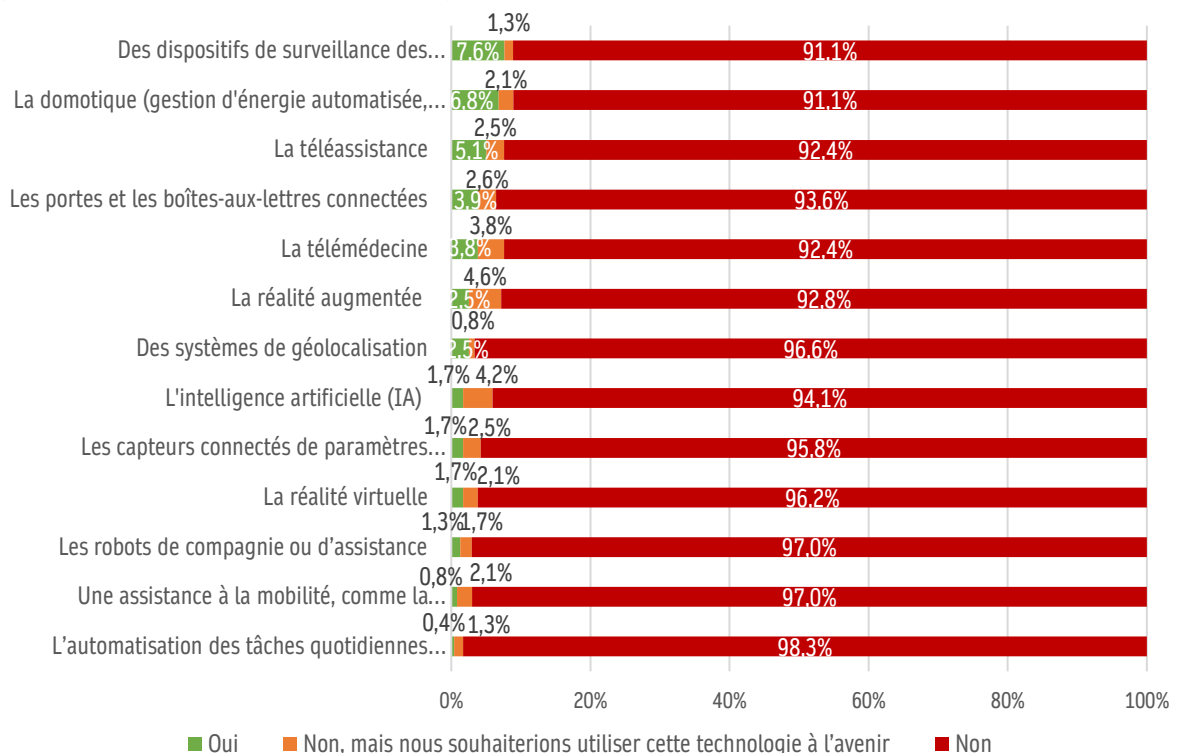
Si les sections précédentes se sont intéressées à des outils digitaux largement diffusés dans le monde des entreprises belges, nous allons maintenant nous focaliser sur des technologies plus avancées qui pourraient avoir une utilité pour certaines ONM bruxelloises.

Sans surprise, aucune de ces technologies n'est mobilisée par plus de 10% des organisations interrogées. En effet, ces technologies sont coûteuses, encore peu utilisées, et ne font pas sens pour tous les services ou tous les bénéficiaires. Nous pouvons néanmoins mettre en évidence que des types d'organisation mobilisent certaines de ces technologies (voir les tableaux en annexe) :

- ▶ Seules les grandes, voire les moyennes, organisations semblent avoir les moyens et/ou l'utilité de mobiliser ces technologies plus avancées : 33,3% des grandes organisations utilisent des dispositifs de surveillance des usagers/bénéficiaires (capteurs de mouvement, sols connectés, contrôle à distance des accès, etc.) et des outils de types domotique (gestion d'énergie automatisée, optimisation de l'éclairage et du chauffage, etc.), 28,6% ont des dispositifs de géolocalisation, et 16,7% utilisent la télémédecine, la réalité augmentée, la réalité virtuelle, et les robots de compagnie ou d'assistance ;
- ▶ Ce sont les organisations qui offrent des services aux personnes âgées qui sont les plus avancées technologiquement : 31,0% ont des dispositifs de surveillance des usagers/bénéficiaires, 27,6% des dispositifs de téléassistance, 17,2% la domotique, et 13,8% les portes et boîtes aux lettres connectées ;
- ▶ Les dispositifs de surveillance et la télémédecine sont utilisés par 9,5% des organisations de la santé
- ▶ La domotique est mobilisée par 11,1% des organisation du secteur du handicap.

En définitive, la réalité augmentée, la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle, les capteurs connectés, les robots de compagnie ou d'assistance, l'assistance à la mobilité de type robotique, et l'automatisation des tâches quotidiennes sont des technologies qui ne sont que très peu diffusées, quel que soit le secteur d'activité considéré.

Figure 12 – La mobilisation de technologies avancées



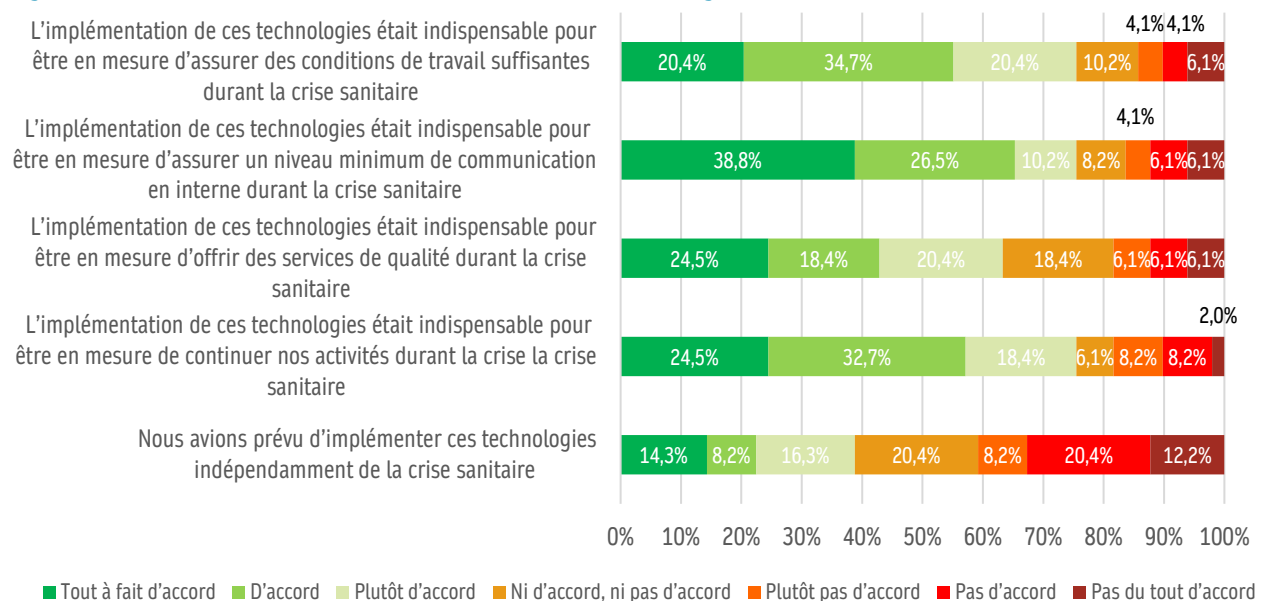
7 / Les évolutions technologiques récentes dans un contexte de crise sanitaire

Les résultats présentés aux sections précédentes ont mis en évidence que les ONM bruxelloises utilisaient, en grande majorité, la plupart des outils digitaux de base en matière de collaboration et de communication interne. Une des raisons de ce constat positif doit être trouvée dans la crise sanitaire de 2020, et les mesures de confinement et de distanciation qui en ont découlées, qui a poussé les entreprises et autres organisations à devoir s'adapter rapidement. Elles ont notamment dû, selon leur situation, organiser le télétravail, passer d'un contact physique avec les clients/usagers à un contact en ligne, ou encore favoriser des méthodes de paiement et de signatures électroniques. L'ensemble de ces évolutions dans leurs pratiques nécessite de mobiliser des technologies digitales. Il est donc probable que cette crise sanitaire ait accéléré la digitalisation des ONM bruxelloises.

Les ONM répondantes à l'enquête en ligne confirment cette impression. En effet, 60% d'entre-elles déclarent avoir implémenté, au moins, une technologie digitale entre 2020 et 2023 dont près de la moitié estiment qu'elles ne l'auraient pas fait s'il n'y avait pas eu de crise sanitaire et plus de trois quarts qu'elles n'auraient pas pu continuer leurs activités en 2020-2021 sans cette technologie (voir la figure ci-dessous). Plus particulièrement, elles pensent que cette ou ces nouvelle(s) technologie(s) était(en)t indispensable(s) pour assurer un niveau minimum de communication et de collaboration interne (75,5%), offrir des conditions de travail suffisantes (75,5%) et être en mesure de continuer à délivrer un service de qualité (63,3%).

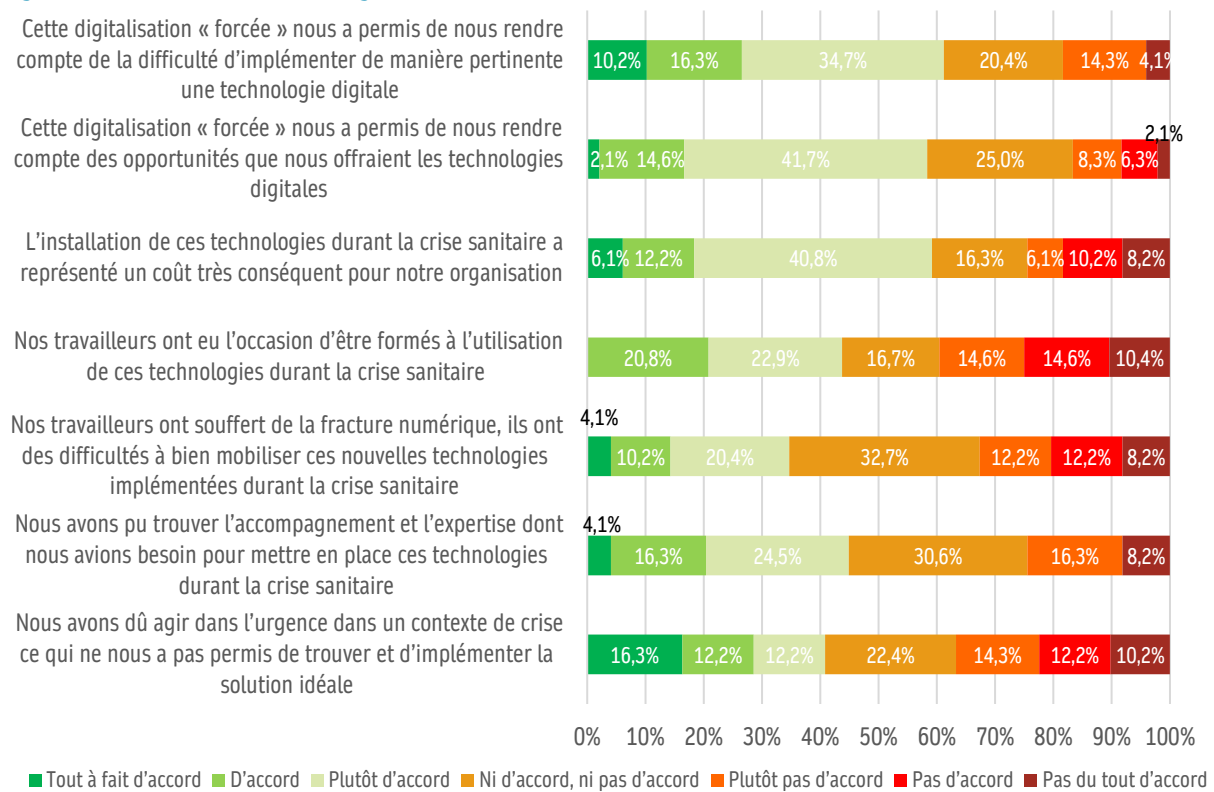
Dans le but de répondre à ces objectifs, les ONM bruxelloises concernées déclarent avoir mobilisé les technologies suivantes : outils de communication à distance pour faciliter l'organisation des formations et des réunions en distanciel, agenda partagé, espace de collaboration interne (drives) ou en ligne (outils de type Cloud), applications de communication sur Smartphone, webinaires, VPN, un chat, des adresses mails professionnels, la création ou l'actualisation du site internet, ou encore, dans une moindre mesure, un service client en ligne notamment via le streaming, la prise de rendez-vous en ligne, et la digitalisation du service de facturation. Certaines organisations ont également dû mettre des ordinateurs et/ou des smartphones à disposition de leurs travailleurs, ou installer le WIFI, pour qu'ils puissent utiliser ces différents outils,

Figure 13 – Les raisons de la mobilisation de nouvelles technologies dans un contexte de crise sanitaire



Cependant, en plus de représenter un investissement non-anticipé (jugé trop important par 59,1% des ONM bruxelloises concernée), cette digitalisation précipitée n’a probablement pas toujours permis aux ONM bruxelloises de mobiliser la technologie idéale, ni de préparer sa mise en place et encore moins de l’adapter aux spécificités de l’organisation, pour favoriser l’adhésion et son utilisation pertinente par les parties-prenantes concernées. Les résultats présentés à la figure suivante vont dans ce sens. En effet, 40,7% des ONM bruxelloises concernées estiment qu’elles ont dû agir dans l’urgence et qu’elles n’ont pas pu trouver et implémenter la technologie idéale (à l’opposé, elles sont 44,9% à penser avoir eu accès à un accompagnement et/ou à l’expertise nécessaire à la mise en place de cette technologie). De plus, elles ne sont que 43,7% à être d’accord pour dire que leurs travailleurs ont eu l’occasion d’être formés à cette nouvelle technologie, ce qui peut expliquer qu’elles sont tout de même 34,7% à penser que leurs travailleurs ont souffert de la fracture numérique en faisant face à des difficultés à bien utiliser la technologie. Au vu de ces résultats, il est logique de constater que ce contexte a amené une majorité des ONM bruxelloises concernées à se rendre compte de la difficulté d’implémenter une technologie digitale de manière pertinente (61,2%) mais aussi des opportunités pour leur organisation que représentent une digitalisation bien pensée (58,4%).

Figure 14 – Les difficultés à se digitaliser dans un contexte de crise sanitaire

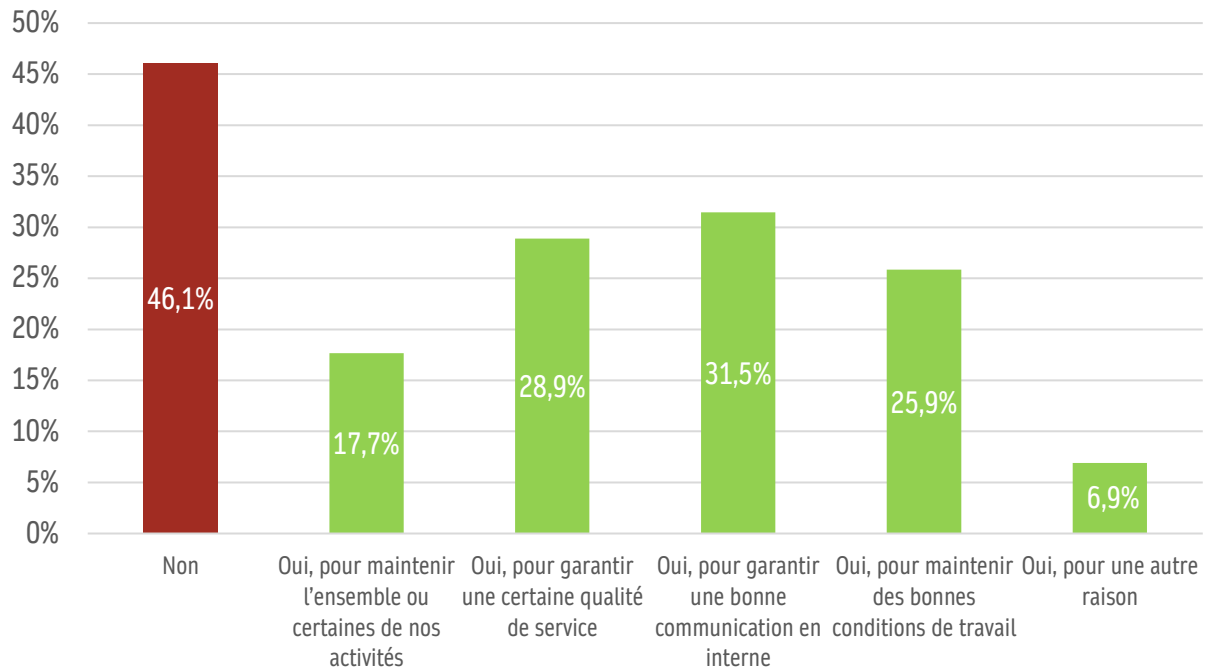


Pour terminer, nous nous sommes intéressés aux ONM bruxelloises qui auraient eu besoin d’utiliser de nouvelles technologies digitales pour s’adapter au contexte de crise sanitaire mais qui n’y ont pas eu accès. Nous pouvons constater à la figure suivante qu’elles sont 53,9% des organisations répondantes à penser avoir été dans ce cas. Plus particulièrement, 31,5% pensent qu’elles auraient dû avoir accès à des technologies digitales supplémentaires pour garantir un bon niveau de communication interne (micro, webcams, disponibilités des données via le cloud), 28,9% pour maintenir une certaine qualité de services (moyen de communication entre résidents et famille, des outils pour assurer l’information des bénéficiaires, etc.), 25,9% pour assurer de bonnes conditions de travail ou 17,7% pour, tout simplement, continuer à prester l’ensemble de leurs activités habituelles (une partie des bénéficiaires n’ont pas le matériel ou la connectivité nécessaire pour, par exemple, suivre les cours à distance). Finalement, 6,9% des ONM bruxelloises qui ont répondu « autre », mentionnent qu’elles auraient eu



besoin de technologies digitales pour faciliter la gestion de l'organisation, pallier le manque de personnel, ou encore assurer la sécurité des données transmises à l'extérieure.

Figure 15 - Auriez-vous eu besoin de certaines technologies dont vous n'avez pas pu disposer durant la crise sanitaire ?





PARTIE 3

Le positionnement technologique des ONM



1 / Introduction

Les résultats précédents ont permis de mettre en évidence que les ONM n'utilisent pas tous les outils digitaux qui sont à leur disposition, si ce n'est peut-être en ce qui concerne les outils de communication et de collaboration en interne. Ce n'est pas forcément un constat négatif. Toutes les organisations n'ont pas forcément un besoin fondamental de mobiliser certaines technologies, ou en tout cas pas de les utiliser toutes de manière simultanée. Est-il pertinent de mettre en place un logiciel des ressources humaines et de calcul des salaires pour une organisation de 4 ou 5 salariés ?

Nous avons d'ailleurs pu constater que si la presque totalité des organisations ont au moins identifié une technologie qu'ils n'utilisent pas pour l'instant mais qu'ils souhaiteraient mettre en place à l'avenir, nous ne pouvons pas faire ressortir un type de technologie qui est particulièrement souhaitée par les organisations répondantes alors qu'elles n'en disposent pas. Les technologies les plus souhaitées, alors qu'elles sont manquantes, sont la production automatisée de données pour les rapports d'activité (15,0%), l'utilisation d'agendas partagés et la mise en place de newsletters (10,7%), la mobilisation de webinaires et de modules d'e-learning (9,9%) par les travailleurs, ou encore la mise en place d'un intranet (8,7%) et d'un VPN (8,4%) pour faciliter le travail à distance.

Au vu de ces constats, il est important de prendre un peu de recul en interrogeant la volonté de se digitaliser de toutes les ONM bruxelloises : dans quels objectifs ? avec quelles ressources ?



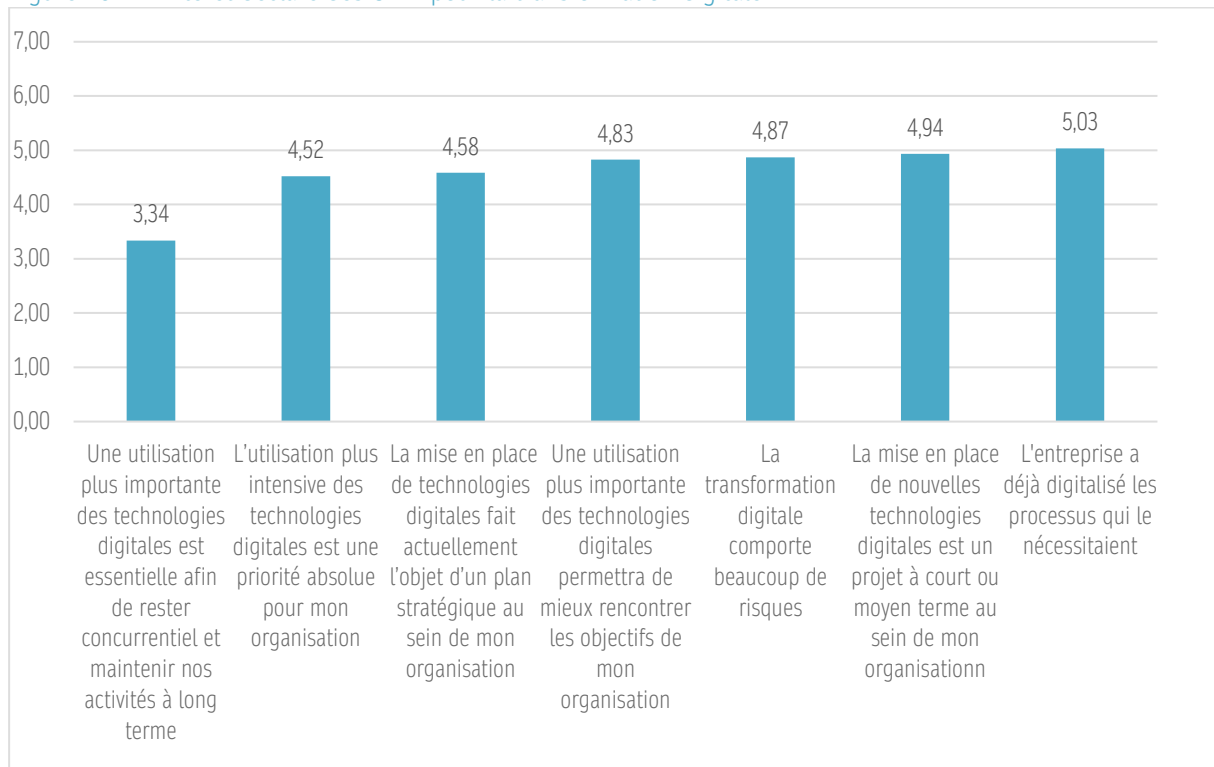
2 / La volonté des ONM de se digitaliser

Nous avons demandé aux organisations répondantes de se positionner, sur une échelle de Likert à 7 niveaux allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », quant à des affirmations sur leur volonté de se digitaliser. Les résultats sont recensés à la figure ci-dessous.

L'affirmation avec laquelle les organisations sont le plus en accord est « *l'entreprise a déjà digitalisé les processus qui le nécessitaient* » alors que celle avec laquelle elles sont le plus en désaccord est « *Une utilisation plus importante des technologies digitales est essentielle afin de rester concurrentiel et maintenir nos activités à long terme* ». En d'autres termes, cela signifie que la plupart des répondants ne voient pas la nécessité d'opérer une évolution/transformation digitale en profondeur.

Néanmoins, ce n'est pas pour cela qu'ils n'estiment pas qu'une évolution technologique ne puisse pas être positive même s'ils sont plutôt d'accord pour dire qu'une telle évolution comporte beaucoup de risques. En effet, les répondants sont plutôt d'accord pour dire qu'une utilisation plus importante des technologies digitales permettra de mieux rencontrer les objectifs de leur organisation et même que la mise en place de nouvelles technologies est un projet à court ou moyen terme.

Figure 16 - L'intérêt déclaré des ONM pour la transformation digitale



Bien évidemment, le positionnement digital des organisations dépend, notamment, de leur taille et de leur secteur d'activité (voir les tableaux en annexe) :

- ▶ Au plus la taille de l'organisation est importante, au plus celle-ci considère la digitalisation comme une priorité, notamment pour répondre à ses objectifs stratégiques, et prévoit la mise en place de technologies à court terme. Cela peut paraître étonnant quand on considère que ce sont aussi les organisations qui estiment le plus avoir déjà digitalisé les processus qui le nécessitaient. A l'opposé, au plus la taille de l'organisation est limitée, au plus elle estime que se digitaliser comporte beaucoup de risques.
- ▶ Les organisations du secteur des personnes âgées, de l'insertion socioprofessionnelle, des services dédiés aux personnes sans domicile fixe, et, dans une moindre mesure, aux personnes porteuses

d'un handicap, sont celles qui veulent le plus se digitaliser à court et moyen terme car elles comprennent que c'est une priorité pour atteindre leurs objectifs.

- ▶ Les organisations de la cohésion sociale sont les moins ouvertes à l'idée de se digitaliser alors que ce sont celles qui estiment ne pas avoir complètement digitalisé les processus qui le nécessitent. C'est parce qu'elles estiment qu'une transformation digitale comporte beaucoup de risques, tout comme les organisations de la santé et des services dédiés aux personnes sans domicile fixe.



3 / Les objectifs poursuivis par les ONM au travers de la digitalisation

Au-delà de savoir si les organisations veulent ou non se digitaliser, il faut aussi s'intéresser au pourquoi elles voudraient se digitaliser. Cette section a donc pour but d'identifier les objectifs à atteindre selon les ONM en lien avec la mise en place de technologies digitales.

En effet, les types et caractéristiques des technologies digitales ainsi que le processus de traduction (c'est-à-dire le degré de prise en compte des spécificités du contexte et le mode de gestion du processus d'innovation qui accompagne leur introduction) doivent répondre aux objectifs des ONM afin de mobiliser ces organisations dans une dynamique de transition digitale. Qui plus est, ces dernières ont une connaissance du terrain qui les met dans une position idéale pour identifier les besoins du secteur auxquels les technologies pourraient apporter des éléments de réponse.

Pour ce faire, nous avons identifié les objectifs potentiellement atteignables par la mise en place de technologie digitale sur base de la littérature et de nos précédents travaux. Nous avons séparé ces objectifs en trois grandes catégories : la quantité et la qualité des emplois (section A), les processus organisationnels (section B), et la nature et la qualité des services (section C).

Nous avons ensuite demandé aux ONM de choisir, pour chacune des quatre catégories, un nombre limité d'objectifs, ceux qu'ils estimaient les plus enviables — tout en étant atteignables — par la mise en place de technologies digitales. Les résultats sont répertoriés et décrits ci-dessous.

3.1. La quantité et la qualité des emplois

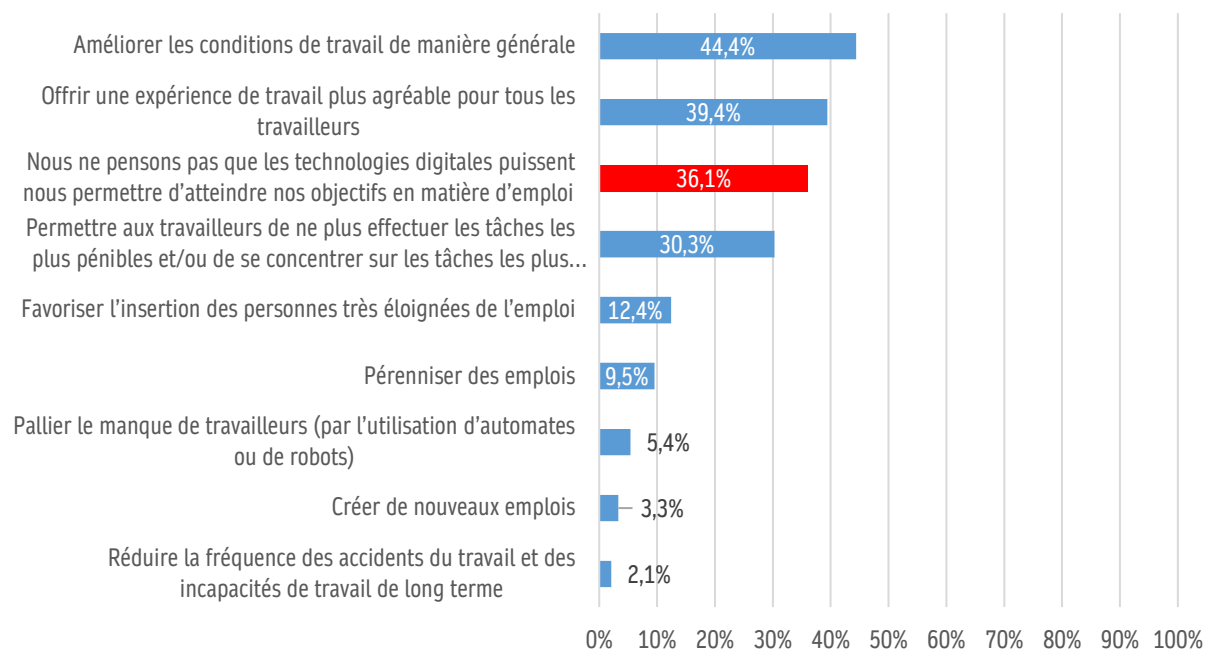
La figure ci-dessous recense les objectifs des ONM en matière d'emploi, dont l'atteinte pourrait être favorisée par une utilisation plus intensive des technologies. Le premier constat à tirer est que plus d'un tiers (36,1%) des organisations répondantes pensent qu'une mobilisation plus intensive des technologies ne pourra pas les aider à atteindre leurs objectifs en matière d'emploi. Ces organisations n'ont donc sélectionné aucun objectif qui leur était proposé dans la liste.

En ce qui concerne les organisations restantes (63,9%), elles mettent 3 de leurs objectifs majeurs qui pourraient être soutenus par la digitalisation de l'organisation. Ces objectifs sont en lien direct avec la thématique du bien-être au travail. Premièrement, 44,4% des ONM pensent que la mise en place de technologie digitale devrait leur permettre d'améliorer les conditions de travail qu'ils proposent à leurs travailleurs. Deuxièmement, 39,4% espèrent pouvoir offrir une expérience de travail plus agréable à tous leurs travailleurs grâce aux technologies digitales. Troisièmement, le dernier objectif majeur, pour 30,3% des ONM et pour lequel une digitalisation pourrait être utile, est de permettre aux travailleurs de ne plus effectuer les tâches les plus pénibles et/ou de se concentrer sur les tâches les plus intéressantes avec une vraie valeur ajoutée.

Selon nos investigations précédentes, plusieurs points d'attention doivent être mis en évidence si l'on souhaite que la mise en place de nouvelles technologies digitales puisse améliorer le bien-être au travail. Nous pouvons notamment évoquer l'importance de privilégier des technologies qui ne soient pas trop complexes afin de ne pas devoir transformer les travailleurs prestataires en experts technologiques. Ensuite, il ne faut pas privilégier des solutions toutes faites mais idéalement penser la technologie avec les travailleurs afin de l'adapter aux besoins et capacités de ces derniers, et ainsi faciliter sa prise en main. S'il ne faut donc pas demander aux travailleurs de développer des compétences techniques trop avancées, il reste tout de même essentiel de leur proposer des formations et un accompagnement. Finalement, il vaut mieux privilégier des outils avec lesquels les travailleurs sont déjà familiarisés, tel que les smartphones ou les tablettes tactiles.



Figure 17 – Les objectifs en matière de quantité et de qualité des emplois



Ensuite, une petite minorité des ONM pensent que les technologies peuvent leur permettre d'atteindre, d'une part, leur objectif d'insérer les personnes éloignées de l'emploi (12,4%) et, d'autre part, leur envie de pérenniser les emplois dans leur structure (9,5%).

Par contre, en ce qui concerne les objectifs restants (pallier le manque de travailleurs via l'automatisation des process, créer de nouveaux emplois, et réduire la fréquence des accidents du travail et les incapacités de travail de long terme), la quasi-totalité des ONM, pensent soit qu'ils ne peuvent être atteints par la mobilisation de technologies digitales, soit ne partagent pas ces objectifs, soit les deux. Ces résultats peuvent s'expliquer :

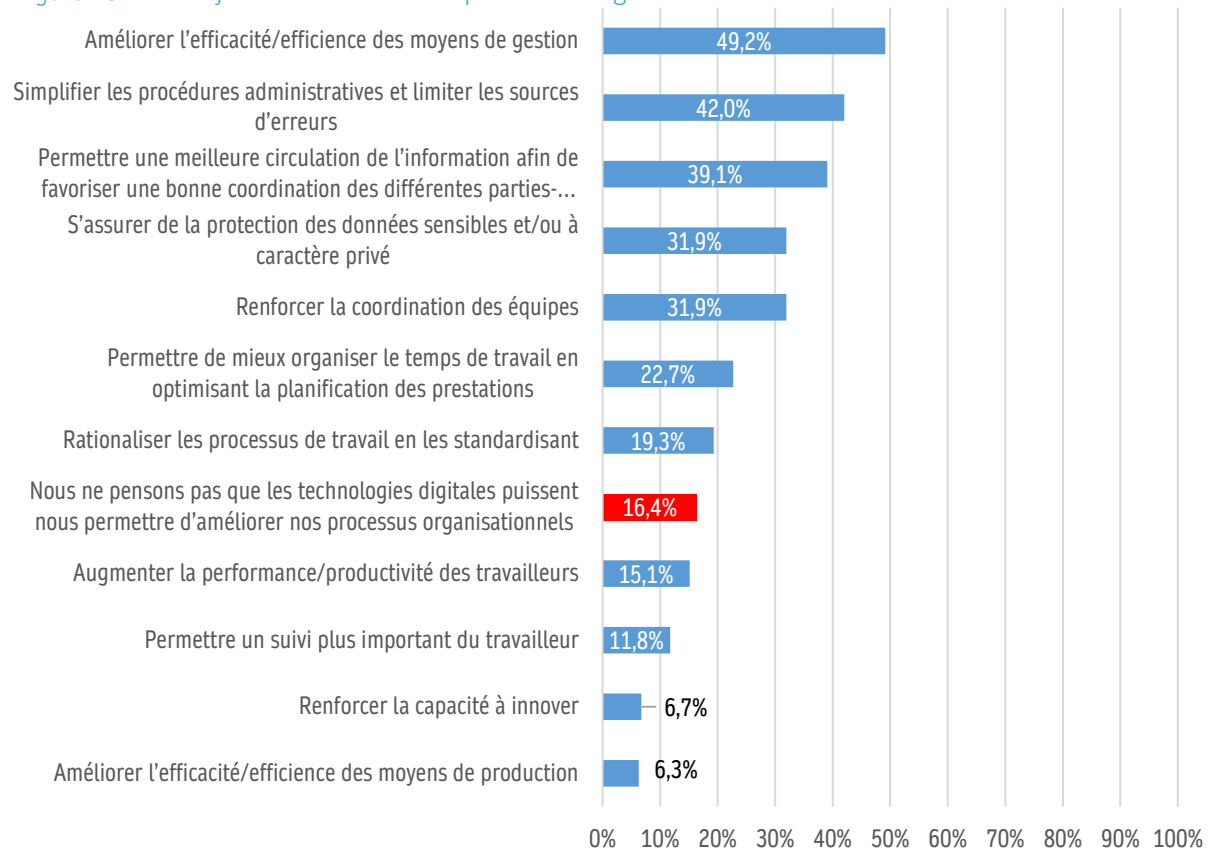
- ▶ Tout d'abord, quand on parle de création d'emploi par le développement technologique, on entend surtout la création d'emplois technologiques qui, pour la plupart, ne seront pas intégrés dans les secteurs financés par la COCOF et la COCOM
- ▶ Ensuite, au-delà des services rendus, le contact humain est une des constituantes essentielles de la mission de la plupart des ONM de première ligne. Ces organisations ne souhaitent donc pas que certains de ces services soient prestés, tout ou en partie, par des robots ou autres technologies.
- ▶ Finalement, les ONM ne pensent pas que les technologies digitales aient la capacité de réduire significativement la fréquence des accidents du travail et les incapacités de travail de long terme. D'une part, la plupart des accidents ont lieu suite à des interactions compliquées avec des bénéficiaires ou lors des déplacements, alors que les technologies permettent surtout de réduire les accidents de travail au niveau des processus de production. D'autre part, outre les accidents, la pénibilité du travail constitue la raison majeure des incapacités de travail de long terme. Nous pouvons donc en déduire que si les ONM pensent que les technologies digitales participent à l'amélioration des conditions de travail, notamment en permettant de ne plus effectuer certaines tâches pénibles, et à une expérience de travail plus positive, elles estiment que ces améliorations ne permettront pas de réduire significativement le nombre de leurs travailleurs qui sont en incapacité de travail de long terme.



3.2. Les processus organisationnels

Les ONM bruxelloises s'accordent presque toutes à dire que les technologies digitales ont le potentiel d'améliorer leurs processus organisationnels (elles ne sont que 16,4% à penser le contraire). Cinq objectifs ressortent plus particulièrement.

Figure 18 - Les objectifs en matière de processus organisationnels



Tout d'abord, les deux objectifs les plus cités sont très liés. 49,2% des ONM interrogées déclarent que les technologies digitales peuvent les aider à améliorer l'efficacité/efficience des moyens de gestion, et 42,0% pensent qu'ils peuvent simplifier les procédures administratives et limiter les sources d'erreurs grâce à la technologie. En effet, la digitalisation représente, notamment, une opportunité de « *mettre à plat les processus de travail* » (traitement des salaires, facturation, encodage des prestations, etc.) en les simplifiant, en les rationalisant et en améliorant leur traçabilité, ce qui limite les sources d'erreurs et réduit les coûts. Les processus de reporting auprès des pouvoirs publics constituent un enjeu particulièrement important en termes de simplification administrative et d'efficacité du travail de gestion administrative. En effet, comme nous pouvons l'observer à la figure suivante, 82,9% des ONM interrogées pensent que la procédure de reporting peut être bonifiée⁸, en simplifiant (51,8%) et en harmonisant (50,3%) les procédures⁹. Ce qui est étonnant, c'est qu'elles sont autant à souhaiter ces bonifications parmi les ONM qui effectuent leur reporting déjà via des plateformes publiques (87,9%)

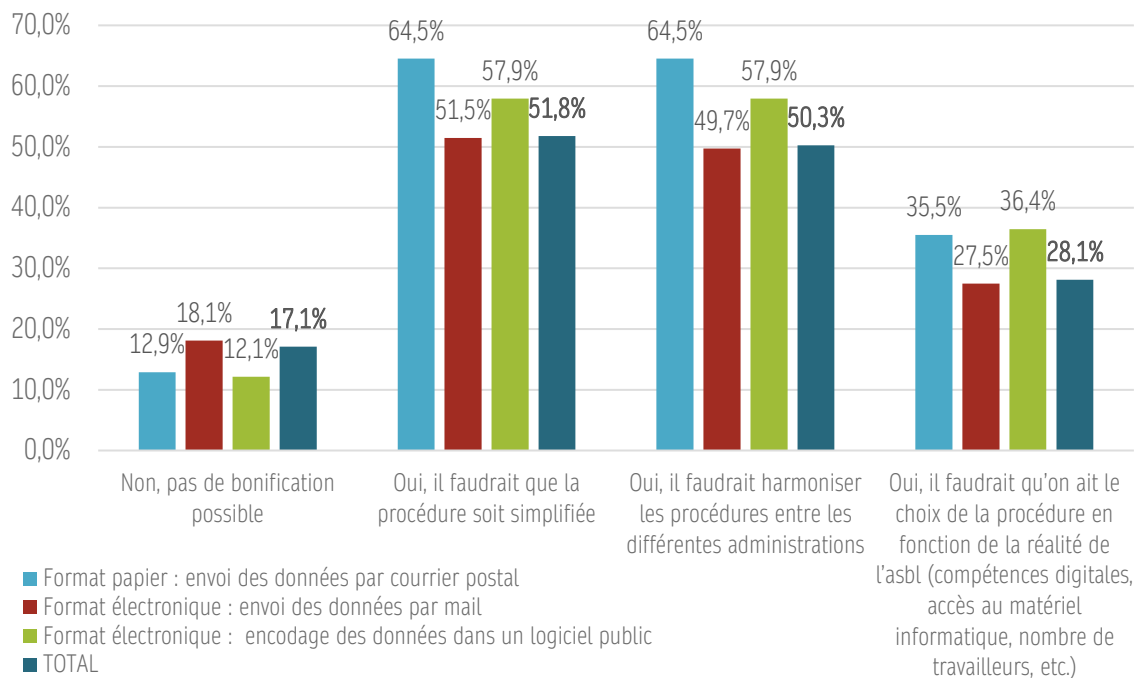
⁸ C'est les moyennes entreprises, à l'inverse des grandes (71,4%), qui semblent le plus vouloir bonifier leurs processus de monitoring (94,4%) alors que c'est moins le cas des ONM actives dans le secteur du sans-abrisme (71,4%). (voir tableau en annexe)

⁹ La simplification des procédures est le souhait le plus important dans les secteurs de la cohésion sociale (51,6%), du handicap (58,3%) de la santé mentale (57,1%) et du sans-abrisme (57,1%) alors qu'il s'agit de l'harmonisation des procédures pour les secteurs de l'insertion socioprofessionnelle (71,4%), des personnes âgées (60,0%) et de la santé (61,8%). à noter que ces deux souhaits de bonification sont partagés par au moins 40% des organisations et ce quel que soit le secteur si ce n'est les organisations du secteur de la santé mentale qui ne sont que 28,6% à souhaiter une harmonisation des procédures (voir tableau en annexe)



que parmi celles qui utilisent d'autres moyens de transmission comme le mail (81,9%) ou le courrier postal (87,1%). Les utilisatrices des plateformes publiques d'encodage sont mêmes celles qui déclarent le plus (36,4%) qu'il serait nécessaire que chaque organisation ait le choix de la méthode à mobiliser pour transmettre les données voulues aux pouvoirs publics¹⁰. Il semblerait donc que la digitalisation actuelle des procédures de reporting par les pouvoirs publics ne réponde pas encore à ces enjeux d'efficacité et de simplification administrative.

Figure 19 - Pensez-vous que le(s) moyen(s) utilisé(s) pour transmettre les données sur vos travailleurs à l'administration publique puisse être bonifié(s) ?



Ensuite, nous observons à la figure 18 que ce sont les objectifs (1) de permettre une meilleure circulation de l'information afin de favoriser une bonne coordination des différentes parties-prenantes et (2) de renforcer la coordination des équipes, qui sont mis en évidence respectivement par 39,1% et 31,9% des organisations répondantes. En effet, nous avons vu que les technologies qui favorisent la communication/coordination, surtout en interne, sont les outils les plus mobilisés par les ONM bruxelloises. Les technologies permettent d'aboutir à un mode d'organisation plus transparent au sein de la structure et qui, soit facilite la décision en mettant en évidence les informations pertinentes de manière claire, soit automatise toute une série de décisions, notamment au niveau de la planification, qui sont directement communiquées aux parties-prenantes concernées. Qui plus est, les technologies de l'information et de la communication offrent une grande opportunité d'inclusion sociale pour les bénéficiaires dépendants en renforçant les liens avec leurs proches et les professionnels.

Un dernier objectif est cité par plus de 30% des répondants : il s'agit de leur volonté de protéger les données sensibles et/ou à caractère privée qui passe par, soit une digitalisation des données physiques, soit une mobilisation d'une technologie pour protéger les données qui sont déjà digitalisées. Le sujet de la protection des données est de plus en plus prégnant dans tous les secteurs et toutes les entreprises/organisations, mais encore plus pour les entreprises/organisations qui ont à travailler avec des personnes vulnérables (clients, travailleurs ou autres). Il n'est donc pas surprenant de constater que les ONM bruxelloises souhaitent se rassurer sur le sujet en protégeant leurs données.

¹⁰ Les micro-organisations sont celles qui souhaitent le plus que les organisations puissent choisir la procédure qui leur convient le mieux (35,6%) alors qu'aucune grande entreprise n'a émis ce souhait (voir tableau en annexe)



Finalement, nous pouvons encore mettre en évidence l'objectif de mieux organiser le temps de travail en optimisant la planification des prestations, qui est valorisé par 22,7% des répondants. Les objectifs qui sont encore valorisés par plus de 10% des organisations répondantes sont la rationalisation des processus de travail (19,3%), l'amélioration de la performance/productivité des travailleurs (15,1%), et la mise en place d'un suivi plus important du travailleur (11,8%). Les objectifs de renforcer la capacité à innover et l'amélioration de l'efficacité/efficience des moyens de production ne sont respectivement cités que par 6,7% et 6,3% des organisations. A noter qu'une organisation souhaiterait également mobiliser la technologie afin d'optimiser de faciliter le recrutement de nouveaux travailleurs et une autre pour soutenir les équipes dans l'organisation de formations et de sensibilisations qualitatives à destination des professionnels.

En définitive, les ONM bruxelloises veulent utiliser la technologie pour bonifier et faciliter leurs pratiques mais pas forcément pour améliorer leur productivité ou leur capacité à innover.

3.3. Nature et qualité des services

Au niveau de la nature et la qualité des services, nous pouvons observer à la figure suivante que 28,7% des ONM bruxelloises ne pensent pas que les technologies digitales puissent les aider à atteindre leurs objectifs. Parmi les 71,3% qui pensent le contraire, aucun objectif ne semble se dégager clairement. En d'autres termes, les croyances technologiques et/ou les objectifs de services des organisations sont très diversifiés et spécifiques à leurs caractéristiques propres.

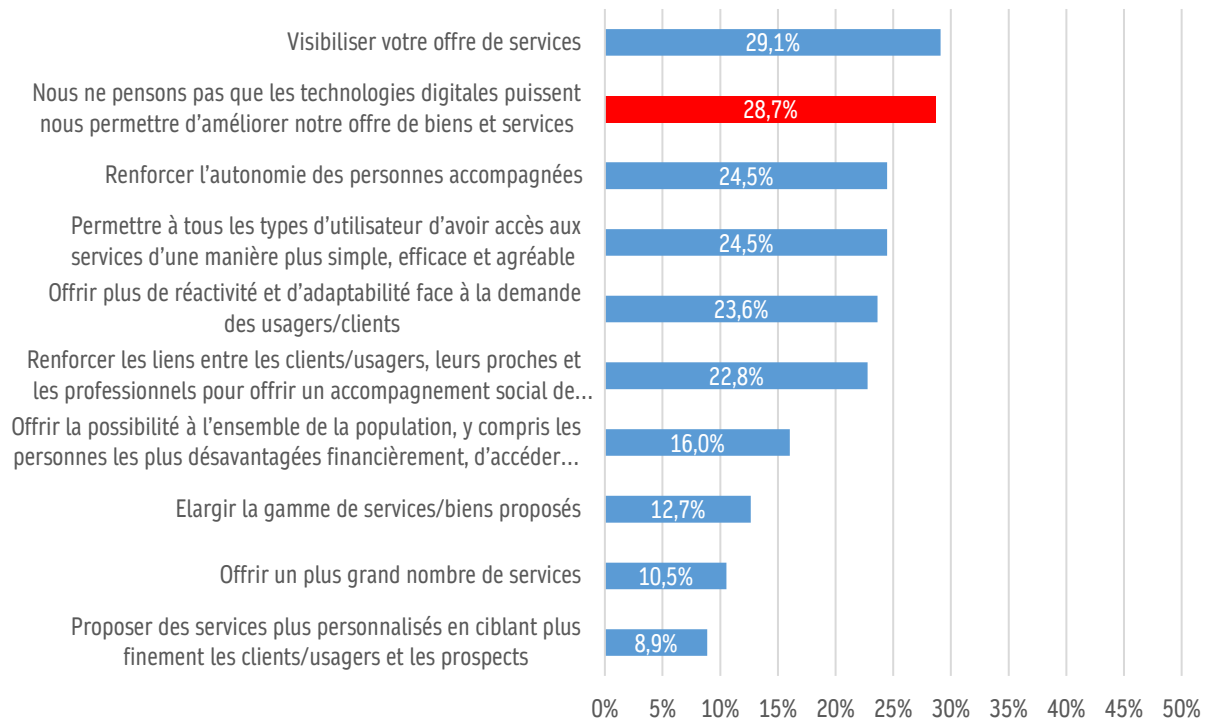
Plus précisément, 5 objectifs récoltent entre 20 et 30% des voix :

- ▶ Les deux premiers concernent la visibilité de l'offre de services (28,7%) et l'offre de services accessibles à toutes et tous de manière simple, efficace et agréable (24,5%). Il s'agit donc de multiplier les modalités d'accès (site internet propre combiné à un chat et ou un forum, une plateforme collaborative, une application, le téléphone, etc.) pour permettre aux bénéficiaires potentiels d'avoir accès à une information simple et claire sur les différents services qui leur sont accessibles et de sélectionner/commander facilement le ou les services dont ils ont besoin. Bien entendu, il ne s'agit pas de remplacer les modalités d'accès existantes car il faut prendre en considération les personnes dépendantes, dont l'isolement pourrait être accentué par une généralisation excessive des modalités d'accès digitales alors qu'elles ne seraient pas en mesure d'apprendre à se servir de ces outils.
- ▶ Ces pratiques, combinées à un traitement automatisé des informations (données par le bénéficiaire ou récoltés via d'autres outils), permettent également d'offrir plus de réactivité et d'adaptabilité face à la demande des usagers/clients qui est un objectif valorisé par 23,6% des organisations.
- ▶ 24,5% des organisations qui ont participé à l'enquête pensent aussi que les technologies digitales peuvent et doivent permettre de renforcer l'autonomie/indépendance des personnes accompagnées dans leur vie quotidienne (pilulier électronique, capteurs connectés, technologies de la mobilité, etc.) ou dans la réalisation des démarches administratives à réaliser pour obtenir les aides et services appropriés. De manière plus générale, il s'agit donc d'améliorer la qualité de l'accompagnement proposé et donc, in fine, les impacts positifs générés sur le quotidien des personnes accompagnées ;
- ▶ Finalement, 22,8% des organisations pensent que la mobilisation des différentes technologies de communication à distance renforce les liens entre les clients/usagers, leurs proches et les professionnels, ce qui permet *in fine* d'offrir un accompagnement plus qualitatif et personnalisé. Outre les solutions de communication à distance traditionnelles (les applications de partage de contenu, les logiciels de communication par vidéo, les réseaux sociaux spécialisés, etc.), les outils



de télémédecine et de téléassistance permettent de rester en relation avec le personnel soignant, et d'assurer la sécurité des personnes qui restent à domicile et de garantir des interventions rapides en cas de problème.

Figure 20 - Les objectifs en matière de nature et de qualité des services



4 / Les ressources et besoins des ONM pour se digitaliser

Nous ne pouvons conclure cette partie sur le positionnement technologique des ONM bruxelloises sans questionner les ressources qui sont à leur disposition, et par corollaire leurs besoins, pour opérer une digitalisation qui répondrait à leurs objectifs.

Tout d'abord, la figure suivante met en évidence les types de spécialiste des technologies qui sont à disposition des organisations interrogées, que ce soit en interne (salarié) ou en externe (sous-traitant ou partenaire régulier).

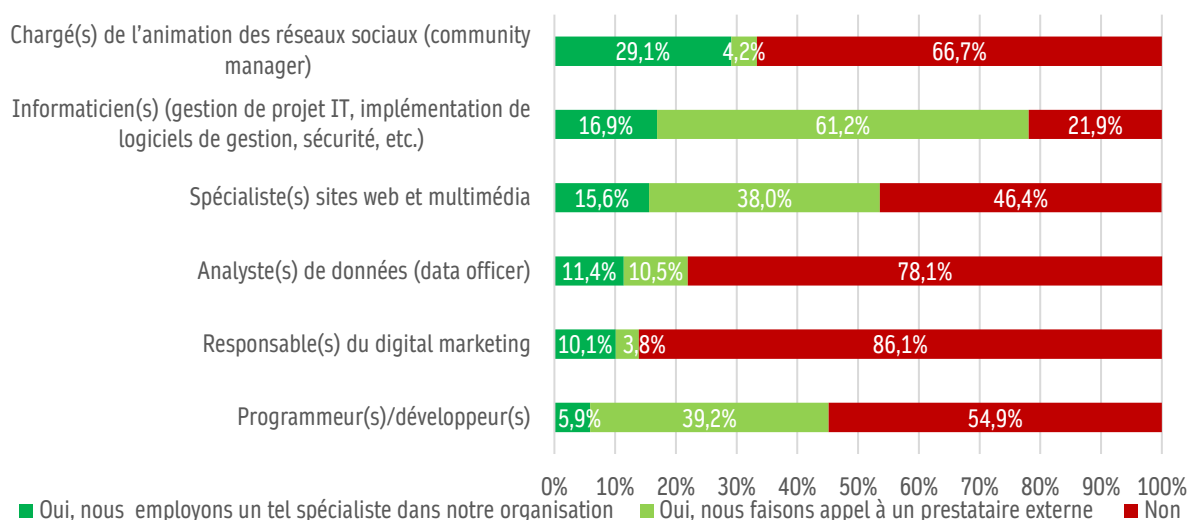
Il y apparaît clairement que la très grande majorité des organisations (78,1%) ont besoin d'avoir accès aux services d'un informaticien pour gérer leur environnement informatique. Cependant, seuls 16,9% ont les moyens et/ou l'utilité d'employer un informaticien en interne. Le type de spécialiste qui est le plus employé par les organisations répondantes est le chargé de l'animation des réseaux sociaux (29,1%). Ce résultat semble logique puisque cette fonction demande plus des capacités de communication que des compétences techniques, ce qui permet que la personne en charge des réseaux sociaux puisse remplir d'autres rôles complémentaires au sein de l'organisation.

L'accès à deux autres types de spécialistes semble également utile pour les organisations mais de manière plus ponctuelle, ce qui explique qu'elles privilégient les partenariats en externe : il s'agit, d'une part, des spécialistes des sites web et des multimédias (38,0% en externe et 15,6% en interne) et, d'autre part, des programmeurs/développeurs (39,2% en externe et seulement 5,9% en interne).

Finalement, les analystes de données, et encore plus les responsables du digital marketing, ne semblent pas encore vraiment être mobilisés par une majorité d'organisations.

A noter que la taille de l'organisation a ici toute son importance (voir tableau en annexe). Au plus la taille de l'organisation est importante, au plus il est probable qu'elle ait accès à un spécialiste technologique, quel que soit sa spécialité. Ainsi, si l'on ne tient pas compte des chargés de l'animation des réseaux sociaux, presque aucune micro-organisation n'emploie un spécialiste technologique en interne. Au niveau des différences sectorielles, ce sont clairement les organisations actives dans les secteurs de l'accompagnement des personnes âgées et, dans une moindre mesure, de l'insertion socioprofessionnelle et des services dédiés aux personnes sans domicile fixe, qui emploient le plus de spécialistes technologiques en interne, au contraire des secteurs de la santé, du handicap, et de la cohésion sociale (voir tableau en annexe).

Figure 21 – Les spécialistes technologiques



Au-delà des relations de travail régulières et ponctuelles que les ONM doivent entretenir avec des spécialistes des technologies, il est également essentiel qu'elles puissent avoir accès à des financements et un accompagnement professionnel si elles veulent développer des projets de transformation digitale d'une certaine ampleur. Elles doivent pouvoir être guidées dès la conception du projet jusqu'à son opérationnalisation en passant par la phase de traduction. Nous avons donc demandé aux organisations répondantes si elles connaissaient et utilisaient les opportunités de financement et d'accompagnement mises à leur disposition par les autorités publiques. Il ressort de leurs réponses (voir les figures en annexe) que moins de 10% d'entre-elles connaissent de telles aides : elles sont 6,3% à connaître des opportunités d'aide financière (et 2,9% à les avoir utilisées) et 4,7% à identifier des opportunités de bénéficier d'un accompagnement professionnel (et 2,8% à en avoir déjà profité). Même si certaines des aides évoquées (listées ci-dessous) sont organisées et/ou financées par la Région de Bruxelles-Capitale ou des agences publiques, il apparaît clairement que les associations non-marchandes bruxelloises doivent également faire appel à des acteurs privés (Fédérations, Fondations, agences conseils) et à des financements non-dédiés à la digitalisation des organisations.

- ▶ La Prime Web, de Bruxelles Economie et Emploi, pour financer des missions de consultance externe concernant l'optimisation ou le développement d'un site internet ou d'une plateforme d'e-commerce ;
- ▶ Subsidés de projets jeunesse, de la COCOF, pour, notamment, financer l'achat de matériel bureautique ou informatique
- ▶ L'agence Digitale Solidaire, financée par la Région de Bruxelles-Capitale, pour délivrer des conseils en marketing digital ;
- ▶ Digibrux, de BRUXEO, qui offre un service d'accompagnement à la transition numérique responsable pour les ASBL bruxelloises.
- ▶ Subsidés facultatifs d'Iriscare, notamment pour informatiser les dossiers des patients ou acheter des tablettes tactiles.
- ▶ Centres d'action sociale globale (CASG), agrément délivré par la COCOM, qui permet de financer du matériel informatique tous les 5 ans ;
- ▶ IRISNET, issu du partenariat entre la Région de Bruxelles-Capitale, la CIRB et Orange, qui réalise l'infrastructure partagée de la région de Bruxelles-Capitale en Inspirant, connectant et accompagnant les organisations publiques (écoles, CPAS, etc.) dans la politique ICT régionale ;
- ▶ Le Fonds Venture Philanthropy, de la Fédération Roi Baudouin, qui finance de la consultance et des investissements pour renforcer structurellement des associations et des entreprises à finalité sociale et les aider à se développer ;
- ▶ L'agence SocialWare qui équipe les associations de la technologie de base dont elles ont besoin pour réaliser leur mission
- ▶ Des formations à l'utilisations des technologies digitales de base financées par la FEBI
- ▶ Les subsidés et appels à projet de la Loterie Nationale.

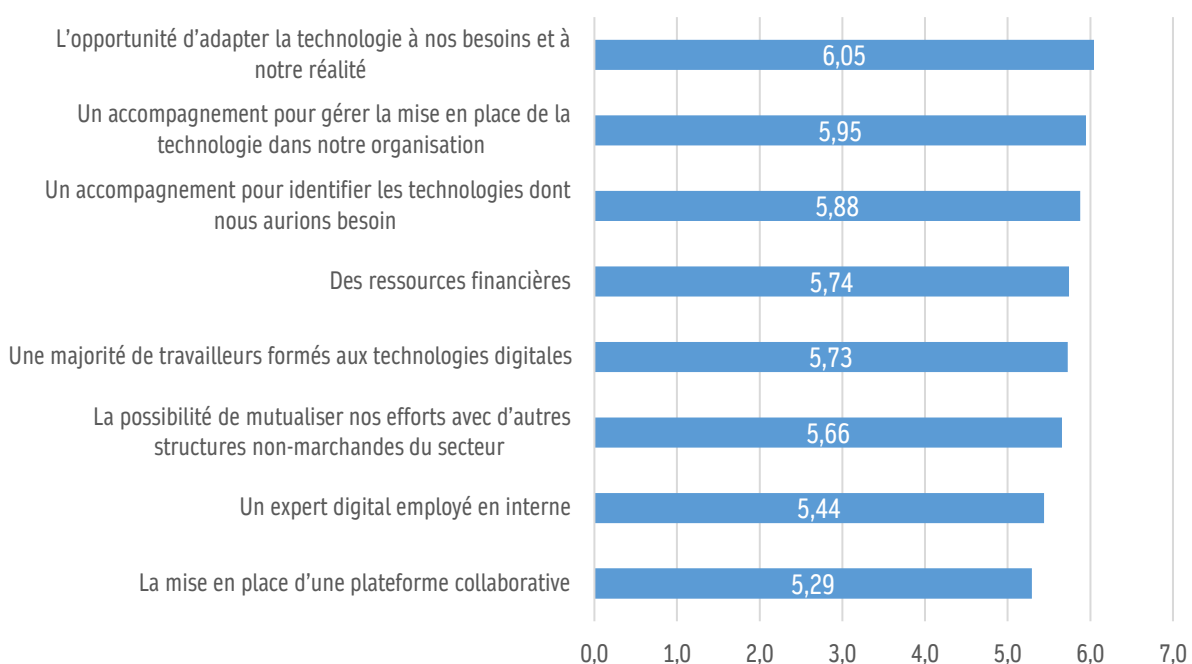
Ce constat négatif constitue donc un frein clair à la digitalisation des ONM bruxelloises qui, pour la plupart, n'ont ni les réserves financières, ni les expertises suffisantes, que pour mener de tels projets sans soutien extérieur. Nous avons donc demandé aux organisations d'identifier leurs besoins/manquement pour pouvoir encore, plus et/ou mieux, mobiliser les technologies digitales. Plus précisément, nous leurs avons proposé une liste de besoins et leur avons demandé de notifier, pour chacun d'entre eux et sur base d'une échelle de Likert à 7 niveaux allant de « Pas du tout d'accord » à



« Tout à fait d'accord », s'ils rencontraient de tels besoins pour pouvoir opérer une transformation digitale. Leurs réponses sont représentées à la figure suivante et il en ressort que les organisations sont « plutôt d'accord (5) » ou « d'accord (6) », quel que soit le besoin considéré.

Les ONM bruxelloises déclarent avoir principalement besoin d'accompagnement, que ce soit pour identifier les technologies à mobiliser, les adapter à leurs besoins et réalité, ou pour gérer la transformation digitale de l'organisation. Viennent ensuite le besoin d'obtenir des ressources financières supplémentaires pour pouvoir se digitaliser et la nécessité de former une majorité de leurs travailleurs à l'utilisation des technologies digitales. Les trois derniers besoins mentionnés sont, par ordre d'importance, les possibilités de mutualiser leurs efforts de digitalisation avec d'autres structures non-marchandes (ce qui plaide plus pour une action sectorielle), d'employer un expert digital et, dans une moindre mesure, de mettre en place une plateforme collaborative.

Figure 22 – Les besoins des organisations pour plus ou mieux se digitaliser



Les besoins des ONM varient néanmoins selon leurs caractéristiques (voir les tableaux en annexe).

D'une part, les organisations de grande taille mettent plus en évidence les besoins d'obtenir des ressources financières supplémentaires et d'avoir un ou des experts digitaux employés en interne alors qu'elles déclarent avoir moins besoin d'une plateforme collaborative, de mutualiser leurs efforts, ou d'accompagnement pour gérer la transformation digitale ou adapter les technologies existantes à leur réalité. De manière plus générale, au plus la taille de l'organisation est importante, au plus elle a tendance à avoir besoin d'un accompagnement pour gérer la mise en place de la technologie, de ressources financières, et d'employer des experts digitaux alors qu'au plus la taille de l'organisation est petite, au plus elle a besoin de pouvoir mutualiser son projet de transformation digitale et de mettre en place une plateforme collaborative.

D'autre part, des différences sectorielles peuvent également être mises en évidence en comparaison à la moyenne :

- ▶ L'insertion socioprofessionnelle : un des deux secteurs avec le plus de besoins. Plus précisément, les organisations actives dans l'insertion ont plus besoin d'un accompagnement pour identifier les technologies à mobiliser et gérer la mise en place de la technologie, de former leurs travailleurs



aux technologies digitales, de mutualiser leurs efforts avec d'autres structures non-marchandes, et d'utiliser une plateforme collaborative. A l'inverse, elles déclarent avoir moins besoin d'employer un expert digital.

- ▶ Services dédiés aux personnes âgées : ils ne souhaitent pas vraiment mutualiser leur processus de digitalisation ni prendre part à une plateforme collaborative. Par contre, ce sont ceux qui estiment avoir le plus besoin de ressources financières supplémentaires.
- ▶ Services dédiés aux personnes sans domicile fixe : un des deux secteurs avec le plus de besoins. Plus précisément, ils ont plus besoin de ressources financières, de travailleurs formés aux technologies digitales, et de mutualiser leur transformation digitale avec d'autres ONM. A noter qu'ils déclarent avoir moins besoin d'utiliser une plateforme collaborative.
- ▶ Services de santé : ils déclarent avoir plus besoin de mutualiser leurs efforts et de mettre en place une plateforme collaborative alors qu'il semblerait qu'ils aient moins besoin d'employer des experts digitaux ou d'un accompagnement pour gérer la mise en place de la technologie.
- ▶ Services de santé mentale : ce sont les organisations qui déclarent avoir le plus besoin de pouvoir adapter les technologies existantes à leurs besoins et à leur réalité alors que ce sont celles qui ont le moins besoin de ressources financières supplémentaires.
- ▶ Services dédiés aux personnes porteuses d'un handicap : pas de particularité par rapport à la moyenne.
- ▶ Cohésion sociale : pas de particularité par rapport à la moyenne.





PARTIE 4

Quelle diversité dans le positionnement des ONM ?



1 / Introduction

Avant de conclure, il nous apparaît essentiel d'interroger la diversité des positionnements des ONM bruxelloises par rapport à la transformation digitale de leur secteur d'activité. En d'autres termes, il s'agit de savoir si toutes les organisations financées par la COCOF et/ou la COCOM appréhendent et valorisent les technologies digitales d'une manière plus ou moins similaire ou si, au contraire, elles peuvent adopter des positionnements sensiblement différents. Il s'agit également d'identifier si elles font face à des ressources et besoins différents selon, notamment, leur avancée technologique.

Pour identifier la diversité des positionnements et profils, nous avons procédé à une analyse de classification hiérarchique (ACH) sur base des scores normalisés obtenus par chaque organisation sur l'ensemble des variables qui permettent d'identifier :

- ▶ leur positionnement général par rapport à la transformation digitale ;
- ▶ les objectifs qu'elles poursuivent au travers de la transformation digitale en termes d'emploi, de processus organisationnels et de services ;
- ▶ leurs ressources et besoins ;
- ▶ et leur niveau de maturité technologique.

Seules les 219 organisations répondantes pour lesquelles nous avons l'ensemble de ces informations à disposition ont pu être incluses dans l'analyse ACH. Dans un premier temps, l'analyse ACH considère un nombre de classes équivalant au nombre d'organisations (une classe = une organisation). Les distances entre toutes les classes sont calculées sur base de la méthode d'agrégation de Ward, qui prend en compte des distances euclidiennes au carré. Les deux classes les plus proches sont ensuite fusionnées. Ce procédé permet de réduire le nombre de classes tout en obtenant l'augmentation la plus faible possible de la valeur de la somme des variances infra-classes. Les distances sont ensuite recalculées entre les classes non fusionnées et la nouvelle classe constituée pour agréger une nouvelle fois les deux classes les moins distantes l'une de l'autre. Cette procédure se répète aussi longtemps que toutes les organisations ne sont pas toutes regroupées en une seule classe.

Dans un deuxième temps, l'analyse ACH identifie le nombre de classes à retenir (et leur composition) pour distinguer les différents positionnements par rapport aux technologies digitales. Le nombre optimal de classes à retenir (n) est celui pour lequel la somme des variances infra-classes ne diminue pas significativement lorsque nous considérons $n + 1$ classes.

Dans le cas présent, l'analyse ACH a identifié 6 classes, ce qui correspond à 6 types de positionnement distincts. Le tableau suivant reprend les scores obtenus par chacune des 6 classes sur l'ensemble des variables mobilisées dans l'analyse ACH alors que le tableau en annexe caractérise ces 6 classes (taille, statut, activités, maturité technologique, etc.).



Tableau 3 – Les 6 types de positionnement technologique observés selon l'ACH

	Leaders Tech.	Productivité et qualité	Accessibilité et Inclusion	Les suffisamment digitalisées	Les non-digitalisées	Les réfractaires	Total
Positionnement technologique							
L'utilisation plus intensive des technologies digitales est une priorité absolue pour mon organisation	5,88	4,89	4,70	3,48	2,93	2,02	3,53
Une utilisation plus importante des technologies digitales permettra de mieux rencontrer les objectifs de mon organisation	5,75	5,44	5,31	4,00	3,57	2,34	4,06
Une utilisation plus importante des technologies digitales est essentielle afin de rester concurrentiel et maintenir nos activités à long terme	5,50	4,89	4,84	3,70	2,94	2,36	3,66
L'entreprise a déjà digitalisé les processus qui le nécessitaient	5,00	4,56	4,57	4,61	4,15	4,48	4,44
La transformation digitale comporte beaucoup de risques	4,25	3,33	4,57	4,39	4,01	4,30	4,26
La mise en place de nouvelles technologies digitales est un projet à court ou moyen terme au sein de mon organisation	5,38	5,89	4,90	3,83	4,07	2,77	4,16
La mise en place de technologies digitales fait actuellement l'objet d'un plan stratégique au sein de mon organisation	5,50	5,33	4,22	4,30	2,79	2,34	3,50
Les objectifs en matière d'emploi							
Créer de nouveaux emplois	37,5%	0,0%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%
Pérenniser des emplois	37,5%	0,0%	22,4%	4,3%	2,9%	0,0%	9,6%
Pallier le manque de travailleurs (par l'utilisation d'automates ou de robots)	12,5%	88,9%	1,5%	4,3%	0,0%	0,0%	5,0%
Permettre aux travailleurs de ne plus effectuer les tâches les plus pénibles et/ou de se concentrer sur les tâches les plus intéressantes avec une vraie valeur ajoutée	25,0%	100,0%	41,8%	52,2%	27,9%	0,0%	32,0%
Offrir une expérience de travail plus agréable pour tous les travailleurs	50,0%	55,6%	62,7%	60,9%	30,9%	2,3%	39,7%
Favoriser l'insertion des personnes très éloignées de l'emploi	25,0%	0,0%	32,8%	4,3%	5,9%	0,0%	13,2%
Améliorer les conditions de travail de manière générale	87,5%	44,4%	68,7%	52,2%	36,8%	4,5%	43,8%
Réduire la fréquence des accidents du travail et des incapacités de travail de long terme	62,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
Nous ne pensons pas que les technologies digitales puissent nous permettre d'atteindre nos objectifs en matière d'emploi	0,0%	0,0%	9,0%	21,7%	44,1%	86,4%	36,1%



	Leaders Tech.	Productivité et qualité	Accessibilité et Inclusion	Les suffisamment digitalisées	Les non-digitalisées	Les réfractaires	Total
Les objectifs en matière d'amélioration des processus organisationnels et de gestion							
Permettre un suivi plus important du travailleur	50,0%	11,1%	26,9%	4,3%	2,9%	0,0%	11,9%
Rationaliser les processus de travail en les standardisant	25,0%	33,3%	26,9%	34,8%	17,6%	0,0%	19,6%
Augmenter la performance/productivité des travailleurs	12,5%	44,4%	35,8%	17,4%	4,4%	0,0%	16,4%
Améliorer l'efficacité/efficience des moyens de gestion	37,5%	55,6%	64,2%	60,9%	54,4%	6,8%	47,9%
Améliorer l'efficacité/efficience des moyens de production	12,5%	0,0%	13,4%	8,7%	0,0%	4,5%	6,4%
Renforcer la coordination des équipes	75,0%	22,2%	40,3%	43,5%	33,8%	6,8%	32,4%
S'assurer de la protection des données sensibles et/ou à caractère privé	0,0%	33,3%	49,3%		36,8%	2,3%	32,4%
Permettre de mieux organiser le temps de travail en optimisant la planification des prestations	37,5%	44,4%	13,4%	30,4%	35,3%	4,5%	22,4%
Simplifier les procédures administratives et limiter les sources d'erreurs	37,5%	66,7%	43,3%	39,1%	64,7%	6,8%	42,9%
Permettre une meilleure circulation de l'information afin de favoriser une bonne coordination des différentes parties-prenantes	25,0%	66,7%	32,8%	56,5%	55,9%	15,9%	40,2%
Renforcer la capacité à innover	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	1,5%	2,3%	1,8%
Nous ne pensons pas que les technologies digitales puissent nous permettre d'améliorer nos processus organisationnels	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	77,3%	15,5%
Les objectifs en matière de services							
Permettre à tous les types d'utilisateur d'avoir accès aux services d'une manière plus simple, efficace et agréable	50,0%	55,6%	41,8%	8,7%	11,8%	11,4%	23,7%
Offrir la possibilité à tout le monde, y compris les personnes désavantagées financièrement, d'accéder aux services	12,5%	0,0%	37,3%	0,0%	10,3%	4,5%	16,0%
Proposer des services plus personnalisés en ciblant plus finement les clients/usagers et les prospects	12,5%	33,3%	22,4%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%
Offrir un plus grand nombre de services	25,0%	11,1%	26,9%	8,7%	0,0%	2,3%	11,0%
Renforcer les liens entre les clients/usagers, leurs proches et les professionnels pour offrir un accompagnement social de qualité	50,0%	55,6%	41,8%	26,1%	5,9%	4,5%	22,4%
Renforcer l'autonomie des personnes	50,0%	55,6%	49,3%	13,0%	11,8%	6,8%	25,6%
Élargir la gamme de services/biens proposés	37,5%	11,1%	20,9%	4,3%	10,3%	4,5%	12,8%
Visibiliser votre offre de services	12,5%	22,2%	35,8%	39,1%	26,5%	20,5%	28,8%
Offrir plus de réactivité et d'adaptabilité face à la demande des usagers/clients	37,5%	55,6%	35,8%	30,4%	17,6%	0,0%	23,3%
Nous ne pensons pas que les technologies digitales puissent nous permettre d'améliorer notre offre de biens et services	0,0%	0,0%	3,0%	8,7%	45,6%	63,6%	28,8%



	Leaders Tech.	Productivité et qualité	Accessibilité et Inclusion	Les suffisamment digitalisées	Les non-digitalisées	Les réfractaires	Total
Ressources Technologiques							
EXPERTS DIGITAUX	8,63	3,44	3,06	8,30	2,12	2,36	3,40
OUTILS DE COMMUNICATION ET DE COLLABORATION INTERNE	0,58	0,59	0,53	0,67	0,49	0,52	0,53
OUTILS DE GESTION INTERNE	0,54	0,48	0,32	0,53	0,28	0,26	0,33
OUTILS DE COMMUNICATION EXTERNE	0,58	0,35	0,27	0,44	0,24	0,30	0,30
SERVICES EN LIGNE	0,39	0,21	0,11	0,16	0,07	0,05	0,10
Les besoins des ONM pour se digitaliser							
Des ressources financières	6,50	7,00	6,34	6,39	5,90	3,75	5,72
Un expert digital employé en interne	5,63	5,33	5,07	4,83	4,38	2,82	4,41
Une majorité de travailleurs formés aux technologies digitales	6,25	6,11	5,79	5,57	5,25	2,82	5,03
Un accompagnement pour identifier les technologies dont nous aurions besoin	5,63	6,56	5,87	5,26	5,59	3,18	5,20
L'opportunité d'adapter la technologie à nos besoins et à notre réalité	6,13	6,78	6,09	5,70	5,63	3,57	5,43
Un accompagnement pour gérer la mise en place de la technologie dans notre organisation	6,13	6,44	5,82	5,52	5,81	3,43	5,34
La possibilité de mutualiser nos efforts avec d'autres structures non-marchandes du secteur	5,75	6,11	5,40	5,00	5,10	3,25	4,88
La mise en place d'une plateforme collaborative	5,50	6,11	4,94	4,17	4,60	2,98	4,43

Dans la suite du rapport, chaque type de profil est décrit et exemplifié. En effet, des entretiens semi-directifs d'approfondissement ont été réalisés avec chacun de ces types afin de comprendre plus finement leur réalité et leur positionnement vis-à-vis de la technologie. Une vignette synthétique clôture chaque profil.



2 / Les leaders technologiques

Le premier groupe est composé de **8 organisations** dont 50% de maisons de repos (et de soins). Les autres organisations sont un centre d'insertion socioprofessionnelle, une maison d'accueil communautaire, un acteur de la promotion de la santé, et un service d'accompagnement. Ce groupe se distingue des autres dans le sens où il est composé de plus d'**organisations de grande taille** (25,0%), qui ont moins de 20 ans d'existence (57,2%), qui ne mobilisent pas de bénévoles (62,5%) et avec des ressources principalement marchandes (37,5%).

Ces 8 organisations sont celles qui **croient le plus dans le potentiel des technologies digitales**. En effet, ce sont celles qui affirment le plus qu'une utilisation plus importante des technologies digitales est essentielle afin de rester concurrentiel et maintenir leurs activités à long terme tout en rencontrant leurs objectifs. Elles ont donc **fait de la digitalisation une priorité absolue dans leur stratégie de développement**, qui sera mise en œuvre à court ou moyen terme, alors même qu'elles déclarent avoir déjà digitalisé les processus qui le nécessitaient. En effet, ce sont les organisations qui sont déjà les plus digitalisées et qui emploient le plus d'experts digitaux.

Ces organisations veulent **remplir un grand nombre d'objectifs en termes d'emploi via la transformation digitale**. En effet, elles valorisent plus fortement que la moyenne les objectifs de bonification des conditions de travail (87,5%) et de création et de pérennisation des emplois (37,5%). De plus ce sont les seules à vouloir réduire la fréquence des accidents du travail et des incapacités de travail de long terme (62,5%) via une évolution technologique. Elles valorisent également l'objectif d'offrir une expérience de travail plus agréable pour tous les travailleurs pour 50,0% d'entre elles.

Pour ce qui est des **objectifs au niveau de la gestion interne**, elles valorisent plus que la moyenne l'objectif de **renforcer la coordination des équipes** (75,0%) et affichent une plus grande volonté d'avoir un suivi plus important de leurs travailleurs (50,0%). Elles sont également 55,6% à vouloir améliorer l'efficacité/efficience des outils de gestion mais cet objectif est partagé par la plupart des groupes. A l'opposé, aucune d'entre elles ne souhaite mieux protéger ses données sensibles et/ou à caractère privé (0,0%).

Ensuite, la moitié d'entre elles (50,0%) valorisent **trois objectifs au niveau de leur offre de biens et services** : (1) permettre à tous les types d'utilisateur d'avoir accès aux services d'une manière plus simple, efficace et agréable, (2) renforcer les liens entre les clients/usagers, leurs proches et les professionnels pour offrir un accompagnement social de qualité et, (3) renforcer l'autonomie des personnes accompagnées. De plus, ce sont presque les seules à valoriser l'objectif d'élargissement de la gamme de biens et services qu'elles proposent (37,5%).

Finalement, en comparaison à la moyenne, elles estiment avoir plus besoin de former leurs travailleurs aux technologies digitales et d'un accompagnement pour gérer la mise en place de la technologie.

L'organisation interviewée regroupe plusieurs organismes : un hôpital gériatrique, un hôpital ordinaire, un centre de réadaptation, une garderie et un hôpital psychiatrique. Depuis une nouvelle RH en 2020, plusieurs améliorations digitales ont été mises en place, grâce à une vision stratégique du responsable RH. Les éléments suivants se sont déjà produits depuis :

- ▶ Une implémentation de SAP a démarré de manière modulaire, donc étape par étape, avec un focus sur l'employé et rendant le travail efficace pour les employés eux-mêmes.
- ▶ Un nouveau site Web a été élaboré, avec des outils simples pour recruter de nouveaux employés.
- ▶ L'accueil des salariés a été adapté et un Learning Management System a démarré. Grâce au système de Learning Management, ils peuvent fournir des informations uniformes aux nouveaux



collaborateurs, ce qui est très utile, notamment parce qu'ils sont présents dans des lieux différents.

- ▶ Un adresse mail a été attribuée à chaque travailleur. Un Intranet a été développé par la personne responsable des communications.
- ▶ Des services de Cloud ont commencé à être utilisés, afin que les données soient sauvegardées de manière digitale.
- ▶ Le télétravail a été rendu possible pour les fonctions administratives depuis le Covid-19.

L'organisation est consciente des difficultés liées à la digitalisation. Par exemple, la gestion du changement demande beaucoup d'énergie et de temps. Pour cette raison, ils organisent des formations et ils envoient des communications vers le personnel sur les nouveaux outils. Ils consultent également le personnel avant l'implémentation d'un outil afin qu'ils se sentent engagés et impliqués.

L'organisation éprouve également des difficultés à mettre en œuvre à 100 % sa stratégie digitale. Idéalement, chaque étape digitale est un projet en soi, mais il n'y a pas assez d'argent pour embaucher un chef de projet. D'autres dossiers, comme le dossier électronique des patients, sont également toujours en suspens faute de budget. L'organisation trouve qu'en général, il y a peu de subventions du gouvernement, que ce soit au niveau régional ou fédéral. Le soutien (financier) à la mise en œuvre et à la gestion du projet ne reçoit pas suffisamment d'attention. Avec ce soutien, la stratégie digitale prévue pourrait être encore mieux mise en œuvre.

Les leaders technologiques, en synthèse

Ressources, besoins, et positionnements technologiques :

- **Les plus digitalisées** avec le plus de spécialistes des technologies digitales à disposition
- **Les plus motivées** : une priorité absolue dans notre stratégie de développement qui nous permettra de rencontrer nos objectifs et de rester concurrentiel à court et moyen terme
- **Des besoins** : de tout type mais surtout des ressources financières, une majorité de travailleurs formés, l'opportunité d'adapter les technologies, un accompagnement au changement.

Les objectifs qu'elles valorisent plus que la moyenne :

- **Emploi** : (1) conditions et expériences de travail pour, notamment limiter les accidents et incapacités de travail, (2) création et maintien d'emplois
- **Processus organisationnels** : coordination des équipes et suivi des travailleurs
- **Services** : accessibilité, autonomie, liens

Types d'organisations :

- 4 MR/MRS, 1 CISP, 1 MAC, 1 service d'accompagnement
- Une majorité de petites (<50ETP) mais surreprésentation des grandes (>250ETP)
- Une majorité de jeunes (<20ans) et très anciennes (41 à 50 ans)
- Surreprésentation des organisations marchandes sans bénévoles



3 / Les suffisamment digitalisées

Le troisième groupe est beaucoup plus important puisqu'il est composé de **67 organisations** qui ont des caractéristiques très similaires, en moyenne, à celles de l'ensemble des ONM qui ont participé à cette enquête. Une seule particularité peut vraiment être mise en évidence : très peu (12,4%) de jeunes organisations, de moins de 20 ans, sont présentes dans ce groupe, alors que **presque la moitié (46,2%) a une ancienneté située entre 21 et 30 ans**. A noter que les organisations les plus représentées dans ce groupe sont les maisons médicales (11), les écoles des devoirs et cours de langues (11), les centres d'insertion socioprofessionnelle (5), les initiatives d'habitation protégée (4), les maisons de repos (et de soins) (4), les organisations d'éducation permanente (4), les centres de rééducation fonctionnelle (3), les missions locales pour l'emploi (3), les services en toxicomanie (3), et les services d'accompagnement (3).

Ces organisations sont également motivées à l'idée de se digitaliser mais un peu moins que les deux premiers groupes : **si elles pensent que cela les aidera à atteindre leurs objectifs, elles estiment aussi que la mise en place de technologies digitales comporte beaucoup de risques**. Ce positionnement explique pourquoi ces organisations ont un niveau de digitalisation qui se situe dans la moyenne basse de l'ensemble des ONM bruxelloises et qu'elles ne sont que **très peu à employer des experts technologiques**.

Les objectifs qu'elles souhaitent atteindre plus que les autres au travers de la technologie semblent mettre en évidence leur **volonté de favoriser une société inclusive**. D'une part, elles souhaitent que tous les utilisateurs, même ceux avec le moins de moyens financiers (37,3%), aient accès à leurs services d'une manière plus simple, efficace et agréable (41,8%). D'autre part, ce sont celles qui sont le plus nombreuses à vouloir favoriser l'insertion des personnes éloignées de l'emploi (32,8%) en leur apprenant à améliorer leur productivité et donc leur employabilité (35,8%) tout en leur offrant une expérience de travail agréable (60,9%) et des bonnes conditions de travail (68,7%). A noter qu'elles sont également 64,2% à vouloir améliorer l'efficacité/efficience des moyens de gestion.

Au niveau de leurs besoins, elles soulignent surtout la **nécessité d'adapter les technologies existantes à leur réalité de travail**, de **bénéficier d'un accompagnement du choix de la technologie à son opérationnalisation**, et de **former une majorité de leurs travailleurs aux technologies digitales**.

L'organisation interviewée est une maison médicale qui comprend 3 médecins généralistes, 2 assistants médecins, 2 kinésithérapeutes, ainsi que deux assistantes sociales (une dédiée à l'accueil et l'autre à la promotion de la santé).

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, la maison médicale a adopté le système de rendez-vous, initialement par téléphone, mais avec la possibilité de prendre rendez-vous en ligne pour certains médecins. Bien que la digitalisation ait été limitée, l'utilisation accrue du logiciel médical (en place depuis plus de 10 ans) a permis aux médecins d'encoder les consultations et d'envoyer des prescriptions par voie électronique. Les fonctionnalités de l'agenda ont été adaptées pendant la pandémie pour inclure des consultations téléphoniques, et l'informaticien sous-traitant intervient régulièrement pour résoudre les problèmes. Au-delà de la suite bureautique, des boîtes mails et du logiciel médical, l'assistante sociale prend en charge la gestion administrative de l'organisation bien que celle-ci ne figure pas dans sa définition de fonction. Pour l'aider dans sa tâche, elle collabore avec des prestataires externes qui mettent à disposition des plateformes de gestion, comme pour les ressources humaines.

Durant la pandémie, l'équipe a rencontré des difficultés liées à l'obtention des certificats COVID, notamment en raison des contraintes liées à la carte d'identité. Les patients non digitalisés ont nécessité un investissement humain important de la part de l'équipe pour les aider à obtenir leurs



certificats, même si cela n'a pas été une question de manque de matériel mais plutôt d'organisation. Par ailleurs, la conformité au RGPD a posé des défis durant la pandémie, avec l'utilisation des adresses mail des patients sans consentement. Aujourd'hui, la régularisation est en cours mais soulignant un besoin de formation interne pour gérer ces aspects de manière plus conforme et efficace.

L'équipe médicale réfléchit à l'adoption d'un agenda en ligne, tout en considérant les implications sur la population locale précarisée. Bien que la digitalisation progresse avec l'utilisation de lecteurs de cartes d'identité et de plateformes en ligne pour les rapports, l'équipe cherche à éviter des exclusions potentielles en maintenant une accessibilité locale. La communication interne a été renforcée via WhatsApp, mais l'équipe envisage une application plus professionnelle tout en restant consciente des implications liées à la confidentialité des données.

Aucune aide financière n'a été sollicitée ni reçue pour la digitalisation, mais l'équipe bénéficie d'un incitant de l'INAMI de 800€ par an en utilisant son logiciel médical agréé, sous réserve de l'encodage d'un certain nombre de données dans le dossier médical global des patients sur le réseau santé.

Dans son travail de gestion administrative, l'interviewé suggère que la mise en place d'obligations liées aux subsides soit accompagnée d'une formation pour l'utilisation des outils imposés, avec des moyens humains et financiers dégagés pour faciliter l'adaptation du public. De plus, il importe de sensibiliser le public encore non-familiarisé aux outils de digitalisation afin de leur permettre une meilleure accessibilité des services digitaux mis en place à leur attention.

Les suffisamment digitalisées, en synthèse

Ressources, besoins, et positionnement technologique :

- **Peu digitalisées** mais se situant dans la moyenne et comptent sur peu de spécialistes des technologies digitales
- **Motivées** : la digitalisation fait partie de leur stratégie de développement et leur permettra de rencontrer leurs objectifs à court et moyen terme
- Des **besoins** de tout type mais surtout des ressources financières, une majorité de travailleurs formés, l'opportunité d'adapter les technologies, un accompagnement pour identifier la bonne technologie et la gestion de sa mise en place

Les objectifs qu'elles valorisent plus que la moyenne :

- **Emplois** : (1) amélioration des conditions et l'expérience de travail, (2) favorisation de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi
- **Processus organisationnels** : bonification de l'efficacité des moyens de gestion et renforcement de la protection des données sensibles et/ou à caractère privé
- **Services** : autonomie, accessibilité, liens, et accessibilité financière

Types d'organisations :

- Très diversifiés mais une surreprésentation de la santé mentale, de la santé et des ISP
- Une majorité de micro et petites (<50ETP) mais surreprésentation des moyennes (entre 50 et 249 ETP)
- Une ancienneté entre 21 et 50 ans avec une large surreprésentation des 21 à 30 ans (46,2%)
- 89,6% d'organisations non marchandes mais sans bénévoles



4 / Les digitalisées orientées productivité et qualité des services

Le deuxième groupe est composé de **9 organisations** appartenant aux secteurs de la cohésion sociale (3), des services dédiés aux personnes porteuses d'un handicap (3), des services de santé (2) et des services dédiés aux personnes âgées (1). Ce groupe se distingue des autres car il est composé de plus d'organisations qui ont entre 11 et 40 ans d'existence (88,9%), avec des ressources principalement marchandes (33,3%) et des bénévoles (55,6%).

Ce groupe est aussi clairement **motivé à l'idée de se digitaliser**. Selon les organisations qui le composent, la digitalisation n'est pas très risquée et devra leur permettre de rencontrer leurs objectifs à court et moyen terme selon ce qui est prévu par leur plan stratégique. A noter que ces organisations sont déjà **relativement bien digitalisées** en comparaison aux ONM bruxelloises et ce-même si elles **ne mobilisent aucune technologie avancée**.

Les organisations qui composent ce groupe ont plus tendance à **vouloir se digitaliser pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources et l'efficacité de leurs processus de production**, et donc, *in fine*, leur productivité. En effet, en comparaison à la moyenne, elles croient plus dans le potentiel de la technologie pour atteindre les objectifs de pallier le manque de travailleurs par l'utilisation d'automates ou de robots (88,9%), permettre aux travailleurs de ne plus effectuer les tâches les plus pénibles et/ou de se concentrer sur les tâches les plus intéressantes avec une vraie valeur ajoutée en automatisant certains process (100%), augmenter la productivité des travailleurs (44,4%), rationaliser les processus de travail en les standardisant (33,3%), mieux organiser le temps de travail en optimisant la planification des prestations (44,4%), simplifier les procédures administratives et limiter les sources d'erreurs (66,7%), et permettre une meilleure circulation de l'information afin de favoriser une bonne coordination des différentes parties-prenantes (66,7%).

Cependant, **si elles souhaitent être plus productives, c'est dans le but de renforcer les impacts positifs qui sont générés par les services offerts à leurs bénéficiaires**. Elles valorisent ainsi plus fortement les objectifs d'offrir plus de réactivité et d'adaptabilité face à la demande des usagers/clients (55,6%), d'offrir un accès aux services d'une manière plus simple, efficace et agréable à tous les utilisateurs (55,6%), et de renforcer l'autonomie des personnes accompagnées et les liens que ces dernières entretiennent avec leurs proches et les professionnels pour offrir un accompagnement social de qualité (55,6%).

Pour terminer, **ce sont les organisations qui estiment avoir le plus de besoins**, quels qu'ils soient, qu'il faudra rencontrer pour qu'elles puissent continuer leur transformation digitale.

L'organisation interviewée est un planning familial, chez qui travaillent 14 personnes. La personne interviewée travaille en tant que coordinatrice. Elle n'a pas connu les débuts de l'organisation, mais y travaille depuis 6 années.

Le planning dispose de six ordinateurs portables. L'organisation choisit de mettre l'ordinateur le plus moderne à l'accueil, car c'est par celui-ci que passe la centrale téléphonique et tout ce qui concerne Internet. Un autre ordinateur est utilisé par l'équipe en alternance, et les quatre restants sont dédiés à des membres de l'équipe en particulier. Les données des usagers de l'organisation sont gérées dans un programme agréé par la COCOF. En plus, l'organisation utilise un programme comptable et un cloud.

Ce cloud a été installé par la personne interviewée lors de son arrivée dans l'organisation, parce qu'elle s'est rendu compte de la structure informatique très particulière : cinq des ordinateurs dont l'organisation dispose sont en interface bureautique, c'est-à-dire que leur bureau est commun. La personne interviewée a donc dû négocier avec les services informatiques pour avoir une partie qui



n'était pas accessible par tous. L'ensemble de l'équipe ne connaissait pas cette spécificité et se partageait les fichiers par clé USB. Le cloud utilisé a d'abord été le drive Microsoft, mais l'équipe a rencontré des difficultés : certaines personnes de l'équipe effaçaient des fichiers par inadvertance, qui étaient ensuite irrécupérables. La solution a donc été de mettre certains fichiers importants sur le drive privé d'un des membres du personnel. Le cloud aujourd'hui utilisé est le drive de Google, qui permet plus d'instantanéité. L'informatique est compliquée pour certaines personnes de l'équipe, alors qu'elle ne pose pas de problèmes pour d'autres « *On a des jeunes aussi. Et les jeunes, ils sont nés avec* ».

La personne interviewée est le moteur de la digitalisation de son organisation : c'est elle qui instaure l'agenda partagé, des feuilles de gestion de personnel. Cette personne fait attention à amener les changements aux moments opportuns : « *Comme il y a beaucoup de changements, j'essaie d'avoir une stabilité pour l'instant, de ne pas amener des trucs informatiques en plus* ». Les nouveautés informatiques sont introduites en réunion d'équipe. C'est aussi à ce moment que se règlent les questions pratiques qui peuvent survenir par la suite. Néanmoins, il incombe à la coordination un rôle qui ne devrait pas être sien : « *Dans mon bonheur ou malheur, on va dire que je m'en sors très bien en informatique. Bonheur, parce que je sais régler les trois quarts des choses sans informaticien. Malheur, c'est que je suis le coordo et que plein de fois, je suis appelé comme informaticien parce que l'imprimante ne fonctionne pas, parce qu'un fichier qui était commun ne fonctionne plus ou n'est plus mis à jour* ». La personne a pris ce rôle parce que son prédécesseur ne gérait pas l'informatique, alors que si elle-même s'en occupait, le budget informaticien pouvait être réduit. Cette personne s'est également occupée volontairement d'optimiser la visibilité du site internet de l'organisation.

L'organisation s'est fait hacker deux fois son site internet. Pour s'en sortir, elle a fait appel à un informaticien indépendant avec qui elle collabore ponctuellement.

L'instauration du logiciel de gestion de données usager agréé par la COCOF a généré de la réticence, mais l'équipe s'est vite rendue compte des avantages de son utilisation : « *Quand on a vu la facilité, puisque là, on insère la carte d'identité dans le lecteur et puis, toutes les données du patient sont injectées, c'est par la facilité et la rapidité que ça faisait par rapport au fait de tout écrire dans un dossier ou même de tout écrire dans un dossier informatique. [...] Finalement, les gens ont été convaincus parce que c'est facile* ». Le logiciel, créé par des prestataires ayant remporté un marché public, a été proposé également aux maisons médicales. Celles-ci, ayant plus de temps à consacrer à l'évolution du programme, ont demandé progressivement des modifications... Tant et si bien que le programme a perdu la spécificité planning familial. Les plannings ont donc dû retourner à une version antérieure du programme.

L'organisation manque de temps pour participer à des formations, même quand celles-ci sont gratuites « *La gestion de conflits, les outils de digitalisation, c'est utile, c'est génial, mais on n'a pas le temps [...] il n'y a pas beaucoup d'ASBL qui sont richissimes et qui peuvent se permettre des luxes comme ça, de rajouter des heures un peu à droite à gauche* ». D'autant plus que les heures de la semaine où toute l'équipe est présente sont rares. Organiser une formation pour l'ensemble de l'équipe est donc compliqué, et certaines formations sont donc parcellées : « *Quelques-uns de l'équipe ont reçu une formation et puis eux-mêmes, en bout de chandelle, chaque fois, entre deux coups de téléphone, ils ont formé leurs collègues* ». Selon la personne interviewée, la solution serait que le planning puisse compter sur plus d'heures rémunérées pour assister à ces formations.

La personne interviewée estime que les 5.000€ offerts par la Cocof tous les cinq ans ne suffisent pas pour mettre à jour le parc informatique. Le matériel doit être remplacé plus fréquemment en raison de l'obsolescence programmée et des besoins qui évoluent : « *Il faut choisir, est-ce qu'on achète un nouveau PC ou est-ce qu'on achète du matériel dont on a besoin ? Parce qu'également, nos*



imprimantes, au bout d'un moment, il faut les changer. On doit acheter un programme informatique. Par exemple, pendant le Covid, on a dû acheter le programme Zoom. Finalement il y a des choses qu'on doit acheter, mais il faut faire un choix ».

L'organisation est affiliée à SocialWare, ce qui lui donne accès à certains logiciels à « des prix hors concurrence », raison pour laquelle la personne interviewée estime qu'il n'est pas nécessaire de chercher à mutualiser certains usages entre plannings familiaux. Néanmoins, il serait intéressant de faire des marchés communs pour le matériel bureautique et informatique, à la fois pour réaliser des économies d'échelle et pour faciliter le choix du matériel (éviter à chaque organisation de faire une étude de marché pour sélectionner la meilleure imprimante, par exemple). Dans le même ordre d'idée, une veille sur les abonnements téléphoniques et internet permettrait aux organisations de bénéficier des abonnements les plus avantageux, ce qui n'est pas fait actuellement par manque de temps.

L'équipe peut faire du télétravail quand il ne s'agit pas de consultations, pour certaines tâches précises. Cependant, cela se fait alors avec le matériel privé de l'employé – à la fois parce que chaque personne ne dispose pas d'un ordinateur professionnel, et parce que la structure informatique particulière rend l'accès à certains fichiers et programmes impossible depuis l'extérieur.

Les digitalisées orientées productivité et qualité des services, en synthèse

Ressources, besoins, et positionnement technologique :

- Digitalisées mais sans technologies avancées et peu de spécialistes des technologies digitales
- Motivées : la digitalisation n'est pas très risquée et est une priorité absolue qui nous permettra de rencontrer nos objectifs à court et moyen terme
- Besoin de tout sauf peut-être d'un expert digital employé en interne

Les objectifs qu'elles valorisent plus que la moyenne :

- **Emplois** : automatisation/robotisation pour pallier au manque de travailleurs et leur permettre de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée
- **Processus organisationnels** : bonification de l'efficacité des moyens de gestion et des procédures administratives pour limiter les sources d'erreur, améliorer la circulation de l'information et optimiser la productivité des travailleurs
- **Services** : accessibilité, autonomie, liens, réactivité/adaptabilité et des services plus ciblés

Types d'organisations :

- Cohésion sociale (3), Handicap (3), Santé (2), Personnes âgées (1)
- Une majorité de micro (<10ETP) petites (<50ETP) avec une ancienneté de 11 à 40 ans
- Surreprésentation des organisations marchandes avec bénévoles



5 / Les peu digitalisées orientées accessibilité et inclusion

23 organisations composent le quatrième groupe dont plus d'un tiers (34,8%) de maisons de repos et de soins. Les moyennes (30,4%) et grandes (13,0%) organisations y sont également surreprésentées même si le groupe est composé pour moitié (52,2%) de petites organisations. Ce sont également celles qui sont plus anciennes que la moyenne puisque 56,7% ont plus de 30 ans d'existence et que 23,8% existent même depuis plus de 50 ans.

Ce groupe adopte une **position plus distante par rapport à la possibilité d'opérer une transformation digitale**. En effet, elles estiment que **la transformation digitale d'une organisation comporte beaucoup de risques** et elles sont tout de même 21,7% à penser que les technologies digitales ne peuvent les aider à atteindre leurs objectifs en termes d'emploi. De plus, elles pensent qu'**elles ont déjà digitalisé la plupart des processus qui le nécessitaient**. En effet, elles sont effectivement **beaucoup plus digitalisées que la moyenne** (si ce n'est en ce qui concerne les services en ligne) et qu'elles ont plus souvent accès à un expert digital employé en interne.

En comparaison à la moyenne, **elles souhaitent encore se digitaliser** pour permettre aux travailleurs de ne plus effectuer les tâches les plus pénibles et/ou de se concentrer sur les tâches les plus intéressantes avec une vraie valeur ajoutée (52,2%), offrir une expérience de travail plus agréable pour tous les travailleurs (60,9%) et, dans une moindre mesure, de meilleures conditions de travail (52,2%). En ce qui concerne leurs processus de gestion, elles souhaitent surtout **pouvoir améliorer, l'efficacité/efficience des moyens de gestion** (60,9%) comme la plupart des autres organisations mais aussi permettre une meilleure circulation de l'information afin de favoriser une bonne coordination des différentes parties-prenantes. A noter que ce sont celles qui sont les plus nombreuses (34,8%) à vouloir rationaliser leurs processus de travail en les standardisant alors qu'elles ne valorisent pas un objectif particulier au niveau de leur offre de biens et services.

Finalement, nous devons encore mettre en évidence que leurs besoins pour se digitaliser sont très proches de la moyenne.

Suite à plusieurs entretiens annulés, nous n'avons malheureusement pas pu exemplifier ce cas

Les peu digitalisées orientées accessibilité et inclusion, en synthèse

Ressources, besoins, et positionnement technologique :

- **Digitalisées** (sauf au niveau des services en ligne) et beaucoup de spécialistes des technologies digitales
- **Moyennement motivées** : les processus qui le nécessitaient ont déjà été digitalisés et la digitalisation est risquée
- **Besoins** principalement d'ordre financier

Les objectifs qu'elles valorisent plus que la moyenne :

- **Emplois** : amélioration des conditions et de l'expérience de travail notamment en permettant aux travailleurs de ne plus réaliser les tâches les plus pénibles
- **Processus organisationnels** : bonification de l'efficacité des moyens de gestion, amélioration de la circulation de l'information et rationalisation des processus de travail
- **Services** : pas vraiment d'objectifs si ce n'est quelque peu renforcer la visibilité de l'offre de services et offrir plus de réactivité et d'adaptabilité



Types d'organisations :

- Une majorité du secteur des personnes âgées et surreprésentation du secteur sans-abris
- Une majorité de petites (<50ETP) et de moyennes (<250 ETP) qui sont surreprésentées
- Une ancienneté entre 31 et 40 ans et des plus de 50 ans (surreprésentées)
- Une majorité relative d'organisations non marchandes mais sans bénévoles et la moitié avec des bénévoles



6 / Les peu digitalisées qui n'en font pas une priorité

Ce cinquième groupe se compose de **68 organisations** issues de tous les secteurs d'activité même si certains types y sont particulièrement présents : 8 centres de jour pour personnes porteuses d'un handicap, 8 maisons médicales, 5 services d'accompagnement, 4 centres de rééducation fonctionnelle, 4 centres d'aide aux personnes, 4 centres d'insertion socioprofessionnelle, 4 services de soins palliatifs, 4 écoles des devoirs et de soutien scolaire.

Ces organisations, qui emploient **pour la très grande majorité moins de 50 ETP** (97,1%) et qui ont **plus de 20 ans d'existence** (73,4%), qui sont les moins digitalisées, quel que soit le type de technologie considérée. Elles ne sont pas très motivées à l'idée de se digitaliser, **elles n'estiment pas que cela soit nécessaire pour répondre à leurs objectifs ou rester concurrentielles**. Elles peuvent donc envisager d'utiliser une nouvelle technologie à court ou moyen terme, mais ce n'est en rien une priorité.

Qui plus est, elles sont nombreuses à penser que **les technologies digitales ne peuvent les aider à atteindre leurs objectifs en matière d'emploi** (44,1%) **et d'offre de biens et services** (45,6%). En fait, elles entendent les technologies digitales uniquement comme un moyen de bonifier leurs procédures administratives et de gestion : 64,7% veulent se digitaliser pour simplifier les procédures administratives et limiter les sources d'erreurs, 55,9% pour améliorer la circulation de l'information afin de favoriser une bonne coordination des différentes parties-prenantes, et 54,4% pour disposer d'outils de gestion plus efficaces/efficaces.

Finalement, nous devons encore mettre en évidence que leurs besoins pour se digitaliser sont très proches de la moyenne.

L'organisation interviewée travaille dans le secteur de la santé mentale. Elle a une utilisation assez basique des outils digitaux : chaque membre du personnel a un ordinateur et une adresse mail professionnelle ; l'organisation dispose d'un rétroprojecteur ; et les logiciels utilisés servent à la facturation, à la gestion du personnel (via l'interface de l'UCM) et à la comptabilité. L'organisation a un intranet, mais qui est peu, voire pas utilisé : le personnel continue à se partager les documents par email. L'organisation dispose également d'un site internet, que l'interviewé juge insatisfaisant. Il s'agit là de l'unique point d'amélioration relevé : revoir le site internet et construire une identité visuelle propre à l'organisation, permettant d'avoir une communication externe nécessaire pour que les services partenaires orientent les patients chez eux. Pour ce faire, l'organisation prévoit de rencontrer un prestataire externe, mais considère que les tarifs pour ce genre d'offre sont très élevés. Il s'agit là d'une aide financière que l'organisation trouverait pertinente.

Par ailleurs, l'organisation cherche un prestataire qui les forme pour que l'équipe puisse ensuite être autonome pour gérer le site Internet. Cela traduit un besoin de formation et de montée en compétences en interne. Les besoins en matière de digitalisation de l'organisation sont très faibles : elle n'est pas parvenue, en un an, à mobiliser les 5.000€ de financement digital qui avaient offerts par IRISCARE pour financer du matériel digital. Selon l'interviewé, la petite taille de l'organisation (une vingtaine de travailleurs) permet à l'organisation de gérer le travail avec peu d'outils digitaux : *"c'est très artisanal ici. [...] On pourrait encore encoder les prestations à la main"*. Les réunions d'équipe ne se font jamais en vidéoconférence. Si l'interviewé reconnaît la pertinence du digital pour certaines tâches, il considère qu'il ne faut pas tout digitaliser, et, dans tous les cas, proposer des alternatives pour que l'utilisation du digital ne soit pas obligatoire. Pouvoir avoir leurs partenaires au téléphone reste nécessaire : *"Quand nous prenons par exemple le cas de dossier de patients qui traîne et où le patient est en souffrance, parfois, on aimerait bien avoir quelqu'un au bout du fil et qu'on puisse avoir un peu la tonalité de la voix humaniser la conversation, dire que la personne est malade"*. Les décisions liées au digital sont prises par un comité de gestion mandaté et composé d'élus du personnel, de représentants du personnel et de la direction du conseil d'administration. Seul l'intranet avait été



impulsé par un membre du personnel qui était plus tourné vers le digital. Il n'y a eu aucune volonté forte d'impulser la digitalisation, cela s'est fait progressivement : au départ, seul le secrétariat disposait d'ordinateurs, et le personnel s'est progressivement équipé. L'organisation n'autorise pas le télétravail, qui n'est pas compatible avec leurs missions, et dont le personnel a beaucoup souffert pendant la crise sanitaire.

Les peu digitalisées qui n'en font pas une priorité, en synthèse

Ressources, besoins, et positionnement technologique :

- Les **moins digitalisées** et absence d'experts technologiques
- **Pas motivées** : pas essentiel pour répondre à leurs objectifs ou rester concurrentiel, ce n'est pas une priorité même s'elles ne sont pas contre envisager une mise en place de nouvelles technologies à court ou moyen terme
- Des besoins relatifs notamment au niveau financier et en termes d'accompagnement

Les objectifs qu'elles valorisent plus que la moyenne :

- **Emplois** : 44,1% n'y croient pas. Pour les autres il s'agit d'améliorer les conditions et l'expérience de travail notamment en permettant aux travailleurs de ne plus réaliser les tâches les plus pénibles
- **Processus organisationnels** : Simplifier les procédures administratives et limiter les sources d'erreurs + bonification de l'efficacité des moyens de gestion et améliorer la circulation de l'information
- **Services** : 45,6% n'y croient pas si ce n'est pour quelque peu renforcer la visibilité de l'offre de services

Types d'organisations :

- Cohésion sociale (27,9%), Handicap (27,9%) et Santé (19,1%) et surreprésentation du handicap et du sans-abrisme
- Une majorité de micro (<10 ETP) et petites (<50ETP) qui sont toutes surreprésentées
- Une ancienneté très diversifiée mais surreprésentation des 11 à 20 ans et des 41 à 50s
- Une majorité d'organisations non marchandes mais sans bénévoles pour deux tiers



7 / Les réfractaires à la digitalisation

Le sixième et dernier groupe est composé de **44 organisations** dont une majorité (54,5%) avec une activité de cohésion sociale (et 22,7% dans les services dédiés aux personnes porteuses d'un handicap et 15,9% dans le secteur de la santé). Plus particulièrement, nous pouvons y retrouver 7 écoles de devoirs, 5 centres de jour pour personnes porteuses d'un handicap, 3 associations culturelles, 3 opérateurs linguistiques, 3 acteurs de la promotion de la santé, 3 maisons médicales et 3 services d'accompagnement.

Il est également intéressant de mettre en évidence que ce sont **essentiellement des micros (61,4%), voire des petites (31,8%) organisations**, ce qui peut expliquer pourquoi elles sont très réfractaires à l'idée d'opérer une transformation digitale alors qu'elles ne sont pas vraiment plus digitalisées que le groupe précédent. Ainsi, **elles ne pensent pas qu'une utilisation plus importante des technologies soit importante pour atteindre leurs objectifs et maintenir leurs activités sur le long terme.**

De plus, la plupart ne croit pas que les technologies digitales puissent les aider à atteindre leurs objectifs en matière d'emploi (86,4%), de processus organisationnels (77,3%) ou d'offre de biens et services (63,6%). De ce fait, **elles ne valorisent aucun objectif en particulier, si ce n'est peut-être visibiliser leur offre de service** pour 20,5% d'entre elles, et **ne souhaitent pas se digitaliser.**

L'organisation interviewée est un centre de jour et d'hébergement pour personnes polyhandicapées adultes à Bruxelles, existant depuis une petite dizaine d'années. L'organisation compte une cinquantaine d'employés. Les outils digitaux mobilisés par l'organisation sont les suivants : ordinateurs (une dizaine de postes fixes et quatre ordinateurs portables), tablettes (au nombre de 5), un programme de communication interne, un programme de comptabilité, et un programme de gestion des ressources humaines. Seuls les programmes spécifiques tels qu'Excel ou le programme de comptabilité ont fait l'objet d'une formation par le secrétariat. Les tablettes sont mises à disposition des éducateurs afin qu'ils puissent communiquer entre eux au niveau de la prise en charge des bénéficiaires. L'organisation a toujours disposé d'ordinateurs, depuis sa création, alors que les tablettes sont arrivées après quelques années, la communication entre éducateurs se faisait initialement de manière manuscrite. L'entrée en jeu des tablettes ne pose aucun problème, car, selon la personne interviewée : « *La moyenne d'âge de l'équipe, c'est 30 ans, donc ils sont nés avec ça. À la limite, c'est eux qui m'apprennent parfois comment ça peut fonctionner ou autre, parce que pour eux, ils sont nés avec, donc c'est instinctif* ».

Le matériel informatique utilisé par l'organisation est financé grâce aux subsides qu'elle perçoit, en tant que frais de fonctionnement. Selon la personne interviewée, l'organisation n'a pas besoin de plus de financement ou d'outils digitaux, puisque le public bénéficiaire ne sait utiliser ces outils en raison de son handicap. L'utilisation digitale de l'organisation est donc « *extrêmement basique* » et se limite à du traitement de texte pour les travailleurs de terrain. Néanmoins, la personne interviewée reste ouverte à la possibilité de proposer du matériel digital à ses bénéficiaires : « *Si on devait encore investir dans du matériel informatique, ce serait peut-être plus au niveau d'activités proposées à nos bénéficiaires* ». Elle parle de matériel très spécifique à un public polyhandicapé, qui est en réalité hors de prix et qui fonctionne sur base d'équipement informatique à la pointe. Elle donne l'exemple d'un programme de musical que l'organisation avait utilisé, mais au bout de quelques mois, l'ordinateur n'était plus suffisamment performant pour pouvoir faire fonctionner le programme.

Les innovations technologiques telles qu'un linge connecté ne séduisent pas l'organisation « *Ça, c'est le genre de truc où on n'a pas du tout envie de passer par ça. De un, c'est horriblement cher et de deux, je trouve que ça déshumanise tellement...* ». De manière plus globale, la digitalisation semble éloignée du côté humain du travail de cette organisation : « *Il y a 50-60-70% du temps de travail de*



nos équipes, c'est du nursing, c'est donner à manger, c'est changer, c'est habiller, c'est laver. Donc, on est un peu loin de tout ce monde informatique ».

Comme les besoins informatiques de l'organisation restent basiques, c'est la direction qui s'occupe de sélectionner le matériel, sur base d'un bon rapport qualité – prix et de conseils en magasin. L'organisation fait également appel à une société coopérative d'informatique, pour du conseil. Le seul soutien de la part des pouvoirs publics que la personne interviewée trouverait intéressant serait un service d'aide ponctuelle : « *Un service de backup : si on a des petits soucis informatiques, qu'on puisse appeler à un endroit qui ne coûte pas 300 € de l'heure, comme la plupart des services informatiques* ». Par ailleurs, l'organisation respecte peu les principes de sécurité RGPD.

L'organisation fait partie d'une fédération d'employeurs dans laquelle le sujet digital n'est pas discuté, si ce n'est pour se partager des bons plans ou des contacts.

Pour l'organisation, la crise sanitaire covid-19 n'a pas changé le rapport à l'informatique : le travail est resté le même, puisqu'il fallait continuer à accueillir les bénéficiaires. Dans le même ordre d'idée, le télétravail n'est possible que pour les fonctions administratives ou pour l'assistant social. Cette possibilité n'est cependant réalisée que ponctuellement.

Les réfractaires à la digitalisation, en synthèse

Ressources, besoins, et positionnement technologique :

- **Très peu digitalisées** et absence d'experts technologiques
- **Très réfractaires**: elles ne croient pas que la technologie puisse leur permettre de répondre à leurs besoins et elles n'ont pas du tout l'intention de se digitaliser.
- Pas de besoins déclarés

Les objectifs qu'elles valorisent plus que la moyenne :

- **Emplois** : 86,4% n'y croient pas.
- **Processus organisationnels** : 77,3% n'y croient pas ; amélioration de la circulation de l'information
- **Services** : 63,6% n'y croient si ce n'est pour quelque peu renforcer la visibilité et l'accessibilité de l'offre de services

Types d'organisations :

- Cohésion sociale (54,5%) surreprésentée, Handicap (22,7%) et Santé (15,9%)
- Une majorité de micro (<10 ETP) et petites (<50ETP) et toutes les organisations sans employés
- Une ancienneté très diversifiée mais une majorité de 21 à 40 ans et une surreprésentation des moins de 10 ans
- Surreprésentation des 11 à 20 ans et des 41 à 50s
- Exclusivement des organisations non marchandes dont la moitié ont des bénévoles





PARTIE 5

Conclusions



L'objectif de ce rapport était, dans un premier temps, d'évaluer la maturité digitale des ONM bruxelloises actives dans les secteurs signataires des Accords du Non-Marchand. Dans un deuxième temps, il s'agissait de mieux comprendre les besoins et envies de ces organisations par rapport à une possible transformation digitale de leur activité. Nous nous sommes principalement appuyés sur les résultats d'une enquête en ligne à laquelle 253 ONM bruxelloises ont pleinement répondu pour atteindre ces objectifs. Ces organisations ont été regroupées en sept grands domaines d'activités : la cohésion sociale (82 organisations répondantes), les services de santé (42), les services dédiés aux personnes porteuses d'un handicap (58), les services dédiés aux personnes vieillissantes (30), les organisations avec une mission d'insertion socioprofessionnelle (17), les services dédiés aux personnes sans domicile fixe (8), et les services en santé mentale (16).

Nos premiers résultats ont pu montrer que la maturité digitale des ONM bruxelloises était relativement bonne, surtout dans les ONM de grande taille actives dans les secteurs dédiés aux personnes âgées, aux personnes sans domicile fixe, à la santé mentale et, dans une moindre mesure, à l'insertion socioprofessionnelle. Premièrement, mis à part le réseau social interne d'entreprise qui n'est que très peu utilisé (5,8%), l'ensemble des outils digitaux de communication/collaboration interne de base semblent largement diffusés dans le paysage non-marchand bruxellois. Deuxièmement, la presque totalité des organisations ont accès à une connexion internet et à une suite bureautique. La majorité (74,7%) des entreprises déclarent également utiliser un logiciel pour faciliter la gestion de leur comptabilité et/ou de calcul des salaires alors qu'en ce qui concerne la plupart des autres logiciels administratifs et de gestion, ils sont utilisés, mais par une petite minorité des ONM bruxelloises. Troisièmement, en ce qui concerne les aspects de communication externe, la très grande majorité (87,2%) des organisations possèdent un site internet qui leur est propre alors que 14,8% passent, en plus ou à la place, par un site internet tiers. Elles sont également près de deux tiers (65,9%) à mobiliser les réseaux sociaux. Finalement, si très peu d'ONM proposent des services en ligne à leurs usagers, elles sont tout de même 19,8% à proposer à leurs clients de mobiliser leur environnement digital pour imprimer des documents, 16,9% de réserver des prestations de services ou d'acheter des produits, et 14,8% de laisser des commentaires pour évaluer le service presté ou le produit acheté.

Ces relativement bons résultats s'expliquent notamment par la crise sanitaire de 2020 qui a accéléré la mobilisation des technologies digitales de base par les ONM, surtout dans l'objectif de faciliter la communication et la collaboration à distance des travailleurs. En effet, 65,5% des organisations interrogées déclarent autoriser aujourd'hui le télétravail ; elles sont mêmes 29,7% à l'autoriser pour une majorité, voire la totalité, de leurs travailleurs, surtout dans les secteurs de la santé, de la santé mentale, de l'insertion socioprofessionnelle, et dans une moindre mesure, des services dédiés aux personnes sans domicile fixe. Cependant, en plus de représenter un investissement non-anticipé (jugé trop important par 59,1% des ONM bruxelloises concernées), cette digitalisation précipitée n'a probablement pas toujours permis aux ONM bruxelloises de mobiliser la technologie idéale, ni de préparer sa mise en place et encore moins de l'adapter aux spécificités de l'organisation, pour favoriser l'adhésion et son utilisation pertinente par les parties-prenantes concernées. Par exemple, seulement 19,5% des ONM qui autorisent le télétravail ont clairement établi une politique liée au droit à la déconnexion alors qu'elles sont nombreuses à avoir constaté de grandes difficultés chez leurs travailleurs à utiliser la technologie de manière appropriée.

En définitive, si la plupart des outils digitaux de base en termes de communication et de collaboration sont mobilisés par les ONM bruxelloises, il leur reste encore pas mal de possibilités d'amélioration. D'une part, il s'agit d'être accompagné pour bonifier leur utilisation actuelle des technologies, que ce soit en revoyant leur processus de travail pour qu'elles y soient pleinement intégrées, ou en adaptant/bonifiant la technologie au regard des spécificités de l'organisation, ou encore en permettant sa bonne utilisation par les travailleurs et autres bénéficiaires. D'autre part, les ONM bruxelloises ne mobilisent pas de technologies avancées et ne proposent aucun service en ligne à leurs usagers en



complément à leurs services traditionnels. Elles sont également très peu à mobiliser des logiciels de gestion un peu plus complexes alors que leur utilisation pourrait faciliter le travail d'un nombre non-négligeable d'ONM.

Au vu de ces constats, il est important de prendre un peu de recul en interrogeant la volonté de se digitaliser de toutes les ONM bruxelloises. En effet, la plupart des répondants ne voient pas la nécessité d'opérer une évolution/transformation digitale en profondeur. Néanmoins, ce n'est pas pour cela qu'ils n'estiment pas qu'une évolution technologique ne puisse pas être positive même s'ils sont plutôt d'accord pour dire qu'elle comporte beaucoup de risques. À noter que ce sont les organisations du secteur des personnes âgées, de l'insertion socioprofessionnelle, des services dédiés aux personnes sans domicile fixe, et, dans une moindre mesure, aux personnes porteuses d'un handicap, qui veulent le plus continuer à se digitaliser à court et moyen terme car elles comprennent que c'est une priorité pour atteindre leurs objectifs. À l'opposé, les organisations de la cohésion sociale sont les moins ouvertes à l'idée de se digitaliser.

Les ONM qui souhaitent continuer à se digitaliser veulent essentiellement le faire dans le but d'améliorer les conditions et l'expérience de travail, de permettre aux travailleurs de ne plus faire les tâches pénibles à faible valeur ajoutée, d'améliorer l'efficacité/efficience des moyens de gestion, et de simplifier les procédures administratives et limiter les sources d'erreurs. Plus particulièrement, les technologies les plus souhaitées, alors qu'elles sont actuellement manquantes, sont la production automatisée de rapports d'activité, l'utilisation d'agendas partagés et la mise en place de newsletters, la mobilisation de webinaires et de modules d'e-learning par les travailleurs, ou encore la mise en place d'un intranet et d'un VPN pour faciliter le travail à distance. Différents objectifs en matière d'amélioration de la qualité des services sont également évoqués mais se différencient selon le secteur d'activités de l'ONM.

Dans le but d'opérer une transformation digitale, la plupart des ONM bruxelloises font néanmoins face à des besoins : elles déclarent avoir principalement besoin d'accompagnement, que ce soit pour identifier les technologies à mobiliser, les adapter à leurs besoins et réalité, ou pour gérer la transformation digitale de l'organisation. Viennent ensuite le besoin d'obtenir des ressources financières supplémentaires, notamment via la mutualisation du projet avec d'autres structures ou la mise en place de plateformes collaboratives, la nécessité de former une majorité de leurs travailleurs à l'utilisation des technologies digitales. De plus, il apparaît clairement que la très grande majorité des organisations d'une certaine taille ont besoin d'avoir accès aux services d'un informaticien pour gérer leur environnement informatique alors qu'elles ne sont que très peu à pouvoir employer un tel professionnel. L'accès à deux autres types de spécialistes semble également utile pour les organisations mais de manière plus ponctuelle, ce qui explique qu'elles privilégient les partenariats en externe : il s'agit des spécialistes des sites web et des multimédias et des programmeurs/ développeurs.

Les autorités publiques souhaitent pouvoir aider les ONM à rencontrer ces besoins pour qu'elles continuent à pouvoir se bonifier au travers d'une transformation digitale (alors que seulement 6,3% des ONM connaissent des opportunités d'aides financières et 4,7% des aides pour bénéficier d'un accompagnement professionnel dans le but de se digitaliser). Néanmoins, les autorités publiques ne peuvent soutenir toutes les ONM de la même manière et ce tout simplement parce qu'elles ont des objectifs, des besoins, une maturité technologique ou une volonté de développement technologique qui sont distincts. De ce fait, dans le but de pouvoir aiguiller les politiques, nous avons identifié 6 profils d'ONM qui, selon nous, doivent être soutenus de manière distincte.

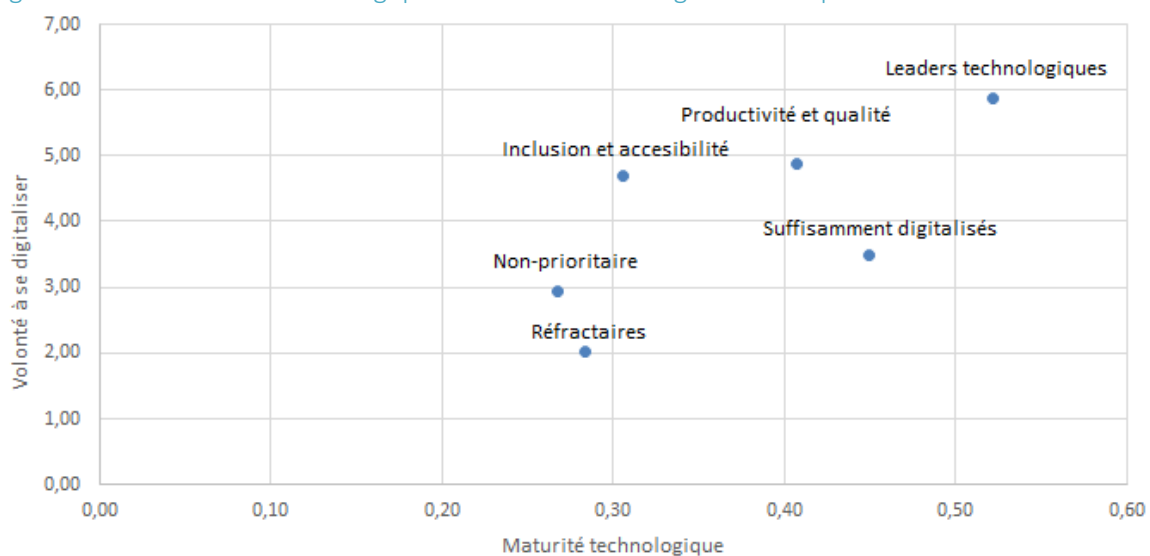
D'une part, nous avons identifiés trois profils d'ONM peu digitalisées (voir la figure ci-dessous). Tout d'abord, les organisations motivées à l'idée de se digitaliser dans un objectif d'**accessibilité et d'inclusion** (permettre aux utilisateurs avec le moins de moyens financiers d'avoir accès à leurs services et favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes éloignées de l'emploi tout en leur offrant une bonne

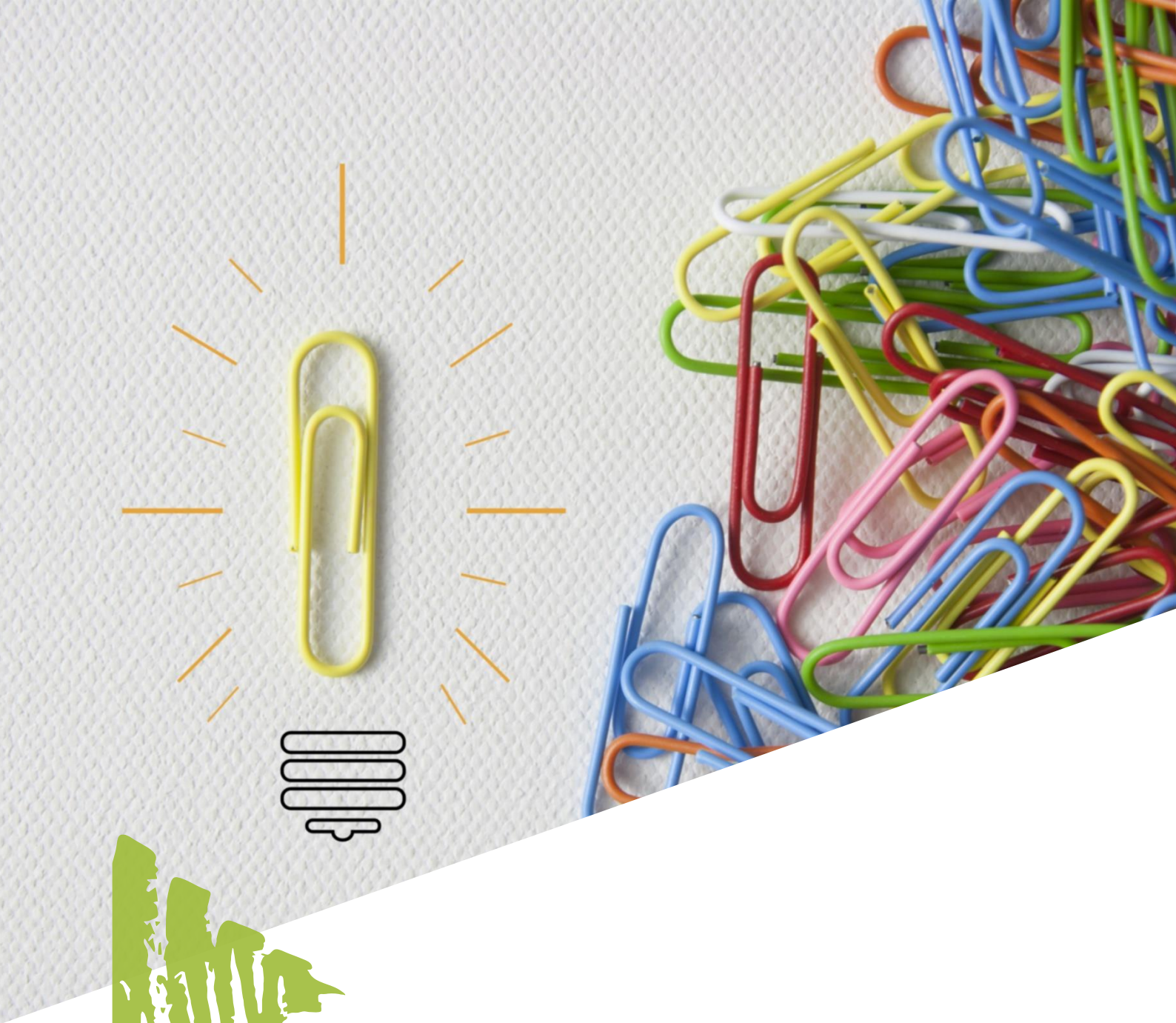


expérience de travail). Ensuite, les ONM qui veulent bien considérer la possibilité de mobiliser une nouvelle technologie à court ou moyen terme, même si elles n'en font **pas une priorité**, mais uniquement pour bonifier leurs procédures administratives et de gestion. Finalement, les organisations les plus **réfractaires** à l'idée d'envisager une transformation digitale. Elles ne croient pas que la technologie puisse les aider à rencontrer leurs objectifs. Si certaines organisations, surtout les très petites, n'ont pas forcément besoin de faire appel aux outils digitaux, il revient aux autorités publiques de s'assurer que ça soit bien le cas et, dans le cas contraire, à les sensibiliser aux apports que pourraient avoir certaines technologies digitales dans la réalisation de leurs activités.

D'autre part, comme vous pouvez l'observer à la figure ci-dessous, nous avons également identifié trois types de profils qui sont plus avancés d'un point de vue technologique. Premièrement, les **leaders technologiques** qui sont les plus matures et les plus motivées. Elles doivent pouvoir être soutenues pour qu'elles continuent à innover et les inciter à partager leurs avancées et expériences avec leurs homologues du secteur non-marchand. Deuxièmement, **les organisations qui s'estiment déjà suffisamment avancées au niveau digital**. Si ces dernières devaient encore mobiliser de nouvelles technologies, ce serait essentiellement pour améliorer les conditions et expériences de travail, permettre aux travailleurs de se concentrer sur les tâches avec une vraie valeur ajoutée, et améliorer l'efficacité/efficience des moyens de gestion. Troisièmement, des organisations motivées mais qui partent avec un niveau technologique légèrement inférieur. Elles souhaitent continuer à se digitaliser essentiellement dans le but d'améliorer leur **productivité et la qualité de leur offre de biens et services** (augmenter la productivité des travailleurs et pallier le manque de travailleurs par l'utilisation d'automates ou de robots, mieux organiser le temps de travail en optimisant la planification des prestations, d'offrir plus de réactivité et d'adaptabilité face à la demande des usagers/clients, et offrir un accompagnement de qualité qui renforce l'autonomie et les liens sociaux des bénéficiaires, notamment).

Figure 23 – La maturité technologique et la volonté à se digitaliser des profils d'ONM bruxelloises





ANNEXES



A.1 Le questionnaire de l'étude quantitative

Identification de l'organisation

1. Votre organisation dispose-t-elle d'un ou de plusieurs des agréments/reconnaisances officiel(le)s suivant(e)s ? (*plusieurs réponses possibles*) :

<input type="checkbox"/> Aucun agrément	<input type="checkbox"/> Entreprise Insertion (EI)
<input type="checkbox"/> Accueil d'urgence et/ou hébergement d'urgence	<input type="checkbox"/> Entreprise de travail adapté (ETA)
<input type="checkbox"/> Aide aux familles et aux aînés (SAFA)	<input type="checkbox"/> Housing First
<input type="checkbox"/> Asile de nuit	<input type="checkbox"/> Initiatives d'habitation protégée
<input type="checkbox"/> Bureau primo-arrivants	<input type="checkbox"/> Locale Werkwinkels
<input type="checkbox"/> Centre d'accueil de jour pour les personnes âgées	<input type="checkbox"/> Maison de Repos
<input type="checkbox"/> Centre d'accueil téléphonique	<input type="checkbox"/> Maison de Repos et de Soins
<input type="checkbox"/> Centre d'aide aux personnes (CAP)	<input type="checkbox"/> Maisons de soins psychiatriques
<input type="checkbox"/> Centre d'aide sociale globale (CASG)	<input type="checkbox"/> Maison médicale
<input type="checkbox"/> Centre d'hébergement	<input type="checkbox"/> Mission locale pour l'emploi (ALE)
<input type="checkbox"/> Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP)	<input type="checkbox"/> Services actifs en toxicomanie
<input type="checkbox"/> Centre de coordination de soins et services à domicile	<input type="checkbox"/> Services AVJ
<input type="checkbox"/> Centre de jour pour personnes porteuse d'un handicap	<input type="checkbox"/> Services d'accueil de jour / maison d'accueil
<input type="checkbox"/> Centre de rééducation fonctionnelle	<input type="checkbox"/> Services d'accueil/planning familial
<input type="checkbox"/> Centre de soins de jours	<input type="checkbox"/> Services d'habitats accompagnés
<input type="checkbox"/> Entreprise sociale et démocratique	<input type="checkbox"/> Services de promotion sociale
	<input type="checkbox"/> Services de santé mentale
	<input type="checkbox"/> Services de soins palliatifs
	<input type="checkbox"/> Autre. Veuillez préciser :

2. Quel est votre secteur d'activités principal ? :
3. Votre organisation fait-elle partie d'une fédération ou d'un réseau d'organisations ?
- Oui, veuillez préciser laquelle ou le(s)quel(s) :
 - Non
4. Depuis combien d'années votre organisation existe-t-elle (approximativement si vous n'avez pas l'information exacte) : _ _
5. Faites-vous appel à du travail bénévole/volontaire de manière régulière ?
- Oui
 - Non
6. Quel est la taille de votre organisation ?



- Micro-entreprise (moins de 10 salariés en équivalent temps-plein)
- Petite entreprise (moins de 50 salariés en équivalent temps-plein)
- Moyenne entreprise (moins de 250 salariés en équivalent temps-plein)
- Grande entreprise (au moins 250 salariés en équivalent temps-plein)
- Nous n'avons pas de personnel salarié

7. Quelle a été votre source de revenu principal pour l'année 2022 ?

- Ventes de biens et/ou services
- Subsidés publics (structurels ou au projet, y compris les aides à l'emploi)
- Autre (Dons, cotisations, retour sur investissement, etc.) :
.....

8. Avez-vous accès à d'autres sources de revenus en 2022 ? plusieurs réponses possibles

- Ventes de biens et/ou services
- Aides à l'emploi
- Subsidés publics (structurels ou au projet, y compris les aides à l'emploi)
- Autre (Dons, cotisations, retour sur investissement, etc.) :
.....



Quelles sont les attentes, le positionnement, et les besoins de votre organisation en ce qui concerne les technologies digitales ?

<p>9. Une utilisation plus intensive des technologies digitales dans votre organisation devrait-elle vous permettre d'atteindre certains de vos objectifs en matière d'emploi ? Lesquels ? <i>(Veuillez sélectionner, au maximum, 4 objectifs)</i></p>
<p><input type="checkbox"/> Créer de nouveaux emplois</p> <p><input type="checkbox"/> Pérenniser des emplois</p> <p><input type="checkbox"/> Pallier le manque de travailleurs (par l'utilisation d'automates ou de robots)</p> <p><input type="checkbox"/> Permettre aux travailleurs de ne plus effectuer les tâches les plus pénibles et/ou de se concentrer sur les tâches les plus intéressantes avec une vraie valeur ajoutée</p> <p><input type="checkbox"/> Offrir une expérience de travail plus agréable pour tous les travailleurs</p> <p><input type="checkbox"/> Favoriser l'insertion des personnes très éloignées de l'emploi</p> <p><input type="checkbox"/> Améliorer les conditions de travail de manière générale</p> <p><input type="checkbox"/> Réduire la fréquence des accidents du travail et des incapacités de travail de long terme</p>
<p><input type="checkbox"/> Autre. Précisez :</p>
<p><input type="checkbox"/> Nous ne pensons pas que les technologies digitales puissent nous permettre d'atteindre nos objectifs en matière d'emploi</p>

<p>10. Une utilisation plus intensive des technologies digitales dans votre organisation devrait-elle vous permettre de bonifier vos processus organisationnels ? Dans quel(s) objectif(s) ? <i>(Veuillez sélectionner, au maximum, 4 objectifs)</i></p>
<p><input type="checkbox"/> Permettre un suivi plus important du travailleur</p> <p><input type="checkbox"/> Rationaliser les processus de travail en les standardisant</p> <p><input type="checkbox"/> Augmenter la performance/productivité des travailleurs</p> <p><input type="checkbox"/> Améliorer l'efficacité/efficience des moyens de gestion</p> <p><input type="checkbox"/> Améliorer l'efficacité/efficience des moyens de production</p> <p><input type="checkbox"/> Renforcer la coordination des équipes</p> <p><input type="checkbox"/> S'assurer de la protection des données sensibles et/ou à caractère privé</p> <p><input type="checkbox"/> Permettre de mieux organiser le temps de travail en optimisant la planification des prestations</p> <p><input type="checkbox"/> Simplifier les procédures administratives et limiter les sources d'erreurs</p> <p><input type="checkbox"/> Permettre une meilleure circulation de l'information afin de favoriser une bonne coordination des différentes parties-prenantes</p> <p><input type="checkbox"/> Renforcer la capacité à innover</p>
<p><input type="checkbox"/> Autre. Précisez :</p>
<p><input type="checkbox"/> Nous ne pensons pas que les technologies digitales puissent nous permettre d'améliorer nos processus organisationnels</p>



11. Une utilisation plus intensive des technologies digitales dans votre organisation devrait-elle vous permettre de bonifier votre offre de biens et services ? Dans quel(s) objectif(s) ? (Veuillez sélectionner, au maximum, 4 objectifs) limiter à 4

- Permettre à tous les types d'utilisateur d'avoir accès aux services d'une manière plus simple, efficace et agréable
- Offrir la possibilité à l'ensemble de la population, y compris les personnes les plus désavantagées financièrement, d'accéder aux services proposés
- Proposer des services plus personnalisés en ciblant plus finement les clients/usagers et les prospects
- Offrir un plus grand nombre de services
- Renforcer les liens entre les clients/usagers, leurs proches et les professionnels pour offrir un accompagnement social de qualité
- Renforcer l'autonomie des personnes accompagnées
- Elargir la gamme de services/biens proposés
- Visibiliser votre offre de services
- Offrir plus de réactivité et d'adaptabilité face à la demande des usagers/clients

Autre. Précisez :

Nous ne pensons pas que les technologies digitales puissent nous permettre d'améliorer notre offre de biens et services

12. Veuillez indiquer votre accord avec les propositions suivantes :	Pas du tout d' accord	Pas d' accord	Plutôt pas d' accord	Ni d' accord, ni pas d' accord	Plutôt d' accord	D' accord	Tout à fait d' accord	Sans réponse
L'utilisation plus intensive des technologies digitales est une priorité absolue pour mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une utilisation plus importante des technologies digitales permettra de mieux rencontrer les objectifs de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une utilisation plus importante des technologies digitales est essentielle afin de rester concurrentiel et maintenir nos activités à long terme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a déjà digitalisé les processus qui le nécessitaient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La transformation digitale comporte beaucoup de risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mise en place de nouvelles technologies digitales est un projet à court ou moyen terme au sein de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mise en place de technologies digitales a été intégrée dans la stratégie de développement de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



L'usage actuel des technologies digitales par votre organisation

13. Votre organisation dispose-t-elle d'une connexion internet dans ses locaux ?

- Oui, une connexion sans fil (WIFI)
- Oui, mais pas de connexion sans fil
- Non

14. Avez-vous la possibilité de bénéficier de l'expertise des spécialistes des technologies digitales suivants	Non	Oui, nous faisons appel à un prestataire externe	Oui
Programmeur(s)/développeur(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informaticien(s) (gestion de projet IT, implémentation de logiciels de gestion, sécurité, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spécialiste(s) sites web et multimédia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyste(s) de données (data officer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable(s) du digital marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chargé(s) de l'animation des réseaux sociaux (community manager)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre(s). Précisez...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Des travailleurs (tous types confondus) de votre organisation utilisent-ils les outils digitaux suivants pour communiquer/collaborer	Non	Non, mais nous souhaiterions utiliser cette technologie à l'avenir	Oui
Une adresse mail professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet (réseau informatique propre à une organisation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logiciel de communication d'équipe de type Teams, Slack, Fleep, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plateforme de collaboration en ligne notamment pour partager des documents et les modifier simultanément (Sharepoint, Asana, Alfresco, Miro ,etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un espace de stockage de données dans le Cloud de type DropBox, OneDrive, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un VPN (réseau privé virtuel sur Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réseau social interne d'entreprise comme Yammer, BlueKiwi, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un agenda partagé (Outlook, Google Agenda, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une application mobile (GSM et tablettes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre(s). Précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



16. Votre organisation utilise-t-elle ces logiciels de gestion et autres applications suivantes ?	Non	Non, mais nous souhaiterions utiliser cette technologie à l'avenir	Oui
Suite bureautique (ex : Microsoft Office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logiciel de comptabilité ou de gestion des salaires (Bob Software, Mercator, Popsy, CIEL, EBP Compta, WINBOOKS, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logiciel de gestion des ressources humaines et de plannings (Sage HR, GAP, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logiciel de design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un logiciel de gestion intégrée (ERP) des activités quotidiennes de l'entreprises comme les achats, la gestion des opérations et la comptabilité (SAP, SAGE, Odo, Microsoft Dynamics AX/NAV, OMS, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un logiciel de Gestion de la Relation Client (CRM) collaboratif (permettre à tous les travailleurs d'avoir accès aux mêmes données clients/usagers à jour), opérationnel (simplifier les processus d'une entreprise pour la relation client/usager) et/ou analytique (analyse des données clients/usagers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un système de gestion de bases de données de type MSAccess, Oracle, MySQL, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des systèmes d'e-learning ou des webinaires comme moyen de formation du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une automatisation de la production de rapports d'activités (pour vos financeurs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un logiciel métier développé pour votre organisation et/ou pour son secteur d'activité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre(s). Précisez:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Votre organisation utilise-t-elle les canaux suivants pour communiquer de l'information en externe sur les services qu'elle propose ?	Non	Non, mais nous souhaiterions utiliser cette technologie à l'avenir	Oui
Un site internet qui est propre à votre organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une application mobile propre à votre organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des newsletters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messagerie instantanée (chat et forum)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des services de publicité en ligne (Google Ad, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un site tiers. Précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une plateforme en ligne Précisez :.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des réseaux sociaux (ex : Facebook, Instagram, Youtube, Google+, LinkedIn, etc.). Précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre(s). Précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



18. Quels services en ligne (accessibles sur le net) proposez-vous à vos usagers/clients ?	Non	Non, mais nous souhaiterions utiliser cette technologie à l'avenir	Oui
Demande de devis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnaliser un produit ou un service avant de le commander	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réservation de prestations de services et/ou achat de produits via le site internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réservation de prestations de services et/ou achat de produits via une plateforme collaborative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proposition de certains services directement en ligne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suivi des prestations (tracking et service-après-vente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collecter des commentaires ou des évaluations des bénéficiaires et autres parties-prenantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facturation électronique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imprimer des documents (tickets, bons de réduction, état du dossier, attestations, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre(s). Précisez:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Votre organisation utilise-t-elle actuellement les technologies suivantes ? :	Non	Non, mais nous souhaiterions utiliser cette technologie à l'avenir	Oui
Les capteurs connectés de paramètres physiologiques (la fréquence cardiaque ou la pression artérielle, par exemple)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les robots de compagnie ou d'assistance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La téléassistance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'automatisation des tâches quotidiennes (les tondeuses et autres aspirateurs intelligents, par exemple)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La domotique (gestion d'énergie automatisée, optimisation de l'éclairage et du chauffage, commandes à distance, signaux visuels ou sonores, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La télémédecine , à savoir l'utilisation de nouvelles technologies permettant à des professionnels de la santé de communiquer et de réaliser des actes médicaux à distance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des dispositifs de surveillance des usagers/clients, tels que des capteurs de mouvement, des sols connectés, le contrôle à distance des accès, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des systèmes de géolocalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Une assistance à la mobilité , comme la robotique d'aide à la marche ou les déambulateurs intelligents, capables d'éviter les obstacles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Les portes et les boîtes-aux-lettres connectées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
La réalité augmentée : interface virtuelle (smartphone, tablette tactile, paire de lunettes, casque, etc.) qui vient enrichir la réalité en y superposant des informations complémentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
La réalité virtuelle : technologie digitale (casques de réalité virtuelle, fenêtres connectées, plafonds projetant un ciel artificiel, etc.) qui simule la présence physique d'un utilisateur dans un environnement artificiellement généré par des logiciels grâce à une expérience sensorielle, qui peut inclure la vue, le toucher, l'ouïe et l'odorat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
L'intelligence artificielle (IA) (ensemble de techniques mises en œuvre pour que des machines simulent l'intelligence : liens conceptuels, déductions, apprentissages, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Autre. Veuillez préciser :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
20. Quels sont les éléments dans la liste ci-dessous dont vous auriez besoin pour plus ou mieux mobiliser les technologies digitales ?	Pas du tout d' accord	Pas d' accord	Plutôt pas d' accord	Ni d' accord, ni pas d' accord	Plutôt d' accord	D' accord	Tout à fait d' accord	Non applicable
Des ressources financières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un expert digital employé en interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une majorité de travailleurs formés aux technologies digitales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un accompagnement pour identifier les technologies dont nous aurions besoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'opportunité d'adapter la technologie à nos besoins et à notre réalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un accompagnement pour gérer la mise en place de la technologie dans notre organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La possibilité de mutualiser nos efforts avec d'autres structures non-marchandes du secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mise en place d'une plateforme collaborative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, veuillez préciser :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- 21.** Transmettez-vous des données/informations sur (certains) de vos travailleurs (contrat de travail, coût du travailleur, temps de travail, etc.) aux autorités publiques bruxelloises ?
- Oui,
 - Non → Passez à la question 24
- 22.** Via quel(s) canal/canaux transmettez-vous ces données/informations sur vos travailleurs ? (*plusieurs réponses possible*)
- Format papier : envoi des données par courrier postal
 - Format électronique : envoi des données par mail
 - Format électronique : encodage des données dans un logiciel public
 - Autre (veuillez préciser) :
- 23.** Pensez-vous que le(s) moyen(s) utilisé(s) pour transmettre les données sur vos travailleurs à l'administration public puisse être bonifié(s) ? (*plusieurs réponses possibles*)
- Non
 - Oui, il faudrait que la procédure soit simplifiée
 - Oui, il faudrait harmoniser les procédures entre les différentes administrations
 - Oui, il faudrait qu'on ait le choix de la procédure en fonction de la réalité de l'asbl (compétences digitales, accès au matériel informatique, nombre de travailleurs, etc.)
 - Oui (veuillez préciser ce qui est à bonifier) :
- 24.** S'ils n'ont pas répondu « *Format électronique : encodage des données dans un logiciel public* » à la question 22 ou s'ils ont répondu « *NON* » à la question 21 : Seriez-vous prêt, à l'avenir, à encoder les données sur vos travailleurs dans un logiciel en ligne géré par l'administration publique.
- Oui, ça serait une très bonne idée / ça nous apparait comme nécessaire
 - Oui
 - Non, nous préférons d'autres canaux de transmission des données
 - Non, nous n'avons pas de temps à investir dans l'apprentissage d'une procédure
 - Non, nous ne possédons pas le matériel/personnel nécessaire.
 - Non, (veuillez préciser) :
- 25.** Prestez-vous certains services en-dehors de l'organisation ?
- Oui, tous nos services sont prestés en externe
 - Oui, la plupart de nos services sont prestés en externe
 - Oui, certains de nos services sont prestés en externe
 - Non
- 26.** Votre organisation autorise-t-elle le travail à distance (télétravail) ?
- Oui, pour tous les travailleurs
 - Oui, pour une majorité de travailleurs
 - Oui, mais uniquement pour le personnel administratif
 - Oui, mais seulement pour une minorité de travailleurs
 - Non, nous ne le souhaitons pas
 - Non, notre type d'activité ne le permet pas



27. Si oui à la Question 25 et/ou 26 : Veuillez sélectionner, dans la liste ci-dessous, les équipements que fournissez aux travailleurs qui sont amenés à travailler en-dehors de votre organisation

Un smartphone

Un ordinateur portable (ou fixe à domicile)

Une tablette numérique

Une connexion à Internet au domicile payée par l'employeur

Du matériel pour adopter une bonne position ergonomique à domicile quand on télétravail (chaise de bureau, clavier, écran fixe, souris ergonomique, etc.)

Autre, veuillez préciser :

Aucun équipement spécifique n'est fourni aux travailleurs qui sont amenés à travailler en-dehors de l'organisation

28. Si oui à la Question 25 et/ou 26 Avez-vous mis en place une politique quant au droit à la déconnexion qui a été communiquée à vos travailleurs ?

Oui

En cours de validation/construction

Non



La covid et la digitalisation de votre association

29. Avez-vous implémenté de nouvelles technologies digitales (ou améliorer/densifier des technologies existantes) dans votre organisation depuis 2020 ?

- Oui, veuillez nous citer la ou les technologies principales que vous avez mobilisées depuis 2020 :
- Non → passez à la question 31

30. Vous avez indiqué avoir implémenté une ou plusieurs technologies durant la crise sanitaire. Veuillez répondre aux affirmations suivantes qui y sont relatives	Pas du tout d' accord	Pas d' accord	Plutôt pas d' accord	Ni d' accord, ni pas d' accord	Plutôt d' accord	D' accord	Tout à fait d' accord
Nous avons prévu d'implémenter ces technologies indépendamment de la crise sanitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'implémentation de ces technologies était indispensable pour être en mesure de continuer nos activités durant la crise la crise sanitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'implémentation de ces technologies était indispensable pour être en mesure d'offrir des services de qualité durant la crise sanitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'implémentation de ces technologies était indispensable pour être en mesure d'assurer un niveau minimum de communication en interne durant la crise sanitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'implémentation de ces technologies était indispensable pour être en mesure d'assurer des conditions de travail suffisantes durant la crise sanitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons dû agir dans l'urgence dans un contexte de crise ce qui ne nous a pas permis de trouver et d'implémenter la solution idéale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons pu trouver l'accompagnement et l'expertise dont nous avons besoin pour mettre en place ces technologies durant la crise sanitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos travailleurs ont souffert de la fracture numérique, ils ont des difficultés à bien mobiliser ces nouvelles technologies implémentées durant la crise sanitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos travailleurs ont eu l'occasion d'être formés à l'utilisation de ces technologies durant la crise sanitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'installation de ces technologies durant la crise sanitaire a représenté un coût très conséquent pour notre organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cette digitalisation « forcée » nous a permis de nous rendre compte des opportunités que nous offraient les technologies digitales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cette digitalisation « forcée » nous a permis de nous rendre compte de la difficulté d'implémenter de manière pertinente une technologie digitale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre(s). Précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



31. Auriez-vous eu besoin/souhaité disposer de certaines technologies que vous n'avez pas pu mobiliser durant la crise sanitaire ? (Plusieurs réponses possibles) :

- Non
- Oui, pour maintenir l'ensemble ou certaines de nos activités
- Oui, pour garantir une certaine qualité de service
- Oui, pour garantir une bonne communication en interne
- Oui, pour maintenir des bonnes conditions de travail
- Oui, pour une autre raison, veuillez spécifier :

Aides financières et accompagnements

32. Connaissez-vous des aides financières mises à disposition par les autorités fédérales / régionales / locales que vous pourriez mobiliser pour vous aider dans vos projets de digitalisation ?

- Non
- Oui. Veuillez préciser laquelle ou lesquelles :

33. Si oui, avez-vous déjà mobilisé de telles aides ?

- Non
- Oui. Veuillez préciser laquelle ou lesquelles :

34. Connaissez-vous des dispositifs d'aides autres que financières (mise à disposition de consultants, etc.) mises à disposition par les autorités fédérales / régionales / locales que vous pourriez mobiliser pour vous aider dans vos projets de digitalisation ?

- Non
- Oui. Veuillez préciser lequel ou lesquels :

35. Si oui, avez-vous déjà mobilisé de telles aides ?

- Non
- Oui. Veuillez préciser laquelle ou lesquelles :

36. Seriez-vous d'accord d'être éventuellement recontacté(e) dans le cadre d'un entretien d'une heure avec l'un de nos chercheurs pour en apprendre plus sur votre organisation ?

- Non
- Oui

Un tout grand merci pour votre collaboration



A.2 Le guide d'entretien

Guide d'entretien – Digitalisation du Non-Marchand bruxellois

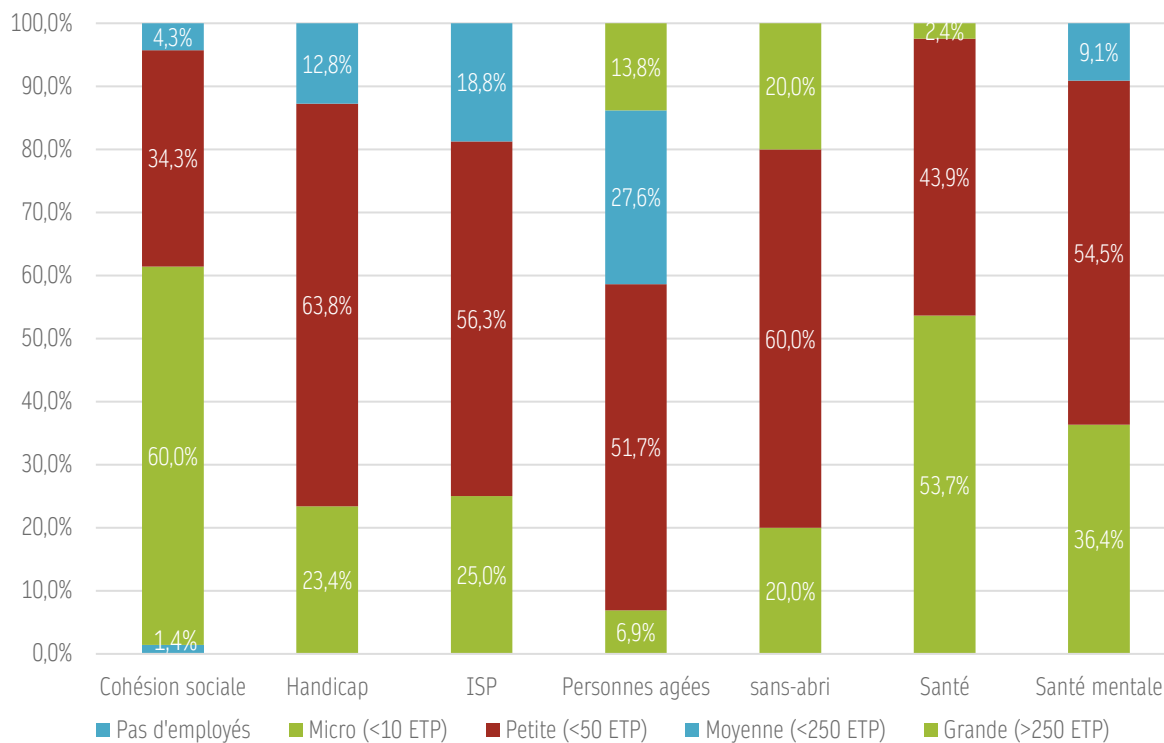
1. Pouvez-vous nous décrire brièvement la mission et les activités de votre organisation ?
2. Pouvez-vous nous décrire votre histoire digitale ? Quelles technologies ont été implantées, quand et pourquoi ? Avez-vous pu trouver une aide financière ou en termes d'accompagnement ? Tous vos projets de digitalisation ont-ils été menés à bien et ont eu les effets escomptés ? Quelle(s) difficulté(s) avez-vous rencontrée(s) ? à l'inverse, quelle(s) bonne(s) pratique(s) recommanderiez-vous ? Plus particulièrement, avez-vous impliqué différentes parties-prenantes, dont les bénéficiaires, dans votre démarche de transformation digitale et quels éléments en avez-vous retenu ?
3. Selon les situations
 - Vous avez indiqué souhaiter continuer à vous digitaliser et à mettre en place certains types de technologies ? Pourquoi ? Dans quels objectifs ? Pensez-vous avoir accès aux ressources et expertises nécessaires ? Si pas, savez-vous où trouver de l'aide ou un financement ?
 - Vous avez indiqué ne pas souhaiter continuer à vous digitaliser. Pourquoi ? Dans quelles conditions seriez-vous prêt à envisager une digitalisation ? Dans quels objectifs ?
4. Selon les situations
 - Vous avez indiqué avoir implantée des technologies depuis 2020. Cette décision est-elle une conséquence de la crise sanitaire ? Si non, quelle a été votre motivation ? Avez-vous eu des contraintes particulières à implémenter ces technologies dans un contexte de crise sanitaire ?
 - Vous avez indiqué avoir eu besoin, durant la crise sanitaire, de technologies auxquelles vous n'avez pas eu accès ? Pourquoi n'y avez-vous pas accès et quels problèmes cela a-t-il engendrés ?
5. Selon les situations : Vous avez indiqué avoir recours à des bénévoles, dans quelles circonstances ? Les considérez-vous dans votre politique de digitalisation ? Comment la digitalisation peut-il leur aider ? Est-ce un frein ou un levier de collaboration avec le personnel salarié ?
6. Selon les situations : vous avez indiqué autoriser le télétravail et/ou à prester des services en extérieurs. En quoi la technologie a-t-il pu faciliter leur travail à domicile ou en externe ? Comment souhaiteriez-vous encore améliorer leur travail et les conditions dans lequel il est réalisé ? Pensez-vous que la technologie puisse vous aider ? Comment ?
7. Comment les autorités publiques pourraient-elles vous aider au mieux dans ce processus de digitalisation ? Connaissez-vous l'accompagnement au changement et avez-vous conscience de l'importance de « traduire » la technologie (question orientée mais importante) ?



A.3 Figures et Tableaux supplémentaires

A.3.1 Méthodologie et population analysée

Figure 24 – La taille des organisations répondantes selon leur domaine d'activités



A.3.2

Evaluation de la maturité digitale des ONM

Tableau 4 - Les outils de communication et de collaboration en interne selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Une adresse mail professionnelle	95,7%	92,4%	87,0%	71,4%	92,6%
Intranet (réseau informatique propre à une organisation)	48,9%	57,3%	66,7%	100,0%	56,0%
Logiciel de communication d'équipe de type Teams, Slack, Fleep, etc.	60,2%	63,6%	70,8%	85,7%	63,8%
Plateforme de collaboration en ligne notamment pour partager des documents et les modifier simultanément (Sharepoint, Asana, Alfresco, Miro ,etc.)	37,2%	35,6%	43,5%	85,7%	38,3%
Un espace de stockage de données dans le Cloud (de type DropBox, OneDrive, etc.)	72,3%	72,0%	54,2%	57,1%	70,1%
Un VPN (réseau privé virtuel sur Internet)	19,8%	46,1%	73,9%	71,4%	39,2%
Réseau social interne d'entreprise comme Yammer, BlueKiwi, etc.	4,3%	4,3%	8,3%	42,9%	5,8%
Un agenda partagé (Outlook, Google Agenda, etc.)	61,3%	68,4%	75,0%	71,4%	66,1%
Une application mobile (GSM et tablettes)	49,5%	34,2%	54,2%	57,1%	43,0%

Tableau 5 - Les outils de communication et de collaboration en interne selon le domaine d'activités des organisations

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Une adresse mail professionnelle	93,6%	91,1%	100,0%	75,0%	100,0%	93,3%	100,0%	92,6%
Intranet (réseau informatique propre à une organisation)	45,5%	59,3%	52,9%	58,6%	63,4%	80,0%	50,0%	56,0%
Logiciel de communication d'équipe de type Teams, Slack, Fleep, etc.	55,3%	71,4%	64,7%	62,1%	69,0%	60,0%	75,0%	63,8%
Plateforme de collaboration en ligne notamment pour partager des documents et les modifier simultanément (Sharepoint, Asana, Alfresco, Miro ,etc.)	30,8%	43,6%	29,4%	44,8%	33,3%	50,0%	75,0%	38,3%
Un espace de stockage de données dans le Cloud (de type DropBox, OneDrive, etc.)	69,2%	74,5%	58,8%	62,1%	69,0%	73,3%	100,0%	70,1%
Un VPN (réseau privé virtuel sur Internet)	26,9%	39,2%	52,9%	58,6%	35,7%	76,9%	14,3%	39,2%
Réseau social interne d'entreprise comme Yammer, BlueKiwi, etc.	3,9%	3,6%	5,9%	20,7%	0,0%	7,1%	14,3%	5,8%
Un agenda partagé (Outlook, Google Agenda, etc.)	62,3%	65,5%	70,6%	62,1%	76,2%	53,3%	85,7%	66,1%
Une application mobile (GSM et tablettes)	46,8%	30,9%	29,4%	62,1%	42,9%	53,3%	28,6%	43,0%



Figure 25 – Le télétravail est-il autorisé dans votre organisation ?

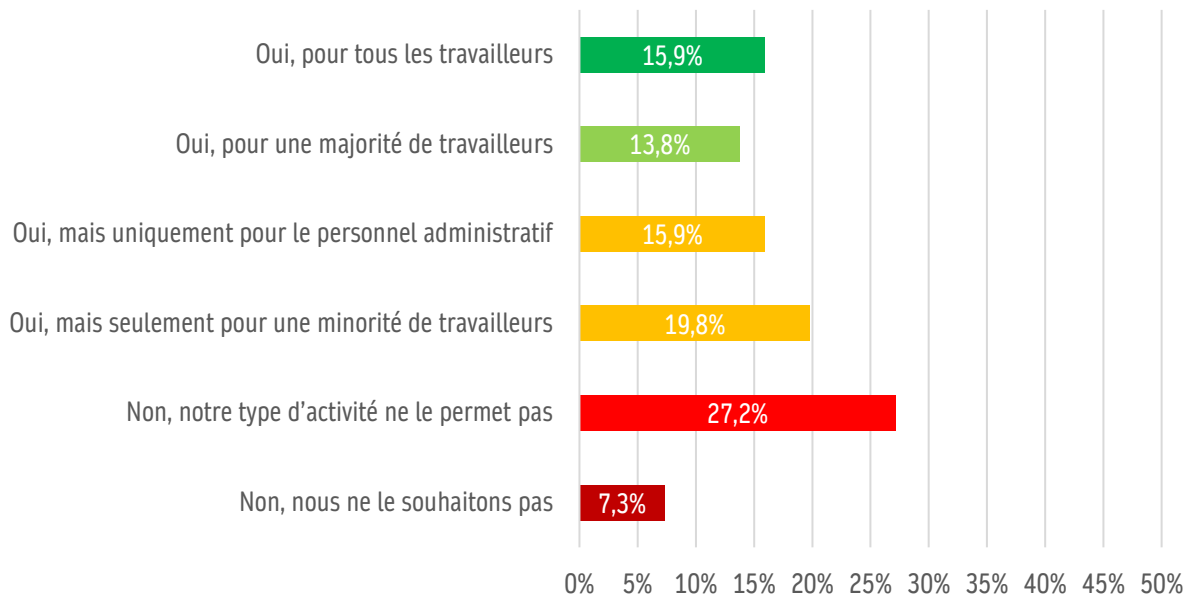


Tableau 6 - Les politiques de télétravail selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Non, notre type d'activité ne le permet pas	31,1%	24,5%	25,0%	14,3%	27,2%
Non, nous ne le souhaitons pas	8,9%	7,3%	4,2%	0,0%	7,3%
Oui, mais seulement pour une minorité de travailleurs	18,9%	20,9%	12,5%	42,9%	19,8%
Oui, mais uniquement pour le personnel administratif	11,1%	15,5%	33,3%	28,6%	15,9%
Oui, pour une majorité de travailleurs	6,7%	18,2%	25,0%	0,0%	13,8%
Oui, pour tous les travailleurs	23,3%	13,6%	0,0%	14,3%	15,9%

Tableau 7 - Les politiques de télétravail selon le domaine d'activités des organisations

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Non, notre type d'activité ne le permet pas	28,0%	41,7%	11,8%	41,4%	14,3%	7,1%	14,3%	27,2%
Non, nous ne le souhaitons pas	12,0%	2,1%	0,0%	6,9%	4,8%	14,3%	14,3%	7,3%
Oui, mais seulement pour une minorité de travailleurs	16,0%	20,8%	23,5%	10,3%	31,0%	28,6%	0,0%	19,8%
Oui, mais uniquement pour le personnel administratif	8,0%	16,7%	5,9%	27,6%	11,9%	50,0%	28,6%	15,9%
Oui, pour une majorité de travailleurs	17,3%	8,3%	41,2%	3,4%	9,5%	0,0%	42,9%	13,8%
Oui, pour tous les travailleurs	18,7%	10,4%	17,6%	10,3%	28,6%	0,0%	0,0%	15,9%



Tableau 8 - Les équipements à disposition des télétravailleurs selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Un smartphone	51,5%	47,9%	66,7%	66,7%	51,4%
Un ordinateur portable ou fixe	84,8%	74,0%	88,9%	100,0%	79,7%
Une tablette numérique	11,1%	12,9%	5,3%	16,7%	11,5%
Une connexion à Internet au domicile payée par l'employeur	9,1%	17,0%	27,8%	50,0%	16,2%
Du matériel ergonomique	22,7%	29,5%	33,3%	16,7%	26,9%

Tableau 9 - Les équipements à disposition des télétravailleurs selon le domaine d'activités des organisations

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Un smartphone	53,7%	42,9%	68,8%	60,0%	35,1%	72,7%	80,0%	51,4%
Un ordinateur portable ou fixe	88,9%	66,7%	81,3%	80,0%	73,0%	92,3%	100,0%	79,7%
Une tablette numérique	13,7%	7,1%	6,7%	26,3%	10,8%	8,3%	0,0%	11,5%
Une connexion à Internet au domicile payée par l'employeur	7,5%	12,2%	25,0%	40,0%	16,2%	16,7%	16,7%	16,2%
Du matériel ergonomique	29,6%	22,5%	50,0%	15,0%	24,3%	30,8%	16,7%	26,9%

Figure 26 – Avez-vous mis en place une politique quant au droit à la déconnexion qui a été communiquée à vos travailleurs ?

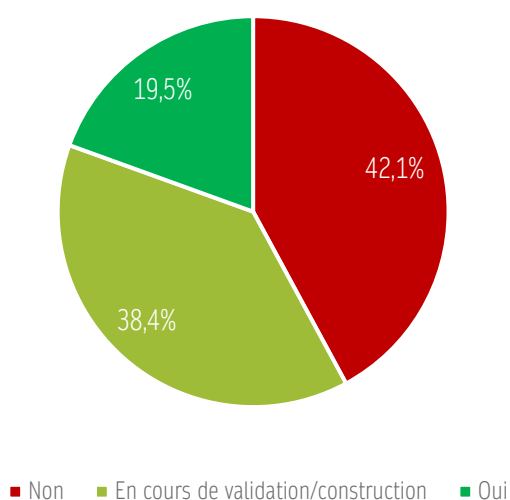


Figure 27 – Utilisation d’une politique de droit à la déconnexion selon la taille de l’organisation

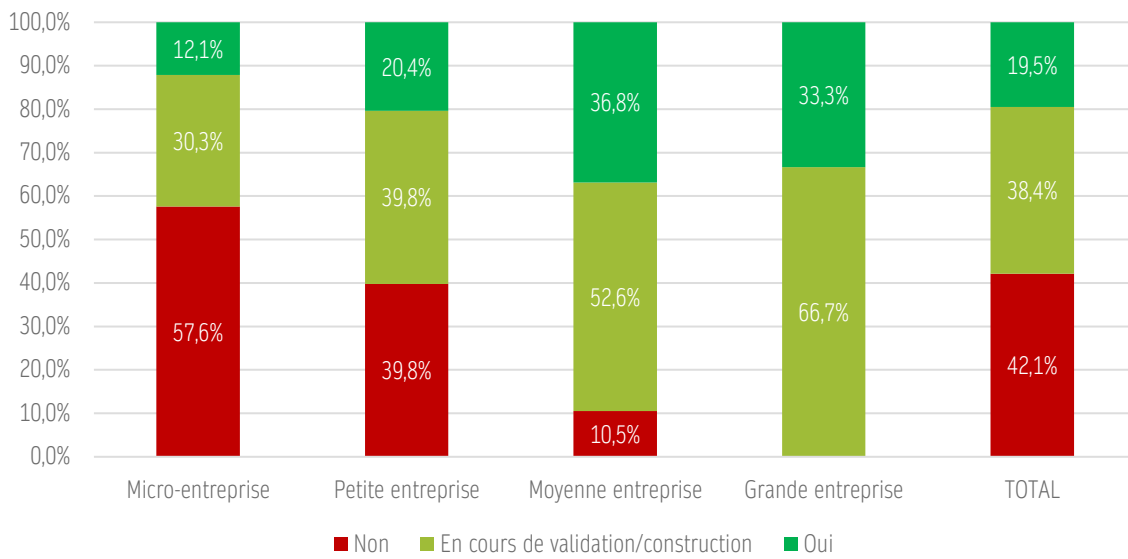


Figure 28 – Utilisation d’une politique de droit à la déconnexion selon le domaine d’activités de l’organisation

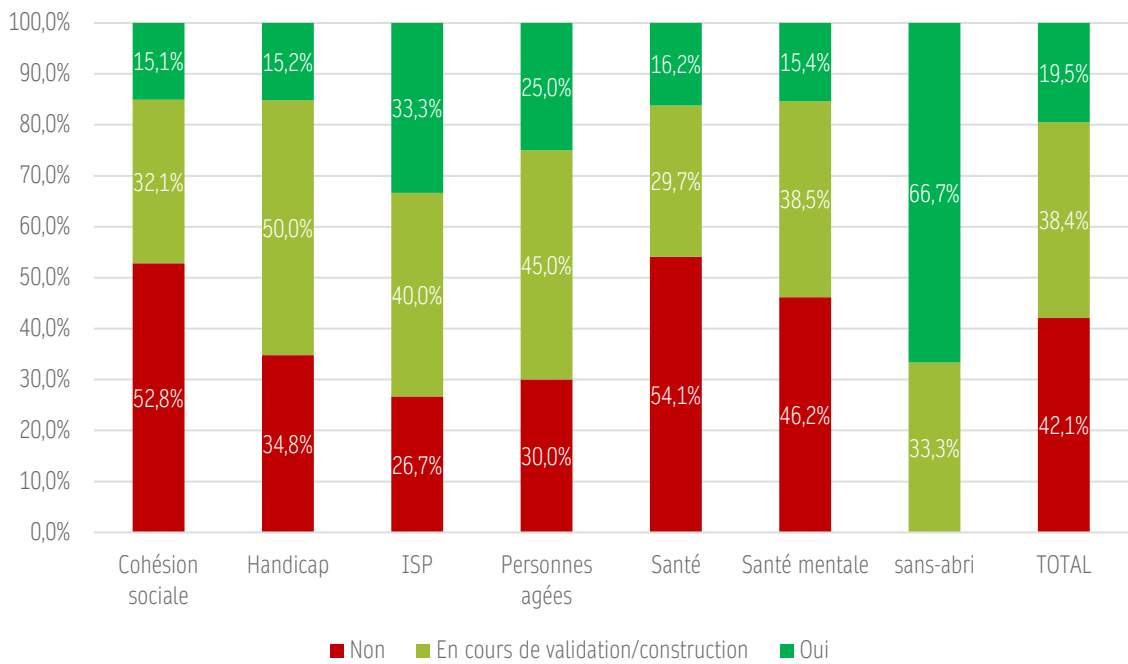


Tableau 10 – L’utilisation des logiciels de gestion selon la taille des organisations

Taille de l’organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Suite bureautique (ex : Microsoft Office)	97,8%	100,0%	100,0%	100,0%	99,2%
Logiciel de comptabilité ou de gestion des salaires (Bob Software, Mercator, Popsy, CIEL, EBP Compta, WINBOOKS, etc.)	60,2%	82,8%	95,2%	83,3%	74,7%
Logiciel de gestion des ressources humaines et de plannings (Sage HR, Apptivo, GAP, etc.)	13,0%	31,9%	70,8%	66,7%	29,2%
Un logiciel métier développé pour votre organisation et/ou pour son secteur d'activité, Veuillez préciser :	19,6%	32,7%	45,8%	33,3%	28,8%
Un système de gestion de bases de données de type MSAccess, Oracle, MySQL, etc.	14,3%	34,8%	36,4%	50,0%	27,2%
Des systèmes d’e-learning et/ou des webinaires comme moyen de formation pour le personnel	11,0%	13,2%	0,0%	0,0%	10,5%
Logiciel de design	19,5%	25,4%	21,7%	0,0%	22,1%
Un logiciel de Gestion de la Relation Client (CRM) collaboratif	4,3%	20,9%	25,0%	50,0%	15,5%
Une automatisation de la production de rapports d’activités ou de rapports pour vos financeurs	7,5%	7,9%	8,3%	50,0%	8,8%
Un logiciel de gestion intégrée (ERP) des activités quotidiennes de l’entreprise	0,0%	8,0%	29,2%	50,0%	8,1%

Tableau 11 - L’utilisation des logiciels de gestion selon le domaine d’activités des organisations

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Suite bureautique (ex : Microsoft Office)	97,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,2%
Logiciel de comptabilité ou de gestion des salaires (Bob Software, Mercator, Popsy, CIEL, EBP Compta, WINBOOKS, etc.)	69,3%	83,6%	81,3%	75,0%	70,7%	64,3%	87,5%	74,7%
Logiciel de gestion des ressources humaines et de plannings (Sage HR, Apptivo, GAP, etc.)	22,7%	24,1%	17,6%	58,6%	22,0%	50,0%	50,0%	29,2%
Un logiciel métier développé pour votre organisation et/ou pour son secteur d'activité, Veuillez préciser :	27,8%	11,3%	31,3%	14,3%	28,6%	0,0%	57,1%	22,1%
Un système de gestion de bases de données de type MSAccess, MySQL, etc.	1,3%	5,6%	11,8%	34,5%	4,9%	0,0%	16,7%	8,1%
Des systèmes d’e-learning et/ou des webinaires comme moyen de formation pour le personnel	10,7%	14,5%	17,6%	31,0%	9,5%	15,4%	42,9%	15,5%
Logiciel de design	24,3%	18,5%	23,5%	42,9%	31,7%	33,3%	33,3%	27,2%
Un logiciel de Gestion de la Relation Client (CRM) collaboratif	20,0%	16,4%	5,9%	51,7%	26,8%	15,4%	0,0%	22,4%
Une automatisation de la production de rapports d’activités ou de rapports pour vos financeurs	3,9%	0,0%	0,0%	27,6%	11,9%	30,8%	14,3%	8,8%
Un logiciel de gestion intégrée (ERP) des activités quotidiennes de l’entreprises comme les achats, la gestion des opérations et la comptabilité	19,7%	14,8%	0,0%	58,6%	54,8%	25,0%	33,3%	28,8%



Tableau 12 – la proportion d’organisations qui transmettent des données “travailleurs” aux pouvoirs publics selon leur taille

Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
82,8%	88,1%	95,7%	100,0%	88,5%

Tableau 13 – la proportion d’organisations qui transmettent des données “travailleurs” aux pouvoirs publics selon leur domaine d’activités

Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
86,1%	94,2%	100,0%	74,1%	89,5%	93,3%	87,5%	88,5%

Tableau 14 – les canaux utilisés pour transmettre les données “travailleurs” aux pouvoirs subsidiant selon la taille de l’organisation

Taille de l’organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Format papier : envoi des données par courrier postal	11,0%	17,0%	33,3%	0,0%	15,6%
Format électronique : envoi des données par mail	89,0%	82,0%	88,9%	100,0%	85,9%
Format électronique : encodage des données dans un logiciel public	57,5%	49,0%	66,7%	57,1%	53,8%

Tableau 15 – les canaux utilisés pour transmettre les données “travailleurs” aux pouvoirs subsidiant selon le domaine d’activités de l’organisation

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Format papier : envoi des données par courrier postal	16,1%	6,3%	28,6%	20,0%	23,5%	0,0%	28,6%	15,6%
Format électronique : envoi des données par mail	91,9%	81,3%	85,7%	75,0%	85,3%	85,7%	100,0%	85,9%
Format électronique : encodage des données dans un logiciel public	58,1%	41,7%	64,3%	55,0%	61,8%	57,1%	28,6%	53,8%

Tableau 16 – Seriez-vous prêt, à l’avenir, à encoder les données sur vos travailleurs dans un logiciel en ligne géré par l’administration publique ? (taille)

Taille de l’organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Non, (sans raison précisée):	16,1%	11,1%	0,0%	33,3%	12,8%
Non, nous n’avons pas de temps à investir dans l’apprentissage d’une nouvelle procédure	6,5%	9,3%	33,3%	0,0%	9,6%
Non, nous ne possédons pas le matériel/personnel nécessaire	12,9%	5,6%	0,0%	0,0%	7,4%
Non, nous préférons d’autres canaux de transmission des données	9,7%	13,0%	0,0%	0,0%	10,6%
Oui, je serais prêt(e)	38,7%	40,7%	33,3%	66,7%	40,4%
Oui, ça serait une très bonne idée / ça nous apparait comme nécessaire	16,1%	20,4%	33,3%	0,0%	19,1%



Tableau 17 – Seriez-vous prêt, à l’avenir, à encoder les données sur vos travailleurs dans un logiciel en ligne géré par l’administration publique ? (domaine d’activités)

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Non, (sans raison précisée):	18,5%	10,3%	20,0%	11,1%	8,3%	0,0%	20,0%	12,8%
Non, nous n’avons pas de temps à investir dans l’apprentissage d’une nouvelle procédure	7,4%	6,9%	20,0%	11,1%	0,0%	14,3%	40,0%	9,6%
Non, nous ne possédons pas le matériel/personnel nécessaire	11,1%	0,0%	0,0%	11,1%	16,7%	0,0%	20,0%	7,4%
Non, nous préférons d’autres canaux de transmission des données	18,5%	10,3%	20,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	10,6%
Oui, je serais prêt(e)	40,7%	48,3%	20,0%	33,3%	41,7%	42,9%	20,0%	40,4%
Oui, ça serait une très bonne idée / ça nous apparaît comme nécessaire	3,7%	24,1%	20,0%	33,3%	25,0%	42,9%	0,0%	19,1%

Tableau 18 - Les outils de communication externes selon la taille des organisations

Taille de l’organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Un site internet qui est propre à votre organisation	82,8%	88,1%	95,7%	100,0%	87,2%
Une application mobile propre à votre organisation	11,0%	6,8%	25,0%	57,1%	11,6%
Des newsletters	16,3%	32,2%	37,5%	85,7%	28,1%
Messagerie instantanée (chat et forum)	18,5%	16,9%	21,7%	14,3%	17,8%
Des services de publicité en ligne (Google Ad, etc.)	8,7%	12,1%	17,4%	71,4%	13,0%
Un site tiers	16,4%	13,3%	14,3%	20,0%	14,8%
Une plateforme en ligne.	12,2%	8,1%	13,3%	50,0%	11,6%
Des réseaux sociaux (ex : Facebook, Youtube, Google+, LinkedIn, etc.).	70,5%	61,7%	66,7%	71,4%	65,9%

Tableau 19 - Les outils de communication externes selon le domaine d’activités des organisations

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Un site internet qui est propre à votre organisation	89,6%	87,0%	88,2%	86,2%	88,1%	73,3%	87,5%	87,2%
Une application mobile propre à votre organisation	9,2%	7,3%	5,9%	37,9%	4,8%	21,4%	0,0%	11,6%
Des newsletters	27,3%	20,0%	29,4%	31,0%	33,3%	21,4%	62,5%	28,1%
Messagerie instantanée (chat et forum)	19,5%	5,5%	35,3%	25,0%	19,0%	14,3%	25,0%	17,8%
Des services de publicité en ligne (Google Ad, etc.)	9,5%	7,4%	17,6%	31,0%	7,1%	13,3%	37,5%	13,0%
Un site tiers	20,0%	9,3%	12,5%	10,0%	15,6%	10,0%	33,3%	14,8%
Une plateforme en ligne.	16,7%	4,3%	12,5%	18,2%	11,8%	0,0%	16,7%	11,6%
Des réseaux sociaux (ex : Facebook, Youtube, Google+, LinkedIn, etc.).	78,9%	50,9%	84,6%	66,7%	65,0%	23,1%	100,0%	65,9%



Tableau 20 – L’offre de services en ligne selon la taille des organisations

Taille de l’organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Imprimer des documents (tickets, bons de réduction, état du dossier, attestations, ...)	15,2%	24,3%	17,4%	16,7%	19,8%
Facturation électronique	10,9%	19,5%	43,5%	33,3%	18,7%
Réservation de prestations de services et/ou achat de produits via le site internet	17,4%	18,3%	8,7%	16,7%	16,9%
Collecter des commentaires ou des évaluations des bénéficiaires et autres parties-prenantes	8,7%	18,4%	21,7%	16,7%	14,8%
Proposition de certains services directement en ligne	7,6%	11,3%	0,0%	33,3%	9,3%
Suivi des prestations (tracking et service-après-vente)	5,5%	4,4%	4,3%	16,7%	5,1%
Demande de devis	2,2%	3,5%	13,0%	16,7%	4,2%
Réservation de prestations de services et/ou achat de produits via une plateforme collaborative	2,2%	5,2%	0,0%	0,0%	3,4%
Personnaliser un produit ou un service avant de le commander	1,1%	4,4%	4,3%	0,0%	3,0%

Tableau 21 - L’offre de services en ligne selon le domaine d’activités des organisations

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Imprimer des documents (tickets, bons de réduction, état du dossier, attestations, ...)	13,3%	17,0%	17,6%	27,6%	26,2%	35,7%	14,3%	19,8%
Facturation électronique	8,0%	20,8%	5,9%	51,7%	19,0%	25,0%	0,0%	18,7%
Réservation de prestations de services et/ou achat de produits via le site internet	17,3%	13,2%	11,8%	17,2%	23,8%	14,3%	14,3%	16,9%
Collecter des commentaires ou des évaluations des bénéficiaires et autres parties-prenantes	6,7%	13,2%	23,5%	34,5%	14,3%	7,7%	28,6%	14,8%
Proposition de certains services directement en ligne	6,7%	9,4%	0,0%	6,9%	16,7%	14,3%	14,3%	9,3%
Suivi des prestations (tracking et service-après-vente)	6,8%	1,9%	0,0%	10,3%	2,4%	14,3%	0,0%	5,1%
Demande de devis	1,3%	3,8%	5,9%	13,8%	0,0%	14,3%	0,0%	4,2%
Réservation de prestations de services et/ou achat de produits via une plateforme collaborative	2,7%	3,8%	5,9%	6,9%	0,0%	7,1%	0,0%	3,4%
Personnaliser un produit ou un service avant de le commander	0,0%	1,9%	11,8%	6,9%	0,0%	14,3%	0,0%	3,0%



Tableau 22 – L'utilisation des technologies avancées selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Des dispositifs de surveillance des usagers/bénéficiaires, tels que des capteurs de mouvement, des sols connectés, le contrôle à distance des accès, etc.	4,4%	7,0%	16,7%	33,3%	7,6%
La domotique (gestion d'énergie automatisée, optimisation de l'éclairage et du chauffage, commandes à distance, signaux visuels ou sonores, etc.)	4,4%	7,0%	8,3%	33,3%	6,8%
La téléassistance	2,2%	6,0%	13,0%	0,0%	5,1%
Les portes et les boîtes-aux-lettres connectées	1,1%	3,5%	17,4%	0,0%	3,9%
La télémédecine, à savoir l'utilisation de nouvelles technologies permettant à des professionnels de la santé de communiquer et de réaliser des actes médicaux à distance	2,2%	4,3%	4,3%	16,7%	3,8%
La réalité augmentée : interface virtuelle (smartphone, tablette tactile, paire de lunettes, casque, etc.) qui vient enrichir la réalité en y superposant des informations complémentaires	3,3%	0,9%	4,2%	16,7%	2,5%
Des systèmes de géolocalisation	0,0%	1,7%	8,3%	28,6%	2,5%
La réalité virtuelle : technologie digitale (casques de réalité virtuelle, fenêtres connectées, plafonds projetant un ciel artificiel, etc.) qui simule la présence physique d'un utilisateur	1,1%	1,7%	0,0%	16,7%	1,7%
L'intelligence artificielle (IA) (ensemble de techniques mises en œuvre pour que des machines simulent l'intelligence : liens conceptuels, déductions, apprentissages, etc.)	3,3%	0,9%	0,0%	0,0%	1,7%
Les capteurs connectés de paramètres physiologiques (la fréquence cardiaque ou la pression artérielle, par exemple)	2,2%	0,9%	4,3%	0,0%	1,7%
Les robots de compagnie ou d'assistance	1,1%	0,0%	4,3%	16,7%	1,3%
Une assistance à la mobilité, comme la robotique d'aide à la marche ou les déambulateurs intelligents, capables d'éviter les obstacles	1,1%	0,0%	4,3%	0,0%	0,8%
L'automatisation des tâches quotidiennes (les tondeuses et autres aspirateurs intelligents, par exemple)	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,4%



Tableau 23 – L'utilisation des technologies avancées selon le domaine d'activités des organisations

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Des dispositifs de surveillance des usagers/bénéficiaires, tels que des capteurs de mouvement, des sols connectés, le contrôle à distance des accès, etc.	2,7%	3,7%	0,0%	31,0%	9,5%	0,0%	14,3%	7,6%
La domotique (gestion d'énergie automatisée, optimisation de l'éclairage et du chauffage, commandes à distance, signaux visuels ou sonores, etc.)	2,8%	11,1%	0,0%	17,2%	4,8%	0,0%	14,3%	6,8%
La téléassistance	0,0%	1,9%	5,9%	27,6%	4,8%	0,0%	0,0%	5,1%
Les portes et les boîtes-aux-lettres connectées	0,0%	5,9%	5,9%	13,8%	2,4%	0,0%	0,0%	3,9%
La télémédecine, à savoir l'utilisation de nouvelles technologies permettant à des professionnels de la santé de communiquer et de réaliser des actes médicaux à distance	2,7%	1,9%	0,0%	6,9%	9,5%	0,0%	0,0%	3,8%
La réalité augmentée : interface virtuelle (smartphone, tablette tactile, paire de lunettes, casque, etc.) qui vient enrichir la réalité en y superposant des informations complémentaires	1,4%	0,0%	5,9%	6,9%	2,4%	7,1%	0,0%	2,5%
Des systèmes de géolocalisation	0,0%	3,7%	0,0%	10,3%	0,0%	6,7%	0,0%	2,5%
La réalité virtuelle : technologie digitale (casques de réalité virtuelle, fenêtres connectées, plafonds projetant un ciel artificiel, etc.) qui simule la présence physique d'un utilisateur	0,0%	3,8%	0,0%	3,4%	0,0%	7,1%	0,0%	1,7%
L'intelligence artificielle (IA) (ensemble de techniques mises en œuvre pour que des machines simulent l'intelligence : liens conceptuels, déductions, apprentissages, etc.)	2,7%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	1,7%
Les capteurs connectés de paramètres physiologiques (la fréquence cardiaque ou la pression artérielle, par exemple)	1,3%	1,9%	0,0%	3,4%	2,4%	0,0%	0,0%	1,7%
Les robots de compagnie ou d'assistance	1,3%	0,0%	0,0%	6,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
Une assistance à la mobilité, comme la robotique d'aide à la marche ou les déambulateurs intelligents, capables d'éviter les obstacles	0,0%	1,9%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
L'automatisation des tâches quotidiennes (les tondeuses et autres aspirateurs intelligents, par exemple)	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%



A.3.3

Le positionnement technologique des ONM

Tableau 24 – L'intérêt déclaré pour la digitalisation des ONM selon leur taille

Taille de l'organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
L'utilisation plus intensive des technologies digitales est une priorité absolue pour mon organisation	4,12	4,60	5,12	5,18	4,52
Une utilisation plus importante des technologies digitales permettra de mieux rencontrer les objectifs de mon organisation	4,36	5,00	5,37	5,18	4,83
La mise en place de technologies digitales fait actuellement l'objet d'un plan stratégique au sein de mon organisation	4,88	4,87	5,32	5,29	4,94
La mise en place de technologies digitales fait actuellement l'objet d'un plan stratégique au sein de mon organisation	4,37	4,63	4,83	5,29	4,58
Une utilisation plus importante des technologies digitales est essentielle afin de rester concurrentiel et maintenir nos activités à long terme	3,28	3,28	3,63	3,74	3,34
L'entreprise a déjà digitalisé les processus qui le nécessitaient	4,87	5,13	5,04	5,40	5,03
La transformation digitale comporte beaucoup de risques	5,04	4,79	4,76	4,26	4,87

Tableau 25 - L'intérêt déclaré pour la digitalisation des ONM selon leur secteur d'activités

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
L'utilisation plus intensive des technologies digitales est une priorité absolue pour mon organisation	4,03	4,73	4,81	5,07	4,36	4,64	4,70	4,52
Une utilisation plus importante des technologies digitales permettra de mieux rencontrer les objectifs de mon organisation	4,33	4,94	5,24	5,29	4,83	4,77	5,21	4,83
La mise en place de technologies digitales fait actuellement l'objet d'un plan stratégique au sein de mon organisation	4,87	5,09	5,18	4,91	4,77	4,72	5,27	4,94
La mise en place de technologies digitales fait actuellement l'objet d'un plan stratégique au sein de mon organisation	4,31	4,85	4,75	4,75	4,25	4,77	5,21	4,58
Une utilisation plus importante des technologies digitales est essentielle afin de rester concurrentiel et maintenir nos activités à long terme	3,46	2,59	3,30	3,64	3,26	4,45	4,70	3,34
L'entreprise a déjà digitalisé les processus qui le nécessitaient	4,80	5,14	4,42	5,34	5,06	5,32	5,40	5,03
La transformation digitale comporte beaucoup de risques	5,12	4,62	4,90	4,08	5,20	4,52	5,00	4,87



Tableau 26 - Pensez-vous que le(s) moyen(s) utilisé(s) pour transmettre les données sur vos travailleurs à l'administration publique puisse être bonifié(s) (Taille)

Taille de l'organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Non	19,2%	16,0%	5,6%	28,6%	17,1%
Oui, il faudrait que la procédure soit simplifiée	53,4%	52,0%	50,0%	42,9%	51,8%
Oui, il faudrait harmoniser les procédures entre les différentes administrations	46,6%	51,0%	66,7%	42,9%	50,3%
Oui, il faudrait qu'on ait le choix de la procédure en fonction de la réalité de l'asbl	35,6%	25,0%	27,8%	0,0%	28,1%

Tableau 27 - Pensez-vous que le(s) moyen(s) utilisé(s) pour transmettre les données sur vos travailleurs à l'administration publique puisse être bonifié(s) (Domaine d'activités)

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Non	14,5%	18,8%	14,3%	20,0%	17,6%	14,3%	28,6%	17,1%
Oui, il faudrait que la procédure soit simplifiée	51,6%	58,3%	50,0%	30,0%	52,9%	57,1%	57,1%	51,8%
Oui, il faudrait harmoniser les procédures entre les différentes administrations	45,2%	45,8%	71,4%	60,0%	61,8%	28,6%	42,9%	50,3%
Oui, il faudrait qu'on ait le choix de la procédure en fonction de la réalité de l'asbl	38,7%	18,8%	14,3%	20,0%	41,2%	21,4%	0,0%	28,1%



A.3.4

Les ressources et besoins des ONM pour se digitaliser

Tableau 28 – Les spécialistes des technologies disponibles selon la taille des ONM

Taille de l'organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Programmeur(s)/développeur(s)	2,1%	6,3%	4,3%	57,1%	5,9%
Informaticien(s) (gestion de projet IT, implémentation de logiciels de gestion, sécurité, etc.)	5,3%	17,9%	34,8%	100,0%	16,9%
Spécialiste(s) sites web et multimédia	6,4%	16,1%	30,4%	85,7%	15,6%
Analyste(s) de données (data officer)	0,0%	14,3%	26,1%	71,4%	11,4%
Responsable(s) du digital marketing	1,1%	12,5%	21,7%	57,1%	10,1%
Chargé(s) de l'animation des réseaux sociaux (community manager)	16,0%	33,9%	47,8%	71,4%	29,1%

Tableau 29 - Les spécialistes des technologies disponibles selon leur secteur d'activités

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
Programmeur(s)/développeur(s)	3,8%	0,0%	11,8%	13,8%	2,4%	15,4%	28,6%	5,9%
Informaticien(s) (gestion de projet IT, implémentation de logiciels de gestion, sécurité, etc.)	12,8%	7,8%	47,1%	37,9%	4,8%	23,1%	28,6%	16,9%
Spécialiste(s) sites web et multimédia	7,7%	9,8%	41,2%	37,9%	9,5%	15,4%	28,6%	15,6%
Analyste(s) de données (data officer)	5,1%	9,8%	11,8%	34,5%	7,1%	15,4%	14,3%	11,4%
Responsable(s) du digital marketing	5,1%	7,8%	11,8%	27,6%	4,8%	15,4%	28,6%	10,1%
Chargé(s) de l'animation des réseaux sociaux (community manager)	26,9%	23,5%	52,9%	44,8%	21,4%	15,4%	42,9%	29,1%

Tableau 30 – Les ressources et besoins des ONM selon leur taille

Taille de l'organisation	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
L'opportunité d'adapter la technologie à nos besoins et à notre réalité	6,09	6,00	6,30	5,29	6,05
Un accompagnement pour gérer la mise en place de la technologie dans notre organisation	5,92	5,92	6,11	6,25	5,95
Un accompagnement pour identifier les technologies dont nous aurions besoin	5,94	5,81	6,10	5,45	5,88
Des ressources financières	5,55	5,83	5,88	6,57	5,74
Une majorité de travailleurs formés aux technologies digitales	5,67	5,71	6,02	5,76	5,73
La possibilité de mutualiser nos efforts avec d'autres structures non-marchandes du secteur	5,69	5,71	5,44	5,08	5,66
Un expert digital employé en interne	5,28	5,42	5,84	6,23	5,44



Tableau 31 - Les ressources et besoins des ONM selon leur secteur d'activités

Agrément/Activité	Cohésion sociale	Handicap	ISP	Personnes âgées	Santé	Santé mentale	Sans-abri	Total
L'opportunité d'adapter la technologie à nos besoins et à notre réalité	6,13	5,99	6,04	6,01	5,94	6,29	5,89	6,05
Un accompagnement pour gérer la mise en place de la technologie dans notre organisation	5,98	5,94	6,22	6,06	5,67	5,97	6,08	5,95
Un accompagnement pour identifier les technologies dont nous aurions besoin	6,05	5,76	6,28	5,68	5,77	5,66	5,68	5,88
Des ressources financières	5,59	5,50	5,82	6,55	5,74	5,38	6,50	5,74
Une majorité de travailleurs formés aux technologies digitales	5,74	5,62	6,07	5,77	5,64	5,58	5,98	5,73
La possibilité de mutualiser nos efforts avec d'autres structures non-marchandes du secteur	5,64	5,59	5,91	4,97	5,91	5,75	5,98	5,66
Un expert digital employé en interne	5,64	5,38	5,06	5,59	5,16	5,40	5,72	5,44



A.3.5

Quelle diversité dans le positionnement des ONM ?

Tableau 32 - Les caractéristiques des ONM selon leur positionnement technologique

	Leaders Tech.	Productivité et Qualité	Accessibilité et Inclusion	Les suffisamment digitalisées	Les non-digitalisées	Les réfractaires	Total
Secteur d'activités							
Cohésion sociale	12,5%	33,3%	28,4%	17,4%	27,9%	54,5%	32,0%
Handicap	12,5%	33,3%	16,4%	13,0%	27,9%	22,7%	21,5%
ISP	12,5%	0,0%	11,9%	8,7%	4,4%	4,5%	7,3%
Personnes âgées	50,0%	11,1%	10,4%	34,8%	11,8%	2,3%	13,2%
Sans-abri	0,0%	0,0%	1,5%	8,7%	2,9%	0,0%	2,3%
Santé	12,5%	22,2%	23,9%	8,7%	19,1%	15,9%	18,7%
Santé mentale	0,0%	0,0%	7,5%	8,7%	5,9%	0,0%	5,0%
Taille							
Pas d'employés	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,5%
Micro (<10 ETP)	12,5%	33,3%	40,3%	4,3%	39,7%	61,4%	39,3%
Petite (<50 ETP)	50,0%	55,6%	46,3%	52,2%	57,4%	31,8%	47,9%
Moyenne (<250 ETP)	12,5%	11,1%	13,4%	30,4%	2,9%	2,3%	9,6%
Grande (>250 ETP)	25,0%	0,0%	0,0%	13,0%	0,0%	2,3%	2,7%
Nombre d'années d'existence							
1 à 10 ans	28,6%	0,0%	6,2%	14,3%	7,7%	15,9%	10,0%
11 à 20 ans	28,6%	22,2%	6,2%	14,3%	16,9%	13,6%	13,3%
21 à 30 ans	14,3%	33,3%	46,2%	4,8%	27,7%	31,8%	31,8%
31 à 40 ans	0,0%	33,3%	18,5%	28,6%	16,9%	20,5%	19,4%
41 à 50 ans	28,6%	0,0%	15,4%	14,3%	24,6%	13,6%	17,5%
Plus de 50 ans	0,0%	11,1%	7,7%	23,8%	6,2%	4,5%	8,1%
Caractère Non-Marchand							
Source de revenu principal : ressources non-marchandes	62,5%	66,7%	89,6%	78,3%	91,2%	95,5%	88,1%
Mobilisation de bénévoles	37,5%	55,6%	39,4%	47,8%	38,8%	50,0%	42,9%

