

LE TRAVAIL SOCIAL A HORIZON 2050 :

**RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA
PROSPECTIVE**



**HAUT CONSEIL
DU TRAVAIL
SOCIAL**

Décembre 2025

Sommaire

INTRODUCTION : UNE DEMARCHE NOUVELLE POUR LE HCTS	4
▶ <i>UNE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE À LA HAUTEUR DES ENJEUX SOCIÉTAUX</i>	5
CHAPITRE 1 : LES DEFIS ET LES TRANSISTIONS À ANTICIPER	8
▶ <i>1. 1 LA TRANSITION NUMÉRIQUE : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS POUR LE TRAVAIL SOCIAL :</i>	9
▶ <i>1.2. LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET SES CONSÉQUENCES SUR LE TRAVAIL SOCIAL :</i>	11
<i>Le changement climatique et l'accompagnement des plus vulnérables :</i>	12
<i>Les incidences budgétaires et institutionnelles du changement climatique:</i>	13
▶ <i>1. 3. L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES SUR L'AVENIR DU TRAVAIL SOCIAL :</i>	14
<i>Vieillissement démographique et travail social :</i>	15
<i>Migrations et travail social</i>	16
<i>Transformation des structures familiales et travail social :</i>	17
▶ <i>1. 4. LA TRANSFORMATION DES MODES D'EXERCICE DU TRAVAIL SOCIAL :</i>	17
<i>La place des personnes accompagnées.....</i>	17
<i>Vers une diversification des statuts des intervenants sociaux :</i>	18
<i>Les évolutions des pratiques professionnelles en contexte de transition :</i>	19
CHAPITRE 2 : SEPT CHANTIERS STRUCTURELS.....	20
▶ <i>2.1. LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES :</i>	20
<i>LA RÉDUCTION DES INÉGALITÉS TERRITORIALES DOIT DEVENIR UNE PRIORITÉ :</i>	20
▶ <i>2.2. LES ORGANISATIONS :</i>	21
<i>RENDEZ LES ORGANISATIONS PLUS PERFORMANTES ET PLUS AGILES :</i>	21
▶ <i>2.3. DE NOUVELLES FORMES D'ACTION :</i>	22
<i>ACCOMPAGNER UNE ÉVOLUTION DES MODALITÉS D'INTERVENTION :</i>	22
▶ <i>2.4. LE POUVOIR D'AGIR : RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR ET D'INITIATIVE LOCALE DE CHACUN DES ACTEURS CONCERNÉS</i>	24
▶ <i>2.5. LES COMMUNAUTES D'ACTION : DÉVELOPPER UNE APPROCHE INTÉGRÉE DES GRANDES TRANSITIONS</i>	24
▶ <i>2.6. LA FORMATION : D'ABORD FORMER, POUR AGIR ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT.....</i>	25
▶ <i>2.7. LA RECHERCHE : INVESTIR DANS LA RECHERCHE POUR MIEUX COMPRENDRE ET ANTICIPER CES CHANGEMENTS :</i>	26
CHAPITRE 3 : LES PRECONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL	28
▶ <i>3.1. SE PRÉPARER À ANTICIPER LES MUTATIONS À VENIR :</i>	28
▶ <i>3.2. FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES :</i>	30
▶ <i>3.3. ORGANISER EN 2026 UNE GRANDE CONFÉRENCE NATIONALE PROSPECTIVE :</i>	33
▶ <i>1 L'AVENIR SOUHAITÉ :</i>	37
▶ <i>2 L'AVENIR À CRAINdre :</i>	39
▶ <i>3 LES PRÉCONISATIONS :</i>	41
MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL :	47
COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL :	51
FONCTIONNEMENT ET REUNIONS DU GROUPE DE TRAVAIL :	52



Préambule :

Le groupe de travail a choisi une écriture ni inclusive, ni genrée. S'il est exact que les postes du travail social sont très majoritairement occupés par des femmes, à l'exception des éducateurs techniques spécialisés et des moniteurs d'atelier, il s'agit de professions exercées par des femmes et par des hommes, sans discrimination d'un genre ou de l'autre. Les textes officiels relatifs aux diplômes sont libellés sur le mode de la neutralité et en cohérence avec les pratiques de l'édition en général. Il en est de même de la déclinaison des sigles des organisations professionnelles du travail social. Ce choix facilite enfin la lecture et donc les termes employés sont pris au sens générique ; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

INTRODUCTION :

UNE DEMARCHE NOUVELLE POUR LE HCTS

Pour prendre en compte les nombreux défis sociaux qui pointent à l'horizon long terme et préparer le travail social à y faire face, le HCTS a mis en place un groupe de travail consacré à la « prospective du travail social ».

En l'occurrence, la prospective comme projection dans un avenir éloigné comporte deux axes que le groupe de travail, conformément à sa feuille de route initiale, a été amené à distinguer :

- **un avenir redouté** : du scénario catastrophe prédisant la fin du travail social à des mutations qui risquent d'en faire perdre le sens (uberisation, travail social libéral, absorption par le sanitaire...)
- **un avenir souhaitable** (dans le prolongement, notamment, des préconisations du *Livre Blanc du travail social*).

L'enjeu pour le groupe de travail a été d'identifier les conditions qui permettraient de passer d'un avenir redouté à un avenir souhaitable, donc d'anticiper des stratégies d'action à échéance de 2050. Le mandat qui a été donné au groupe de travail était de préparer des « messages clés transversaux : leviers et freins actuels pour la mise en œuvre des recommandations », ce qui ne va pas de soi à une telle échéance.

Nous partons d'un constat : les travaux antérieurs du CSTS puis du HCTS ont toujours conduit à des préconisations et, par définition, se sont tournés vers l'avenir. Cependant, la pandémie et ses effets sur le travail social, de même que les multiples facteurs de crise qui aboutissent à une baisse d'attractivité des métiers du social, ont fragilisé beaucoup de certitudes et ont pu déstabiliser de nombreuses personnes concernées par l'action sociale et médico-sociale (professionnels, mais aussi bénévoles et personnes accompagnées).

C'est pourquoi le HCTS, comme de nombreuses autres instances et organisations, a souhaité développer une réflexion spécifique sur l'avenir à moyen et long terme. Il s'agit donc, pour ce groupe de travail, de prolonger les observations déjà exposées dans le *Livre Vert*, avant le *Livre Blanc du travail social*, afin d'anticiper les évolutions possibles et d'en tirer des implications pratiques.

De ce fait, le groupe de travail a dû répondre à une double exigence : formuler des propositions concrètes justifiant un investissement dans l'avenir du travail social, tout en apportant des idées nouvelles, afin d'éviter de répéter, une fois de plus, ce qui a déjà été recommandé dans le registre des préconisations.

L'objectif est d'avoir un temps d'avance sur des évolutions qui, pour partie, s'imposeront aux acteurs, sans qu'elles soient toujours bien anticipées, voire toujours bien compréhensibles ; mais des évolutions qui sont également générées par les acteurs eux-mêmes.

Il convient à ce propos de souligner la difficulté avec laquelle les acteurs du travail social entrent dans une réflexion prospective à l'échelle de 20 ou 30 ans. L'une des hypothèses explicatives pourrait être la manière dont la gestion et la planification des politiques publiques opèrent en termes de durée et de niveau. La planification ou la projection à long terme semble être surtout à l'œuvre au niveau des différentes institutions internationales (ODD -Objectifs de Développement Durable-de l'ONU, par exemple). Au niveau national, cette planification se fait plutôt à moyen terme, avec très peu de prospective. Cette réalité résulte peut-être des différentes étapes de la décentralisation qui ont situé cette tâche au niveau de la responsabilité des collectivités territoriales avec une visée plutôt budgétaire et stratégique¹.

Or, l'un des enjeux du groupe de travail Prospective est de rendre compte des écarts entre ce qui est attendu du travail social et la situation actuelle. Plusieurs questions en résultent : comment combler cet écart ? Comment mieux intégrer la gestion de l'incertitude dans le travail social ? Il s'agit donc de se préoccuper non seulement d'un avenir subi, mais de contribuer à la construction d'un avenir (en partie) choisi.

En ce sens, la prospective se distingue de la prévision. Son objectif est d'aider à anticiper les changements, à s'y préparer, mais aussi à y contribuer.

En conséquence, le groupe de travail ne pouvait se limiter à un simple rôle d'observateur. Il a dû explorer différentes voies d'avenir et dessiner des scénarios favorisant une meilleure adaptation aux évolutions tout en exerçant une influence sur celles-ci.

Le projet du groupe Prospective comportait donc une dimension recherche et une part d'imaginaire, pour reprendre une idée de Luc Heid², puisqu'il s'agit d'imaginer l'avenir et peut-être le rêver, mais aussi de participer à le construire.

► **Une démarche méthodologique à la hauteur des enjeux sociétaux**

Les questions cruciales auxquelles est aujourd'hui confrontée l'intervention sociale révèlent une crise systémique des politiques de solidarité autant que des enjeux propres à l'organisation du travail social lui-même.

¹ Agacinski D., Bueb J., Faure A., Fosse J., Garner H., Le Hir B., Maigne G., Viennot M., *Point de vue. La planification : idée d'hier ou piste pour demain ?* France Stratégie, 2020.

² Luc Heid, *L'imaginaire et la métamorphose du travail social*, Presses de Parmentier, L'Harmattan, 2019.

Si bien que le tsunami qui menace aujourd’hui le devenir de ces métiers - autant que la cohésion sociale de notre société - conduit à se poser quelques questions cruciales qui demandent dès à présent des éléments de réponse. Par exemple :

- *Y aura-t-il encore des travailleurs sociaux dans vingt-cinq ans*, au vu de la perte actuelle d’attractivité de ces métiers, du turnover des professionnels et des difficultés récurrentes de recrutement et de financement ?
- *Quelle est la pertinence et la viabilité à long terme des modes de financement actuels* des politiques de solidarité³ ?
- *Quelle devrait être, demain, la cible des interventions sociales* pour garantir la cohésion sociale de nos sociétés ?
- *A quelles conditions le système de formation professionnelle de travailleurs sociaux sera-t-il ou non demain en mesure de produire les compétences adaptées à ces multiples défis* ?

Le caractère complexe des questions à traiter et l’intuition que celles-ci demanderaient des réponses sur le long terme ont amené le groupe de travail à solliciter, avec le concours de la DGCS, l’appui de *Futuribles international*, cabinet spécialisé dans les démarches de prospective exploratoire.

Mobilisée à l’origine sur des questions d’aménagement du territoire, puis sur des questions d’investissement technologique, la prospective exploratoire se présente aujourd’hui comme une précieuse méthode d’aide à la décision concernant des sujets de société ou institutionnels complexes et dont le traitement s’inscrit dans une temporalité de long terme.

Contrairement aux démarches de prévision qui projettent sur des avenirs à moyen terme les « tendances lourdes » (démographiques, écologiques, économiques) déjà à l’œuvre, reproduisant ainsi des modèles forgés par la réalité actuelle, la prospective se propose avant tout d’identifier les mutations à l’œuvre ou des ruptures afin de proposer des hypothèses disruptives concernant des avenirs « possibles ».

Cela suppose donc de partir d’une large analyse des contextes dans lesquels se déploie l’intervention sociale afin d’en décoder les multiples interactions systémiques et les conséquences sur le devenir des métiers.

Le rapport de *Futuribles* mis en annexe de ce document, s’attache donc dans un premier temps à identifier les grandes transformations sociétales en cours ou émergentes, avant de poser des hypothèses concernant des phénomènes sociaux de bascule ou de rupture auxquelles tant les décideurs que les professionnels devraient être attentifs.

Le présent rapport est le produit d’un travail conjoint entre les membres du groupe de travail « prospective » du HCTS et les experts de *Futuribles*, ceci au terme de deux larges consultations auprès des professionnels et acteurs institutionnels de l’action sociale, puis d’une analyse conjointe, par le groupe de travail lui-même, des principaux phénomènes identifiés.

³ Cf. les propositions du manifeste du syndicat employeur NEXEM, « Humanifeste » (2023).

Partant d'une analyse documentée de quelques transformations structurelles (démographiques, climatiques, numériques, politiques...), le rapport du groupe de travail Prospective évoque des hypothèses de scénarios de changement ou de rupture. Ces scénarios sollicitent l'attention de l'ensemble des acteurs, décideurs de l'intervention sociale et plus généralement des décideurs publics.

Faute de définir ce que sera l'avenir du travail social et des interventions sociales, ce rapport propose des grilles de lecture les incitant à faire des choix structurant parmi plusieurs « futurs possibles ». Car, comme le disait Hugues de Jouvenel, fondateur de *Futuribles*, « la prospective est un combat contre le hasard et la fatalité » ; « l'objectif n'est pas de prévoir l'avenir - car nul ne peut dire ce qu'il sera -, mais de prendre ses responsabilités vis-à-vis de l'avenir. »

Autrement dit, l'avenir n'est pas donné, il nous reste à le construire.

CHAPITRE 1 :

LES DEFIS ET LES TRANSITIONS A ANTICIPER

De grands changements ont déjà été relevés par le *Livre Vert du travail social*. Ce premier recensement montrait qu'il existe des liens étroits entre mutations du travail social et mutations sociétales. De la même façon, l'approche prospective explore un périmètre large, avec des hypothèses de transformations touchant non seulement un secteur professionnel, mais un champ plus large d'activités, voire la société tout entière.

Ainsi, les corrélations entre les dimensions économiques, sociales et culturelles interviennent dans les évolutions de la demande en matière de protection sociale et dans la construction de l'offre sociale et médico-sociale. On peut aussi les mettre en relation avec les publics qui eux-mêmes changent (vieillissement, pauvreté, développement des problèmes de souffrance psychosociale et de santé mentale...) et la définition des nouvelles priorités portées par les politiques publiques.

Or, il faut faire la part des continuités et des ruptures dans ces changements. Car si des évolutions sont bien perceptibles, la crise sanitaire notamment a montré la part d'imprévisible dans le devenir des sociétés.

Il est indispensable de prendre en considération ces éléments pour comprendre ce qui se joue en matière de pratiques d'accompagnement social. Une approche prospective doit permettre d'éclairer leur avenir, au vu des thématiques qui concernent aujourd'hui le HCTS (notions d'inclusion, de participation et de développement du pouvoir d'agir, accompagnement des parcours, gestion de la complexité, développement social, interactions avec l'environnement, transversalité et décloisonnement des organisations...).

Face à la diversité des phénomènes à l'œuvre – qui interagissent sans nécessairement suivre les mêmes temporalités ni produire des effets d'égale intensité – ce rapport distingue trois notions pour en rendre compte : évolutions, transitions et mutations. Ce choix terminologique, bien qu'il puisse prêter à discussion, vise à souligner la spécificité de chaque dynamique. Les termes « évolution » et « transition » renvoient à des changements progressifs d'un état à un autre, tandis que la notion de « mutation » désigne une transformation plus

radicale, profonde, altérant la nature même de ce qui est modifié. Elle implique un changement plus structurant, souvent irréversible.

Cela suppose de se pencher sur trois types de transformations -qui peuvent ouvrir la voie à des secousses plus fortes encore- et donnent lieu à des appellations diverses :

- les « transitions » (démographique, numérique⁴, écologique...),
- les « virages » (domiciliaire, inclusif, capacitaire, loi 2002-2...),
- les « chocs » (de simplification, de participation, d'accompagnement, de transparence...).

Cependant, rien ne permet de dire que nous serons dans la continuité de tendances déjà amorcées. Il existe certes des signaux faibles, des pratiques émergentes... Pour autant, il faut éviter de s'enfermer dans une conception trop limitée de la prospective, mais éviter aussi une sous-estimation des transformations en cours et à venir, en préférant les éléments de continuité qui sont, certes, beaucoup plus rassurants, mais n'aident pas à anticiper, ni à contribuer à l'avenir du travail social. Enfin si la prospective permet de se préparer à ces évolutions, il reste à penser tout ce qui est relatif à l'imprévisible, le glissement vers de nouveaux paradigmes inconnus à ce jour⁵.

Il en résulte au moins deux implications pratiques, deux nécessités pour pouvoir anticiper l'avenir :

- Le développement de la recherche en travail social
- L'amélioration du recueil d'informations (statistiques et capitalisation d'éléments qualitatifs) concernant le travail social. La question d'un système d'informations et d'analyses de qualité et adapté aux spécificités du travail social paraît essentielle.

► 1.1 La transition numérique : défis et opportunités pour le travail social :

Les intervenants invités aux *entretiens* du *Livre Blanc* ont souligné plusieurs constats inscrits dans le présent et dans le futur qui peuvent constituer un point de départ pour une réflexion prospective.

Les révolutions industrielles et technologiques⁶ influencent d'une manière apparente, à travers la numérisation et les logiques algorithmiques, les capacités

⁴ Il faut y ajouter les « gérontechnologies » (domotique, robotique, géolocalisation...), le coffre-fort numérique pour l'accès aux droits, l'intelligence artificielle, le métavers ou métaverse dans le champ de la formation ; voir aussi les travaux actuels de l'ANAP qui a organisé une journée, le 6 avril 2023 sur le thème « Robots et automates, embarquez vers la logistique de demain ».

⁵ Cf. conférence de Jean Marc Sauret du 10 juin 2016 : « 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore » <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/les-metiers-de-demain/85-des-emplois-de-2030-nexistent.html>

⁶ 4ème révolution (apparue en 2011) consistant en une introduction des objets technologiques et numériques afin d'optimiser l'activité de l'organisation ; 5ème révolution qui introduit l'intelligence artificielle au sein de l'activité des organisations

des acteurs à apporter une réponse sociale, aussi bien face à la « clusivité » (risque d'exclusion, complexification des démarches), aux effets au niveau individuel (santé mentale, liens sociaux...) qu'aux aspects organisationnels (processus de prise de décisions institutionnelles⁷). Il est question d'apprécier les opportunités que les outils numériques offrent aux services, mais aussi des risques effectifs ou potentiels.

Cependant, la technicité et la normalisation des pratiques professionnelles, exigées ou imposées par les gestionnaires, vont à l'encontre de la logique de proximité et de la présence sociale auprès des personnes accompagnées. Face à cela, les professionnels ont envie de réacquérir leur liberté d'action, leur créativité professionnelle et de mettre l'accent sur la prédominance du lien entre les personnes et le développement de leur pouvoir d'agir (HCTS, 2021). On observe l'émergence de formes collaboratives du travail qui transforment les organisations et les rapports hiérarchiques classiques. Dans cette perspective, le travail social indépendant se développe en France sur fond de motivations de devenir son propre employeur et de se libérer des contraintes organisationnelles et institutionnelles (Le Clerc, 2022). Cela interroge, voire polarise, le milieu professionnel du travail social.

Quels seront par exemple les impacts du numérique dans la vie quotidienne et ses effets sur la santé en général, notamment la santé mentale de la personne, sur son budget et sur sa situation économique, sur ses relations proches, etc. De même, quels seront les effets sur le travail social auquel on ne s'adresserait plus en cas de besoin, ceci au profit d'un technicien informatique qui va appliquer une procédure et non répondre à une question sociale... alors que des difficultés sociales peuvent apparaître, toutes populations confondues (populations pour laquelle les travailleurs sociaux actuels ne sont pas formés). Quels seront par ailleurs les impacts et/ou limites de la logique algorithmique dans la capacité à apporter une réponse sociale (cf. sur cette question l'étude en cours du LaborIA de l'INRIA sur "IA et travail social"). Enfin, quels garde-fous éthiques et juridiques seront nécessaires pour encadrer les pratiques professionnelles ?

Si l'on regarde les diverses expérimentations menées en France et à l'international, on observe que l'intelligence artificielle peut aider les services sociaux à identifier et mieux cibler les bénéficiaires ou à prendre des décisions en s'appuyant sur une collecte des données pertinentes, à la gestion de cas.

Des outils spécifiques permettent déjà de détecter si une personne âgée a effectué des mouvements à son domicile ; si tel n'était pas le cas les services appellent la personne au téléphone ou envoient une équipe sur place (en Espagne, un outil basé sur l'IA connecté au compteur d'eau, dans des pays nordiques en zone rurale on les appelle via TEAMS pour aider à la prise de médicaments). La robotique permet également d'aider les soignants à lever les personnes (éviter des accidents de travail).

⁷ Par ailleurs, l'usage de l'IA dans la communication entre les services et le public n'est toujours pas ou peu encadré d'une manière générale et encore moins dans les métiers de la relation. Il existe cependant un règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) du 13 juin 2024, qui prévoit des obligations pour les fournisseurs de systèmes d'IA à des fins générales (GPAI) et interdit certains systèmes d'IA attentatoires aux droits fondamentaux.

Compte tenu du fait que le cyberespace fait partie aussi du milieu de vie des personnes, notamment des jeunes, les travailleurs sociaux vont à la rencontre du public dans l'espace numérique (via les jeux vidéo en Allemagne, en Belgique ou encore « Les Promeneurs du net » en France). Cela montre également que la réalité virtuelle est une nouvelle dimension de l'accompagnement socio-éducatif en travail social.

Ainsi, le groupe de travail a pris connaissance de l'outil numérique Paaco-Globule⁸, utilisé au niveau régional porté par l'Agence régionale de santé Nouvelle-Aquitaine. L'outil soutient l'organisation d'une « prise en charge globale » et son adaptation en fonction des besoins du patient implique une communication et une coordination renforcée entre les professionnels. Sécurisé et hébergé chez un hébergeur agréé pour les données de santé (HDS), il permet un partage d'informations sécurisé entre les professionnels en tenant compte du profil de chaque intervenant. Utilisable en web ou en mobilité, il est disponible sur smartphones ou tablette en version iOS et Android. Un mode déconnecté permet son utilisation partout, notamment au domicile des personnes quand elles résident dans des zones isolées. Ses principales fonctionnalités fluidifient les parcours de santé et facilitent le lien ville-hôpital : un journal de communication, un agenda, une documentthèque, un plan personnalisé de santé (GIP Esea Nouvelle-Aquitaine).

► 1.2. Le changement climatique et ses conséquences sur le travail social :

Face à l'urgence climatique, le travail social va devoir se transformer, notamment pour décarboner son fonctionnement. On ne dispose pas des données chiffrées sur l'empreinte carbone du secteur, ce qui rend difficile le repérage des points de vulnérabilité, et notamment les pratiques aujourd'hui dépendantes des énergies fossiles. Par exemple l'aide à domicile reste très dépendante des déplacements des professionnels, ce qui constitue une fragilité potentielle et demande d'avoir un modèle économique plus résilient. Ceci est d'autant plus vrai que le changement climatique va induire de nouveaux besoins de la population dans tous les domaines de la vie (santé, vie quotidienne, événements extrêmes pouvant survenir et générer d'importants besoins de protection...).

La transition écologique va également induire l'émergence de nouveaux publics et de nouveaux risques. Aujourd'hui, la prise en compte du risque est encore insuffisante dans les décisions publiques et privées : l'analyse des risques doit être intégrée beaucoup plus largement dans les processus de décision dans le champ du travail social, notamment en ce qui concerne le risque lié au changement climatique.

Ainsi, les politiques de transition ont des implications sur l'emploi et sur les transitions professionnelles, d'où la nécessité d'accompagner des transferts

⁸ Paaco-Globule est l'outil numérique de coordination utilisé par les professionnels de la région pour le suivi de tous types de parcours de santé.

massifs, inter-sectoriels et intra-sectoriels, afin de sécuriser les parcours professionnels des personnes. Dans ce sens, la reconversion écologique constitue une opportunité de création d'emplois, de nouveaux métiers, mais contribue aussi à amplifier les inégalités sociales quant à l'accès à la transition écologique.

Les experts auditionnés recommandent de s'intéresser à l'ensemble de la chaîne de valeurs de l'action sociale. La continuité des parcours nécessite une approche longitudinale et certaines structures rencontreront des difficultés à maintenir/ajuster leurs offres de services pendant la période de transition écologique. Il s'agit notamment des structures associatives d'aide à domicile, de l'accessibilité des services publics dans un cadre de mobilités un peu plus contraint, en lien avec l'aménagement du territoire.

Du côté des professionnels, des questions plus concrètes voient le jour : comment va se développer la « migration climatique » ? Allons-nous devoir accueillir davantage de populations et plutôt lesquelles ? Comment passer d'un accueil dit temporaire à un accueil durable ? Allons-nous devoir partir nous-mêmes, parce que notre lieu de vie devient inondable ou se trouve sur une faille sismique... ? Allons-nous devoir accueillir tout en migrant ? Comment va-t-on gérer la croissance de l'individualisation (qui reste une constante) et cette demande collective de protection ? (cf. rapports du GIEC, rapport VIGIE 2023).

Le changement climatique et l'accompagnement des plus vulnérables :

Inéluctable à horizon 2030-2050, le changement climatique entraînera des conséquences, dont certaines sont à ce jour connues et d'autres non, tant sur les publics accompagnés, en priorité les plus vulnérables, que sur les pratiques professionnelles du secteur social. L'augmentation des températures, la multiplication des phénomènes climatiques extrêmes (feu, sécheresse, inondations, pollutions, crises sanitaires...) et les catastrophes naturelles, impacteront également l'organisation du travail concernant l'habitabilité des territoires.

Au-delà du vieillissement démographique, qui accentuera la perte d'autonomie des personnes âgées (+35% de besoin d'accompagnement), les risques environnementaux et comportementaux feront croître les enjeux de santé : polypathologie (maladies chroniques), santé mentale, maladies psychiatriques (première cause d'entrée en invalidité) et traitements psychotropes. Ils représentent déjà le premier poste de dépense de l'assurance maladie.

L'accroissement des inégalités aura des effets sociaux et politiques, par exemple sur la cohésion sociale, qui sont encore insuffisamment mesurés. L'inégalité de santé concernera en premier lieu les plus pauvres (de par le renoncement aux soins), dont les jeunes (confrontés à des problèmes de santé mentale face au changement climatique), dont aussi les femmes et les habitants des territoires ultra-marins surexposés aux risques environnementaux et sanitaires. Ces personnes ont en effet une plus forte exposition aux risques socio-environnementaux, davantage de problématiques addictives et un moindre accès aux soins et à la prévention.

Dans le domaine de la santé, les besoins augmenteront de l'ordre de 30 à 40% en 2040. Les difficultés de suivi et d'accompagnement des pathologies seront plus importantes. Une des caractéristiques des phénomènes climatiques et sanitaires

(santé mentale/addictions /pathologies mentales et physiques) est qu'ils s'entraîneront mutuellement et seront renforcés par la baisse de la densité médicale.

Les effets du changement climatique généreront également des migrations internes. Au niveau mondial 1,2 milliard de personnes seraient forcées de quitter leur lieu de vie. En France, au-delà des littoraux confrontés à la hausse des niveaux de mer, 62% de la population est exposée plus ou moins fortement aux risques climatiques. Déjà, selon l'Internal Displacement Center, 45 000 personnes ont été contraintes de quitter leur territoire en 2022. Bien que le droit national et international, malgré quelques avancées⁹, soit loin de pouvoir statuer sur le statut du réfugié climatique, l'inclusion progressive des vulnérabilités environnementales est visible dans les débats publics et décisions politiques.

Le risque de pandémie à horizon 2050, élevé sinon probable, impacterait particulièrement les personnes vulnérables et pourrait conduire à des interruptions de services et d'accompagnement pour des raisons sanitaires.

Les incidences budgétaires et institutionnelles du changement climatique:

Au niveau des financements, des arbitrages seront à faire par l'État pris en ciseaux entre les contraintes de la dépense publique et la hausse des besoins de protection sociale. Ce qui pourrait conduire à des transferts de financements des institutions vers des services sociaux de proximité, et donc à une certaine désinstitutionnalisation. Arbitrages également à venir au regard du contexte budgétaire globalement tendu des finances publiques, qui amènera à choisir entre plusieurs secteurs d'activité. Celui de la solidarité sera-t-il ou non « sanctuarisé » ?

Le contexte politique de repli sur soi de certains pays, l'augmentation des dépenses consacrées à la sécurité nationale et européenne pourraient d'autre part amener à une diminution des financements conséquents de l'Union européenne et par ricochet sur les politiques publiques sociales françaises. Par ailleurs de fortes hétérogénéités territoriales historiques en termes de mesures mises en œuvre et de ressources, tendent à s'aggraver.

Des enjeux de coordination entre acteurs sont mis en avant au regard de leur multiplicité dans un contexte d'évolution de la répartition des compétences et de l'intervention sociale, avec le développement de l'intérim dans le travail social et la privatisation de ses acteurs.

Coordination plébiscitée également entre intervenants sociaux et acteurs de la santé face au vieillissement de la population qui accentue la chronicisation des maladies. Selon les cadres et les professionnels de terrain, d'ici 2040, l'évolution de la précarité et des problématiques de santé aura effectivement le plus d'impact sur

⁹ L'affaire Teitiota contre Nouvelle-Zélande a conduit une avancée majeure car elle introduit le principe selon lequel le risque climatique grave peut, à titre exceptionnel, empêcher le renvoi d'une personne dans son pays d'origine au nom du droit à la vie (art 2 de la CEDH). En 2020, en France la décision de la Cour d'appel de Bordeaux décide qu'un ressortissant Bangladais gravement asthmatique peut rester en France car la pollution atmosphérique de Dhaka menaçait sa vie.

le périmètre de l'intervention sociale, mais aussi sur l'organisation et les pratiques médicales. Malgré des expériences en santé, de développement de la territorialisation de communautés professionnelles pour homogénéiser les parcours santé, le renforcement de la coordination des acteurs médicaux et sociaux est imparfaitement rempli, notamment dans certains domaines à l'échelle départementale.

Ainsi la réponse pertinente qui risque de s'imposer d'elle-même est le niveau territorial local et constituerait un levier pour décloisonner les services, démocratiser le travail social dans une dimension préventive au service de tous, favoriser des projets de développement social. De fait, la dimension de participation des personnes accompagnées mais aussi plus largement celle de participation citoyenne s'en trouverait ancrée, situant les métiers de la cohésion sociale dans une dimension d'agents de transformation au service des habitants d'un territoire.

► 1. 3. L'impact des évolutions démographiques sur l'avenir du travail social :

Les transformations démographiques observées actuellement et en termes de tendance sur les prochaines décennies se caractérisent par un ralentissement marqué du taux de natalité ainsi qu'un allongement de l'espérance de vie. Cette dynamique entraîne une augmentation progressive et continue du nombre de personnes âgées : d'ici 2040, un tiers des Français aura plus de 60 ans, tandis que les personnes âgées de plus de 75 ans représenteront environ 16 % de la population.

Au-delà du simple vieillissement de la société, d'autres phénomènes tels que les migrations, la diminution des naissances et la recomposition des structures familiales redéfinissent de manière significative les besoins sociaux, imposent une révision des modalités d'intervention des professionnels du travail social, en intégrant les éléments suivants :

- la diversification croissante des modèles familiaux — incluant familles monoparentales ou recomposées par exemple — parfois éclatées sur le territoire, voire à l'étranger...
- des personnes âgées en charge de leurs parents dépendants
- la charge matérielle/financière/mentale pour les plus jeunes générations d'un nombre de personnes âgées plus important lié aux recompositions familiales, avec, par exemple, deux beaux-parents
- des adolescents et jeunes adultes, conçus tardivement, en charge de parents très âgés...
- des salariés âgés en charge de leurs descendants et/ou descendants
- des salariés vieillissants avec potentiellement des problématiques spécifiques.

Ces évolutions, en transformant la société, modifient les pratiques sociales. Elles induisent notamment une reconfiguration des relations sociales ainsi que des impacts majeurs sur l'urbanisme, les flux économiques, l'équilibre budgétaire national et les systèmes de protection sociale.

Placé en première ligne face à ces mutations sociétales, le travail social est dans l'obligation de s'adapter, afin de répondre efficacement aux changements affectant la population. Il s'agit ainsi de bien prendre en compte les besoins et caractéristiques des personnes et de proposer des modalités d'accompagnement adaptées.

L'approche prospective nous invite à nous préoccuper de ce bouleversement démographique à venir. Le prolongement de la durée de vie, en bonne santé ou non, ne doit pas être un poids pour la société, mais bien une étape dans le parcours de vie de tout un chacun. Toutefois, le passage à la retraite et l'avancée en âge au sens plus global n'est pas suffisamment pensé dans l'accompagnement. Il est avant tout pensé au travers d'un coût sociétal ou de la perte d'autonomie.

Or, cette population représente une opportunité pour notre société à valoriser. Les séniors constituent une ressource, de par leur disponibilité, leur expérience et leur capacité économique -pour une partie. Ils peuvent être des acteurs très actifs de la citoyenneté et apporter une contribution significative à la cohésion sociale, que les intervenants sociaux peuvent être à même d'accompagner.

Les politiques publiques ont du mal à prendre la mesure de la complexité des espaces transitoires. Ainsi, le vieillissement peut provoquer des fractures générationnelles si les politiques publiques et les pratiques professionnelles ne tiennent pas compte et ne soutiennent pas des projets intergénérationnels de solidarité (par exemple l'habitat inclusif ou la co-location intergénérationnelle). À partir du moment où la natalité baisse, des migrations d'emploi augmentent, la proximité des aidants et la solidarité organique s'affaiblissent. Les plus âgés restent sur place, d'autres retournent vers leurs racines ou rejoignent leurs enfants et petits-enfants dans un environnement méconnu...

L'accompagnement de ces transitions et une plus grande connexion entre le service social et médico-social avec les ressources existantes dans le milieu de vie de la personne et la société civile constituent un défi d'avenir, à articuler avec d'autres métiers d'aide à la décision.

Vieillissement démographique et travail social :

Selon l'Institut Montaigne (2025)¹⁰, d'ici 2040, la France compterait environ 70 millions d'habitants, dont 26,5 % à 28,1 % de personnes de 65 ans ou plus, tandis que le rapport de dépendance augmenterait de 37 % (2021) à 50,5 %. Les coûts liés au grand âge pourraient augmenter significativement à l'horizon 2040 si rien n'est fait. Selon l'Insee, la croissance démographique ne serait alimentée que par l'immigration, tandis que la population active diminue. Cet allongement continu de l'espérance de vie engendre une croissance du nombre d'aînés, ce qui génère une demande accrue en matière d'accompagnement personnalisé, de soins à domicile et de soutien aux aidants familiaux.

¹⁰ Tertrais B., Le Brasidec E., (juillet 2025), *France 2040, projections pour l'action politique*, rapport publié par l'Institut Montaigne.

Cette évolution implique également une diversification des besoins sociaux auprès de nouveaux publics, nécessitant une adaptation des modalités d'intervention ainsi qu'une meilleure articulation entre secteurs sanitaire et social.

Le vieillissement de la population représente ainsi un défi majeur pour les sociétés modernes, avec des conséquences à la fois sur le plan sociologique et économique. La question de l'isolement des personnes âgées, les différences entre les milieux urbains et ruraux et les relations intergénérationnelles sont autant de dimensions sociales qui nécessitent une attention particulière pour assurer une meilleure intégration des aînés dans la société.

D'un point de vue économique, les systèmes de retraite, la santé et la dépendance, ainsi que le rôle de la famille, doivent être repensés pour répondre aux besoins croissants d'une population vieillissante, tout en maintenant un juste équilibre entre les générations.

Le travail social, dans le contexte du vieillissement de la population, a pour objectif principal de promouvoir l'inclusion sociale, de favoriser le bien vieillir notamment via la prévention, de combattre les discriminations liées à l'âge et d'assurer le bien-être des personnes âgées. Cela passe par une adaptation des modalités d'accompagnement ainsi que par un soutien renforcé à leur autonomie, en tenant compte des transformations démographiques en cours et à venir.

Par ailleurs, il est impératif que le travail social intègre les récentes évolutions réglementaires instaurées en réponse à ces mutations démographiques, notamment l'allongement de l'âge légal de départ à la retraite, afin d'articuler les dynamiques entre activité professionnelle et vieillissement.

Migrations et travail social

Les migrations — qu'elles soient motivées par des facteurs économiques, politiques ou environnementaux — influencent fortement les missions du travail social. L'accueil et l'intégration des populations migrantes requièrent une bonne compréhension des enjeux interculturels complexes, ainsi que la maîtrise rigoureuse des procédures administratives et juridiques afférentes aux droits fondamentaux. Les travailleurs sociaux interviennent fréquemment dans des contextes marqués par la précarité extrême, où se manifestent traumatismes psychiques, discriminations multiples et ruptures sociales. La reconnaissance du statut de réfugiés climatiques pourrait aider les intervenants à stabiliser les parcours de ces personnes.

Le contexte géopolitique actuel, et les tendances qu'il laisse entrevoir sur les prochaines décennies, impose d'anticiper des flux migratoires potentiellement importants (exemple de la guerre en Ukraine), imposant une mobilisation massive des travailleurs sociaux, à côté des autres professionnels et de la société civile.

Les migrations économiques, observées depuis de nombreuses années tant au sein de l'Union européenne qu'entre les pays du Nord et du Sud, ont un impact significatif sur la structure des sociétés touchées, qu'il s'agisse de pays d'accueil ou d'origine. Ces dynamiques migratoires influencent les pratiques professionnelles dans de nombreux domaines du travail social, en contribuant à un déséquilibre de

la solidarité et de la cohésion sociale au sein des communautés locales (familles, voisinage, villages, etc.).

Dans la littérature consacrée au travail social en contexte migratoire, la notion de « familles transfrontalières » met en évidence les défis auxquels sont confrontés les travailleurs sociaux. Leurs interventions s'inscrivent à l'interface de liens familiaux éclatés, entre enfants, parents et grands-parents parfois dispersés entre plusieurs pays, voire continents.

Transformation des structures familiales et travail social :

La diversification croissante des modèles familiaux — incluant familles monoparentales, homoparentales ou recomposées par exemple — bouleverse les repères traditionnels régissant l'intervention sociale. Le travailleur social doit impérativement adapter ses démarches pour tenir compte des besoins spécifiques différenciés selon qu'il s'agit d'enfants, d'adolescents ou de parents dans une visée préventive.

Cette mutation requiert une approche individualisée renforcée, ainsi qu'une collaboration étroite avec les institutions éducatives et judiciaires. Il s'agit notamment de développer encore l'approche globale de l'intervention sociale, qui nécessite d'évacuer les visions « pointillistes », par dispositifs, au profit du temps accordé à la relation d'aide pour garantir une meilleure prise en compte des besoins et caractéristiques des personnes accompagnées, confrontées à des problématiques sociales de plus en plus complexes et dans un contexte démographique en constante mutation.

► 1. 4. La transformation des modes d'exercice du travail social :

La place des personnes accompagnées

Dans un environnement démographique caractérisé par une augmentation sensible de situations associées à la perte d'autonomie, la relation d'aide doit se réinventer afin de valoriser pleinement les potentialités individuelles, tout en s'adaptant aux singularités propres à chaque bénéficiaire.

La co-construction des réponses doit prendre une place plus importante dans les modalités d'accompagnement et leur construction, afin de répondre aux enjeux liés au développement du pouvoir d'agir, mais également pour pouvoir trouver des réponses dans un environnement de plus en plus complexe dans les années à venir.

Au regard de la nécessité de son intégration dans les pratiques professionnelles, la reconnaissance et la valorisation des savoirs expérientiels des personnes accompagnées doit être inscrite dans la formation des intervenants sociaux (initiale et continue). Cet enjeu pose, au-delà de ces acteurs et dans une perspective inclusive, l'acceptation par notre société de la complémentarité novatrice des savoirs scientifiques, professionnels et expérientiels.

Dans la perspective co-constructiviste, les personnes accompagnées, les professionnels et les communautés sont considérés comme co-auteurs des savoirs et des actions. Cela implique de renforcer leur rôle dans la production des savoirs. Un véritable dialogue entre les approches scientifiques, empiriques et professionnelles devient alors indispensable. En effet, la co-construction remet en question les frontières traditionnelles entre savoir et pratique, en plaçant l'interaction, la relation et l'articulation au cœur du processus de production des connaissances, à la fois comme méthode et comme finalité. La reconnaissance de la légitimité des différentes formes de savoir et des statuts constitue une condition sine qua non de cette démarche¹¹.

D'une manière transversale, la reconnaissance de la légitimité institutionnelle des personnes accompagnées en tant que contributrices aux politiques, au fonctionnement des services et aux pratiques professionnelles est confirmé comme une des priorités présentes et futures, à moyen et à long terme. Dans ces trois domaines des politiques publiques (démographie, écologie, technologie), l'implication de tous les acteurs est nécessaire. Ceci constitue aussi une opportunité pour consolider la participation des personnes accompagnées à tous les niveaux.

Vers une diversification des statuts des intervenants sociaux :

Enfin, il est également nécessaire de développer une approche fondée sur la légitimité des travailleurs sociaux à aborder et traiter ces sujets afférents à l'accompagnement social. Car, au-delà du nombre croissant des travailleurs sociaux s'installant en libéral, un certain nombre d'entrepreneurs investissent le champ du social :

- avec la création du statut d'entreprise commerciale d'utilité sociale, la loi sur l'Economie Sociale et solidaire, la création d'entreprises à mission¹²..., l'entreprenariat dans le secteur social est investi par les acteurs issus des secteurs classiques de l'ESS (associations, coopératives, mutuelles), mais aussi du secteur commercial lucratif (spécialité enseignée dans les écoles de commerce) ;
- dans le cadre de leur engagement de Responsabilité Sociale des Entreprises ou Responsabilité Sociétale des Organisations, les entreprises également s'impliquent dans le secteur social et l'investissent par des financements, du mécénat de compétences, du bénévolat...
- des cadres réglementaires qui évoluent : prenons ici l'exemple des secteurs financier et bancaire qui sont dans l'obligation d'agir envers les clients considérés comme fragiles. Certains groupes bancaires ou financiers proposent en interne des solutions d'accompagnement budgétaire. Or, sous ce même terme d'« accompagnement budgétaire » se retrouvent des mises en œuvre très différentes selon qu'il est proposé par un conseiller financier ou un conseiller ESF par exemple ;

¹¹ Jean-Louis Laville, Anne Salmon (2025) *De l'agir sur à l'agir avec défis socio-écologiques, association des savoirs et recherches participatives*, Erès.

¹² <https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission> et <https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact#-> mise à jour le 26/11/2021.

¹³ Annuaire des start-up sur : <https://lespepitestech.com/startup-collection/social>

... Autant de façons nouvelles de porter un regard sur le travail social, d'investir le sujet social avec une facilité à communiquer, choisir des projets cibles...

De plus en plus d'acteurs se sentent concernés par un souci de contribuer à la résolution des difficultés sociales. De fait, le champ du social ne relève plus seulement de l'intervention spécifique des métiers du travail social. L'écosystème des acteurs de l'action sociale va-t-il évoluer ? Quelles directions prendra-t-il face aux transitions impactant le contexte d'intervention et face aux transformations économiques et politiques du secteur lui-même ?

Les évolutions des pratiques professionnelles en contexte de transition :

Ces réflexions sur des sujets prospectifs comme le bouleversement démographique, l'urgence climatique, la transition écologique, nécessitent également d'envisager de réinterroger les pratiques professionnelles. Au-delà des points saillants qui ont pu émerger lors des auditions (l'autonomie, la créativité, le développement du pouvoir d'agir) et des besoins des professionnels en termes d'espace de travail et de réflexion, qui devront pouvoir trouver des réponses rapides, l'évolution des profils des personnes accompagnées, des problématiques sociales rencontrées et des solutions à proposer dresse des contours nettement différents de l'accompagnement à 20-30 ans.

En effet, la place dévolue au numérique ne cesse de croître, afin de mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées, des professionnels mais également des institutions. Cette thématique apparait alors prégnante tant dans la relation à la personne que dans les quotidiens professionnels.

L'avancée en âge, la durée de travail plus longue, l'augmentation des problèmes de santé chroniques, sont autant de « critères » qui ont et auront des impacts durables et profonds sur les besoins sociaux.

Dans ce contexte marqué par un vieillissement accru et la montée en puissance de la dépendance, comme problématique sociale majeure, le travail social est investi d'un rôle crucial dans la lutte contre l'isolement et pour le maintien à domicile.

En outre, la dimension éducative et/ou pédagogique de l'accompagnement devrait permettre, au regard de l'urgence climatique, d'insuffler une prise de conscience collective, afin de favoriser le développement de « bonnes pratiques » liées à l'écologie au sens large (consommation d'énergie, alimentation, usage numérique...) ¹⁴.

¹⁴ Pour une synthèse des risques et opportunités pour le travail social autour des tendances clés de l'analyse prospective, se référer au rapport de *Futuribles* en annexe.

CHAPITRE 2 :

SEPT CHANTIERS STRUCTURELS

Ces multiples bouleversements, climatiques, démographiques ou numériques interviennent dans un contexte sociétal qui met en doute la légitimité de la solidarité nationale et remet en question le rôle respectif de l'État et des collectivités territoriales, tant pour le financement que pour le pilotage des politiques de solidarité.

Dans un contexte marqué par un déficit persistant des finances publiques, le positionnement tant des acteurs territoriaux que du système associatif ou encore celui relevant de la protection sociale connaît une évolution constante sous contrainte budgétaire sévère, sans perspective d'amélioration dans le futur.

Une réflexion approfondie sur les modes durables de financement, ainsi que sur le rôle institutionnel attribué au travail social est indispensable, afin qu'il puisse relever efficacement les défis futurs posés par ces évolutions démographiques majeures. En effet, alors même que s'amplifient inégalités sociales et territoriales, exacerbées notamment par ces mutations démographiques concomitantes, il devient impératif pour le travail social non seulement de concilier efficience opérationnelle et éthique solidaire, mais aussi de bénéficier pleinement des ressources nécessaires pour garantir l'équité dans l'accès aux services essentiels ainsi que des modalités d'accompagnement pertinentes, au regard des évolutions envisagées dans les décennies à venir.

Cela suppose de remettre en chantier quelques enjeux institutionnels et politiques majeurs.

► 2.1. LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES : *La réduction des inégalités territoriales doit devenir une priorité :*

Les inégalités territoriales en termes d'exposition aux risques liés aux grandes transitions comme de ressources disponibles, et de difficulté des populations sur les territoires sont inquiétantes et devraient, sans actions volontaristes, se renforcer.

Ce phénomène n'est pas récent, mais le mode de financement des politiques publiques de solidarités souvent considéré comme « à bout de souffle » n'arrive pas à lui apporter des correctifs. Dans le même temps, il y a à la fois une demande forte de présence de l'État central et une critique de la décentralisation qui renforcerait par les choix politiques ces inégalités. La demande de traitement équitable sur l'ensemble du territoire se renforce sans qu'en soit défini de façon précise le contenu.

Chacun s'accorde à dire qu'en France la décentralisation est inachevée et que son financement mérite d'être discuté. Pourtant, mettre sur le compte de la décentralisation les inégalités territoriales ou le traitement trop différencié constitue une erreur d'analyse et de diagnostic. Avant la décentralisation, les exemples de traitement inéquitable des territoires étaient légion. Aujourd'hui encore, que ce soit sur la répartition de l'offre médicale (« les déserts médicaux ») ou l'inégale répartition des moyens en santé mentale, les exemples sont nombreux, d'inégalité de traitement des territoires et de nos concitoyens par les politiques pilotées par l'État ou ses agences. La question est d'une autre nature.

La territorialisation des politiques publiques reste un exercice particulièrement difficile. Cela rejoint la réflexion sur l'identification de socles communs : ce qui doit être pareil et ce qui peut être différent. Les diagnostics territoriaux qui se multiplient peinent à montrer leur efficacité dans la mesure où ils sont très souvent normés par des « cahiers des charges » nationaux. La mise en place de soutiens en ingénierie partagée pourrait être expérimentée. Il convient de développer des visions plus transversales, plus coopératives, des politiques publiques et de leur mise en œuvre¹⁵.

La démultiplication des coordinations, des stratégies, des services publics, l'empilement des conventions, ne favorise pas une vision intégrée et globale de la personne et des groupes. Il faut renforcer les convergences entre les différentes politiques publiques.

Le déploiement de « schémas uniques d'action sociale » ou de « développement social » peuvent être des pistes inspirantes. Conjointement, l'État et les collectivités locales, avec le soutien des parties prenantes, pourraient identifier les méthodologies vertueuses qui allieraient sobriété et robustesse dans leur traitement territorial, afin d'avoir une approche plus écologique de la territorialisation des politiques publiques¹⁶. Au-delà de la territorialisation des politiques publiques, qui reste l'exercice le plus délicat, se pose en outre la question des organisations.

► 2.2. LES ORGANISATIONS : *Rendre les organisations plus performantes et plus agiles :*

L'État, de façon régulière, modifie son organisation pour viser plus d'efficience, de réactivité, de simplicité. À notre connaissance, dans le secteur social, la dernière évaluation connue du modèle organisationnel a été portée en 1979 par le Centre de sociologie des organisations dans le cadre de la préparation du rapport Bianco-Lamy « L'aide à l'enfance demain » (1980).

Depuis la décentralisation et particulièrement le début des années 1990, les conseils départementaux ont adapté leurs organisations territoriales, principalement dans

¹⁵ Richard Sennett, *Ensemble - Pour une éthique de la coopération*, Albin Michel, 2014.

¹⁶ *Conjuguer favorablement la singularité des territoires et le principe d'égalité dans l'accès aux biens fondamentaux et aux savoirs*, ANDASS, 2020, <https://www.andass.fr/wp-content/uploads/2022/03/CoroManifeste-Juillet-2020-version-finale.pdf>

le domaine des solidarités humaines, mais cela n'a pas fait l'objet d'évaluation partagée sur les différents modèles à l'œuvre. Compte tenu des contraintes financières et parfois de difficultés de pilotage du traitement équitable des réponses apportées aux citoyens dans les territoires, on voit des opérations de recentralisation départementale s'effectuer sans réelle évaluation comparative interdépartementale.

Il en est de même des grandes organisations de l'économie sociale et solidaire et du monde associatif, qui essaient régulièrement d'adapter leurs organisations matricielles. Or, chacun sait que la démultiplication des réorganisations perturbe pour de longues années le service rendu aux habitants. À cela s'ajoute sur une longue période un mécanisme de fusion/absorption dans le champ associatif, ainsi qu'une modification rapprochée du périmètre des intercommunalités, des métropoles ou des Régions. Le passage de l'ANPE à France travail en passant par Pôle emploi est un exemple signifiant pour les agences de l'Etat. La loi Notre reste un modèle du mécano institutionnel budgétivore qui amène les organisations à se recentrer sur elles-mêmes, en oubliant leur environnement¹⁷.

Le sujet a été étudié par François Dupuy pour les entreprises¹⁸. Il plaide pour que le management redécouvre les vertus de la simplicité et de la confiance. Il s'agit donc d'un sujet où toutes les parties prenantes du travail social auraient intérêt à agir ensemble, à évaluer de façon comparative les différents modèles d'organisation et de management et ainsi réfléchir aux modes d'organisation les plus performants pour le travail social et préparer son adaptation aux risques et opportunités de 2050.

Les organisations comme les modes d'intervention devront donc faire appel à plus de sobriété (avoir une vision plus globale et intégrée de la personne, redonner une priorité à l'intervention collective et vers les groupes, limiter l'empilement des dispositifs), plus de congruence entre les objectifs fixés et les ressources disponibles, plus de robustesse et de durabilité dans la construction des politiques publiques et des organisations.

Cela demande des changements de postures quel que soit le niveau (européen, national, territorial), le type d'organisations (l'Etat, ses agences, les collectivités territoriales, le système associatif ou de l'économie sociale et solidaire, les entreprises) et de méthodes, que ce soit dans l'élaboration des politiques publiques, le management ou les pratiques professionnelles.

► 2.3. DE NOUVELLES FORMES D'ACTION : *Accompagner une évolution des modalités d'intervention :*

¹⁷ *Observations, positions et scénarios de l'ANDASS au sujet de la réforme territoriale des politiques sociales*, septembre 2014 - <https://www.andass.fr/wp-content/uploads/2022/03/>

¹⁸ François Dupuy, *Lost in management - La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Seuil, 2011, suivi de *La Faillite de la pensée managériale*, Seuil, 2016 et de *On ne change pas les entreprises par décret*, Seuil, 2020.

Le développement du premier quart du XXI^e siècle a été marqué par l'individuation de l'accompagnement, avec comme effet secondaire un affaiblissement des interventions collectives et de l'intervention auprès des communautés.

Historiquement, le premier travail d'un professionnel du travail social était la connaissance de son territoire d'intervention (son secteur). Progressivement, la coopération des professionnels du travail social et des bénévoles a été une zone de tensions, voire de conflits, car insuffisamment travaillée par les organisations. Le professionnel avait une relation duelle avec un bénéficiaire. Il devait rendre des comptes sur le nombre de suivis individuels (c'est encore aujourd'hui la philosophie de la Cour des Comptes). Le service social polyvalent de secteur a été progressivement embolisé par la massification des publics et supplanté par la démultiplication des spécialistes et le sentiment fort développé de travailler pour répondre aux exigences des agences spécialisées, plutôt qu'à la personne.

Progressivement, l'approche globale a été supplantée. Les approches plus collectives, plus en lien avec la cité, plus autonomes dans l'action, comme la prévention spécialisée, les actions collectives, le développement social, ont été dévalorisées ou soutenues par intermittence, ceci malgré le rapport *Développement social et travail social collectif* destiné à relancer la dynamique lors de États généraux du travail social (2013-2015) ¹⁹.

La tendance générale est aujourd'hui de développer des politiques inclusives. Il s'agit de combattre les formes d'exclusion en favorisant le basculement entre ce que l'on a appelé des « prises en charge » dans des lieux à l'écart de la société et le droit commun ; autrement dit améliorer les conditions de l'appartenance effective de toutes les personnes, quelle que soit la nature de leurs difficultés, à la société dans laquelle elles se trouvent. Ce principe général se décline de manière différente et à des rythmes différents selon les secteurs de l'action sociale et médico-sociale, mais l'on peut penser qu'il s'agit d'une tendance lourde, qui ne peut que s'accentuer et qui aura des conséquences de plus en plus importantes pour le travail social.

A titre d'illustration de ce mouvement, un rapport de l'IGAS consacré à la « politique domiciliaire » ²⁰ indique que, selon les projections démographiques et épidémiologiques, le nombre de personnes âgées en situation de perte d'autonomie augmentera, par rapport à 2020, de 16 % en 2030, 36 % en 2040 et 46 % en 2050. Or, les personnes concernées et leurs proches souhaitent de plus en plus éviter les conceptions traditionnelles de la « prise en charge » en établissement au profit du vieillissement chez soi ou de l'acceptation de formules nouvelles (résidences autonomie, résidences service, habitat inclusif...).

L'IGAS apporte des nuances dans sa projection. Outre qu'elle met en garde contre la formule raccourcie de « virage domiciliaire » et lui préfère la notion de « politique de renforcement du soutien à domicile », elle souhaite sécuriser la situation des personnes, aussi bien en établissement que dans les « domiciles alternatifs ». C'est

¹⁹ Développement social et travail social collectif, EGTS, 2015 , https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2023-02/D_R_veloppement_social.pdf

²⁰ Inspection générale des affaires sociales, *Lieux de vie et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie : les défis de la politique domiciliaire*, février 2024.

là un exemple parmi d'autres des mutations dans les modalités d'accompagnement des personnes. Ce nouveau type d'approche se retrouve tout au long du déploiement de la « transformation de l'offre médico-sociale ».

► 2.4. LE POUVOIR D'AGIR : *Renforcer le pouvoir d'agir et d'initiative locale de chacun des acteurs concernés*

Face aux grandes transformations climatiques, démographiques ou numériques, nous sommes insuffisamment préparés pour affronter les risques et saisir les opportunités à l'horizon 2030 ou 2050. Dans un univers où l'argent public est rare, nous devons investir d'abord dans la formation et l'accompagnement des professionnels, des bénévoles, des aidants et des personnes concernées pour appréhender au mieux ces transformations, afin de limiter le développement de vulnérabilités existantes et nouvelles (y compris celle liée à la santé mentale) qui touchent l'ensemble de la population.

Comment faire de ces vulnérabilités une force ? La piste majeure est d'accompagner la reconfiguration des rôles et des places tant des personnes accompagnées que des aidants et des bénévoles au sein des services, des institutions de formation et dans des instances décisionnelles au niveau local et national.

La priorité donnée au niveau territorial local constituerait un levier pour décloisonner les services, démocratiser le travail social dans une dimension préventive au service de tous, favoriser des projets de développement social. De fait, la dimension de participation des personnes accompagnées mais aussi plus largement celle de participation citoyenne s'en trouverait ancrée, situant les métiers de la cohésion sociale dans une dimension d'agents de transformation sociale au service des habitants d'un territoire.

Pour réussir cette société du « Bien vieillir » ou plus simplement un accompagnement social de qualité, le professionnel devra prendre en compte l'ensemble d'un écosystème avec la personne au centre, l'environnement familial, des aidants, des spécialistes, des pair aidants, des solidarités de voisinage et les savoirs expérientiels. Il devient un architecte, l'animateur d'une communauté. Dans le même temps il devra rendre compte à son organisation structurée par un management par le chiffre (*Livre Blanc du travail social*). Ces temps d'architecture et d'assemblage devront donc pouvoir être mesurés et financés.

Pour réussir dans cette communauté d'action, le professionnel doit pouvoir être soutenu et être formé dans ce qui constitue somme toute un nouveau métier. L'approche intégrée constitue une piste écologique et économique en énergie. Travailler à ce que cette approche prenne sa place dans le travail social est une alternative intéressante à la généralisation des algorithmes qui décident à la place des personnes. Un tel investissement requiert de la durée.

► 2.5. LES COMMUNAUTES D'ACTION : *Développer une approche intégrée des grandes transitions*

« La récurrence des crises, le déséquilibre budgétaire persistant et les tensions sur la fiscalité ne permettent pas d'adapter les moyens de l'éducation, de la santé et de l'intervention sociale à l'augmentation des besoins résultant de l'extension de la vulnérabilité et de la précarité ». Telle est une de nos hypothèses prospectives à l'horizon 2030 (cf. rapport *Futuribles* en annexe).

L'évolution plutôt négative attendue entre 2030 et 2050 pourrait voir la disparition du modèle d'établissement et du modèle d'allocation de ressources, régulation, contrôle par une autorité. Les modèles de plateformes pilotées par des algorithmes de type mise en relation entre un prestataire et un client (ubérisation), avec des offres diversifiées, pas obligatoirement issues de professionnels du travail social où le prix est déterminé par le marché et la satisfaction du client (modèle AirBnB).

Confronté à ces hypothèses déstabilisantes, le groupe de travail a eu du mal à envisager de telles évolutions. Il s'est donc plutôt attaché à explorer une troisième voie pour l'avenir, celle de l'approche intégrée adossée à des « communautés d'action » qui sont l'organisation durable de la coopération, en vue d'un objectif consensuel ou déterminé en commun, d'acteurs ayant des types de compétences, des cultures professionnelles et des cadres institutionnels différents. Il n'existe pas entre eux de relations hiérarchiques. Ils interviennent avec leurs ressources et les méthodes propres à chacun.

Ce modèle de coopération renforcée est plus horizontal, très orienté vers l'action et les personnes, les personnes elles même devenant des ressources de la communauté d'action. Plus horizontal, il est aussi plus sobre et évite la démultiplication et la cohabitation de coordinations et de sigles souvent incompréhensibles. C'est une approche plus intégrée où l'on met en commun des compétences.

Cette approche intégrée est nécessaire à tous les niveaux, mais le levier majeur pour l'action doit être la transformation écologique dont dépend notre vie sur terre à échéance 2050. Dans les politiques publiques des solidarités, le retard est flagrant : seule la CNSA a effectué le bilan carbone de la branche mais à cette date, aucune visibilité budgétaire n'existe pour son intégration. Les initiatives des collectivités départementales existent mais sont faiblement intégrées. L'intéressant document d'orientation de Nexem (« Humanifeste ») reste encore trop confidentiel. Comment l'ADEME (Agence de la transition écologique) pourrait-elle accompagner la mutation vers la transformation écologique dans cette vision intégrée, incluant également la transition démographique ?

► 2.6. LA FORMATION : *D'abord former, pour agir et accompagner le changement*

Dans un environnement où l'argent public est rare et donc précieux, il convient d'investir de façon prioritaire et conséquente dans les hommes et les femmes qui font le travail social et le réel de l'activité des politiques publiques, en les soutenant, en les formant, pour qu'ils puissent en proximité avec les personnes, participer de façon active à relever les défis, saisir les opportunités et réduire les risques liés à la transformation du monde. Cette priorité à donner à la formation doit être accompagnée d'un axe de développement de la recherche participative.

Prendre en considération des enjeux sociétaux de long terme requiert une nécessaire prise de hauteur et une prise de distance vis-à-vis de nos préoccupations quotidiennes et de nos légitimes interrogations identitaires. C'est ce défi, qu'ont dû relever ensemble les membres du groupe prospective du HCTS, afin d'être en capacité d'explorer les mutations en cours dans de nombreux champs connexes à l'intervention sociale, puis de leur donner du sens quant à ce qu'elles laissaient entrevoir des divers avenirs possibles du travail social.

De ce long processus d'élaboration collective d'hypothèses prospectives se dégage la conviction que développer de telles compétences sera de plus en plus indispensable si les intervenants sociaux et leurs encadrements veulent être demain en capacité d'accompagner, voire d'induire le changement.

Trois types de compétences devraient être développées demain dans l'offre de formation initiale et continue afin d'accompagner les travailleurs sociaux vers ce changement de posture :

- *Proposer des formations à l'accompagnement des transitions*, que celles-ci soient climatiques, démographiques, numériques, institutionnelles ou statutaires. Cela suppose : d'une part, de développer une capacité de veille et de compréhension des mutations en cours ou à venir, et d'autre part, d'acquérir un savoir-faire de décryptage et d'animation opérationnelle des processus d'accompagnement de ces mutations.
- *Développer une offre de formation aux approches intégrées* : c'est-à-dire à des approches qui visent à dépasser la fragmentation des dispositifs, à favoriser la sobriété, la coopération, l'adaptabilité et la participation, notamment face aux grandes transitions (écologiques, démographiques, numériques) et aux crises récurrentes. Une telle approche replace la personne et les communautés au centre de l'action, en tenant compte de l'ensemble de leur écosystème, et encourage des formes nouvelles d'organisation, telles que les « communautés d'action », pour plus d'agilité, d'efficacité et de durabilité.
- *Apprendre à identifier et valoriser la diversité des acteurs et des façons de voir et de vivre*, en sachant créer des synergies positives entre la diversité d'acteurs qui contribuent, chacun à leur place, au maintien ou au renforcement de la cohésion sociale. Cela suppose de réfléchir simultanément aux divers statuts possibles, permettant notamment aux aidants ou aux personnes concernées de partager leur expérience vécue, en toute légitimité²¹.

► 2.7. LA RECHERCHE : *Investir dans la recherche pour mieux comprendre et anticiper ces changements :*

Plusieurs des défis identifiés supposent de mieux comprendre les mutations en cours, afin d'être en mesure de proposer des réponses pertinentes et d'alimenter des processus de formation adaptés aux réalités de demain.

La création récente d'un Institut National du Travail Social va dans ce sens. Encore faudra-t-il que ses programmes de recherche prennent en compte les orientations qui se dégagent de cette exploration prospective, et notamment :

²¹ Cf par exemple l'expérience des « experts du vécu » employés par le SPP en Belgique.

- Apporter des éclairages sur l'évolution des besoins sociaux engendrés par les mutations démographiques, climatiques et numériques évoquées ci-dessus
- Associer l'ensemble des parties concernées à ses activités de recherche, ceci dans le cadre de processus de recherche participative ou de recherche-action.
- Contribuer à la structuration institutionnelle d'une discipline « travail social et intervention sociale » que de nombreux acteurs appellent de leurs vœux

Enfin, le renforcement financier des moyens de recherche, aujourd'hui insuffisants ou très aléatoires, devrait être à la hauteur des enjeux de cohésion sociale qui se profilent derrière les mutations en cours. Ils ne pourront être au rendez-vous que si l'opinion publique et les pouvoirs publics considèrent enfin l'intervention sociale non pas comme une dépense mais comme un investissement indispensable à la cohésion et à la survie collective de notre société.

CHAPITRE 3 :

LES PRECONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail a été amené à examiner différentes voies d'avenir, à dessiner des scénarios permettant davantage au travail social de s'adapter aux évolutions, mais aussi de peser sur elles.

Comme le laissent entendre les deux chapitres précédents, les défis qui nous attendent dans les vingt ans à venir sont majeurs et ne peuvent se satisfaire de réponses morcelées ou seulement catégorielles.

En effet, nous entrons dans l'ère des polycrises et des turbulences, une ère où la démocratie et les solidarités se retrouvent « en eaux troubles ». Quand bien même il n'y aurait pas d'effondrement généralisé, nous serons confrontés à la multiplication et la récurrence des situations de crises. Or, nous ne sommes pas bien préparés à les affronter.

Les défis qui se présentent aux horizons 2030 ou 2050 invitent à des réponses à la fois politiques, institutionnelles et professionnelles. Le chapitre précédent suggère déjà sept orientations stratégiques globales qui conditionnent notre capacité à faire face collectivement aux mutations en cours et à venir. En effet, les défis à relever pour le travail social sont profondément liés à la façon dont nous aborderons collectivement les grandes transitions.

Le groupe de travail s'est donc attaché à identifier et distinguer des préconisations d'ordre stratégique à moyen-long terme et d'autres plus opérationnelles, afin de répondre à sa feuille de route.

Il les a classées ci-dessous selon une double logique. D'une part selon une typologie des mutations en cours et à venir identifiées lors de notre exploration prospective (chap.1), d'autre part, suivant une logique opérationnelle qui vise à décliner les propositions stratégiques proposées ci-dessus (chap.2).

► 3.1. Se préparer à anticiper les mutations à venir :

Face au développement des crises écologiques et plus généralement des situations de crises :

- Former les organisations et les établissements à l'anticipation et à la gestion des risques en valorisant les compétences existantes dans le travail social
- Mettre en œuvre un plan d'intervention sociale d'urgence (de type *PAPI : Programme d'Actions et de Prévention des Inondations*) en lien avec les acteurs concernés
- Prévoir des dispositifs de soutien aux intervenants sociaux en situation de crise sur le modèle de ce qui se fait dans le travail humanitaire
- Intégrer la notion de résilience sociale aux projets de territoire
- Accroître les capacités de résilience des personnes et des communautés/collectifs

Face à la révolution numérique et au développement de l'IA :

- Organiser des États généraux des transitions numériques pour et dans le secteur social et médico-social. Cela permettrait d'instaurer dès maintenant une mise en mouvement des parties concernées, notamment les différents niveaux hiérarchiques et d'envisager des évolutions progressives, en évitant ainsi des scénarios de rupture
- Creuser la piste de l'automatisation des droits aux prestations et le dossier médico-social unique sur le modèle : « dites-le nous une fois », avec interopérabilité sécurisée des données entre administrations. L'usage du dossier numérique (coffre-fort) renforcerait la traçabilité et l'accès de la personne concernée aux démarches effectuées par les professionnels.
- Encadrer les outils de manière stricte en les situant comme complément pour les professionnels et non en substitution.
- Impliquer systématiquement l'expertise d'usage des publics concernés et des professionnels pour co-construire une gouvernance éthique et déontologique
- Maintenir des services publics de proximité non numérisés pour garantir l'inclusion.
- Encourager la complémentarité entre innovations technologiques et valeurs humaines de l'intervention sociale, en déchargeant les métiers du lien des tâches mécaniques (reporting notamment), pour recentrer leurs actions sur la relation.

Face à la diversification des vulnérabilités et à l'augmentation de la demande d'intervention sociale :

- Cartographier les compétences des personnes « non-qualifiées »

- Ouvrir des formations en dehors des référentiels de compétences qui définissent les métiers
- Adapter les dispositifs de financement et de formation des professionnels

Face à une approche plus globale des enjeux de santé (approche dite One Health) au niveau individuel et global, et les interactions fortes entre qualité du cadre de vie (l'environnement), mode de vie, relations sociales et contexte de crise écologique :

- Faire entendre la voix du social dans les discussions sur les enjeux de santé (au sens large) en cohérence avec la récente reconnaissance de l'OMS des liens sociaux comme étant des déterminants majeurs de santé.
- Développer une politique d'éducation et de prévention fondée sur une approche populationnelle des vulnérabilités et des risques. Adapter la gouvernance du système de santé à cette approche.
- Expérimenter l'élargissement des communautés professionnelles de territoire de santé aux enjeux d'intervention sociale.
- Élaborer un référentiel de compétences interprofessionnelles, en commençant par les problématiques de la santé mentale et des addictions.
- Veiller à ne pas subordonner l'accompagnement social à la technique médicale.

Face à la tendance à la désinstitutionnalisation, tirée par le virage domiciliaire et inclusif et renforcée par des préoccupations budgétaires :

- Élaborer une stratégie transversale de l'inclusion à l'échelle territoriale : évaluation des besoins et des droits, expression des personnes accompagnées, formation à l'inclusion des personnels non-spécialistes, prise en compte de la diversité des lieux d'accueil.
- Préserver les capacités d'accueil des publics spécifiques.
- Travailler avec d'autres partenaires, notamment en santé, pour assurer l'accompagnement malgré la désinstitutionnalisation. (Cf modèle des communautés professionnelles territoriales citées précédemment)

► 3.2. Faire évoluer les pratiques professionnelles :

Concernant les modalités d'intervention sociale

- Réinventer la relation d'aide en valorisant pleinement les potentialités individuelles de la personne accompagnée et de son entourage (aide au

quotidien, traduction en langue française ...), tout en s'adaptant aux singularités propres à chaque bénéficiaire.

- Renforcer le réseautage de territoire pour rompre l'isolement, déployer des réponses rapides, ou mettre en œuvre des projets collectifs de proximité prenant en compte des problématiques locales, en y incluant habitants et bénévoles comme des acteurs à part entière.
- Aller vers un travail social qui développe ses partenariats aux périphéries du champ strictement social :
 - Instaurer / renforcer une coordination pérenne entre le secteur social, sanitaire et médico-social autour d'une conception globale et intégrée de la santé au sein des pratiques professionnelles.
 - Développer les partenariats avec les acteurs de la silver-économie et de la transition écologique, pour favoriser l'autonomie et le maintien à domicile
 - Coconstruire des réponses avec les services spécialisés dans le numérique (publics/privés)
 - Exercer une veille, repérer les nouveaux métiers pouvant contribuer à une amélioration de la vie quotidienne des personnes en fragilité.
- Assurer une « transition du travail social » par un allégement des dispositifs et la mise en place de cadres suscitant les initiatives locales dont le travailleur social est l'un des acteurs, voire le coordinateur de l'écosystème.

Concernant les formations à l'intervention sociale :

- Tout d'abord, *investir massivement dans la formation*, à l'encontre de la tendance actuelle ; car la formation conditionne la capacité des intervenants sociaux à prendre en compte l'impact social de toutes ces mutations ainsi que leur capacité à les accompagner de façon pertinente.

Pour cela :

- Nous proposons que l'ensemble des organisations en charge des politiques de solidarités consacrent 1 pour 1000 de leurs budgets d'intervention au développement des études et des recherches en travail social et intervention sociale.
 - Il serait aussi pertinent que France Compétences et les différents OPCO publics et privés portent différents programmes communs autour d'une approche intégrée des grandes transitions incluant la nécessaire évolution des organisations et la participation des personnes concernées.
 - En ce qui concerne la méthode, les démarches formation-action sont à privilégier ainsi que le métissage des publics.
- *Réexaminer les référentiels traditionnels des travailleurs sociaux* pour renouveler leurs formes et modalités d'accompagnement.

- Faire en sorte que la formation, initiale et continue, permette de répondre à ces besoins méthodologiques évolutifs : modules à intégrer sur les fondements de l'éducation populaire, la participation en intervention sociale, l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités, l'auto-détermination, le rétablissement en santé mentale, etc.

- *Renforcer les compétences des travailleurs sociaux* en matière de :
 - Capacité à appréhender et prendre compte les enjeux culturels complexes
 - Capacité à intervenir en tenant compte d'une approche systémique micro/mezzo/macro pour répondre à la fois aux besoins immédiats et dans la durée.
 - Capacité à accompagner des conditions de vie quotidienne complexes, en changement toujours plus rapide (ex : précarité extrême, voire subite, où se manifestent traumatismes psychiques, discriminations multiples et ruptures sociales...)
 - Technicité des travailleurs sociaux spécialisés dans la vie quotidienne pour contribuer à une meilleure maîtrise des nouveaux « outils numériques » à disposition de l'humain, en matière de domotique ou dans le sens de l'homme augmenté. Accompagner les plus démunis dans l'accès à ces facilitateurs du quotidien.

Concernant la lutte contre les inégalités territoriales :

- *Généraliser les démarches de diagnostic partagé des territoires* (exemples : Diagnostic des vulnérabilités par le département du Tarn et Garonne ou la cartographie des vulnérabilités en Seine-Saint-Denis) pour consolider ce type de démarche ; différents travaux préalables pourraient être engagés à court terme au niveau national.
- *Réaliser une typologie sociale des territoires* : avec le concours de la statistique publique et du Haut-Commissariat à la prospective et au plan, proposer une typologie des territoires, organisée autour de quelques indicateurs : d'exposition des publics (à la pauvreté, au handicap, aux questions de santé mentale, au vieillissement en bonne santé...) ; la richesse et les ressources du territoire, pour financer des réponses ; indicateurs auxquels on pourrait éventuellement ajouter le risque climatique.
- *Définir les principaux socles communs permettant de faire dialoguer égalité et liberté*. En effet, les territoires départementaux (et infra-départementaux) sont très différents que ce soit dans leur histoire, leurs ressources comme leurs difficultés ; l'inégalité de traitement et le sentiment d'injustice qui peut en découler doivent être traités de façon prioritaire si

I'on veut réduire « la défiance croissante envers le système politique, envers les élus et les institutions ». Il convient de favoriser leurs initiatives et l'adaptation des politiques publiques nationales à la réalité des territoires ; de favoriser aussi une liberté d'adaptation et le pouvoir d'agir. Pour que cela soit possible, un travail de consensus doit être engagé, dans une société qui se polarise²² et où la vision de la pauvreté et des classes populaires est souvent stigmatisante, organisée autour du contrôle, voire de la suspicion. Il convient donc de définir ce que pourraient être des socles communs, pour faire dialoguer équité et liberté.

Concernant les différents niveaux hiérarchiques et de management :

Au-delà des préconisations déjà formulées dans le *Livre blanc*, ces défis à relever à moyen et long terme supposeront que les encadrants bénéficient d'un environnement leur permettant d'accompagner leurs collaborateurs dans le développement de leur pouvoir d'action, pour pouvoir susciter créativité et innovation.

► 3.3. Organiser en 2026 une grande conférence nationale prospective :

Les trois grandes transitions, climatiques, démographiques et numériques, modifient le profil des publics accompagnés et complexifient leurs besoins, entraînant une augmentation durable de la demande d'accompagnement social. A l'horizon 2030-2050, les vulnérabilités vont se diversifier et se cumuler, ce qui amène aussi à réfléchir à l'élargissement du champ de travail social.

Face à ces grandes transformations, nous sommes insuffisamment préparés pour affronter les risques et saisir les opportunités à l'horizon 2030 ou 2050.

Nos politiques publiques de solidarité doivent être plus robustes. L'État français est confronté à la nécessité de mieux articuler ses politiques sociales avec les politiques sanitaires et écologiques, dans un contexte de transitions imbriquées. Le travail social est au centre de cette articulation, car c'est là où se rencontre les métiers du lien et du soin.

Les approches coopératives renforcées et intégratives sont certainement des chemins vertueux et économies à renforcer. Pour cela :

- l'Etat se doit de soutenir des organisations plus participantes qui permettent de développer le pouvoir d'agir des personnes concernées / accompagnées, l'autonomie des professionnels du travail social et de sortir du management par le chiffre, afin de relever les défis identifiés par la démarche prospective.

²² Bart Brandsma, *La société polarisée*, Payot, 2025 pour la traduction française.

- De plus, collectivités et services de l’État doivent décloisonner leurs interventions tant horizontalement (entre champs d’action : social, santé, logement, climat, numérique, justice...) que verticalement (entre niveaux : Europe-État-département-commune).
- Les transitions renforcent une double exigence de proximité et d’égalité dans les politiques publiques, impliquant de repenser la répartition des compétences entre l’État et le local. D’un côté, les citoyens aspirent à des solutions sociales de proximité, adaptées aux réalités locales et pilotées par les acteurs territoriaux au plus près du terrain. De l’autre, ils demeurent attachés au principe d’égalité de traitement sur l’ensemble du territoire national

Pour relever ensemble ces défis, nous proposons d’organiser au cours de l’année 2026 une conférence nationale prospective à partir des travaux du HCTS et des autres organisations qui travaillent les questions de prospective, comme le Haut-commissariat à la stratégie et à la prospective, le comité scientifique de la CNSA et le CNLE, et plus largement des différents Hauts Conseils et les instances professionnelles ou d’employeurs, publiques et privées. Ceci afin de tracer une feuille de route et d’identifier les principaux chantiers à investir.

Cette grande conférence nationale prospective pourrait s’organiser autour de quelques débats-clefs qui permettraient de tirer ensemble des leçons de ce travail prospectif en les transformant en propositions. Ces débats thématiques demanderont à être définis conjointement par les diverses instances évoquées ci-dessus. Dès à présent, notre réflexion prospective pourrait contribuer à alimenter cinq d’entre eux :

Débat n°1 :
Quelles devraient être demain les cibles de l’intervention sociale ?

... au vu des mutations structurelles en cours (vieillissement, digitalisation, vulnérabilité climatique, émergence de courants populistes en faveur du repli (sur l’identité, sur soi, rejet de la différence)... qui ressortent du rapport de Futuribles)

- L’intervention sociale doit-elle demain s’en tenir aux publics spécifiques du travail social ou bien prendre en compte des phénomènes sociétaux plus globaux qui affectent tant les personnes que la cohésion sociale ?
- Si l’ intervention sociale élargissait ses cibles, comment organiser la coopération et la répartition des rôles entre les travailleurs sociaux « traditionnels » et les multiples autres intervenants sociétaux qui agissent sur les mêmes phénomènes (aidants familiaux, associations de solidarité, soignants, enseignants, etc....) ?

Débat n °2 :
Y aura-t-il encore des travailleurs sociaux dans 20 ans ? ...

... au vu des mutations professionnelles en cours (perte d'attractivité, vieillissement des professionnels, difficulté de recrutement, turnover accentué, uberisation des pratiques , etc.)

- Que pourrait attendre du travail social une société repliée sur le chacun pour soi ? Les métiers du lien social ont-ils encore un avenir à l'horizon 2050 ?
- Le modèle actuel forgé initialement par les activités charitables, puis par la segmentation professionnelle des interventions sociales auprès de publics vulnérables ciblés restera-t-il pertinent face à une paupérisation croissante de la population et à la massification des besoins sociaux ?
- Comment (et avec qui) répondre aux nouveaux mal-être sociétaux : isolement croissant, souffrance psychique -voire psychiatrique- à grande échelle, etc. ?

Débat n °3 :

A quelles conditions le système de formation serait-il en capacité de relever le défi du nombre et de la compétence ?...

... au vu de diversification des besoins sociaux, de la massification des besoins en qualification (30 000 travailleurs sociaux à remplacer d'ici 5 ans), de la fragilisation financière des structures de formation, de la difficulté de recrutement des organismes de formation, de la timidité des décideurs institutionnels à sortir des clous pour imaginer de nouvelles formes de formations ou de diplômes...

- Qui devrait financer demain les formations à l'intervention sociale ? Comment ?
- Faut-il ou non aller résolument vers un métier unique d'intervenant social ? Etendre ou non le tronc commun ?
- Faut-il ou non accentuer les processus d'intégration dans les universités ? Si oui, comment ?
- Quelle place respective accorder à la formation initiale et à la formation tout au long de la vie ?
- Quelles suites donner dans l'offre de formation à la loi de 2018 instituant notamment l'approche par blocs de compétences ?
- Quelle place accorder à la digitalisation dans l'accès au savoir professionnel ?

Débat n °4 :

Quid du devenir de l'emploi et des statuts professionnels des travailleurs sociaux ?

... au vu de la promulgation espérée d'une CCUE (Convention Collective Unique Etendue) pour l'intervention sociale privée non lucrative, de la faillite économique des Conseils départementaux qui n'arrivent plus à faire face à leurs obligations légales en matière d'action sociale et, plus généralement, de la baisse probable des financements publics...)

- Quelles propositions faire concernant le financement plus cohérent des politiques de solidarité ?
- Quelles risquent d'être les incidences humaines et collectives de la numérisation de l'accompagnement administratif, du renforcement du travail libéral, de l'ubérisation du travail ?
- Comment l'approche par les compétences va-t-elle modifier l'organisation et l'évaluation du travail social ?

Débat n°5 :

Quid du devenir de la recherche et de la création d'une discipline universitaire « travail social et interventions sociales » ?

... au vu des expériences de collaboration entre les établissements de formation en travail social (EFTS) et les laboratoires universitaires, au vu de la fragilité des activités de recherche et du statut des chercheurs dans ces EFTS et, plus généralement, du faible investissement des pouvoirs publics dans le financement de ces activités de recherche.

- Faut-il ou non créer une discipline scientifique « travail social et intervention sociale » au moment où se confirme la dimension systémique des problèmes dits « sociaux » ?
- Qui devrait financer de manière pérenne, et à quelle hauteur, la recherche en « travail social et intervention sociale » ?

Avenir souhaité, avenir à craindre et préconisations :

Pour la présentation de son travail, le groupe Prospective distingue trois rubriques : l'avenir souhaité, l'avenir à craindre, les préconisations à porter par le HCTS.

► 1 L'avenir souhaité :

Transition numérique : L'essor du numérique est mis au service du travail social, en améliorant l'accès aux droits et l'efficacité des accompagnements, tout en préservant la dimension humaine. Dans cet avenir souhaité, les outils digitaux ne sont qu'un appui aux professionnels et jamais un substitut à la relation humaine : ils automatisent les tâches administratives et facilitent le partage d'information, permettant aux travailleurs sociaux de se recentrer sur l'accompagnement en mettant au centre la relation avec les personnes accompagnées. Les cadres éthiques et déontologiques sont déployés pour piloter l'action sociale, en mettant l'accent sur l'inclusion numérique des publics vulnérables (maintien de points d'accueil physiques et accompagnement adapté au besoin).

Transition écologique : Le travail social intègre les enjeux environnementaux pour protéger les plus vulnérables face aux crises climatiques et participer à la transition juste de la société. Dans l'avenir souhaité, le secteur adapte ses pratiques (mobilité, infrastructures, sensibilisation) afin de réduire son empreinte carbone et d'accroître sa résilience en cas d'événements extrêmes. Les travailleurs sociaux agissent en synergie avec les politiques écologiques, conscients que la crise climatique amplifie les inégalités sociales et requiert une convergence des approches de solidarité et de durabilité. Cette transition est aussi vue comme une opportunité : de nouveaux métiers en lien avec l'écologie émergent (conseillers en précarité énergétique, médiateurs en relogement post-catastrophe, etc.) et des projets innovants (jardins solidaires, habitats inclusifs écologiques) renforcent à la fois la cohésion sociale et la protection de l'environnement.

Transition démographique : Face au vieillissement de la population, aux migrations et aux nouvelles structures familiales, le travail social relève le défi de l'adaptation. Dans l'avenir souhaité, il promeut une société inclusive et solidaire entre générations. Le grand âge est envisagé non plus comme un fardeau mais comme une étape de vie valorisée : les personnes âgées sont encouragées à rester actrices de la cité (bénévolat, transmission de savoirs, etc.), appuyées par des dispositifs de soutien au « *bien vieillir* » (logements adaptés, aides aux aidants, prévention de la perte d'autonomie). Parallèlement, le secteur social anticipe les dynamiques migratoires et familiales : il développe des approches interculturelles pour intégrer les nouveaux arrivants et prend en compte l'éclatement géographique des familles (aidants vivant loin, etc.) afin de recréer du lien et de la solidarité de proximité. L'ensemble de ces ajustements permettent de préserver la cohésion

sociale malgré le choc démographique, en maintenant un équilibre juste entre les générations et en garantissant l'accès de tous aux droits sociaux.

Mutations institutionnelles : Le travail social de demain évolue dans un cadre institutionnel rénové, où la coopération et la subsidiarité prennent la place de la compétition et de la lourdeur administrative. Dans l'avenir souhaité, les politiques sociales sont pensées et pilotées de manière décentralisée et participative, en donnant une large place aux acteurs de terrain (professionnels, associations, collectivités locales) et aux personnes concernées dans les processus de décision. Les procédures et les processus décisionnels sont simplifiés et les organisations du secteur deviennent plus agiles et ouvertes : elles favorisent la délégation et l'initiative locales, et travaillent en réseau plutôt qu'en silos, assurant un maillage territorial serré des services pour éviter tout *angle mort* d'accompagnement. Ce modèle permet de réintroduire du sens et de l'efficacité dans l'action sociale, en libérant les professionnels du carcan bureaucratique pour qu'ils exercent pleinement leur expertise au plus près des besoins et des attentes de la population.

Co-construction avec les personnes accompagnées : L'avenir souhaité est fondé sur la co-construction des pratiques entre les travailleurs sociaux et les personnes accompagnées. Le savoir expérientiel des personnes est reconnu comme légitime et complémentaire des savoirs professionnels et scientifiques, et il contribue à définir les réponses apportées. Ainsi, les politiques sociales et les projets d'établissement ou de service se construisent avec les personnes concernées : celles-ci participent aux instances de décision, à l'évaluation des structures et à l'élaboration des pratiques, ce qui accroît la pertinence et l'efficacité de l'accompagnement. Ce modèle de co-construction renforce le pouvoir d'agir des personnes accompagnées, qui deviennent actrices de leur propre parcours et il améliore la confiance réciproque entre le public et les services sociaux (meilleure compréhension des attentes, personnalisation des interventions, etc.).

Formation professionnelle : Le travail social doit faire évoluer ses méthodes pour répondre aux défis qui se présentent dans l'avenir proche et plus lointain. Dans le futur souhaité, les pratiques s'orientent résolument vers la prévention, l'action collective, au lieu de se limiter au traitement individuel a posteriori des urgences. Les travailleurs sociaux retrouvent du temps pour l'humain : le temps de l'écoute, de la création de lien et de la réflexion fait de nouveau partie intégrante de leur mission. Le positionnement professionnel évolue vers davantage de souplesse et de réflexivité, chaque intervenant étant invité à adapter ses modes d'action en permanence et à co-construire avec d'autres acteurs (pair-aidants, bénévoles, autres services) pour apporter des réponses globales aux problèmes sociaux.

Enjeux de financement : Un financement adéquat est la condition de possibilité de tous les autres changements. Dans l'avenir souhaité, le travail social bénéficie d'un soutien financier à la hauteur de son rôle fondamental dans la cohésion sociale. Les pouvoirs publics garantissent des ressources stables et réparties équitablement : les budgets sont ajustés à l'évolution des besoins (vieillissement, précarité, etc.) et indexés sur les coûts réels, ce qui permet entre autres de revaloriser les rémunérations des professionnels de manière significative. Les modalités de financement privilient la pérennité et la souplesse : plutôt que de multiplier les

appels à projets de court terme, on finance sur la durée les actions qui font leurs preuves, et on prévoit des mécanismes de péréquation pour corriger les inégalités territoriales (aucun territoire ne doit être en déshérence faute de moyens). Ainsi, le secteur social peut travailler dans la sérénité, innover et investir dans la qualité de l'accompagnement, au lieu de passer son temps à chercher des financements.

► 2 L'avenir à craindre :

2.1 Transition numérique : Dans le scénario redouté, la digitalisation non maîtrisée conduit à une « *ubérisation* » du travail social. La construction massive de plateformes numériques de services à la personne conduira à sa déshumanisation progressive. Les personnes en difficulté, découragées par la complexité des démarches en ligne, renonceraient à faire valoir leurs droits (non-recours), tandis que d'autres seraient orientées vers des procédures technologiques standard sans véritable réponse sociale humaine. Le travail social lui-même serait absorbé par des logiques algorithmiques : on lui préférerait des solutions techniques d'apparence plus efficientes, au risque d'exclure les publics éloignés du numérique et de faire perdre son sens à l'accompagnement social.

2.2. Transition écologique : Le futur à craindre verrait le changement climatique frapper de plein fouet des populations déjà fragiles, sans que le travail social ait les moyens de répondre à l'ampleur des besoins. De nouveaux risques apparaissent (vagues de chaleur meurtrières, migrations climatiques, crises sanitaires liées à l'environnement) créant des détresses supplémentaires, mais les institutions sociales pourraient y être insuffisamment préparées. Faute d'anticipation, certaines structures d'aide seraient en difficulté pour maintenir leurs services lors de la transition écologique (par exemple, l'aide à domicile pénalisée par la hausse des coûts de transport). On redoute une amplification des inégalités territoriales : sans adaptation, des « zones blanches » de l'accompagnement social pourraient apparaître dans les territoires les plus exposés (catastrophes naturelles, désertification), accentuant l'exclusion des plus pauvres.

2.3. Transition démographique : Le scénario pessimiste serait marqué par un choc démographique subi plutôt que maîtrisé. On assisterait à des « fractures générationnelles » croissantes si rien n'est fait pour renforcer la solidarité entre jeunes et aînés. Le vieillissement massif, combiné à la baisse de la natalité et à l'éloignement des familles, pourrait laisser de nombreux seniors isolés ou en situation de dépendance sans soutien adéquat, épuisant parallèlement une population d'aidants familiaux de plus en plus sollicités. Faute de renouvellement, les départs à la retraite des travailleurs sociaux agravaient la pénurie de personnel, compromettant la continuité des services au moment même où la demande explose. De plus, si les politiques publiques ne s'adaptent pas, elles risquent de ne voir dans le grand âge qu'un coût à contenir, conduisant à un accompagnement minimal et tardif des personnes (logique purement curative et budgétaire). De même, d'importants flux migratoires imprévus pourraient submerger les dispositifs actuels d'intégration, générant une exclusion accrue des nouveaux arrivants.

2.4. Mutations institutionnelles : Le futur à craindre verrait au contraire une dérive bureaucratique et technocratique et une marchandisation rampante du travail social. Un désengagement de l'État et des finances publiques pourrait accentuer la mise en concurrence des opérateurs privés à but lucratif. Cela risquerait de fragmenter le secteur et d'introduire une logique de profit incompatible avec les valeurs de solidarité (expansion d'acteurs lucratifs, plateformes d'intervention à la demande, etc.). Par ailleurs, le travail social pourrait perdre de son identité en étant absorbé par le secteur sanitaire ou par des normes technocratiques : réduit à une fonction d'exécution de procédures, il deviendrait un simple gestionnaire de crises au détriment de l'accompagnement global. *In fine*, ces dérives institutionnelles entraîneraient une « maltraitance institutionnelle » des publics (par des dispositifs standardisés et rigides) ou une logique de profit aux dépens des plus vulnérables.

2.5. Co-construction avec les personnes accompagnées : Le scénario à craindre maintient une approche descendante où « l'usager » reste passif et invisibilisé dans le processus. La peur et la méfiance réciproque perdurerait, les institutions continuant d'imposer des solutions standard et automatisées sans tenir compte de l'expertise des premiers concernés. Une telle absence de participation risquerait d'entraîner des réponses inadaptées (décalage entre les besoins réels et les dispositifs) et un désengagement des personnes accompagnées elles-mêmes. On pourrait voir se multiplier les situations de non-recours aux droits et d'abandon des parcours d'insertion, faute d'avoir su écouter et associer les personnes accompagnées, tandis que les professionnels, eux, perdraient en motivation et en capacité d'innovation face à un système rigide.

2.6. Formation professionnelle : Le scénario à craindre voit au contraire les pratiques stagner malgré la mutation des besoins, engendrant une prise en charge de moins en moins efficiente. Le travail social risquerait alors d'être réduit à une gestion standardisée des cas et à l'application de procédures, perdant sa capacité d'adaptation et son ancrage dans l'éthique du « sur-mesure ». Faute de réforme, le secteur pourrait se cantonner à réagir aux crises (expulsions, violences, urgences sanitaires) sans pouvoir les prévenir, et adopter une vision fragmentée des personnes (par pathologie ou par dispositif), à l'opposé d'une approche globale et humaine. Une telle inertie menacerait non seulement l'efficacité de l'aide sociale, mais aussi l'attrait du métier lui-même.

2.7. Enjeux de financement : Le scénario à craindre correspond à la poursuite de la crise budgétaire actuelle. Le sous-investissement chronique dans le travail social continuerait d'asphyxier les structures : salaires stagnants (voire décrochés par rapport à l'inflation), difficultés de recrutement faute d'attractivité financière, locaux et matériel insuffisants.... Faute de moyens publics, on assisterait à une montée des financements privés et des logiques marchandes (prestations sociales réservées à ceux qui peuvent payer, dépendance aux dons ou aux grands groupes pour combler les manques), remettant en cause l'universalité de l'accès aux droits. Par ailleurs, le maintien d'une logique d'appel à projets fragmentée pourrait conduire à une instabilité permanente des actions : une fois les subventions ponctuelles épuisées, des dispositifs entiers disparaissent, laissant des publics sans

solution dans certaines zones (« zones d'abandon »). Cette imprévisibilité et cette compétition pour les fonds nuiraient gravement à la continuité et à la cohérence de l'action sociale sur le terrain.

► 3 Les préconisations :

3.1. Transition numérique : Pour éviter ces dérives, le rapport préconise d'organiser dès que possible des États généraux du numérique dans le secteur social afin d'anticiper les évolutions et d'empêcher tout scénario de rupture technologique. Le HCTS recommande d'impliquer systématiquement les travailleurs sociaux et les personnes accompagnées dans la conception et la gouvernance éthique des systèmes numériques, afin de garantir le respect des valeurs du métier. De plus, il est impératif de maintenir des guichets d'accueil non numérisés pour ne laisser personne de côté et de soulager les travailleurs sociaux des tâches administratives répétitives en exploitant le numérique pour automatiser celles-ci, ce qui recentrera les équipes sur l'accompagnement humain.

3.2. Transition écologique : Le rapport préconise de planifier l'adaptation sociale à la crise climatique. Il faut former les organisations et les professionnels à la prévention des risques et à la gestion des urgences liées aux événements climatiques (élaboration de plans d'intervention sociale d'urgence, exercices de crise, etc.). La notion de résilience sociale doit être intégrée dans les projets de territoire : le HCTS recommande de renforcer la capacité d'adaptation des communautés locales et des personnes accompagnées, face aux chocs à venir. Il est également crucial de décloisonner les politiques publiques : la transition écologique doit aller de pair avec la lutte contre la précarité, en associant systématiquement les acteurs sociaux à l'élaboration des plans environnementaux, afin de garantir une transition équitable. Enfin, documenter l'impact du changement climatique sur les publics vulnérables et sur les services sociaux permettra d'ajuster en continu les financements et les interventions pour éviter que personne ne soit laissé pour compte.

3.3. Transition démographique : Pour anticiper ces mutations, le rapport propose plusieurs mesures aux décideurs. Il préconise d'abord de renforcer l'attractivité des métiers du social, afin de compenser les départs à la retraite imminents : revalorisation des rémunérations et des carrières, mais aussi campagne nationale pour redorer l'image du travail social auprès des jeunes générations. Le HCTS encourage par ailleurs le développement de solutions innovantes pour le grand âge : soutien aux initiatives d'habitat partagé intergénérationnel, encouragement des réseaux d'entraide de proximité, et articulation plus étroite entre secteur social et secteur de la santé pour accompagner la longévité dans de bonnes conditions. Enfin, il insiste sur la nécessité d'une approche inclusive des migrations, avec des travailleurs sociaux

formés aux enjeux interculturels et une coopération européenne accrue pour gérer les flux de manière solidaire.

3.4. Mutations institutionnelles : Pour promouvoir le premier scénario et éviter le second, le rapport émet plusieurs recommandations structurelles. D'une part, il invite les pouvoirs publics à réformer les modes de financement du secteur : sortir d'une logique d'appels à projets concurrentiels en silo pour aller vers des financements pluriannuels stables, coordonnés entre acteurs sur un territoire. Par exemple, il est proposé de réservé des enveloppes budgétaires pour des réponses locales réactives aux besoins émergents, de pérenniser les actions qui ont fait leurs preuves (plutôt que de les arrêter faute de crédits), et de soutenir les petits opérateurs dans l'accès aux financements. D'autre part, le HCTS préconise de débureaucratiser le pilotage du travail social : il faut mettre fin au management purement quantitatif et encourager des organisations participatives fondées sur la confiance et le pouvoir d'agir des professionnels. Il suggère aussi de renforcer la voix du social dans la décision publique en instaurant un avis consultatif systématique du HCTS lors de toute réforme des politiques sociales touchant le secteur, afin de garantir la prise en compte des valeurs éthiques et des réalités de terrain. Enfin, le rapport insiste sur la nécessité de renforcer la territorialisation des interventions : planifier l'offre sociale à l'échelle locale pour couvrir uniformément le territoire et éviter les « zones blanches » de solidarité, tout en adaptant les solutions aux spécificités de chaque bassin de vie.

3.5. Co-construction avec les personnes accompagnées : Pour ancrer la co-construction dans les pratiques, le rapport formule plusieurs préconisations. Il encourage à renforcer la participation systématique des usagers à la conception et à l'évaluation des actions publiques ou services qui les concernent : par exemple, impliquer des personnes accompagnées lors de l'allocation des financements (jurys d'appel à projets, commissions d'évaluation) afin d'intégrer leur point de vue dès la définition des solutions au niveau territorial et organisationnel. Le HCTS recommande de reconnaître et financer le statut formel des personnes paires au sein des institutions sociales. Il préconise également d'intégrer la valorisation des savoirs d'usage dans la formation initiale et continue des professionnels, pour diffuser une culture de co-construction. In fine, développer des espaces de dialogue et de décision partagée avec les personnes accompagnées doit devenir une norme, ce qui contribuera à des pratiques plus justes, efficaces et légitimes aux yeux du public.

3.6. Formation professionnelle : Le HCTS appelle à un sursaut professionnel pour remettre le sens au cœur des pratiques. Le temps dédié à l'analyse, à la formation et à la recherche doit être reconnu et intégré dans le temps de travail : par exemple, le rapport suggère de considérer les séances d'analyse des pratiques et de réflexion éthique comme du temps de travail effectif et non comme un luxe en plus. Un management bienveillant et participatif est à promouvoir pour redonner confiance aux équipes et encourager leur créativité : il s'agit de redonner aux professionnels des marges d'initiative et de décision dans leur quotidien. Enfin, le

rapport insiste sur l'importance de la formation continue et à la recherche en travail social pour accompagner ces évolutions : il faut investir dans la montée en compétences des professionnels tout au long de leur carrière et soutenir la production de savoirs nouveaux (expérimentations, recherche-action) afin d'éclairer et d'ajuster en permanence les pratiques.

3.7. Enjeux de financement : Le rapport propose des mesures fortes de financement du secteur. Il plaide pour une revalorisation immédiate des financements publics dédiés au travail social, en accordant une plus grande stabilité aux acteurs : développer des conventions pluriannuelles garanties et assouplir les appels à projets en permettant une réponse plus flexible aux besoins locaux et en pérennisant les initiatives efficaces. La solidarité territoriale doit être renforcée par des mécanismes de péréquation et de soutien spécifiques aux zones en difficulté, afin d'éviter les « zones blanches » de l'aide sociale. En somme, investir dans le travail social aujourd'hui (formation, postes, structures) est présenté non pas comme une charge, mais comme un impératif pour prévenir des coûts humains et économiques bien plus lourds à l'avenir.



Conclusion :

Depuis de nombreuses années, un doute s'est installé sur les finalités de l'action sociale et médico-sociale et l'inquiétude n'a cessé d'augmenter, concernant les moyens alloués aux institutions et aux professionnels qui accompagnent les personnes en difficulté. Ce rapport est l'occasion de dépasser les constats largement partagés au sein du HCTS, en se posant les questions suivantes : peut-on imaginer un avenir du travail social qui tranche avec une crise rampante qu'illustrent des phénomènes tels que la baisse d'attractivité des métiers du lien et l'évaporation des acteurs engagés dans l'accompagnement social ? Est-ce seulement possible ? Sous quelles conditions ?

Ces interrogations soulèvent des enjeux très concrets, d'autant que le doute se retrouve à d'autres niveaux, dans les tensions entre plusieurs couples d'opposition qui justifient une approche plus éthique que juridique :

- citoyen / usager,
- accessibilité / compensation,
- « aller vers » / travail social en retrait,
- établissement / domicile,
- individualisation / contraintes de la vie en institution...

En adoptant une approche prospective, à échéance de 2050, le groupe de travail a retenu quatre points de débats qui pourraient inspirer des initiatives à venir. Il retient les hypothèses suivantes, sans les classer dans un ordre quelconque de préférence ou de crédibilité :

L'hypothèse de la désinstitutionnalisation. Au vu des mutations structurelles en cours, quels sont les objets de l'intervention sociale ? Quelles vont être, demain, les priorités, si tant est qu'il y en ait encore ? Doit-on envisager une approche à ce point globale ou englobante que les frontières que nous connaissons entre les différents secteurs de la santé, de l'action sociale et médico-sociale s'évanouissent au profit d'une conception élargie de la solidarité réalisant la vision libérale extrême des relations sociales ou bien se limitant à s'appuyer de manière de plus en plus importante sur des nouveaux métiers, de nouveaux acteurs ? L'hypothèse de la fin du travail social. Au vu des mutations professionnelles en cours et des évolutions sociétales, y aura-t-il encore des travailleurs sociaux en 2050 ou les années après

? La question peut se poser en termes d'évolution de la démographie professionnelle (vieillissement, baisse d'attractivité...), mais de manière plus radicale, dans le prolongement de l'hypothèse précédente, sous l'angle de la mise en cause du principe même de la professionnalisation.

L'hypothèse d'une transformation accentuée du secteur social et médico-social. Mais à quelles conditions les institutions auraient la capacité de relever les défis identifiés par *Futuribles* ? La diversification des besoins sociaux, la fragilisation financière des structures, les difficultés de recrutement des étudiants et des professionnels, l'incapacité à imaginer de nouvelles formes d'action... risquent d'obliger à penser des ruptures dans les fonctionnements et dans les cultures professionnelles : par exemple, aller résolument vers un métier unique d'intervenant social ? Intégrer complètement les formations sociales dans l'enseignement supérieur ?...

1. *L'hypothèse de l'ajustement* pour permettre une organisation plus cohérente de l'action sociale et médico-sociale, pour mieux absorber les chocs liés aux mutations écologiques, numériques, démographiques, pour valoriser et consolider l'emploi de travailleurs sociaux, leurs statuts professionnels, leur formation...

Cela dit, le devenir du travail social et des interventions sociales dépend non seulement de l'impact des mutations en cours et de la capacité pro-active des intervenants sociaux mais, tout autant, sinon davantage, de la capacité de notre société et de ses représentants à redonner une place éminente à la cohésion sociale dans les finalités des politiques publiques à mettre en oeuvre dans les années à venir.

ANNEXES

MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL :

Feuille de route 2024 – 2025 : Prospective du travail social 2030-2050

CONTEXTE

L'enjeu d'attractivité des métiers du travail social et de l'intervention sociale implique d'articuler une approche de court, de moyen et de long terme. Les recommandations immédiates identifiées par le livre blanc du travail social doivent s'articuler avec une vision d'anticipation et de plus long terme pour sortir l'action publique et le travail social du sentiment d'urgence. Dans cet objectif, un groupe de travail « Prospective » est lancé pour examiner différentes voies d'avenir, dessiner des scénarios permettant davantage au travail social de s'adapter aux évolutions, mais aussi de les infléchir. L'enjeu est d'anticiper et de préparer les conditions nécessaires pour accompagner les professionnelles, les personnes concernées et les organisations dans la construction de solutions durables, par-delà les réponses immédiates.

OBJECTIF

Il s'agit, pour ce groupe de travail, de dessiner les grandes évolutions possibles qui détermineront la situation des personnes accompagnées, des professionnels du secteur social et médico-social et des organisations, afin d'en tirer des implications pratiques et d'élaborer des propositions concrètes justifiant un investissement dans l'avenir du travail social.

L'objectif est d'appréhender, autant que possible, les évolutions qui s'imposeront aux acteurs et celles qu'ils pourraient porter eux-mêmes. L'analyse prospective se préoccupe non seulement d'un avenir subi (prévision) mais vise à définir une démarche active. Il vise notamment à rendre compte des écarts entre ce qui est prescrit pour le travail social et les situations réelles et à proposer des solutions pour réduire cet écart. Comment mieux intégrer la gestion de l'incertitude dans le travail social ?

L'objectif du GT sera ainsi d'aider le secteur du travail social à anticiper les changements à 10 ans, voire à 20 ans, à s'y préparer, et à y contribuer. Au-delà de la simple démarche d'observation, il examinera différentes voies d'avenir et délimitera des scénarios permettant non seulement de s'adapter aux évolutions mais aussi de peser sur elles.

Il conduira cette démarche en ciblant des thématiques stratégiques du travail social :

- Les notions d'inclusion, de participation et de développement du pouvoir d'agir ;
- L'accompagnement des parcours ;

- La gestion de la complexité ;
- Le développement social, les interactions avec l'environnement ;
- La transversalité et le décloisonnement des organisations.

Cette démarche prospective suppose également d'articuler les impacts des transformations sociétales qui sont à l'œuvre avec les évolutions des politiques publiques, en particulier :

- Les « transitions » (démographique, numérique, écologique) ;
- Les « virages » (loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, domiciliaire, inclusif...) ;
- Les « chocs » (de simplification, de participation, d'accompagnement, de transparence...).

METHODE

Le groupe de travail conduira ses réflexions avec l'appui du prestataire « Futuribles », expert de la prospective. Ainsi le groupe de travail est composé de membres du HCTS et d'experts extérieurs à cette instance.

La méthode de prospective s'appuiera sur trois axes principaux :

1 - Analyse des évolutions sociétales susceptibles d'impacter les besoins des personnes accompagnées et les métiers du travail social. En particulier, dans le prolongement du livre blanc, ont été identifiés :

- L'impact du numérique ;
- L'évolution de la démographie (vieillissement de la population, société de la longévité) ;
- Réchauffement climatique, transition écologique.

2 - Analyse des évolutions des politiques publiques en matière d'action sociale et médico-sociale, en intégrant notamment les thématiques de l'inclusion et du développement social, de la participation des personnes accompagnées, des notions de parcours, d'approche globale.

3 - Analyse des évolutions susceptibles d'advenir dans les métiers, les cultures professionnelles, les pratiques d'accompagnement et les statuts, en lien avec les évolutions de l'organisation du travail.

Ces trois axes qui seront documentés engageront sans doute un sujet d'amélioration des systèmes d'informations concernant le travail social (données statistiques et capitalisation d'éléments qualitatifs). Ce sujet pourra faire l'objet le cas échéant de préconisations opérationnelles.

Le rôle de « Futuribles » est :

- D'organiser le travail (tâches, calendrier)
- De produire les documents attendus
- Et d'alerter les membres du GT lorsque leur contribution est attendue.

Le rôle du groupe de travail est :

- Piloter le contenu du projet et compléter les documents proposés par Futuribles

- Organiser des auditions, des entretiens, des rencontres, les réunions complémentaires à celles conduites par le prestataire
- Assurer la veille prospective sur les pratiques nouvelles dans d'autres pays, avec l'appui de la cellule internationale du HCTS
- Identifier et coordonner l'association d'autres parties prenantes dans la démarche, notamment dans le cadre de l'enquête de Futuribles.
- Rapporter au HCTS l'avancée des travaux (assemblée plénière, commission permanente)
- Informer ou mobiliser d'autres groupes de travail du HCTS

LIVRABLE :

Le GT a la responsabilité de veiller à la bonne exécution du marché et de la qualité du livrable attendu de Futuribles pour fin 2024. Ensuite, le GT aura également la responsabilité du bon usage du livrable de Futuribles (la diffusion des connaissances produites et la communication) mais aussi de poursuivre la réflexion dans le sens d'une consolidation opérationnelle des pistes et des mesures, identifiées par la prospective, au niveau des pratiques professionnelles.

Dans cette perspective, les productions suivantes sont attendues du prestataire, avec la contribution et sous la responsabilité des membres du groupe de travail :

1. **Un panorama** des éléments de contexte qui révèlent un impact sur le travail social, à deux échéances : 2030 et 2050.

→

2. **Une cartographie des acteurs**, prenant en compte l'ensemble des parties prenantes pouvant avoir un impact sur le travail social. Trois temps de travail sont proposés avec Futuribles :

- un modèle d'organisation des entrées pour le panorama des éléments de contexte et pour la cartographie des acteurs (lister les éléments).
- une présentation détaillée de ces différentes entrées visant à en délimiter les contours et les implications (par exemple, pour le changement climatique : quelle importance pour le travail social ?)
- Une enquête auprès des parties prenantes : apprécier l'impact sur le secteur des différents phénomènes identifiés et le degré de préparation à l'advenue de ces phénomènes, qui seront alors hiérarchisés (même si tous ne pourront pas être traités) : faire émerger les évolutions les plus importantes, celles dont il s'agit de se préoccuper en priorité.

3. **Une identification des défis clés pour le travail social de demain**, sur la base de la cartographie des acteurs et de la hiérarchisation des phénomènes d'évolution (à échéances 2030 et 2050). Par exemple : comment répondre au vieillissement démographique dans un contexte de baisse d'attractivité des métiers ?

Les défis-clés feront l'objet d'une analyse prospective détaillée : structuration des phénomènes, approfondissement des tendances lourdes observables aujourd'hui, signaux faibles, questions à se poser, énoncés des hypothèses prospectives (adaptations, transformations du travail social, dans ses pratiques, ses modalités d'organisation, la formation, les modalités

d'emploi, etc.) On pourra intégrer l'étude de pratiques inspirantes développées dans d'autres pays.



4. Une synthèse transversale des différents éléments produits :

- Panorama global
- Cartographie des acteurs et son évolution possible
- Approfondissement pour chaque défi des hypothèses et scénarii
- Messages clés transversaux : leviers et freins actuels pour la mise en œuvre des recommandations ; pistes d'actions stratégiques (pistes d'approfondissement éventuel de la démarche par le HCTS)



- La présentation des documents pourrait être accompagnée d'une synthèse ou d'un support de communication facilement diffusable auprès des divers publics concernés (décideurs politiques, associations, y compris professionnelles, chercheurs, formateurs, étudiants, personnes accompagnées ...).

CALENDRIER (le calendrier du GT ira au-delà du calendrier du marché Futuribles)

Séances de travail avec le prestataire :

Séance 1. Panorama, cartographie, identification défis-clés – 22 avril 2024

Séance 2. Stabilisation défis-clés et hypothèses – 19 juin 2024

Séance 3. Construction de scénarios – 4 septembre 2024

Séance 4. Messages-clés - 20 novembre 2024

Séquences après la fin du marché Futuribles

T4 2024 – T2 2025 : poursuite des travaux :

- Modalités de diffusion des connaissances produites par la prospective et la communication
- approfondissement de l'impact des pistes de la prospective sur les pratiques professionnelles et rédaction livrable



T3 2025 – T4 2025 : présentation à l'assemblée plénière et promotion des bonnes pratiques

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL :

Animation :

Anna RURKA, personnalité qualifiée HCTS

Marcel JAEGER, représentant des organismes de formation, UNAFORIS

Membres :

Bruno BARON-GUICHARD, CNFPT

Nathalie BOUVIER, France ESF

Guy CAUQUIL, UNAFORIS

Yassine DIB, CLTS-DS La Réunion

Lucine EPOH MOUSSOUA, CNPA

Roland GIRAUD, personnalité qualifiée HCTS

Carole LE FLOCH, personnalité qualifiée HCTS

Gérard LEFEVRE, service départemental de prévention et de protection de l'enfance,
CD Pas-de-Calais

Alain LEJEUNE, UNCCAS

Delphine LEMONNIER, CD Gironde

Pascale MALLET, ADAC

Cristelle MARTIN, ANCASD

Maud ROUSSEAU, Assurance maladie

Équipe Futuribles :

Marie SEGUR

Yannick BLANC

François de JOUVENEL

Fonctionnement et réunions du groupe de travail :

Le mandat du groupe de travail a été adopté par le HCTS, réuni en plénière, en avril 2023.

Le groupe s'est fait accompagner, jusqu'à décembre 2024, par *Futuribles* et a largement contribué au rapport de ce dernier.

Compte tenu de la nature du travail engagé, il a été convenu que la durée du groupe irait au-delà de la finalisation du *Livre Blanc* et en couvrant la durée de la mandature du Haut Conseil.

Depuis sa création, le groupe de travail « Prospective » s'est réuni 21 fois (25 janvier, 27 février, 11 mai, 22 mai, 12 juin, 15 septembre 2023, 24 janvier, 22 avril, 19 juin, 4 septembre, 7 octobre, 17 décembre 2024, 6 février, 24 mars, 30 avril, 4 juin, 10 juillet, 18 septembre, 23 octobre 2 décembre et 17 décembre 2025).

AUDITIONS :

1. Olivier ROUX, personne accompagnée, administrateur et bénévole à la Ligue de l'Enseignement de la Marne, membre du CLTSDS Grand Est. Vit actuellement dans une résidence sociale du fait de la situation de handicap. Intervenant à l'IRTS Champagne-Ardenne ; y porte un message sur l'accompagnement des personnes en situation de handicap et la notion de projet de vie liée au handicap.

1/ Votre approche sur la projection dans l'avenir de l'accompagnement social ? « Les schémas actuels de l'accompagnement social paraissent trop descendants et trop prescrits. Sentiment d'une peur de l'usager, la personne accompagnée. Perte de la dimension individuelle de la relation à l'usager, perte de sens. L'enjeu est de redonner au travail social de l'autonomie ; les moyens attribués doivent être corrélés aux attentes en matière d'évaluation. L'absence de marge de manœuvre limite la réflexion sur les points à améliorer. Nécessite de réinterroger le rapport de "confiance" à l'usager et aux professionnels ».

2/ Pouvez-vous précisez votre vision de l'évolution du travail social dans l'avenir ? « Dans l'avenir, le poids des institutions pourrait ne pas diminuer. C'est pourquoi il faudrait redonner de l'autonomie aux institutions, laisser plus de place à la personne accompagnée, au projet de vie de la personne accompagnée ».

3/ La participation des personnes accompagnées n'est pas suffisamment reconnue dans les réflexions politiques sur l'accompagnement proposé. Que proposer pour

favoriser la participation des personnes accompagnées (outillage, statut...) ? « Il faudrait élargir l'approche de la participation au-delà de la pathologie de la personne ou de son statut et ne pas mettre en place de rétribution financière pour ne pas rendre dépendante la personne. Le sujet ne porte pas sur le statut mais sur la crédibilité. Il faudrait laisser la possibilité aux personnes en situation de handicap de porter / participer à des projets en dehors du handicap.

4/Précisez les impacts sur la relation individuelle entre le travailleur social et l'usager ? « On peut craindre la "judiciarisation" des pratiques et des actes qui génère une peur pour les professionnels, qui freine l'autonomie et la capacité à faire. Moins de place à la réflexion, à la créativité ».

5/Quelles idées concrètes, quels leviers pour améliorer la situation ? « Démarche difficile à approcher car les personnes accompagnées ne sont pas suffisamment considérées en qualité de contributeur à ce type de réflexion. Quelques idées : rapprocher éducation spécialisée / éducation populaire / éducation nationale ; dans les écoles de travail social, favoriser les décloisonnements ; renforcer et sécuriser la formation des travailleurs sociaux ; favoriser les tiers lieux et la transversalité, le développement du pouvoir d'agir. »

2. Pierre-Olivier LEFEBVRE, ex Délégué général du Réseau francophone des villes amies des ainés sur l'évolution du vieillissement de la société ; parcours initial animateur socio-culturel, devenu attaché principal, détaché par la ville de Dijon.

1/ « La première approche prospective à avoir, c'est une prise de conscience du bouleversement démographique à venir, qui ne doit pas être un poids pour la société, mais bien une étape dans le parcours de vie (temps du travail, passage à la retraite). Le temps de vie à la retraite n'est pas suffisamment pensé dans l'accompagnement, pas uniquement au travers d'un coût sociétal ou de la perte d'autonomie. On n'identifie pas assez la complexité de l'espace entre un retraité de 55 ans et une Jeanne Calment ; dans cet espace de temps, 2 à 3 générations sont concernées. Il est à craindre une guerre des générations, des fractures générationnelles. Les métiers du social doivent pouvoir s'appuyer sur des repères permettant de mieux approcher ces notions ; il faut interroger les pratiques et les re-conceptualiser. Développer une culture commune et un enseignement commun sur les parcours de vie, en intégrant la dimension de l'avancée en âge ».

2/ « Moins d'enfants, moins de couples, des migrations d'emploi... Tout cela entraîne moins de proximité des aidants, donc un isolement croissant des personnes âgées, une baisse de la solidarité ; les plus âgées restent sur place, d'autres retournent sur leurs racines ou rejoignent leurs enfants et petits-enfants dans un environnement méconnu... D'où l'importance de l'accueil des nouveaux arrivants, vieux, sur les territoires ».

3/ « L'avenir des métiers de la transmission, par exemple pour répondre à une préoccupation de personnes âgées : comment je vends mon bien ? Comment je m'installe dans un nouveau lieu ? Devraient se développer ainsi des métiers d'accompagnement à la décision. D'autres métiers seront renforcés, par exemple gardien d'immeuble. Le contexte change avec l'habitat inclusif, les co-habitations... ».

3. Pauline DUBOIS, Présidente de l'Association des Cadres Territoriaux de l'Action Sociale (ACTAS) / Directrice des solidarités et de la santé (Pau).

1/ La prospective en travail social ? « Depuis la fin de la crise sanitaire, tensions sur les professionnels de terrain : files actives plus longues, plus de demandes "primaires", flux importants, déséquilibre RH au regard des situations sociales complexes rencontrées. Sujet premier : le bien-être au travail pour ces métiers. Pour bien accompagner les personnes, il est nécessaire d'avoir le temps d'accompagner les professionnels (supervision par exemple). Deuxième sujet : sécuriser les intervenants sociaux confrontés à des situations d'incivilité, avec un accroissement de ce type de situation. Troisième sujet : renforcer l'approche globale et le partenariat pour favoriser les prises en charge de qualité ».

2/ Comment vous qualifiez les tendances en cours ? « Nécessite de réinterroger le cadre de travail des travailleurs sociaux, de revoir le fonctionnement des systèmes d'information pour mieux faire circuler l'information entre les acteurs internes dans le respect de la protection des données et pour mieux lire et suivre les interventions proposées

3/ Un outil innovant : Paaco-Globule, l'outil numérique régional de coordination des parcours, porté par l'Agence régionale de santé Nouvelle-Aquitaine, Paaco-Globule est l'outil numérique de coordination utilisé par les professionnels de la région pour le suivi de tous types de parcours de santé. L'accompagnement des maladies chroniques et des situations de santé complexes nécessitent le plus souvent l'intervention de nombreux professionnels auprès des personnes. L'organisation d'une « prise en charge globale » et son adaptation en fonction des besoins du patient impliquent une communication et une coordination renforcée entre les professionnels. Sécurisé et hébergé chez un hébergeur agréé pour les données de santé (HDS), il permet un partage d'informations sécurisé entre les professionnels en tenant compte du profil de chaque intervenant. Utilisable en web ou en mobilité, il est disponible sur smartphones ou tablette en version iOS et Android. Un mode déconnecté permet son utilisation partout, notamment au domicile des patients quand ils résident dans des zones isolées. Ses principales fonctionnalités fluidifient les parcours de santé et facilitent le lien ville-hôpital : un journal de communication, un agenda, une documentthèque, un plan personnalisé de santé, (GIP Esea Nouvelle-Aquitaine : <https://www.esea-na.fr/assistance>).

4. Nathalie LIMENTOUR

Assistante de service social, bénévole au Think tank (association The Shift Project – Agir pour une transition bas carbone), créée en 2010.

Le travail social représente 1,3 million de personnes, soit 5 % de l'emploi salarié. Il n'existe pas de chiffres sur l'empreinte carbone de ce secteur, mais plusieurs aspects de son activité sont concernés par l'objectif de la neutralité carbone : déplacements de travailleurs sociaux par exemple. On aura des arbitrages à faire, en anticipant l'évolution des pratiques. Des nouveaux besoins, des nouveaux acteurs sociaux ? La rénovation des logements sociaux pour des personnes ayant des moyens limités. D'où des besoins d'accompagnement des ménages, à articuler avec l'accompagnement déjà assuré par les travailleurs sociaux. Idem pour les

zones de faibles émissions. Notion de « transition juste » pour les publics précarisés, avec deux dimensions : l'accompagnement et une dimension plus politique, la participation à la cohésion sociale, avec un socle épistémique commun. D'où un besoin pédagogique très important, pour développer le pouvoir d'agir face à des contraintes plus fortes. Le travail social aurait besoin d'un récit narratif. Le travail social est un acteur de transformation sociale, au-delà de l'intervention auprès de catégories de publics.

5. ESN (Réseau social européen – European Social Network) : Timothy BROHEE et Martin LICHTE

ESN est un réseau de services sociaux publics qui travaille sur des projets financés par la Commission européenne.

Une conférence va avoir lieu sur la numérisation des services sociaux. Une des questions posées par l'aide aux personnes : le partage des informations. Par exemple, à Amsterdam, un projet vise à partager des informations pour prévenir les situations de surendettement. Pour cela et pour d'autres questions, la technologie permet (robots) de pallier le manque de professionnels. Utilisation des jeux vidéo pour rencontrer des jeunes. Etre présents sur les réseaux sociaux. Ont un projet sur l'avenir des travailleurs sociaux, traitent un questionnaire, avec une quarantaine de répondants ; y collaborent une association toulousaine et le CNFPT

RENCONTRES :

1. Alexandre LEBARBEY (CGT) le 6 mars 2023 : l'exemple d'une « cellule technique prospective »

En Normandie, une « cellule technique prospective » a été créée au sein du CREFOP (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles), avec un « data scientist » (spécialiste des statistiques et de l'informatique) au CARIF-OREF. L'enjeu est la fiabilité du système d'information permettant à la fois d'observer la situation présente et d'anticiper les évolutions à venir. L'objectif est une scénarisation des métiers à 10-15 ans. Pour cela, il faut créer des modélisations. Cela a commencé à se faire en Normandie en matière de métiers de l'agriculture qui vont être de plus en plus impactés par la robotisation, les changements climatiques, les comportements des consommateurs, la venue dans le monde agricole de professionnels hautement diplômés et non issus de familles d'agriculteurs...).

2. Michèle MORIN-SURROCA et Aline MESTAIS (HAS), respectivement directrice de projet et conseillère technique de la Mission Rapport d'Analyse Prospective de la Haute autorité de santé, le 20 février 2025.

Depuis 2017, la HAS a pour mission de remettre annuellement, au parlement et au gouvernement, une analyse prospective du système de santé comportant des propositions d'amélioration de la qualité, de l'efficacité et de

l'efficience.

Elle choisit, chaque année, de consacrer son analyse à une partie du système de santé ou de le parcourir avec un regard particulier pouvant amener des pistes de progrès. Les rapports sont sur le site de la HAS.

3. Laetitia NAUD, Sylvie GRASTILLEUR (ANAP), le 2 juillet 2025, respectivement cheffe de projet, pôle Performance médico-sociale, et cheffe de projet, pôle Performance des ressources humaines de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux.

L'ANAP a entrepris un panorama des métiers du médico-social impactés par la transformation de l'offre. Les travaux engagés par les deux pôles en question concernent la coopération entre les professionnels, le télétravail, la synchronisation des temps entre médecins et autres professionnels, les communautés de pratiques, les plateformes de services coordonnés et les centres de ressources territoriaux, le virage domiciliaire, l'autodétermination.

AUTRES APPORTS :

- **L'UNAFORIS** a mis en place un groupe de réflexion sur la prospective, animé par Guy Cauquil, par ailleurs membre du groupe de travail prospective du HCTS.

- **Le CNFPT** dispose, quant à lui, un service prospective et recherche²³. Il faut encore citer la réflexion menée par l'UNCCAS via le recueil *Fabriquer l'action sociale de demain*, ainsi qu'une série de vidéos : elles prennent la forme de journaux télévisés réalisés en 2050 et de portraits de CCAS incarnés en différentes figures. Ces outils donnent une occasion unique de voir des élus et professionnels décrire l'action sociale locale du futur et se projeter, concrètement, dans leurs missions de demain. La démarche a été menée de mai 2019 à janvier 2020 (avant la COVID donc) par l'équipe de la Fabrique des CCAS de l'UNCCAS, l'agence de design Vraiment et le studio de réalisation Les Beaux Yeux, avec le soutien des UDCCAS 33, 37, 49, 54, 69 et 72.

Rencontre avec France Stratégie (Haut-Commissariat à la stratégie et au Plan), Rencontre avec France Stratégie (Haut-Commissariat à la stratégie et au Plan) : après un premier échange le 24 octobre 2025 avec Johanna Barasz, Directrice du Département Société et politiques sociales par intérim, Aurore Lambert, cheffe de projet « Protection sociale », Cyprien Avenel et Marcel Jaeger, une présentation réciproque des travaux du groupe de travail du HCTS et de France Stratégie a été réalisée, avec l'appui de Roland Giraud, le 2 décembre 2025. Il a été envisagé de poursuivre nos échanges en 2026.

²³ etude-pratiques-collectivites-territoriales-faveur-cohesion-sociale-territoriale-transformation-laction-publique-locale.pdf

TRAVAUX PREALABLES SUR LA PROSPECTIVE – FUTURIBLES – FEVRIER 2024 :

Démarche prospective 2024 du Haut Conseil du Travail Social

Rapport final – 28 février 2025

Sommaire

<u>Introduction : contexte et ambitions de la démarche</u>	60
<u>Étape 1. Panorama prospectif des évolutions de contexte</u>	63
1. <u>Représentation synthétique du panorama</u>	63
2. <u>Synthèse des phénomènes identifiés</u>	64
3. <u>Restitution des résultats de la première enquête</u>	68
<u>Étape 2. Trois grands défis d'avenir</u>	72
1. <u>Défi clé #1. Les grandes transitions climat et santé et leurs effets sur les arbitrages des politiques publiques sociales et l'articulation entre acteurs</u>	73
<u>Questions clés</u>	73
<u>Rétrospective et situation actuelle</u>	73
<u>Messages-clés et hypothèses prospectives aux horizons 2030 et 2050</u>	80
2. <u>Défi clé #2. La transition numérique et ses effets sur les professionnelles et les dispositifs de l'intervention sociale</u>	82
<u>Questions-clés</u>	82
<u>Tendances structurantes</u>	82
<u>Signaux faibles</u>	84
<u>Messages-clés et hypothèses prospectives aux horizons 2030 et 2050</u>	86
3. <u>Défi #3. Contexte géopolitique, démocratie, opinions publiques : quelles priorités demain, quels systèmes de solidarités ?</u>	88
<u>Questions-clés</u>	88
<u>Rétrospective et situation actuelle</u>	88
<u>Messages-clés et hypothèses prospectives aux horizons 2030 et 2050</u>	94
4. <u>Restitution des résultats de la deuxième enquête</u>	95
<u>Méthode</u>	95
<u>Analyse des résultats globaux</u>	96
<u>Synthèse des enseignements généraux de l'enquête</u>	99
<u>Étape 3. De la prospective exploratoire aux enjeux clés pour le travail social</u>	102
1. <u>Synthèse des analyses prospectives : quelle toile de fond pour l'intervention sociale à horizon 2030-2050 ?</u>	102
2. <u>Penser des modes d'organisation de l'intervention sociale en rupture : trois archétypes</u>	104
3. <u>Enjeux clés pour le travail social à horizon 2030 et 2050</u>	107
<u>Système de valeurs et tendances en tension</u>	107
<u>Messages clés et chantiers</u>	108
<u>Conclusion</u>	111

Introduction : contexte et ambitions de la démarche

Contexte

En 2023, le Haut Conseil du Travail Social (HCTS) a formé un groupe de travail dédié à la prospective, co-piloté par deux membres de ce Haut Conseil : Marcel JAEGER, président d'UNAFORIS et Anna RURKA, personnalité qualifiée (voir composition du groupe plus bas).

Ce groupe de travail (GT) s'inscrit dans un contexte de mutations profondes du secteur social en termes à la fois de besoins, de métiers, d'acteurs et de politiques publiques. Ces transformations donnent régulièrement lieu à des études et des propositions, en particulier et pour ne citer que les plus récentes : le Rapport Piveteau, le rapport Libault ou encore et plus directement le livre vert et le livre blanc du HCTS publiés courant 2023.

Toutes ces études mettent en exergue les effets-ciseaux qui pèsent sur le secteur et qui sont susceptibles de s'aggraver dans les années à venir. Parmi ceux-ci, mentionnons :

- La **diversification et la complexification des problématiques** des personnes accompagnées, dans un contexte de vieillissement démographique, d'aggravation des tensions politiques, sociales économiques et environnementales, mais **une attrition sans précédent de la main d'œuvre qualifiée** alors que le secteur connaît une crise d'attractivité majeure.
- Des attentes de prises en charge de **plus en plus personnalisées** mais un besoin de référentiels et de normalisation pour **homogénéiser les pratiques et limiter les inégalités de traitement**. Or ces référentiels et ces normes apparaissent, simultanément, comme nécessaires mais aussi comme vecteurs de technocratisation du travail social, une source d'épuisement supplémentaire pour les professionnels. La normalisation amplifie, par ailleurs, la sanitarisatation progressive du champ social puisqu'elle participe d'un "étiquetage" des publics, avec le double risque de limiter la bonne compréhension des situations et de participer à la perte de sens des professionnels dans les métiers.
- Au moins en partie en réponse à ces tensions, on observe un mouvement de **libéralisation du travail social**, qui se traduit par l'émergence d'acteurs de l'intérim et d'entreprises privées. Si ces acteurs non-traditionnels permettent de pallier temporairement les pénuries de professionnels, d'amener des pratiques innovantes via le numérique par exemple mais aussi, souvent, répondent aux besoins des professionnels eux-mêmes (équilibre vie privée/vie professionnelle, meilleur salaire etc.), ils accentuent les phénomènes de turn-over et de fortes instabilités des équipes, qui ne permettent pas d'accompagner les personnes de manière qualitative et sur le temps long.

Objectifs

Le GT « Prospective » a donc pour ambition de poursuivre et d'approfondir les réflexions déjà entamées par le HCTS, notamment pour identifier des scénarios alternatifs d'évolution de l'intervention sociale aux horizons 2030 et 2050, et les leviers que pourraient mobiliser les acteurs pour s'y préparer (plaidoyers, adaptation des formations, des organisations, des conditions de recrutement et de travail etc.).

Pour cela, le GT a souhaité :

- Produire de **la connaissance sur les futurs possibles** pour le secteur afin **d'anticiper** les **transformations** à venir et s'y **préparer** (contexte global, évolution des publics et de leurs problématiques, évolution des métiers, des pratiques professionnelles, du profil des travailleurs et travailleuses etc.)
- Questionner **les évolutions possibles du sens et des pratiques du travail social** au regard de ces transformations afin d'outiller les professionnelles d'aujourd'hui et de demain, et donc identifier des pratiques innovantes et stimulantes
- Identifier **de nouveaux leviers d'action** au-delà des recommandations déjà établies par les précédents travaux du HCTS
- Favoriser l'appropriation et la diffusion d'une représentation partagée
- Répondre aux enjeux de court-terme tout en anticipant des transformations à plus long-terme, via l'articulation de **deux horizons temporels prospectifs : 2030 et 2050**

Méthode et calendrier

Pour mener à bien cette démarche et remplir ces objectifs, le GT est accompagné par le cabinet de conseil en prospective Futuribles, qui a donc proposé une approche méthodologique en trois étapes dont ce rapport reprend les points clés.

Étape 1. Panorama prospectif des évolutions de contexte

Le panorama prospectif doit permettre d'identifier les phénomènes qui ont et auront le plus d'impact sur le travail social aux horizons 2030 et 2050, mais aussi ceux pour lequel le secteur est, à ce jour, insuffisamment préparé.

Ce panorama est établi grâce aux apports de Futuribles et des membres du GT et d'une enquête conduite auprès de professionnelles, pour prioriser les phénomènes identifiés en fonction de leur impact sur le travail social et du degré de connaissance de ces phénomènes par les acteurs du secteur.

Étape 2. Prospective du travail social aux horizons 2030 et 2050

Le panorama et l'enquête doivent permettre d'identifier et de retenir trois défis prioritaires pour le travail social et ses acteurs aux horizons 2030 et 2050, sur lesquels le GT concentre ses analyses prospectives.

Plus précisément, un défi est entendu ici comme l'articulation de phénomènes de nature diverse, mettant en lumière les effets-ciseaux qui pourront peser sur le secteur aux horizons 2030-2050. Les analyses poursuivies pour chacun des défis permettent alors d'envisager les impacts sur le périmètre du travail social demain, les moyens et ressources humaines nécessaires, les pratiques et les dispositifs à mettre en œuvre...

Chacun de ces défis est ensuite étudié par les membres du GT et l'équipe Futuribles, en identifiant les tendances structurantes, c'est-à-dire les phénomènes à forte inertie à moyen-long terme, et très structurants pour le sujet étudié, et les signaux faibles (phénomène nouveau qui pourrait entraîner une inflexion de tendance structurante, une discontinuité, ou la naissance d'une nouvelle tendance) perceptibles aujourd'hui. Pour chaque défi, des messages clés et des

hypothèses prospectives d'évolution possible aux horizons 2030 et 2050 ont été ensuite formulés, sur la base de ces analyses.

Les hypothèses prospectives ont été soumises à des acteurs du travail social via une nouvelle enquête pour en évaluer la vraisemblance et leurs impacts sur le secteur.

Des scénarios de rupture sur les modèles organisationnels du travail social ont également été construits pour susciter une réflexion sur les transformations profondes qui pourraient affecter le secteur, sur les risques et les opportunités qu'elles recèlent.

Étape 3. Identification des messages-clés et chantiers stratégiques

Sur la base d'une synthèse transversale des travaux réalisés jusqu'alors, cette dernière étape a permis de lister des enjeux majeurs pour le travail social et d'identifier des pistes d'actions à entreprendre dès aujourd'hui par le HCTS et plus globalement par l'écosystème actuel de l'intervention sociale pour se préparer aux transformations anticipées.

Cette démarche a débuté en janvier 2024 et s'est achevée en janvier 2025.

Composition du groupe de travail

Marcel JAEGER, UNAFORIS, co pilote du groupe de travail

Anna RURKA, personnalité qualifiée HCTS, co pilote du groupe de travail

Nathalie ANDRIEUX-HENNEQUIN, FSU

Cyprien AVENEL, DGCS

Bruno BARON-GUICHARD, CNFPT

Nathalie BOUVIER, France ESF

Brice CASTEL, SNUAP FSU

Guy CAUQUIL, sociologue

Yassine DIB, CLTS-DS La Réunion

Roland GIRAUD, personnalité qualifiée HCTS

Gérard LEFEVRE

Carole LE FLOCH, personnalité qualifiée HCTS

Alain LEJEUNE, UNCCAS

Céline LEMBERT, ANAS

Delphine LEMONNIER, CD Gironde

Pascale MALLET, ADAC

Cristelle MARTIN, ANCASD

Maud ROUSSEAU, CNAM

Christophe TETEVIDE, ministère de la justice

Equipe Futruibles :

Marie SEGUR

Yannick BLANC

François de JOUVENEL

Étape 1. Panorama prospectif des évolutions de contexte

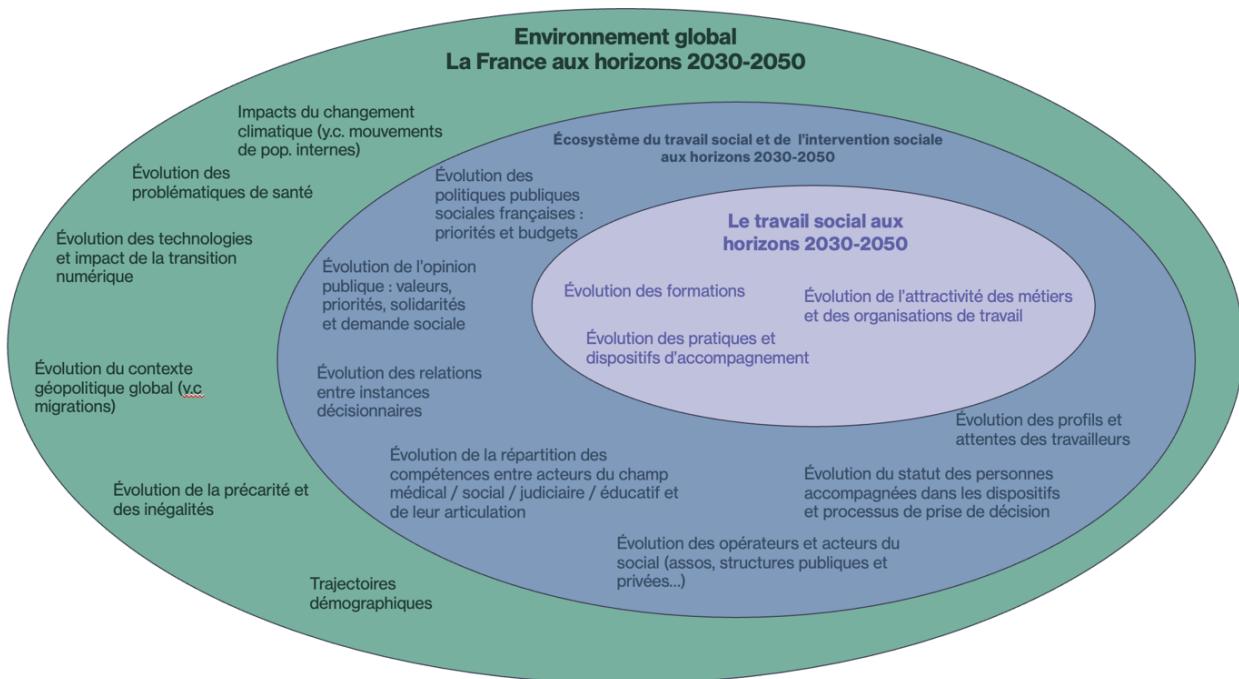
Ce panorama a pour but d'identifier les phénomènes qui ont et auront le plus d'impact sur le travail social aux horizons 2030 et 2050, mais aussi ceux pour lequel le secteur est, à ce jour, insuffisamment préparé.

Les phénomènes identifiés et formulés de manière neutre ont été hiérarchisés en trois cercles :

- Cercle 1. L'environnement global dans lequel évolueront les acteurs du travail social aux horizons 2030-2050
- Cercle 2. L'écosystème direct qui conditionne, définit, établit le périmètre de l'intervention sociale
- Cercle 3. Le travail social proprement dit : ses formations, ses métiers et ses pratiques

Ce panorama a été établi grâce aux apports des membres du GT et de l'équipe Futuribles.

• Représentation synthétique du panorama



• Synthèse des phénomènes identifiés

Cercle 1. Environnement global

- **Impacts du changement climatique**

Le changement climatique est un phénomène inéluctable à horizon 2030-2050, aux conséquences nombreuses, certaines déjà largement renseignées (augmentation des températures, multiplication de crises environnementales ou sanitaires), d'autres encore méconnues, et notamment dans le champ du travail social. La pauvreté mais aussi un état de santé fragile surexposent, en effet, les individus aux risques climatiques. Comment les personnes accompagnées seront-elles affectées demain par le changement climatique, à quelle échelle géographique ? Quels impacts potentiels sur l'accompagnement mais aussi sur les conditions de travail des professionnels du secteur eux-mêmes ? Quels impacts potentiels sur l'élargissement des publics accompagnés ?

- **Évolution du contexte géopolitique global et ses conséquences sur les flux migratoires internationaux, l'accès aux ressources vitales (etc.)**

La guerre en Ukraine a prouvé qu'un conflit armé aux portes de l'Europe était possible avec des conséquences majeures sur la stabilité politique régionale, l'accès aux ressources essentielles (énergie, agriculture), les mouvements de personnes. Plus globalement, la scène internationale apparaît aujourd'hui fragmentée, avec des tensions croissantes entre pays (conflit sino-américain, guerre israélo-palestinienne), des institutions contestées voire inefficaces (OMC, FMI). Comment évoluera ce contexte géopolitique global à horizon 2030-2050, et avec quels effets sur la disponibilité des matières premières, les mouvements de personnes ? Les personnes accompagnées aujourd'hui et demain sont et pourront être plus particulièrement affectées si ces tensions venaient à s'aggraver. Par ailleurs, pour des acteurs du travail social, l'évolution des flux migratoires mais aussi les politiques qui les encadreront constituent un enjeu à deux titres : faudra-t-il et comment définir l'accompagnement de populations issues de la migration aux problématiques nécessairement spécifiques ? Faudra-t-il et comment articuler cet accompagnement avec la gestion d'autres types de publics ?

- **Évolution des technologies et impacts de la transition numérique**

L'omniprésence des technologies numériques est un phénomène qui n'est plus à démontrer. En 2021, 85% des foyers français ont accès à internet à domicile. En 2023, 96% des mineurs possèdent ou ont recours à au moins un équipement numérique. Ces nouveaux outils entraînent donc nécessairement de multiples évolutions pour les personnes accompagnées directement ou indirectement, notamment sur les modalités de cet accompagnement. Ils ont par ailleurs un effet sur les professionnels eux-mêmes, dans leurs pratiques et approches d'accompagnement avec, par exemple, des besoins de formation croissants. Quelles trajectoires envisageables et avec quelles conséquences pour le secteur aux horizons 2030-2050 ?

- **Évolution de la précarité et des inégalités**

La précarité n'est pas l'unique variable participant à l'entrée d'un individu dans un accompagnement relevant du travail social. Pour autant, il est largement renseigné qu'elle conditionne et influe sur de nombreuses autres problématiques. Par ailleurs, on observe un accroissement des inégalités, avec des effets sociaux et politiques, par exemple sur la cohésion sociale, encore insuffisamment mesurés. Quelle sera l'évolution de la précarité et des inégalités demain, pour quelles populations, avec quelles réalités géographiques et ressources disponibles pour faire face aux enjeux ?

- **Évolution des problématiques de santé**

La prévalence des maladies chroniques et des pathologies mentales est en hausse constante en France depuis plus de dix ans, en particulier chez les publics en situation de précarité. Ces phénomènes ont déjà et pourraient avoir dans les décennies à venir un impact croissant sur les personnes accompagnées, potentiellement plus vulnérables, mais aussi sur les besoins et les pratiques d'accompagnement, dans un contexte de tensions déjà importantes sur la démographie médicale et l'accès aux soins. Plus largement, l'évolution des problématiques de santé pour les professionnels eux-mêmes pourra avoir un impact sur les organisations et leurs pratiques.

- **Trajectoires démographiques**

Le vieillissement démographique est une tendance lourde, peu susceptible de s'infléchir à horizon 2030-2050. Pour autant, ses réalités territoriales, ses conséquences économiques, sociales, politiques et donc son impact sur le travail social, les personnes accompagnées tout autant que les professionnels, et ses pratiques sont encore insuffisamment étudiés. Plus largement, il s'agit aussi de s'interroger sur les dynamiques de natalité en France et la répartition territoriale de la population.

Cercle 2. Écosystème du travail social et de l'intervention sociale

- **Évolution des politiques publiques sociales françaises : priorités et budgets**

Les politiques publiques sociales fixent, à échelle nationale, les ambitions et objectifs de l'État vis-à-vis d'une diversité de problématiques relevant du champ de l'action sociale (aides sociales, logement, santé, protection de l'enfance, lutte contre la précarité, autonomie...). À ces priorités sont aléatoirement associés des budgets, de manière centralisée ou décentralisée, permettant d'atteindre les objectifs fixés. Quelles seront demain les priorités fixées par les pouvoirs publics (État, départements) dans le social et avec quels moyens associés ?

- **Évolution de l'opinion publique française**

Par la place centrale qu'il occupe dans l'organisation de la vie en société, le travail social est lourdement influencé par l'évolution des opinions publiques sur les problématiques qu'il adresse. Quelles seront demain les valeurs structurantes et dominantes au sein de la société française ? Existe-t-il un risque de polarisation des populations avec des tensions et fractures en fonction des régions, des âges, de la classe socio-économique, du genre ? Au regard de cela, quelles seront les pratiques de solidarité formelles ou informelles, dans les décennies à venir ? Plus globalement, quelles seront les attentes exprimées par les citoyens dans un contexte de tensions potentielles (modes de vie sobres vs. consumérisme, sécurité vs. libertés etc.) ? et comment cela pourra-t-il influer sur le périmètre et les modalités d'action du travail social ?

- **Évolution des relations entre instances décisionnaires**

Les acteurs décisionnaires impliqués dans le champ social sont multiples, s'inscrivent à différentes échelles géographiques et interviennent différemment dans le parcours des personnes accompagnées. Entre Union européenne, État français, départements, autorités judiciaires, comment évolueront les relations et la répartition des compétences à horizon 2030-2050 ?

- **Évolution de la répartition des compétences entre acteurs (santé, social, justice, éducation) et de leur articulation**

Les acteurs investis dans le champ du travail social sont nombreux, si bien qu'il est difficile de définir le périmètre du travail social lui-même. Institutions publiques sociales, de santé ou judiciaires, opérateurs associatifs ou privés, Éducation nationale, collectivités territoriales, police... constituent une liste non-exhaustive des acteurs qui gravitent autour des personnes accompagnées elles-mêmes. Quels liens entretiennent-ils aujourd'hui pour mettre en œuvre les politiques publiques sociales et comment ces liens pourraient évoluer demain ? Avec quels effets sur la définition du périmètre du travail social, sur le type de publics accompagnés et les modalités de cet accompagnement ?

- **Évolution des opérateurs et acteurs du social**

Les opérateurs et acteurs du travail social sont de nature multiple : acteurs publics, associatifs, privés, à but lucratif ou non-lucratif. Ils instruisent et mettent en œuvre les politiques publiques sociales, répondent aux demandes d'accompagnement direct ou indirect (ex: EHPAD), mais poursuivent aussi leurs propres stratégies en fonction de leur système de valeurs, de leurs priorités et de leur raison d'être. Comment évoluera à horizon 2030-2050 ce tissu d'acteurs et avec quels effets sur les domaines d'intervention et les pratiques du travail social ?

- **Évolution du statut des personnes accompagnées dans les dispositifs et processus de prise de décision**

La question de la place accordée aux personnes dans leur accompagnement est centrale pour le travail social. Leur statut dans les dispositifs et les processus de prise de décision varie en fonction des domaines d'intervention, du public accompagné, des stratégies fixées à échelle nationale mais aussi en fonction des acteurs interagissant avec les publics accompagnés. Comment ce statut évoluera-t-il demain, selon quelles modalités ? Les transformations seront-elles homogènes, ou continueront-elles d'être variables en fonction des publics et des problématiques ? Quelles capacités de mobilisation et d'organisation pour certains publics ?

- **Évolution du profil et des attentes des travailleuses**

Comme tous les autres secteurs, le travail social est soumis aux mutations de la population en âge de travailler (profils, composition démographique et géographique...) et de ses attentes vis-à-vis de l'activité professionnelle par exemple par rapport à d'autres priorités (niveau de rémunération et sécurité économique, vie personnelle). Comment ces paramètres pourront-ils évoluer demain et avec quels effets spécifiques sur le champ du travail social ?

Cercle 3. Le travail social

- **Évolution des formations**

La France compte aujourd’hui plusieurs écoles spécialisées dans le secteur social. À cela, s’ajoutent les formations universitaires ainsi que les formations continues dispensées par des organismes publics ou privés. La plupart de ces institutions délivrent des diplômes d’État, reconnus nationalement. Pour autant, on observe d’une part une diminution du nombre d’inscriptions d’étudiants dans ces filières et d’autre part une inadéquation parfois lourdement dénoncée par les professionnels entre le cursus théorique dispensé et les réalités sur le terrain. Comment évoluera le tissu des formations à horizon 2030-2050 (offre publique, privée, initiale ou continue...) ? Quels en seront les pilotes, avec quels contenus et pour quels publics ?

- **Évolution de l’attractivité des métiers et des organisations de travail**

Est entendue par attractivité l’ensemble des bénéfices possibles qu’un travailleur associe au fait de travailler dans une organisation ou une branche d’activités spécifique. Les caractéristiques de l’emploi lui-même (QVCT, et notamment salaire, horaires, conditions de travail, prise en compte des enjeux psychologiques et physiques) mais aussi le sens donné aux tâches effectuées (débureaucratisation) et le niveau de responsabilité (pouvoir d’agir, modes de management) conditionnent le degré d’attractivité d’un poste, d’un secteur et/ou d’une organisation. Dans le champ social, la baisse de l’attractivité des métiers, tout secteur confondu, est une tendance lourde, largement renseignée. Comment cette attractivité pourra-t-elle évoluer à horizon 2030-2050 ? En fonction de quels leviers ?

- **Évolution des pratiques et dispositifs d’accompagnement**

Les publics et problématiques associés au social recouvrent un champ large et multiple, exigeant des réponses, des outils et des accompagnements très diversifiés. Il existe toutefois des tendances ou volontés communes à plusieurs secteurs du social : aller vers les personnes, privilégier l’accompagnement à domicile et la désinstitutionnalisation, etc.

En parallèle, le besoin de référentiels communs et de normes se heurte à la volonté de simplifier les pratiques et l’accompagnement, tandis que se développent des schémas plus informels à des échelles individuelle ou organisationnelle.

Comment les pratiques et dispositifs d’accompagnement évolueront dans les décennies à venir ? Avec quels effets sur les publics d’une part, sur les professionnels d’autre part ?

• Restitution des résultats de la première enquête

Méthode

Cette enquête avait ainsi pour objectif d'identifier les phénomènes qui auront le plus d'impact sur le périmètre de l'intervention sociale et les publics accompagnés mais aussi ceux dont l'évolution apparaît comme étant la plus incertaine et qui nécessiteraient donc un travail prospectif approfondi. Elle a permis, grâce à la hiérarchisation des phénomènes préalablement identifiés par le GT Prospective (cf. panorama prospectif, étape 1) de prioriser et de planifier les recherches que le GT conduira par la suite.

Les phénomènes sur lesquels les participant.es ont été appelé.es à répondre sont ceux relevant de l'environnement global (cercle 1) et ceux relevant de l'écosystème de l'intervention sociale (cercle 2), étant donné que ce sont ces phénomènes qui participent et participeront demain à définir les approches, pratiques et dispositifs du travail social lui-même (cercle 3). Pour des raisons de simplification méthodologique, il a été demandé aux participants de se projeter à l'horizon 2040.

Les participant.es ont donc été invité.es à hiérarchiser les phénomènes du cercle 1, puis ceux du cercle 2, les uns par rapport aux autres selon deux critères :

- Impact du phénomène sur le périmètre de l'intervention sociale et les publics accompagnés à horizon 2040
- Connaissance du secteur selon eux sur l'évolution possible du phénomène à horizon 2040

Cette enquête a été diffusée aux membres du HCTS et à leurs réseaux, ainsi que sur Linkedin. Lancée le 2 avril 2024 et clôturée le 30 avril 2024, elle a recueilli 803 réponses. Les résultats donnent à voir un « cliché » des représentations que se font les personnes qui y ont répondu des enjeux-clés pour le secteur. Ces résultats n'ont bien entendu pas valeur de vérité absolue ni ne représentent l'ensemble du secteur. Une analyse plus complète des résultats de l'enquête est fournie en annexe.

Enseignements généraux

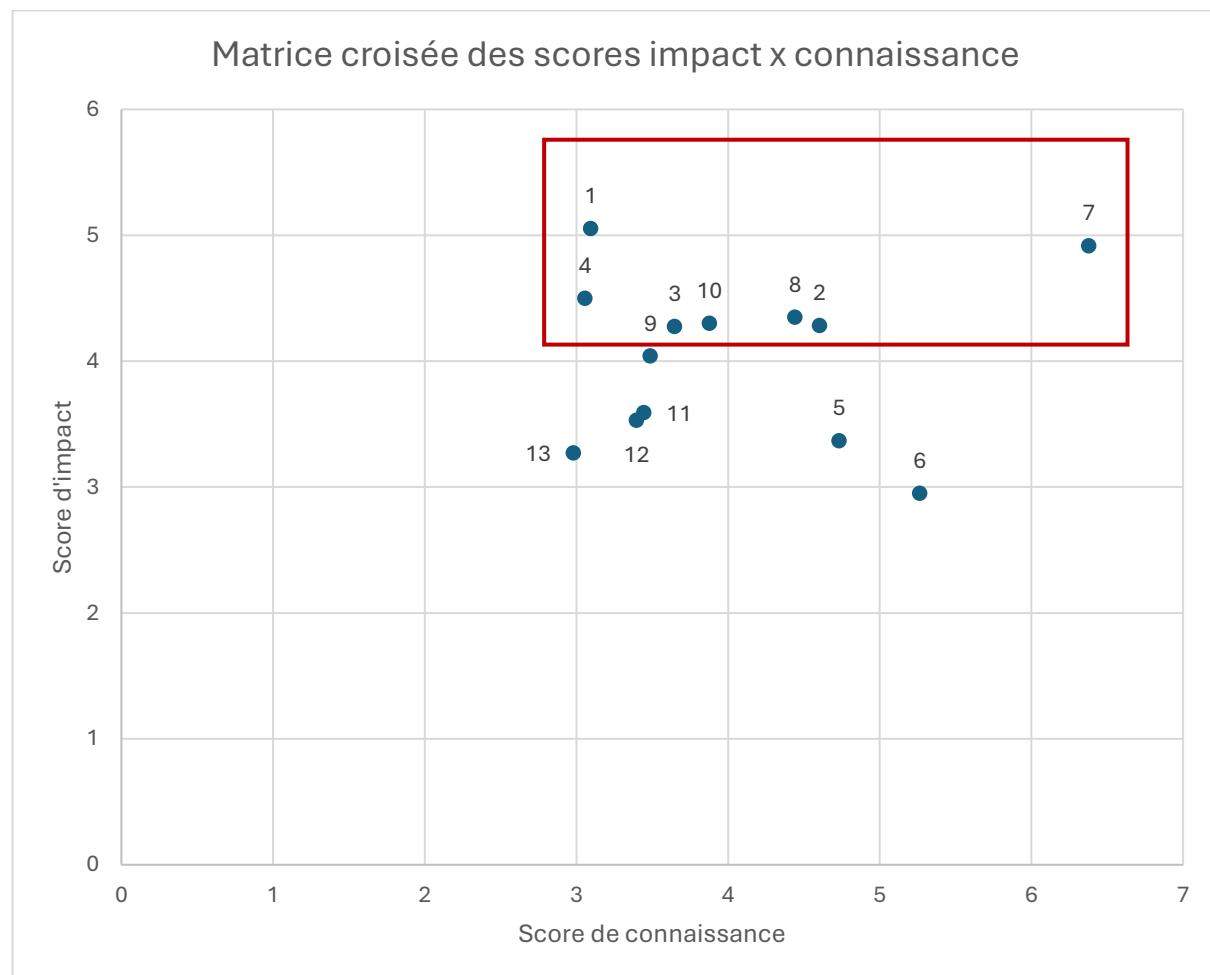
Parmi les répondants à l'enquête, nous retrouvons une grande diversité d'acteurs de l'intervention sociale, que ce soit en termes de domaines d'activité (handicap, insertion, enfance), de types de structure (départements, association, écoles, libéral) ou de métiers (DG, cadres administratifs, chef.fe de service, professionnelles de terrain, formateur.trices, étudiant.es).

Les professionnelles de terrain sont néanmoins les plus représentées, les assistantes familiales et sociales, les conseillères d'éducation sociale familiale, les techniciennes de l'intervention sociale et familiale (TISF) et les éducatrices spécialisées représentant 55% des répondants.

Les répondants ont très majoritairement insisté sur la difficulté à hiérarchiser les phénomènes les uns par rapport aux autres, dans le cercle 1 comme dans le cercle 2, en raison de leur forte interdépendance, soulignant la nécessité d'une approche systémique, ce qui est bien une des ambitions du GT « Prospective » du HCTS.

Analyse des résultats globaux

Les phénomènes les plus intéressants à explorer sont ceux considérés comme ayant un impact fort sur le secteur et ses acteurs et pour lesquels le degré de connaissance de leurs évolutions possibles est considéré comme faible par les répondants, soit ceux ayant les scores les plus élevés dans les deux catégories :



Evol.	Id évol.
Impacts du changement climatique	1
Évolution des problématiques de santé	2
Évolution des technologies et impact de la transition numérique	3
Évolution du contexte géopolitique global (conflits, migrations...)	4
Évolution de la précarité et des inégalités	5
Trajectoires démographiques (vieillissement, espérance de vie en bonne santé...)	6
Évolution des politiques publiques sociales françaises : priorités et budgets	7
Évolution de l'opinion publique : valeurs, priorités, solidarités et demande sociale	8

Évolution des profils et attentes des travailleurs	9
Évolution des relations entre instances décisionnaires (États, CD, Justice...)	10
Évolution du statut des personnes accompagnées dans les dispositifs et processus de prise de décision	11
Évolution de la répartition et de l'articulation des compétences entre acteurs du champ médical / social / judiciaire / éducatif	12
Évolution des opérateurs et acteurs du social (assos, structures publiques et privées, nouveaux entrants...)	13

En raison de la nature et du volume des réponses, il n'a pas été possible de proposer une autre analyse comparée que celle distinguant les réponses des professionnelles de terrain (assistantes de service social, assistantes familiales, CESF, éducatrices...) et les réponses des cadres (DG, cheffes de services...)

Cette distinction apporte toutefois quelques enseignements.

Pour les cercles 1 et 2, les deux catégories d'acteurs ont placé, en moyenne en tête de liste, les mêmes phénomènes, tant en termes de degré d'impact que de manque de connaissance.

Ainsi, pour les cadres comme pour les professionnelles de terrain, dans l'environnement global, **l'évolution de la précarité et l'évolution des problématiques de santé** sont considérées comme les phénomènes **les plus impactant sur le périmètre de l'intervention sociale et les personnes accompagnées à horizon 2040**. On observe toutefois une plus grande homogénéité dans les réponses des professionnelles de terrain, ce qui traduit sans doute leur confrontation directe et quotidienne à des réalités déjà bien présentes aujourd'hui. Sans surprise, les phénomènes globaux que **sont les impacts du changement climatique et l'évolution du contexte géopolitique** sont classés par les cadres et les professionnelles de terrain en tête des évolutions pour lesquels le degré de connaissance du secteur est le plus faible. Cela vient confirmer le besoin d'une démarche prospective systémique, permettant d'intégrer des facteurs peu étudiés habituellement par l'écosystème de l'intervention sociale.

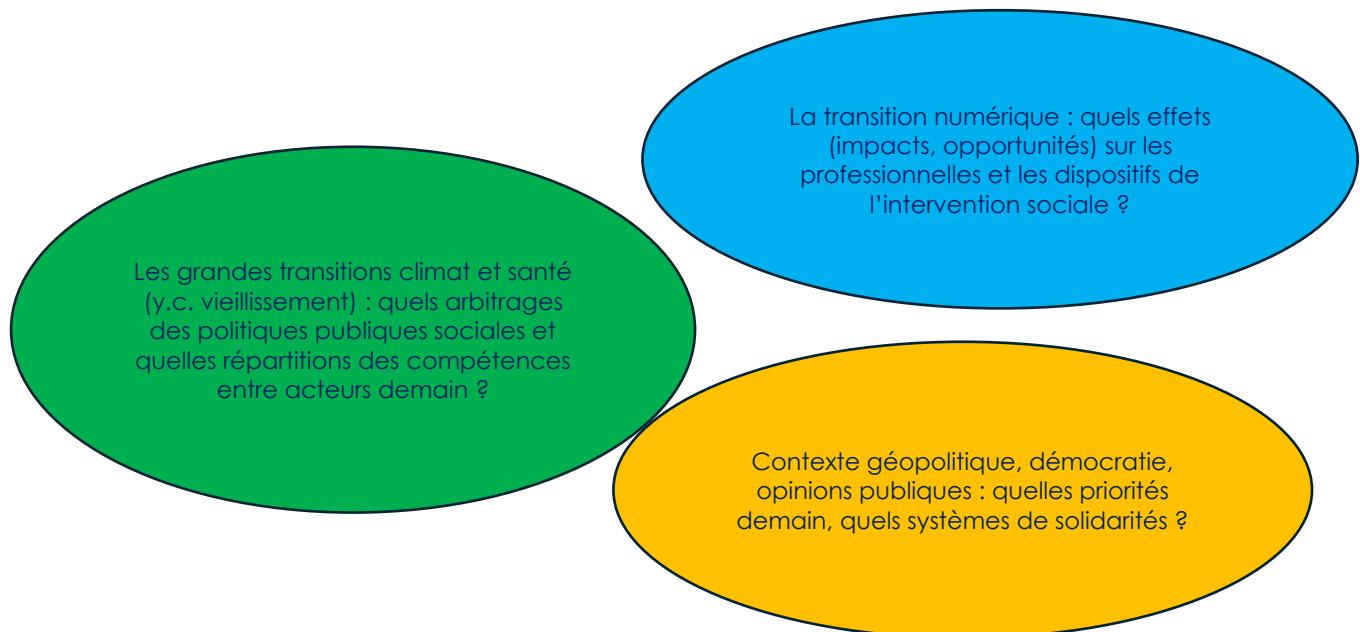
Dans le cercle 2, les deux typologies de répondants sont là aussi unanimes sur les impacts majeurs de **l'évolution des politiques publiques à horizon 2040** sur le périmètre de l'intervention sociale et les personnes accompagnées. Cela témoigne du fort degré de dépendance des activités des acteurs et actrices du secteur aux décisions prises à la tête de l'État. Cela encourage donc à rechercher des trajectoires alternatives, plus autonomes des fluctuations politiques. De façon plus surprenante, les cadres comme les professionnelles de terrain considèrent que **l'évolution de l'opinion publique** est un des phénomènes qui aura le plus d'impact à horizon 2040. Bien que les politiques publiques soient en partie conditionnées par l'opinion publique, il conviendra d'interroger dans la démarche prospective ce qui est entendu par opinion publique et quel est son degré réel d'influence sur le périmètre de l'intervention sociale et les budgets qui peuvent lui être associés.

Malgré un relatif consensus sur la hiérarchisation des phénomènes, on observe quelques points de divergence entre cadres et professionnelles de terrain.

En effet, pour ces dernières, les technologies numériques et la place des personnes accompagnées dans les dispositifs sont aussi classés parmi les évolutions les plus impactantes à horizon 2040, alors que pour les cadres, ce sont les évolutions géopolitiques et l'évolution de la répartition et articulation des compétences entre acteurs qui arrivent en tête. Ces différences témoignent sans doute des missions et pratiques quotidiennes différentes des cadres par rapport aux professionnelles de terrain. Il est néanmoins important de souligner l'inquiétude qui anime les professionnelles de terrain quant au développement des technologies numériques à horizon 2040, alors même que ce ne sont pas elles mais bien les cadres qui pourront décider des outils à mettre en œuvre au sein des équipes. Cet écart dans les perceptions met en exergue la nécessité non seulement de renseigner les impacts potentiels des technologies numériques sur l'intervention sociale et ses professionnelles, mais aussi, bien sûr, d'animer des discussions entre les différents niveaux hiérarchiques sur les outils qu'il apparaît souhaitable de déployer et les processus collectifs à mettre en œuvre pour y parvenir.

Étape 2. Trois grands défis d'avenir

Sur la base des premières analyses, des résultats de l'enquête, et d'une session de réflexion collective tenue en avril 2024, le HCTS a identifié 3 défis structurants pour l'avenir du travail social et a structuré la suite de ses travaux autour d'eux.



De manière transversale à ces trois grandes questions, est aussi prise en compte la place des personnes et habitant.es dans l'ensemble de l'écosystème de l'intervention sociale aux horizons 2030 et 2050.

Pour chacun de ces défis, il s'agit d'identifier **les tendances structurantes**, c'est-à-dire les phénomènes à forte inertie à moyen-long terme, et auxquelles il faudra que le travail social puisse s'adapter, **les signaux faibles** (phénomène nouveau qui pourrait entraîner une inflexion de tendance structurante, une discontinuité, ou la naissance d'une nouvelle tendance) perceptibles aujourd'hui, les grandes incertitudes qui demeurent sur les évolutions à venir. Sur celles-ci, des **hypothèses prospectives d'évolution possible** aux horizons 2030 et 2050 ont ensuite été formulées et mises en discussion, sur la base de ces analyses. Se **préparer aux enjeux** d'avenir suppose d'examiner comment répondre aux tendances et aux hypothèses.

Les hypothèses ont été soumises à des acteurs du travail social via **une nouvelle enquête en juillet-octobre 2024**, pour en évaluer la vraisemblance et les impacts sur le secteur. Les résultats de cette enquête sont présentés en annexe de ce document.

Des scénarios de rupture sur les modèles organisationnels du travail social ont également été construits sur la base des analyses précédentes pour susciter une réflexion sur les transformations profondes qui pourraient affecter le secteur, sur les risques et les opportunités qu'elles recèlent.

Défi clé #1. Les grandes transitions climat et santé et leurs effets sur les arbitrages des politiques publiques sociales et l'articulation entre acteurs

Questions clés

Les questions clés abordées dans ce défi sont les suivantes :

- Quelle évolution de la capacité d'intervention sociale demain, dans un contexte de multiplication des besoins sanitaires, notamment lié au vieillissement et au changement climatique ?
- Quelle autonomie et/ou spécificités des politiques sociales au regard des politiques sanitaires ? Quelle définition de la santé demain ? (cf. approche One Health de l'OMS)
- Quels seront les acteurs / opérateurs du social en fonction de l'évolution des problématiques ? Quelle évolution des compétences des acteurs sociaux par rapport à ces changements ?
- Comment faire évoluer la participation des personnes accompagnées dans les dispositifs et dans l'éventuelle mise en œuvre d'une transition écologique juste ?
- Comment évolueront les profils et attentes des professionnelles au regard de ces enjeux ?

Rétrospective et situation actuelle

Changements climatiques et problématiques de santé

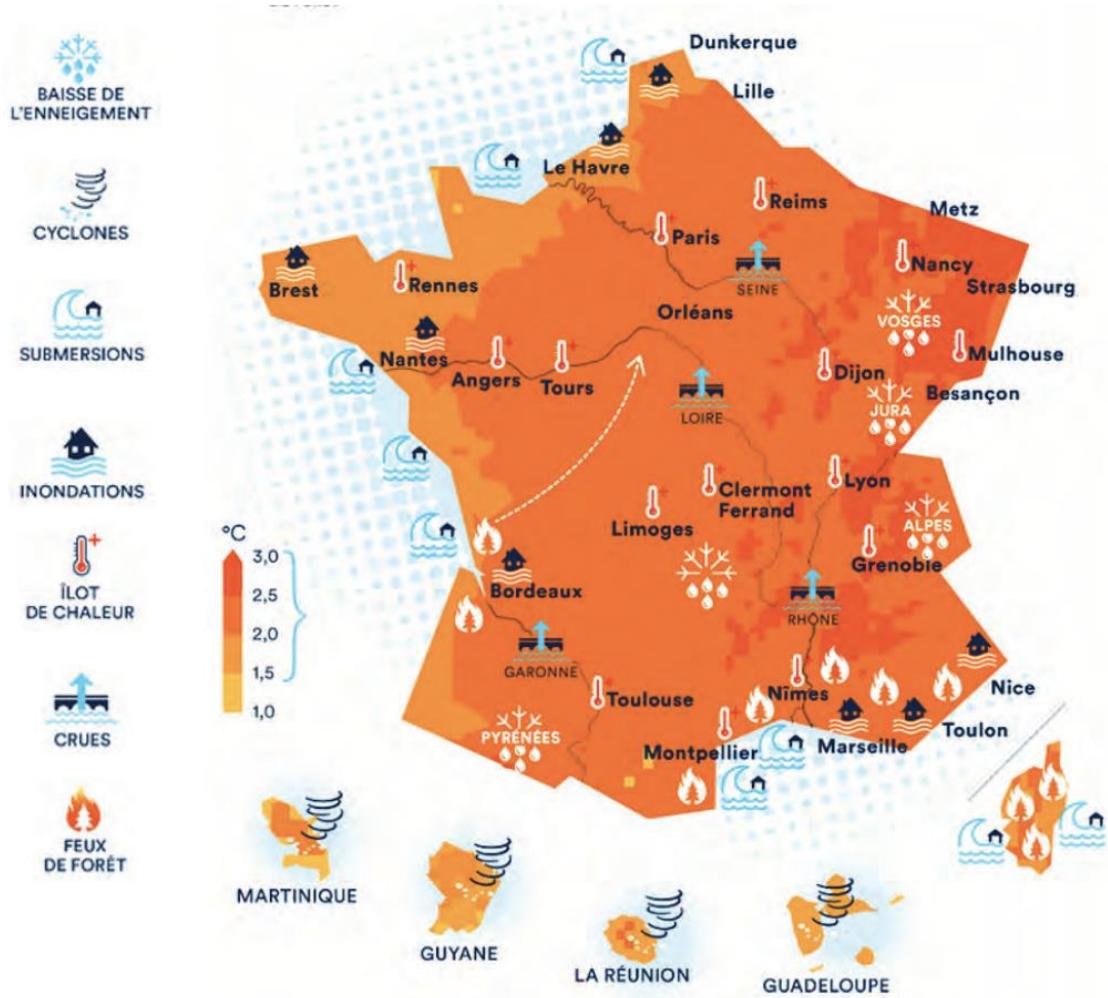
1.1. Tendances structurantes

Augmentation des températures, multiplication des phénomènes climatiques extrêmes et des catastrophes naturelles

Les trajectoires climatiques actuelles révèlent une progression continue des températures ces dernières décennies et des politiques insuffisantes pour inverser la tendance à horizon 2050. En France, le nombre de jours de vagues de chaleur est ainsi passé de 2 à 10 jours par an entre 1960 et 2020. Pour des raisons géographiques, le pays connaît en effet un réchauffement climatique plus intense que la moyenne mondiale et pourrait atteindre les +4°C par rapport à l'ère pré-industrielle d'ici 2100. Or, la hausse des températures a un effet direct sur l'habitabilité des territoires et les risques auxquels sont exposées les populations qui les occupent. Les sécheresses sont déjà aujourd'hui plus fréquentes, entraînant des restrictions d'eau pour l'agriculture et pour les particuliers. Les canicules sont aussi responsables de décès, en particulier chez les populations vulnérables (personnes âgées). Les feux de forêt risquent de se multiplier ainsi que les inondations, exposant les habitant.es à des situations d'urgence de plus en plus récurrentes.

La hausse des températures aura par ailleurs un impact sur l'organisation du travail, et ce tous secteurs confondus. L'INRS fixe ainsi à 30°C le seuil au-delà duquel un travailleur sédentaire met en danger sa santé, à 28°C pour les métiers nécessitant une activité physique.

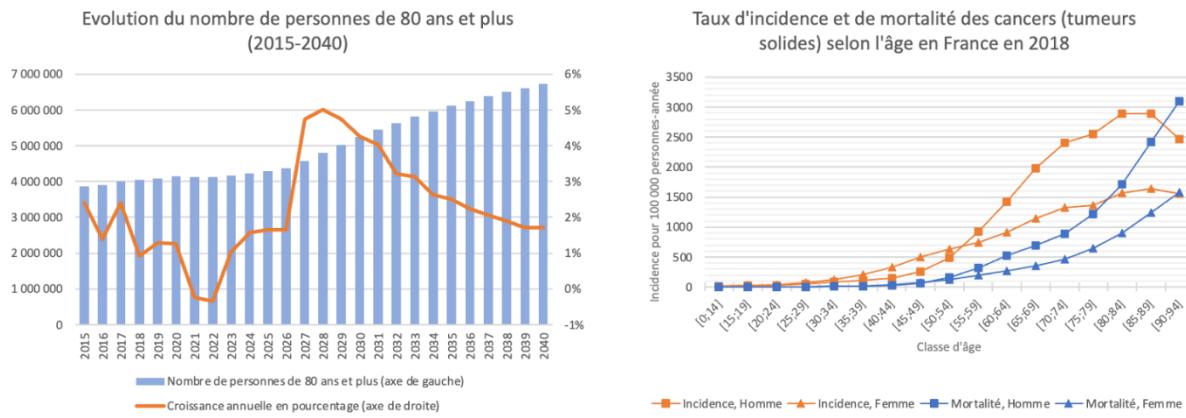
Carte 1 : impact du changement climatique en France déjà visible et à venir, d'ici 2050



Source : Bilan environnemental de la France, édition 2023

Croissance des besoins en santé de l'ordre de 30 à 40% à horizon 2040

La France, comme l'ensemble du continent européen, connaît un vieillissement démographique, entre autres lié à l'allongement de l'espérance de vie. Ces phénomènes participent à la chronicisation de certaines maladies, et la part de la population en situation de perte d'autonomie augmente. À horizon 2050, les besoins d'accompagnement liés à la perte d'autonomie devraient ainsi croître de l'ordre de 50%, avec +30% de personnes en perte d'autonomie dès 2035. Le nombre croissant de patients en situation de polyopathologies, de multimorbidité, le plus souvent âgés, posera de grandes difficultés au système de santé français, plutôt organisé aujourd'hui autour de spécialistes peu coordonnés. **Toutefois, notons que l'espérance de vie sans incapacité progresse (+2,1 ans entre 2009 et 2019).**



Graphique 1. Sources : INSEE, estimations de populations (jusqu'en 2020), projections de population 2021-2070 (scénario central) INSEE 2021. Champ : France avec Mayotte

Graphique 2. Sources : Francim, HCL, Santé publique France, INCa, Estimations nationales de l'incidence et de la mortalité par cancer en France métropolitaine de 1990 à 2018.

Exposition aux facteurs de risques environnementaux (maladies vectorielles, pollutions, crises sanitaires...) et comportementaux (addictions, etc.)

En parallèle, la population française apparaît de plus en plus exposée à de nouveaux risques sanitaires liés au changement climatique et à la dégradation de l'environnement. Les maladies vectorielles apportées sur le territoire par des espèces invasives comme le moustique-tigre en sont un exemple. Les diverses sources de pollution sont, elles aussi, des facteurs d'augmentation des pathologies chroniques. On constate par ailleurs une stagnation voire une augmentation de certains comportements nocifs pour la santé à court et long-terme, tels que la consommation d'alcool ou de drogues.

Croissance des enjeux de santé mentale

La prévalence des pathologies mentales est en hausse constante en France depuis plus de dix ans. 300 000 personnes supplémentaires ont fait l'objet d'un suivi psychologique ou psychiatrique régulier entre 2010 et 2020. En 2023, l'organisme Santé Publique France souligne une nette augmentation des « épisodes dépressifs caractérisés » (EDC) dans la population générale. Les **maladies psychiatriques représentent désormais la première cause d'entrée en invalidité** sans compter les comorbidités qui aggravent ce poids. La demande en soins psychiatriques est en constante augmentation et croît de 5 % par an essentiellement en ambulatoire. Les dépenses et coûts collectifs des troubles mentaux, maladies psychiatriques et traitements psychotropes (troubles dépressifs, troubles bipolaires, dépendance et addictions lourdes, schizophrénie, TOC, démences, stress post traumatique, trouble panique, automutilation...) sont devenus le premier poste de dépenses de l'assurance maladie (14% du total ou 23 milliards d'euros, 4 milliards de prescriptions par an) devant le cancer, les maladies cardiovasculaires et le diabète.

Maintien voire renforcement des inégalités de santé et stratification du rapport à la santé

Les inégalités de santé sont considérables en France. Ces inégalités sont connues, mais celles-ci ne se réduisent pas, tant en termes de gradient social que de spécificités territoriales. Quelques exemples :

- Chez les 10 % de personnes aux revenus les plus modestes, le risque de diabète est multiplié par 2,8 par rapport aux 10 % les plus aisées. Pour les maladies chroniques du foie ou du pancréas, le risque est multiplié par 2,4 ; pour les maladies neurologiques ou

dégénératives, il est accru de 50 % ; pour les maladies cardio-neuro-vasculaires, de 40 %.

- Le recours aux soins aussi est très inégal selon les catégories sociales. Être pauvre multiplie par 3,2 le risque de renoncement aux soins.
- Les plus jeunes et les femmes sont particulièrement sensibles à l'ensemble de ces risques sanitaires, et notamment parce qu'ils se cumulent aux autres inégalités que ces populations subissent. Les plus jeunes sont déjà, par exemple, plus concernés par l'augmentation de la prévalence de l'obésité et celle des épisodes dépressifs caractérisés ces dernières années.
- C'est donc une triple peine pour les populations pauvres et/ou peu éduquées : plus forte exposition aux risques socio-environnementaux, prévalence de comportements addictifs ou à risques, moindre accès aux soins et à la prévention, plus grande difficulté de suivi et d'accompagnement des pathologies.

FOCUS : Des populations ultra-marines surexposées aux risques environnementaux et sanitaires

Pour des raisons géographiques mais aussi historiques et culturelles, les territoires ultra-marins français sont particulièrement vulnérables aux effets du changement climatique, alors même qu'ils émettent peu de gaz à effet de serre. Leur localisation les expose à l'augmentation du niveau des mers mais aussi à l'intensification des événements climatiques extrêmes tels que les cyclones. Les populations y sont déjà et seront de plus en plus exposées demain à des situations de crises (pénuries alimentaires par exemple) en conséquence de catastrophes naturelles mais aussi de la pollution de l'eau et des terres. En parallèle, les habitant.es de ces territoires connaissent de graves problématiques sanitaires (mortalité infantile élevée, obésité, maladies infectieuses...), et des disparités majeures avec la métropole en matière de capacités de prise en charge.

Des phénomènes qui s'entraînent les uns les autres

La dégradation de l'environnement, inéluctable d'ici 2050, pourra participer, simultanément, de l'augmentation de certaines maladies chroniques. Comme évoqué plus haut, elle joue aussi sur la probabilité de voir émerger une nouvelle pandémie de grande ampleur. Le changement climatique influe, par ailleurs, sur la santé mentale des personnes et notamment des plus jeunes. Ces phénomènes climatiques et sanitaires s'entraînent donc les uns les autres. La dégradation de la santé mentale des personnes évoquée ci-dessus, pourra aussi participer à la hausse des addictions, elles-mêmes responsables de pathologies physiques et mentales ou de leur aggravation. Les maladies chroniques et les troubles psychiatriques ont aussi des répercussions sur les proches des personnes malades qui peuvent porter la charge d'aider et/ou subissent les conséquences de pathologies lourdes et handicapantes.

Effet ciseau : baisse de la densité médicale et du temps médical disponible de l'ordre de 20% à horizon 2040

Face à l'ensemble des problématiques exposées ci-dessus, il apparaît en parallèle que les politiques publiques, les dispositifs mis en œuvre et la population professionnelle actuelle et projetée sont déjà et seront de plus en plus insuffisants pour répondre de manière adéquate aux besoins.

1.2. Signaux faibles

Migrations internes sous effets du changement climatique (montée des eaux, inondations, mais aussi canicules, feux de forêts, sécheresse)

Comme évoqué ci-dessus, la France est loin d'être épargnée par les effets du changement climatique. À horizon 2050, les événements climatiques extrêmes se multiplieront et d'ici 2100, les littoraux français seront confrontés à la hausse du niveau des mers. L'ONU considère qu'1,2 milliards de personnes pourraient être forcées de quitter leur lieu de vie, à échelle mondiale, mais que la majorité d'entre elles se déplaceront au sein de leur pays d'origine. La France est déjà confrontée à ce phénomène. 62% de sa population est exposée de manière forte ou très forte aux risques climatiques. Et en 2022, l'*Internal Displacement Center* évaluait à 45 000 personnes le nombre d'habitants constraint.es de se déplacer en raison d'une catastrophe naturelle. Parmi elles, 38 000 ont dû quitter leur territoire en raison des méga-feux déclarés en Gironde. Dans les années à venir, ces phénomènes tendront à se répéter et certaines régions françaises, plus préservées de la hausse des températures et de la dégradation de la biosphère, pourraient connaître un afflux de migration interne, temporaire ou durable, avec des effets sur les services sociaux et sanitaires.

Risque pandémique élevé à horizon 2050

De la même manière, le risque de voir se reproduire, si ce n'est se multiplier, les situations de crise pandémique similaires à celle connue en 2020 est élevé à horizon 2050. Pour de nombreux scientifiques, la question n'est plus de savoir « si » il y aura une autre pandémie, mais « quand » et avec quels impacts sur nos sociétés. De telles situations affectent plus particulièrement les personnes vulnérables (âgées, isolées, en situation de précarité etc.) et donc le public accompagné par l'intervention sociale. Elles peuvent aussi conduire à des interruptions de services et d'accompagnement pour des raisons sanitaires et supposent donc d'être anticipées.

Politiques publiques sociales et articulation entre acteurs en lien avec les enjeux climat/santé

2.1. Tendances structurantes

Des politiques publiques sur les questions climatiques encore largement insuffisantes pour répondre aux enjeux

Selon un rapport de l'Agence européenne pour l'environnement (AEE) publié en décembre 2023, les vingt-sept États membres ne parviendront pas à remplir les objectifs du Green Deal aux horizons de temps fixés. Sur les 28 indicateurs évalués par l'AEE, seuls 5 suivent une trajectoire satisfaisante : le nombre d'emplois et de richesses produites par les secteurs environnementaux, l'accroissement des budgets consacrés à la dépollution, le développement d'innovations environnementales, la baisse des morts prématuré dûs à la pollution de l'air.

Impact croissant des directives et des financements de l'Union européennes sur les politiques publiques sociales françaises

L'Union européenne s'investit dans la lutte contre la pauvreté et participe au soutien des personnes vulnérables via le Fonds européen d'aide aux plus démunis. Sur la période 2021-2027, 647 millions d'euros de crédits supplémentaires ont ainsi été alloués à la France pour l'aide alimentaire. En parallèle, les pouvoirs publics français ont, conformément aux directives européennes, mis en œuvre plusieurs plans sanitaires et sociaux de prévention et de lutte contre la pauvreté, en particulier dans les secteurs de la petite enfance et de l'alimentation (repas à 1€ dans les cantines scolaires). Attention toutefois, les différentes élections nationales courant 2024 et les élections européennes ont aussi révélé la consolidation de mouvements nationalistes et de repli au sein des États membres européens, mouvements qui pourraient participer à réduire l'influence de l'Europe sur les politiques publiques nationales.

Un objectif de renforcement de la coordination des acteurs médicaux et sociaux à l'échelle départementale, toujours imparfaitement rempli

Le secteur de la Protection de l'enfance est particulièrement illustratif de cette problématique. Pour élaborer et mettre en œuvre les schémas de prévention et de protection de l'enfance, les départements tendent à associer de multiples partenaires. D'après l'étude conduite par l'ONPE en 2015, la PJJ, les établissements et services habilités à accueillir et à accompagner les enfants et leur famille, l'Éducation nationale, les magistrats du siège et du Parquet, les professionnels de santé et la CAF sont les plus représentés dans les schémas. Par ailleurs, toujours selon la même étude, l'amélioration de la coordination des acteurs figure dans les objectifs de 90% des schémas départementaux analysés. Sur le terrain, pour autant, les acteurs dénoncent toujours la difficile coordination entre secteurs et services.

De fortes hétérogénéités territoriales historiques en termes de mesures mises en œuvre et de ressources, qui tendent à s'aggraver

Là encore, la Protection de l'enfance cristallise particulièrement ces problématiques. L'Observatoire National de la Protection de l'Enfance alerte régulièrement sur les écarts entre départements dans la mise en œuvre des interventions. Ainsi, en 2019, les taux de prise en charge des mineurs (suivis en milieu ouvert ou accueillis) varient, selon les départements, de 12,1% (Yvelines) à 48,3% (Creuse), avec une valeur médiane estimée à 26,6%. Ces variations s'expliquent, en partie, par la décentralisation de la politique publique de protection de l'enfance et l'hétérogénéité des moyens dont disposent les départements. Mais les disparités territoriales ne concernent pas uniquement la mise en œuvre des interventions au titre de la protection de l'enfance et les politiques décentralisées. Elles existent et tendent également à s'accentuer sur de multiples champs essentiels à l'accompagnement des enfants et jeunes protégés :

- Le Haut Conseil de la santé publique constate d'importantes inégalités territoriales en pédopsychiatrie. La densité moyenne est de 15,1 pédopsychiatres pour 100 000 jeunes de moins de 20 ans, mais elle est de moins de 4 pour les départements les moins dotés (données 2015). Des écarts très importants sont également recensés concernant l'offre d'hospitalisation, et contrairement à l'évolution du nombre de lits en psychiatrie générale, les écarts de couverture en lits de pédopsychiatrie se sont creusés sur la période 2011-2015.
- Dans la Géographie de l'école (2021), la DEPP cartographie les disparités en matière de scolarité, notamment pour les enfants en situation de handicap. La part des élèves en

situation de handicap scolarisés dans une classe ordinaire du premier degré est plus faible dans le quart nord-est, dans les départements centraux ainsi que dans l'ensemble des DROM.

Plus globalement, ces disparités traduisent aussi les différences démographiques que connaissent les départements en matière populationnelle. Alors que certains sont des bassins d'activités attractifs, attirant une population jeune, en bonne santé, d'autres sont vieillissants et/ou concentrent des populations précarisées. Cela pose la question de la pertinence à poursuivre des politiques de décentralisation des actions sanitaires et sociales.

Arbitrages budgétaires face à la multiplication des enjeux, injonctions à la baisse des coûts et au cadenassage des fonds

La part des prestations sociales dans le revenu disponible brut des ménages a plus que doublé depuis 1950, passant de 15% à 34,4% en 2022. Cette part s'est néanmoins globalement stabilisée depuis 2014, sous l'effet de différentes réformes restreignant l'accès ou les montants accordés de certaines aides sociales (assurance chômage, allocation personnalisée au logement...). Cette contraction pourrait s'amplifier à l'avenir, en raison des contraintes fortes pesant sur les dépenses publiques et la hausse des besoins de protection sociale au sens large (incluant les besoins de santé), qui appelleront vraisemblablement des arbitrages sur les champs d'intervention de l'État. Pour certains types de ménages (familles monoparentales dont la mère est inactive, personne en deçà du seuil de pauvreté...), ces types de revenus peuvent représenter plus de la moitié des revenus disponibles brut. Le cadenassage des fonds, est, par ailleurs, une pratique permettant de financer de nouvelles pratiques inclusives et qui consiste à reporter le budget d'une institution d'accueil vers des services de proximité à destination des mêmes publics. Ce système participe au virage domiciliaire des services sociaux et plus globalement à la désinstitutionnalisation des accompagnements.

2.2. Signaux faibles

Amélioration en cours des politiques de santé publique

Dans un rapport publié en décembre 2021 sur l'évolution de la prévention sociale et sanitaire en France, la Cour des comptes salue la mise en œuvre de plusieurs actions publiques innovantes qui pourraient permettre de répondre aux nouveaux enjeux actuels et à venir dans ces secteurs. Parmi ceux-ci, retenons le développement de communautés professionnelles territorialisés pour homogénéiser les parcours de santé à échelle locale, l'expérimentation auprès de pharmaciens comme premiers acteurs de prévention, ou encore le développement de modalités forfaitaires de rémunération pour promouvoir les pratiques de prévention.

Plus récemment, la loi du 8 avril 2024 "Bien vieillir" prévoit l'organisation au moins tous les trois ans d'une **conférence nationale de l'autonomie**, sur le modèle de la conférence nationale du handicap, "*afin de définir des orientations et de débattre des moyens de la politique de prévention de la perte d'autonomie*". Néanmoins, la France manque encore d'objectifs nationaux pluriannuels, avec la mise en œuvre d'un suivi territorialisé, doté d'un pilotage clair et d'indicateurs de résultats chiffrés, contrairement à ce que font déjà l'Italie ou l'Allemagne par exemple.

Consolidation de la notion de « transition juste »

La Confédération syndicale internationale a, la première, défini ce concept en 2009 en soulignant la nécessité d'allier transition écologique et justice sociale. En 2015, l'Organisation Internationale du Travail a, à son tour, publié des principes directeurs pour une transition juste. En France, le mouvement des gilets jaunes l'a particulièrement mis sur le devant de la scène et cette notion est au cœur de nombreux débats politiques et programmes lors des élections législatives anticipées en 2024. Bien qu'elle soit porteuse d'opportunités pour le secteur social tant en termes de mutations des pratiques professionnelles, des possibilités d'accompagnement mais aussi des solutions proposées et mises en œuvre pour les publics accompagnés, la transition juste peine encore à se matérialiser de manière concrète et homogène à échelle nationale.

Des arbitrages entre les différents postes de dépense de l'État qui tendront à devenir de plus en plus pressants

L'État finance un certain nombre de politiques publiques dans les secteurs sanitaires et sociaux mais aussi dans les secteurs environnementaux et énergétiques ou encore dans le secteur de la défense. Il doit par ailleurs équilibrer les comptes publics, avec une dette s'élevant à 48 milliards d'euros en 2024. Or dans tous ces secteurs les dépenses sont appelées à augmenter ou augmentent déjà en raison, d'une part, de l'évolution des besoins et des risques et, d'autre part, des stratégies des pouvoirs publics. Si une transition environnementale réussie exigeait jusqu'à 60 milliards d'euros supplémentaires d'ici 2030, mais qu'en parallèle 413 milliards d'euros seraient alloués à la défense sur la même période, alors qu'en parallèle le coût du vieillissement démographique continuera de croître tant en termes de dépenses en plus à prévoir que de recettes en moins en raison de la diminution de la population active, il apparaît évident que des arbitrages seront nécessaires.

Évolution des acteurs de l'intervention sociale

Entre 2000 et 2020, le recours à l'intérim dans le travail social, tous secteurs confondus, a été multiplié par trois. Si les taux de recours restent en deçà de ceux constatés pour d'autres activités professionnelles, leur progression témoigne d'une mutation des pratiques professionnelles en réaction, notamment, aux contraintes subies, aux manques de moyens, aux pénuries de ressources humaines et au fort turn-over. En parallèle, se développe depuis 2016 un phénomène de privatisation des acteurs du travail social, avec de plus en plus de sous-traitance des acteurs publics vers des structures privées à but lucratif, là encore tous secteurs confondus.

Messages-clés et hypothèses prospectives aux horizons 2030 et 2050

1. À 2030 : crises et turbulences

Message-clé #1 : La pression climatique et la dégradation de l'état de santé des personnes devraient se poursuivre à horizon 2030, avec de grandes disparités territoriales en France et dans les Outre-Mer, et des effets mesurables tant sur les personnes accompagnées que sur les professionnelles elles-mêmes. Cela pourra se traduire, entre autres, par une

complexification des problématiques des personnes déjà précaires, mais aussi l'entrée de nouveaux publics dans le système d'aide sociale.

Message-clé #2 : Cette situation aura des conséquences sur les besoins en compétences côté professionnel (par exemple en santé mentale) alors même que la pénurie observée de professionnelles dans le secteur social comme médical continuera à s'aggraver dans les 6 prochaines années. Cet effet-ciseau pousse déjà à la désinstitutionnalisation et à la mutualisation des compétences des divers acteurs aux échelles territoriales.

Hypothèse #1. D'ici 2030, vers un virage domiciliaire quasi-total dans le champ de l'intervention sociale sauf pour les cas les plus extrêmes ?

Description : Le virage domiciliaire déjà largement engagé pourrait se poursuivre et s'approfondir à horizon 2030, avec pour objectif de baisser les coûts de l'intervention sociale mais aussi de favoriser l'accompagnement inclusif. Il pourrait toutefois se heurter à la crise du logement et à l'insuffisance de l'offre d'accompagnement. Cette situation pourrait déboucher sur le développement d'une offre marchande pour les publics solvables et sur celui d'initiatives d'entraide de proximité pour les autres, portées par le principe d'autonomie des personnes accompagnées.

Hypothèse #2. D'ici 2030, vers l'intégration des questions climatiques sociales, et surtout de santé, dans un cadre de « responsabilité partagée » ?

Description : Au regard des tendances actuelles en matière climatique et sanitaire, la santé des personnes pourrait devenir une préoccupation majeure pour toutes les organisations publiques mais aussi privées : pour les entreprises (avec des actifs de plus en plus âgés, la progression des problèmes de santé mentale, l'absentéisme, ...), pour l'Éducation nationale (de l'école à l'enseignement supérieur), pour les collectivités territoriales etc. La santé serait alors considérée comme un facteur-clé de performance et d'attractivité, le travail social pourrait évoluer vers le coaching.

2. À 2050 : vers un modèle ONE HEALTH ?

Message-clé #1 : Au regard de l'inertie du système climatique, et des effets du vieillissement démographique, les trajectoires de dégradations environnementale et sanitaire à horizon des vingt prochaines années sont peu susceptibles de s'infléchir.

Message-clé #2 : L'importance des besoins nécessite déjà et nécessitera de plus en plus demain des approches de financements et de réponse et dispositifs à échelle nationale, voire européenne, évacuant progressivement les logiques de décentralisation.

Message-clé #3. L'évolution en cours de la définition même de la santé poussera pour une plus grande transversalité des approches. La santé sera de moins en moins limitée aux maladies et le système de santé limité au système de soins. La notion de santé pourrait alors s'élargir aux enjeux du bien-être, de la santé mentale, mais aussi de la santé environnementale. Les questions de santé dépasseraient alors l'univers des soins tel que défini actuellement.

Hypothèse #1. D'ici 2050, vers une synergie du secteur sanitaire et du secteur social ?

Description : Pour répondre aux enjeux sanitaires et sociaux de plus en plus complexes rencontrés, les ressources financières et humaines des secteurs médical et social pourraient être mutualisées, avec des effets majeurs sur la structuration des offres de formation et d'emplois.

Hypothèse #2. D'ici 2050, vers la disparition du travail social en tant que métier ?

Description : Les pressions budgétaires conduiraient à un tarissement de l'aide sociale pour des raisons d'arbitrage et de priorités publiques. Le travail social se redéployerait hors-marché, sous la forme d'entraide, de bénévolat et de volontariat obligatoire.

• Défi clé #2. La transition numérique et ses effets sur les professionnelles et les dispositifs de l'intervention sociale

Questions-clés

- Quelle évolution de la place des technologies numériques et plus particulièrement de l'Intelligence Artificielle dans l'intervention sociale ?
- Quelle influence pourraient avoir les technologies numériques sur les pratiques organisationnelles (dimension structurelle et fonctionnelle) et les processus de prise de décisions au sein des services ?
- En quoi l'usage des technologies numériques influence la conception, la mise en place et l'évaluation des politiques publiques dans le secteur du travail et de l'intervention sociale ?
- Quelle évolution du profil des professionnelles (formation initiale, compétences attendues, formation continue, pratiques...) au regard de l'évolution et de la complexification des besoins, combinées au développement du numérique ?
- En quoi les technologies peuvent avoir un impact positif ou non sur le statut des personnes accompagnées dans les dispositifs ?
- Quelle évolution de la place des personnes concernées dans les dispositifs de prise de décision et d'accompagnement dans un contexte de développement des technologies numériques et particulièrement de l'intelligence artificielle ?

Tendances structurantes

Priorisation croissante de l'intervention à domicile et de la désinstitutionnalisation : une fenêtre pour un recours croissant au numérique

En France, le droit libéralise depuis 2005 les services d'aide à la personne à domicile (tous confondus) avec la loi Borloo. Depuis, ce secteur connaît une croissance moyenne de 7% par an. Le cas de l'aide apportée aux personnes âgées est particulièrement révélateur de cette tendance à privilégier le maintien et le soutien à domicile plutôt que l'admission dans des institutions spécialisées. Alors que le nombre de personnes âgées en perte d'autonomie en France est appelé à croître dans les prochaines décennies (de 20 000 nouvelles personnes en

perte d'autonomie en 2019 à 40 000 par an en 2030), les services d'aide à domicile sont soutenus et privilégiés par les politiques publiques. Cette tendance est révélatrice d'une évolution générale vers la désinstitutionnalisation et la prise en charge au maximum des personnes dépendantes et précaires dans leur lieu de vie.

En conséquence, on observe une diversification des dispositifs d'accompagnement à domicile. La loi du 8 avril 2024 "Bien Vieillir" crée ainsi **un service public départemental de l'autonomie (SPDA)** pour les personnes âgées et handicapées et les proches aidants, **sorte de guichet unique afin de simplifier leur parcours usager** et de garantir que leur maintien à domicile est soutenu. Pour lutter contre l'isolement sociale des personnes âgées mais aussi en situation de handicap, les services sociaux et sanitaires seront autorisés à accéder aux registres de personnes « vulnérables » mis à jour par les mairies. À l'inverse, les mairies pourront consulter les fichiers des personnes bénéficiant de la prestation de compensation du handicap et de l'allocation personnalisée d'autonomie.

Importance du non-recours aux droits, en raison, notamment de problématiques d'accessibilité aux plateformes et outils numériques

Aujourd'hui en France, une grande partie de la population concernée ne bénéficie pas des mesures de protection sociale auxquelles elle a droit. Parmi les causes, mentionnons ; la discrimination, la corruption, la méfiance des bénéficiaires à l'égard des institutions publiques ou encore leur ignorance sur les conditions d'emploi. Mais l'illectronisme, l'absence de connexion internet ou de matériel informatique figurent aussi parmi les raisons principales de ce non-recours. En France, 53,8% des personnes interrogées par l'ONU déclarent rencontrer des difficultés à poursuivre des démarches administratives en ligne. Au sein de l'Union européenne, le taux de non-recours aux prestations sous condition de ressources est évalué à 54-57% sur la période 2005-2014. En France, c'est entre 29 et 39% des bénéficiaires potentiels du RSA qui ne le perçoivent pas, soit l'équivalent de 750 millions d'euros non versés chaque trimestre. Or le non-recours aux droits à des effets dramatiques sur les systèmes sociaux et sanitaires, puisqu'il participe de l'aggravation des situations de précarité, avec des coûts a posteriori plus importants pour la société. Il accentue aussi la défiance et la crise de confiance des populations concernées vis-à-vis des institutions publiques.

Si la dématérialisation continue d'être présentée comme un moyen d'améliorer l'accès aux droits et notamment sociaux, elle doit être pensée de manière pertinente et adaptée en fonction des usagers et de leur situation. Cela suppose aussi, en ce qui concerne l'essor de l'intelligence artificielle, de développer une approche éthique de ces outils et non simplement techno-solutionniste. Les nouvelles modalités de communication, d'échanges, de traitements des dossiers que cette numérisation induit pourront être autant de nouveaux facteurs d'inégalités et d'exclusion et donc de dégradation voire d'exclusion de la prise en charge des personnes, plutôt que de son amélioration. En Grande-Bretagne, par exemple, six programmes d'aide différents ont été remplacés par le crédit universel, qui fonctionne par défaut de manière numérique et suppose que les demandeurs gèrent le processus de demande de prestations en ligne. 25% des personnes concernées déclarent ne pas avoir été en mesure de faire une demande en ligne car elles n'ont pas d'accès à un ordinateur ou rencontrent des difficultés à se servir de l'outil informatique.

Pour les travailleuses, frontières brouillées entre sphères privée et professionnelle en raison de la numérisation et de la dématérialisation

Le développement du numérique dans les pratiques professionnelles a pour conséquence un brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée, particulièrement mis en lumière lors de la crise sanitaire de 2020 mais aussi traitée par la loi sur le droit à la déconnexion. Bien que ce phénomène ne soit pas spécifique au travail social, il peut peser plus particulièrement sur les professionnelles de ce secteur, qui est confronté simultanément à une hausse des besoins et à une pénurie de personnel, favorisant alors la sur sollicitation hors horaire de travail et les contacts informels avec les personnes accompagnées.

Le secteur médico-social, historiquement enclin à résister aux grandes transformations numériques

La réglementation européenne et française sur l'usage et le partage des données personnelles mais aussi sur l'encadrement des mécanismes de recours aux droits et aux aides sociales, a, pour le moment, participé à freiner l'essor des technologies numériques dans le champ médico-social. Par ailleurs, c'est un secteur centré sur la personne et la confiance, dans lequel la relation humaine reste privilégiée, tant par les professionnelles que par les personnes accompagnées. Ainsi, bien que la télémédecine existe depuis plus de trente ans, elle reste encore peu utilisée. De même, le déploiement du dossier médical partagé est, à ce jour, un échec.

Des impacts différenciés de l'intelligence artificielle selon les secteurs et le genre

Le travail administratif dans les bureaux est particulièrement concerné par le développement de l'automatisation. **5,5%** de l'emploi total dans **les pays à revenus élevés** sont potentiellement exposés aux effets d'automatisation de l'IA générative, contre **0,4%** dans **les pays à faibles revenus**. C'est pour cette raison que la part de l'emploi potentiellement affectée par l'automatisation est **plus de deux fois plus élevée pour les femmes que pour les hommes**, en raison de la surreprésentation des femmes dans le travail de bureau, en particulier dans les pays à revenus élevés et intermédiaires.

Là encore, cette tendance n'est pas spécifique au travail social, néanmoins ses pratiques et sa forte féminisation l'y exposent plus particulièrement.

Signaux faibles

Amélioration de la disponibilité et du partage des informations, ainsi que du respect des règles et des procédures dans le travail social grâce à l'utilisation des technologies numériques

Les technologies numériques permettent déjà, selon les dires des professionnelles elles-mêmes, de gagner du temps, d'augmenter la collaboration entre secteurs, d'améliorer le suivi du parcours des personnes et sa transparence mais aussi d'améliorer la protection des travailleurs sociaux en cas de contentieux.

Difficultés de recrutement, crise de l'attractivité : automatiser les tâches les plus pénibles, administratives, pour redonner du sens au travail, mais aussi potentiellement remplacer les professionnelles dans certains secteurs

Le secteur du travail social connaît une crise de l'attractivité sans précédent : 71% des établissements du secteur rencontrent des difficultés de recrutement et 30 000 postes resteraient vacants à ce jour. Les écoles de formation elles-mêmes peinent à remplir leurs promotions. Cette situation a pour conséquence une dégradation de la qualité des

accompagnements mais aussi de la qualité de vie au travail des professionnelles, provoquant burn-out, arrêts et démissions. L'automatisation de certaines tâches administratives pénibles pourrait permettre de concentrer les professionnelles sur des pratiques à plus forte valeur ajoutée et ainsi participer à redonner du sens au travail.

Les nouvelles technologies pourraient par ailleurs être de plus en plus utilisées pour remplacer certains postes. C'est déjà le cas au Danemark, en Suède, aux Pays-Bas ou aux États-Unis, pays dans lesquels l'intelligence artificielle est testée pour automatiser la prise de décision dans le domaine social. Un autre exemple de l'utilisation de l'IA en travail social est l'application de la plate-forme de chatbot Woebot. Cette application permet aux utilisateurs de discuter de leurs problèmes de santé mentale avec un chatbot, qui utilise l'IA pour fournir des conseils et des informations.

Une trajectoire plus extrême en France pourrait être celle déjà connue par le Japon où des robots sont expérimentées pour assister les personnes en perte d'autonomie dans leurs activités quotidiennes.

Risques liés à la confidentialité et à la protection des données, ainsi qu'aux biais algorithmiques

Les plateformes numériques d'échange et de stockage de données, et le risque qu'elles présentent des défauts ou qu'elles soient l'objet de cyberattaques continuent d'inquiéter quant à la préservation du secret professionnel et la protection de la vie privée des personnes. En parallèle, l'usage de l'intelligence artificielle connaît toujours des limites majeures. Il reste difficile voire impossible de traduire une réflexion humaine par des règles mathématiques, tout particulièrement dans le secteur social. Les risques de standardisation des réponses dans un métier centré sur la personne mais aussi de discrimination en raison des biais algorithmiques sont élevés. Par ailleurs, les professionnelles elles-mêmes dénoncent les disparités d'usage de ces outils entre elles, en fonction de leur degré de confiance et de maîtrise de ces technologies.

De premiers impacts mesurés des technologies numériques sur les professionnelles, les personnes accompagnées, leurs proches, et la société en général

En Protection de l'enfance par exemple, les technologies numériques reconfigurent la manière dont les enfants eux-mêmes interagissent avec l'équipe éducative mais aussi, et surtout, avec leur famille et plus globalement leur communauté affective. Par leur pervasivité, les technologies numériques permettent de nouvelles formes d'autonomie individuelle chez les mineurs et donc d'autonomie familiale et affective dans la gestion des liens. Elles offrent donc des moyens de contournement de la distance physique mais aussi des décisions judiciaires. La loi ne prend pas en compte à ce jour ces évolutions pourtant fondamentales portées par les outils numériques. Les travailleurs sociaux dénoncent par ailleurs l'absence de formation et d'accompagnement par l'administration pour s'adapter aux nouvelles pratiques numériques. On observe toutefois l'émergence de plateformes qui reconfigurent les relations entre professionnelles et publics : la plateforme numérique de la coopérative Burtzoorg des infirmières libérales aux Pays-Bas ou la plateforme apprenante Project Echo.

Pour les enfants, les technologies numériques sont, en outre, porteuses de nouveaux risques, qui se manifestent déjà aujourd'hui par un essor des problématiques de santé mentale, notamment lié à l'exposition aux écrans, aux réseaux sociaux, et à la multiplication des situations de cyber-harcèlement permises par ces outils, mais aussi au développement accéléré de nouvelles problématiques telles que les situations de prostitution des mineurs. Entre 2016

et 2020, les affaires de proxénétisme sur mineurs ont augmenté de 68% en France, selon l'Office central pour la répression de la traite des êtres humains.

De nouveaux investissements pour aller vers une transformation numérique inclusive et sécurisée mais dont les effets sont encore incertains

Pour pallier les manques toujours constatés dans l'usage des technologies numériques en PE, l'Union européenne finance depuis deux ans un programme spécifique doté d'un budget de 600 millions d'euros. Après une phase expérimentale, ce programme, qui consiste à installer un dossier de l'usager « informatisé et interopérable », est appelé à se généraliser en 2025.

Dans le cadre du plan « France Relance », 908 millions d'euros ont été bloqués pour accélérer la transformation numérique des services publics dont 250 millions devraient être dédiés à l'inclusion.

Une compréhension croissante des enjeux liés aux technologies : vers une amélioration dans leur mise en œuvre et leurs conditions d'usages en fonction des publics

L'Union européenne a promulgué en 2024 l'IA Act, une régulation se centrant sur les risques évalués de l'intelligence artificielle, en fonction des usages qu'il pourrait en être fait. Ce texte proscrit ainsi des usages considérés comme **inacceptables** parce que **contraires aux valeurs européennes**, comme la notation sociale ou les « *techniques subliminales* » de manipulation, etc. Pour les systèmes d'IA à **haut risque**, le texte établit une série d'exigences en matière de données de haute qualité, de documentation, de **traçabilité**, de **transparence**, de contrôle humain, d'**exactitude** et de robustesse. Ces dispositions seront complétées par des **normes** et leur mise en œuvre sera de la **responsabilité nationale**, en France, la CNIL.

Messages-clés et hypothèses prospectives aux horizons 2030 et 2050

À 2030 : des mutations lentes et progressives

Message-clé #1 : Au regard des inerties du secteur social liées aux lourdeurs administratives et disparités territoriales, aux freins d'acceptabilité sociale, aux réglementations sur les données, aux problématiques d'éducation et d'accès au numérique, mais aussi aux modèles économiques qui, à ce jour, n'existent pas de manière homogène dans tous les domaines de l'intervention sociale, il semble peu probable que les technologies numériques et notamment l'IA, l'automatisation et la prise de décisions assistée voire entièrement pilotée par un algorithme se déploient de manière massive dans les six prochaines années.

Message-clé #2 : En revanche, les risques psycho-sociaux déjà existants liés aux usages du numérique, tant du côté des professionnels que des personnes accompagnées devraient eux persister, de manière inégale en fonction des territoires et des domaines d'intervention.

Hypothèse #1. D'ici 2030, vers le lancement d'un projet de dossier médico-social unique, intégré et entièrement dématérialisé en France ?

Description : Pour simplifier les parcours et améliorer les prises en charge, le numérique mais aussi les progrès en matière de cryptage des informations et d'authentification pourraient être mis à profit pour créer une version augmentée de la carte vitale.

Hypothèse #2. D'ici 2030, vers l'utilisation de plateformes numériques pour organiser l'appariement entre personnes accompagnées et professionnelles dans le champ social ?

Description : La crise d'attractivité que connaissent les métiers du social pourrait participer au développement de plateformes numériques permettant de trouver rapidement des professionnelles à la tâche, sur un modèle ubérisé. Ces schémas pourraient toutefois aussi faire naître des modèles de fonctionnement en autonomie portés par les professionnelles elles-mêmes, similaires à ceux des coopératives. Ces pratiques pourraient aller, sans régulation spécifique, jusqu'à l'appariement des personnes en fonction de leurs caractéristiques (religieuses, culturelles...)

À 2050 : vers un changement de paradigme, du social au « technosocial » ?

Message-clé #1 : Les tendances structurantes en matière de santé, d'environnement mais aussi politiques, économiques et sociales (cf. défi 1 et 3) pourront participer d'une dégradation de la situation des personnes, travailleuses comme publics, avec d'une part une pénurie croissante de personnel et de l'autre des situations de plus en plus complexes à prendre en charge avec des ressources restreintes.

Cette situation pourrait donc encourager les décideurs comme les acteurs privés à développer des solutions numériques dans une approche technosolutionniste du problème.

Hypothèse #1. D'ici 2050, vers la robotisation d'une grande part des métiers d'aide à la personne ?

Description : La pénurie de professionnelles dans les métiers d'aide à la personne croisée à la hausse du besoin en raison, notamment, du vieillissement démographique, pourrait favoriser le développement de la robotisation pour l'accompagnement des personnes en situation de dépendance.

Hypothèse #2. D'ici 2050, vers l'automatisation de l'accès aux droits pour éliminer le non-recours ?

Description : Le non-recours aux droits est aujourd'hui un phénomène qui pèse sur les équilibres du système social français. Les pouvoirs publics pourraient souhaiter rationaliser le système d'accès aux aides sociales via l'automatisation des démarches pour en améliorer l'efficacité.

Hypothèse #3. D'ici 2050, vers le recours à l'intelligence artificielle pour faciliter la prévention dans le champ social ?

Description : La prévention est encore un domaine largement sous-investi dans les champs sanitaire et social. La tentation de recourir à des algorithmes prédictifs pour l'améliorer pourrait donc surgir dans les décennies à venir.

- **Défi #3. Contexte géopolitique, démocratie, opinions publiques : quelles priorités demain, quels systèmes de solidarités ?**

Questions-clés

- Quelle évolution de l'accès aux droits dans un contexte géopolitique plus tendu ?
- Quelle évolution de la gouvernance politique en France et en Europe pour quelles réformes législatives et sociales ?
- Comment va évoluer l'opinion publique face à la démocratie ?
- Quelle évolution ou recomposition des systèmes de solidarité (et valeurs), avec quels effets sur l'intervention sociale ? Quelle évolution de la place de l'individu dans la société française et effets sur l'intervention sociale ?
- Quelle relation entre les instances décisionnaires et les professionnelles, dans un contexte de crise des institutions ? Quelle place pour la démocratie délibérative et la participation des personnes accompagnées dans le secteur de l'intervention sociale?

Rétrospective et situation actuelle

1. Géopolitique

Tendances structurantes

Stagnation voire régression du développement du modèle démocratique dans le monde

En 2022, 72% de la population vivait sous un régime autoritaire (rapport V-Dem Institute, 2023) contre seulement 49% en 2011. Depuis 2012, le déploiement de la démocratie a ainsi atteint son pic avec 42 pays considérés comme tels, les printemps arabes marquant paradoxalement un tournant dans le retour des régimes autoritaires. Partout dans le monde, les coups d'États se sont multipliés sur la dernière décennie. Ce phénomène pourrait, entre autres, s'expliquer, selon le politiste Julien Théron, par la propagande active des puissances russes et chinoises qui contestent les modèles que sont le régime démocratique et le droit international développés par l'Occident (*Le Pacte des autocrates*, 2023). Corollaires de cette évolution, se structurent en parallèle des blocs autoritaires sous la forme d'alliances, de partenariats, de nouveaux systèmes de coopération entre ces autoronomies (cf. les liens tissés par l'Iran, la Russie, la Chine, la Corée du Nord cette dernière décennie par exemple).

D'autres facteurs pourraient expliquer l'essor de l'autoritarisme et interroger donc sur le futur de la démocratie, en particulier les impacts du changement climatique (appelés à se multiplier d'ici 2050) sur les systèmes socio-politiques :

- Multiplication des « autocraties de la tempête » dans des pays insulaires touchés par des catastrophes environnementales entre 1950 et 2020. Selon une étude conduite par l'université de Deakin (Australie), pour cinquante États concernés, l'indicateur Polity2 qui mesure le degré de démocratie d'un pays chute de 4,25% l'année après la tempête et de 25% au bout de 7 ans
- Baisse d'empathie pour autrui/les étrangers dans un contexte de tensions sur les ressources (cf. étude conduite sur le comportement des réfugiés syriens et irakiens lors de sécheresses importantes, Nature Climate Change, 2023)

Multiplication des bouleversements climatiques et géopolitiques internationaux et effets incertains sur les flux migratoires

La dernière décennie a vu se multiplier les crises, environnementales comme politiques. Pour l'Europe, parmi les plus marquantes, retenons la guerre en Syrie, la pandémie Covid-19, l'aggravation du conflit sino-américain, la guerre en Ukraine et plus récemment le conflit au Moyen-Orient. En parallèle, en France, sur période longue, le nombre de demandes d'asile n'a cessé d'augmenter depuis 2007 et a doublé entre 2014 et 2019. Ce chiffre est encore en hausse de 28,3% en 2021 par rapport à 2020. Le nombre de mineurs non accompagnés (MNA) ne cesse de croître, passant de 2500 mineurs pris en charge au titre de la Protection de l'enfance en 2004 à 16 670 en 2019 et 19 893 en 2021.

La crise migratoire de 2015 et plus récemment la guerre en Ukraine ont démontré que la pression migratoire pourra être variable et donc très imprévisible, ce qui pose des difficultés d'anticipation et de gestion pour le secteur du travail social.

Des cadres légaux européen et français dépassés par la situation

Les tractations tendues autour des règlements de Dublin déterminant de quels États membres relèvent les demandes d'asile ont démontré la difficulté des cadres législatifs européens à s'adapter à l'évolution des migrations. Le nombre de morts chaque année en mer Méditerranée le prouve aussi régulièrement, nombre en augmentation constante alors même que le nombre de personnes qui traversent a diminué (3231 décès en 2021 contre 1881 en 2020, 1510 en 2019).

Fortes inégalités territoriales en France, en termes d'exposition aux chocs géopolitiques, climatiques et leurs conséquences (cf. défi 1).

Comme exposé dans le défi 1, les territoires français ne sont pas tous concernés de la même manière par les crises environnementales actuelles et à venir. De même, ils ne sont pas tous exposés de façon homogène aux flux migratoires. Ainsi, en 2020, l'Île de France concentre 71,5% des demandeurs d'asile alors que la Bourgogne-Franche-Comté, deuxième région d'accueil, n'enregistre que 12% des demandes. Plus généralement, les migrants cherchent à rejoindre les villes, pour trouver un emploi, ou cherchent à passer une frontière de plus. Ils se concentrent donc dans les zones urbaines, et dans les points d'entrée ou de passage sur le territoire (en France : Calais, les Alpes italiennes, les Pyrénées...).

Signaux faibles

Montée de l'extrême-droite en Europe

Jusqu'aux élections de 2014, la part des députés européens d'extrême droite était restée relativement faible, autour des 10%. De plus, la plupart d'entre eux siégeaient avec les non-inscrits ce qui atténuaient leur poids institutionnel. En élisant un nombre record de 130 députés d'extrême droite, soit 17,3% du Parlement, les élections de 2014 furent un premier tournant. Après le départ des députés britanniques en 2020, une partie de l'extrême droite s'est rassemblée au sein du groupe « Identité et Démocratie », dans lequel on compte les députés français du Rassemblement national, les Allemands d'*Alternative für Deutschland* (AfD) et les Italiens de la *Lega*. Ce groupe totalise une soixantaine de sièges. Un autre groupe conservateur et eurosceptique plus ancien, les Conservateurs et réformistes européens (ECR) inclut le parti polonais Droit et justice (PiS), le parti de Giorgia Meloni *Fratelli d'Italia*, le parti espagnol Vox et les Démocrates de Suède. Il compte 66 députés. Si l'on ajoute les députés non-inscrits d'extrême droite (les douze députés du *Fidesz* hongrois, Aube dorée, le Parti populaire Notre Slovaquie, quelques députés anciennement RN en déshérence...), c'est plus de 150 députés d'extrême droite, soit plus de 20% des 705 parlementaires, qui sont représentés au Parlement de Strasbourg.

Affaiblissement des instances de régulation internationale pour gérer des enjeux collectifs (santé, conflits, environnement...)

Pour Samantha Besson, professeur titulaire de la Chaire de droit international des institutions au Collège de France, il est impossible aujourd'hui « d'attendre d'une organisation comme l'OMS, dont la dimension politique est depuis toujours refoulée au profit de l'expertise technoscientifique, y compris privée, qu'elle puisse adopter une politique légitime de santé publique internationale et jeter les bases d'un droit international de la santé dont l'autorité soit respectée ». De même, la non-reconnaissance égalitaire du climat comme « bien public international » par la mise en place de procédures institutionnelles explique les échecs des COP successives. Enfin, l'ONU reste encore et toujours confrontée au paradoxe d'être fondée sur « l'égalité des États » mais de reposer sur un système de décision inégalitaire, se paralysant alors elle-même et ne pouvant pas garantir la protection de la paix mondiale. À cela, Besson ajoute : « Ce que d'aucuns ont appelé la « polycrise » (écologique, sanitaire, sociale, économique ou militaire) est un puissant signal d'alarme. Dans le miroir qu'elle nous tend, il faut cependant aussi voir la crise de nos institutions internationales. L'examen critique de ce reflet institutionnel révèle combien la reconstruction de l'ordre institutionnel international est nécessaire, et par conséquent le développement d'un véritable droit international des institutions pour l'accompagner. »

2. Démocratie / solidarités en France

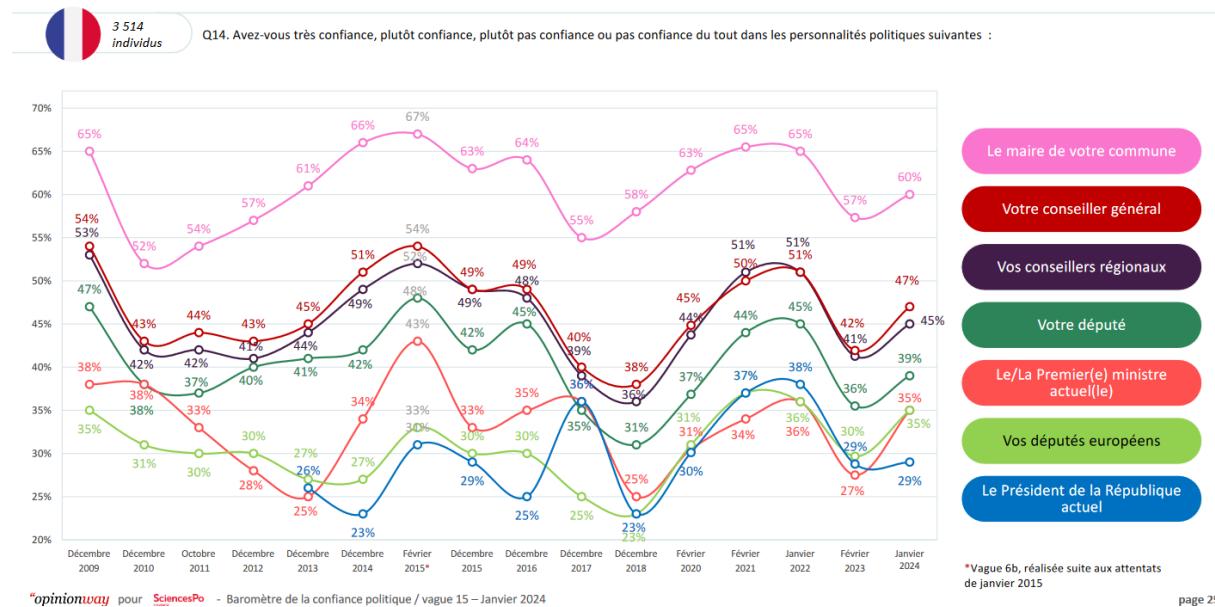
Tendances structurantes

Défiance croissante des citoyens envers le système politique, envers les élus et les institutions nationales et européennes

Les Français perçoivent très largement le lien social comme étant en train de se dégrader à l'échelle nationale (environ quatre cinquièmes de réponses positives), mais aussi dans une moindre mesure à l'échelle locale (moins de trois cinquièmes) – les principales menaces perçues pour le lien social étant la violence et les communautés.

Toutefois, les élus locaux, et par extension les instances démocratiques locales, bénéficient systématiquement d'une confiance plus élevée que les élus régionaux et *a fortiori* que les acteurs nationaux (voir graphique). Cette situation a pour effet un recul de la participation électorale, mesurable sur les vingt dernières années.

Le niveau de confiance dans les personnalités politiques selon les fonctions



Évolution de l'absention aux élections législatives

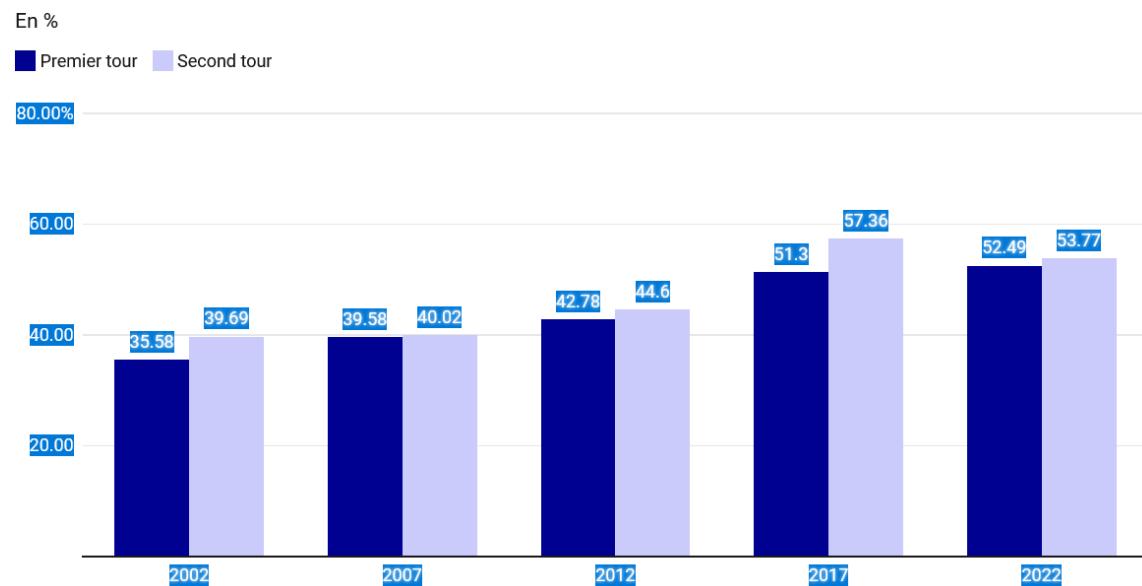


Chart: Vie-publique.fr / DILA • Source: Université de Strasbourg • Get the data • Created with Datawrapper

Comme mentionné dans le défi 2, le non-recours aux droits est simultanément une conséquence de l'absence de confiance dans les institutions et un facteur aggravant de ce phénomène. En tant qu'interface entre l'État et la société, les mécanismes de protection sociale constituent la partie la plus visible de l'action des gouvernements. Lorsqu'il résulte de l'attitude

des services sociaux ou d'une négligence de l'administration, le non-recours peut engendrer des frustrations, une perte de confiance des titulaires de droits à l'égard des institutions publiques et une rupture du contrat social entre ceux-ci et leur gouvernement. Il se peut que le soutien accordé par l'opinion publique à des systèmes de protection sociale solides financés par la fiscalité générale diminue. Remédier au non-recours pourrait permettre de rétablir la confiance dans la capacité de l'État à améliorer la résilience et les conditions de vie de la population.

Montée depuis plus de 40 ans de l'individualisation à l'échelle de l'Europe de l'Ouest et du Nord (recherche et volonté d'autonomie, importance des choix personnels non contraints)

Les individus disposent aujourd'hui de plus grandes libertés concernant le choix de leurs valeurs, de leurs comportements et de leurs modes de vie. Ils ont davantage d'autonomie par rapport aux institutions traditionnelles, l'État, les religions, la famille, l'environnement professionnel, les médias, les dirigeants des partis, des syndicats et des associations. La progression de l'individualisation s'accompagne d'un recul des valeurs traditionnelles basées sur les devoirs, le conformisme et le respect des autorités. L'influence des institutions historiques françaises (l'Église, l'École, les syndicats), qui fournissaient un terreau social commun, tend à fortement diminuer. Par exemple, en quarante ans, la proportion d'individus se considérant comme « sans-religion » a doublé, passant de 27% dans les années 80 à 58% en 2018. D'autre part, la généralisation de l'accès à Internet multiplie les points d'accès à de nouvelles communautés, notamment via les réseaux sociaux (60% des Français sont membres d'un réseau social en 2018). Si les communautés d'appartenance (la famille, le territoire d'origine) restent structurantes, les possibilités de rejoindre une communauté choisie sont plus importantes, communautés qui peuvent être très engageantes notamment lorsqu'elles concernent certains comportements (alimentation) ou lorsqu'elles redéfinissent les notions d'identité sexuelle ou de genre.

La progression de l'individualisation peut se mesurer en utilisant un indicateur agrégé, à partir des données des *European Values Studies*. Ainsi, la part de population européenne fortement individualisée est passé d'un quart en 1990-91 à plus de la moitié en 2017-2020 avec des différences très marquées entre pays européens. Les populations des pays du nord et de l'ouest sont beaucoup plus individualisées que les populations d'Europe de l'est : en Europe de l'ouest, trois quarts de la population est marquée par une individualisation forte. **En conséquence de ce processus d'individualisation, émerge progressivement la revendication à un « droit universel des singularités », qu'elles soient religieuses, culturelles, ethniques ou sexuelles.** Cette prise en compte des spécificités de chacun est un phénomène qui s'exprime déjà au travers des orientations d'un certain nombre de politiques publiques. Ainsi, par exemple, l'Éducation nationale diversifie ses dispositifs pour prendre en charge en son sein les enfants allophones, les enfants du voyage, les troubles dys, les troubles d'apprentissages, le handicap (loi de 2005), les troubles du spectre autistique (plan autisme) etc.

Mais pour autant, recul de l'individualisme

La valorisation du souci des autres a largement progressé, à la fois en termes d'altruisme identitaire (se sentir concerné par les conditions de ses voisins, concitoyens, des Européens, du monde entier), et d'altruisme social ou compassionnel (se sentir concerné par les conditions de vie de groupes spécifiques : personnes âgées, malades ou handicapées, chômeurs, immigrés...). A l'échelle européenne, la part des personnes valorisant les valeurs d'altruisme est passée de 40% en 1999-2001 à 53% en 2017-2020. L'enquête sur "les valeurs des Français de 1981 à

2018” mesure le développement de la confiance dans les autres, un élément clé des dynamiques sociales, même à l’égard des gens différents. Plus marquant encore : les jeunes en rapport à leur pouvoir d’achat sont plus généreux que les anciennes générations au même âge.

Émeutes urbaines de 2023 : symptôme d’une précarisation qui se diffuse largement dans le tissu social et dans l'espace, au-delà des banlieues, dans les petites villes.

Ces émeutes ont illustré les phénomènes de ghettoïsation dont souffrent de plus en plus de territoire, qui se couplent à des pratiques de sécession face au système institutionnel, les émeutiers de 2023 détruisant ainsi certains symboles du service public.

Signaux faibles

De nombreux sujets anciens de tension se sont renforcés

La France a connu de nombreux mouvements sociaux de très grande ampleur, autour de problématiques récurrentes dans les débats collectifs mais avec cette fois une portée inégalée dans l'espace public. Notons, par exemple le mouvement des gilets jaunes, les conflits sociaux autour de la réforme des retraites mais aussi les luttes écologiques (ZAD, mobilisations contre les méga-bassines en 2022, 2023...).

Depuis quelques années, expression d'une intolérance croissante aux violences « ordinaires »

Les paroles se libèrent autour des violences faites aux femmes, aux enfants, mais aussi aux personnes âgées (mouvements #metoo et #balancetonporc, scandale Orpéa, démantèlement de réseaux pédo-criminels, affaire Duhamel etc.) « Depuis 2010, les crimes et délits enregistrés par la police et la gendarmerie pour violences sexuelles sont multipliés par deux et ceux enregistrés pour coups et blessures volontaires sur personne de 15 ans ou plus augmentent nettement (+ 26 %), notamment dans le cadre familial. Dans un contexte de libération de la parole et d'incitation à déposer plainte, notamment à travers l'amélioration des conditions d'accueil des victimes, les personnes de 18 à 75 ans déclarent plus fréquemment avoir subi des violences sexuelles et déposent plus souvent plainte, même si cette démarche n'est engagée que par une victime sur cinq. »

Des mouvements sociaux sans corps intermédiaires et hors des arènes de discussion démocratique classiques.

La conquête de l’opinion publique prend ainsi une place importante dans la stratégie de tous les acteurs. **Le pouvoir politique apparaît par ailleurs globalement défavorable aux corps intermédiaires** alors que la mobilisation de la société civile est systématiquement sollicitée dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques, **avec une tendance à la répression qui semble se confirmer dans plusieurs pays européens et en France.**

Foisonnement d’innovations, au niveau local, sur des dispositifs de gouvernance et de solidarité plus directe, sur l’expérimentation de nouveaux modèles de coopération pour prendre en charge les biens communs ou encore sur des approches hybrides multi-acteurs. Selon l’enquête “Les valeurs des Français de 1981 à 2018”, il existe une réelle volonté et une

mise en place de participation citoyenne à l'échelle locale (tiers-lieux, etc.), une volonté de faire en sorte les personnes aient davantage leur mot à dire dans leur travail, et le développement d'une justice restaurative. Les formes historiques d'engagement, principalement portées par les seniors, sont en partie renouvelée par de nouvelles formes d'engagement, dans lesquelles les générations plus jeunes sont davantage motrices, qui se montrent dans l'ensemble plus informelles, plus spontanées voire versatiles, et en partie plus locales – et donc moins perceptibles. Les outils numériques de solidarité, qu'ils soient portés par des ONG (historiques ou nouvelles), des collectivités territoriales ou des acteurs privés (par exemple des mutuelles), jouent un rôle important dans ce renouvellement, et permet une diversification forte des publics sensibilité/donateur (exemple du marathon caritatif de streaming Z Event, touchant avant tout un public *gamer*). En parallèle, la multiplication des initiatives ancrées dans le quotidien (microdons, lieux solidaires), participe à une forme de banalisation des pratiques solidaires qui entrent ainsi davantage dans le quotidien des personnes.

Messages-clés et hypothèses prospectives aux horizons 2030 et 2050

1. À 2030 : démocratie et solidarités en eaux troubles

Message-clé #1 : La France est entrée dans une période de grande instabilité, avec des modèles anciens de gouvernance institutionnelle et économique dépassés, et vraisemblablement de très grandes disparités territoriales appelées à s'accroître en termes de problématiques rencontrées et de capacités de gestion et de financement.

Message-clé #2 : Toutefois, la reconfiguration à l'échelle locale des systèmes de solidarité, de confiance et d'engagement devrait se poursuivre et se renforcer.

Hypothèse #1. D'ici 2030, vers l'émergence d'une solidarité locale de repli (communauté d'entraide informelles) avec éventuellement une dimension identitaire ?

Description : La France semble connaître une forme de polarisation sociale et idéologique, révélée, notamment, par les résultats électoraux des mois de juin et juillet 2024. Une partie de la population se trouve, par ailleurs, isolée dans des déserts sociaux et médicaux. Si ces phénomènes venaient à se renforcer, il serait envisageable de voir se constituer des communautés d'entraide informelles, ne comptant plus sur les pouvoirs publics pour assurer leurs besoins.

Hypothèse #2. D'ici 2030, vers l'émergence d'une solidarité locale avec une dimension citoyenne qui se formaliserait en contre-pouvoir face à l'État ?

Description : Les récents événements politiques en France ont montré la vivacité et la capacité de mobilisation de la société civile. En parallèle, de nombreux mouvements militants continuent de se développer à des échelles très territorialisées. Ces phénomènes pourraient s'amplifier dans les années à venir avec un fort impact sur la perception des pouvoirs publics au sein de la population.

2. À 2050 : vers des ruptures majeures dans un monde sous tension ?

Message-clé #1 : Un monde en crise climatique est un monde nécessairement plus perturbé politiquement, socialement, économiquement.

Hypothèse #1. D'ici 2050, vers la résurgence des paradigmes familiaux et religieux, dans un contexte de besoins de réassurance, de sécurité ?

Description : Le contexte social, politique, mais aussi climatique pourrait continuer de se dégrader dans les années à venir, poussant les citoyens à chercher de la réassurance dans la religion et/ou la structure familiale.

Hypothèse #2. D'ici 2050, vers l'essor du modèle de l'entreprise “providence” ?

Description : L'augmentation des écarts de revenus, un État surendetté, des strates de décision inadéquates aux échelles territoriales pourraient renforcer la perte de confiance des citoyens vis-à-vis des pouvoirs publics. L'entreprise pourrait alors devenir la nouvelle institution de référence et de confiance : elle donnerait du sens aux professionnelles par son engagement sociétal, donnerait accès à l'ouverture de droits sociaux, valoriserait un ancrage territorial...

• Restitution des résultats de la deuxième enquête

Méthode

La deuxième enquête avait pour objectif de soumettre les principales hypothèses prospectives présentées ci-dessus aux professionnels du secteur. Elle s'inscrivait ainsi dans la lignée de la première enquête qui avait permis d'identifier les phénomènes qui ont et auront le plus d'impact sur le travail social aux horizons 2030 et 2050, et auxquels le secteur est, à ce jour, insuffisamment préparé (cf. supra). **Il s'agit d'identifier les hypothèses qui apparaissent comme les plus vraisemblables aux horizons de temps étudiés mais aussi celles qui auraient le plus d'impact sur le champ du travail social, ses professionnelles, ses pratiques, et les personnes accompagnées.**

Pour chaque défi, il a été demandé aux participant.es d'évaluer :

- La vraisemblance de l'hypothèse proposée à l'horizon 2030 ou 2050 (de 1 : pas du tout vraisemblable à 5 : tout à fait vraisemblable)
- L'impact de l'hypothèse proposée sur le périmètre du travail social, les professionnelles, les dispositifs et les personnes accompagnées, si elle venait à se réaliser (de 1 : pas du tout d'impact à 5 : très fort impact)

Pour chaque hypothèse, un espace « commentaires » permet de préciser les réponses, de partager une remarque et/ou de proposer une hypothèse non mentionnée et qui semble manquer.

Lancée le 8 juillet 2024 et clôturée le 7 octobre 2024, elle a recueilli 719 réponses. Ces résultats n'ont bien entendu pas valeur de vérité absolue ni ne représentent l'ensemble du secteur mais donnent à voir un « cliché » des représentations que se font les personnes qui y ont répondu des enjeux-clés pour le secteur.

Parmi les répondants à l'enquête, nous retrouvons une grande diversité d'acteurs de l'intervention sociale, que ce soit en termes de domaines d'activité (handicap, insertion, enfance), de types de structure (départements, association, écoles, libéral) ou de métiers (DG, cadres administratifs, chef.fe de service, professionnel.les de terrain, formateur.trices, étudiant.es).

L'enquête a suscité des réactions positives (nature de l'exercice, temps de réflexion ouverte et de prise de recul), mais aussi négatives (vision du futur trop pessimiste ou angoissante, questions parfois trop complexes). Certains intitulés ont entraîné des réactions de rejet qui n'ont pas permis de traiter correctement le fond des questions abordées.

Hypothèses soumises aux votes

Défi 1 – Les grandes transitions climat et santé (y.c. vieillissement démographique), et leurs effets sur les arbitrages des politiques publiques sociales et l'articulation entre acteurs du champ médico-social

1. D'ici 2030, vers un virage domiciliaire quasi-total sauf cas extrême ?
2. D'ici 2030, vers la constitution d'un cadre de responsabilité socio-sanitaire partagée ?
3. D'ici 2050, vers une fusion du secteur médical et du secteur social ?
4. D'ici 2050, vers la disparition du travail social en tant que métier ?

Défi 2 – La transition numérique et ses effets sur les professionnelles et les dispositifs de l'intervention sociale

5. D'ici 2030, vers un dossier médico-social unique, intégré et dématérialisé pour tous ?
6. D'ici 2030, vers des plateformes numériques pour lier professionnelles et publics ?
7. D'ici 2050, vers la robotisation d'une grande part des métiers d'aide à la personne ?
8. D'ici 2050, vers l'automatisation de l'accès aux droits pour éliminer le non-recours ?
9. D'ici 2050, vers le recours à l'IA pour faciliter la prévention dans le champ social ?

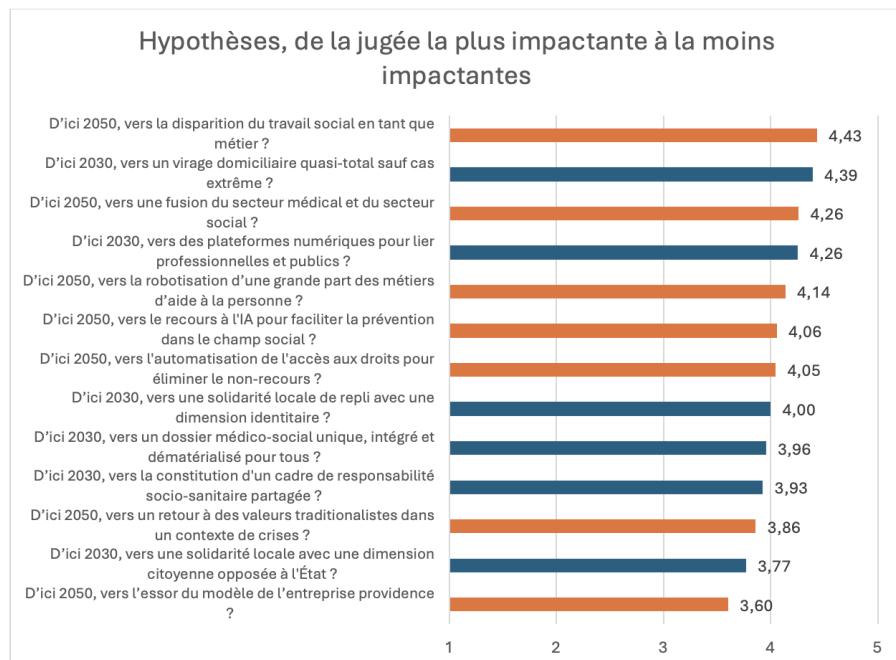
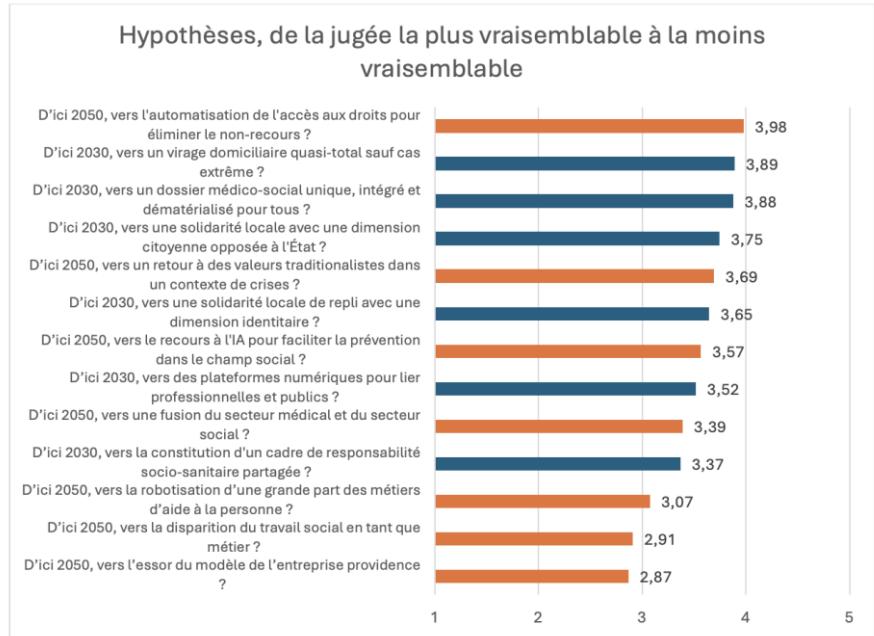
Défi 3 – Contexte géopolitique, démocratie, opinions publiques : quelles priorités demain, quels systèmes de solidarités ?

10. D'ici 2030, vers une solidarité locale de repli avec une dimension identitaire ?
11. D'ici 2030, vers une solidarité locale avec une dimension citoyenne opposée à l'État ?
12. D'ici 2050, vers un retour à des valeurs traditionalistes dans un contexte de crises ?
13. D'ici 2050, vers l'essor du modèle de l'entreprise providence ?

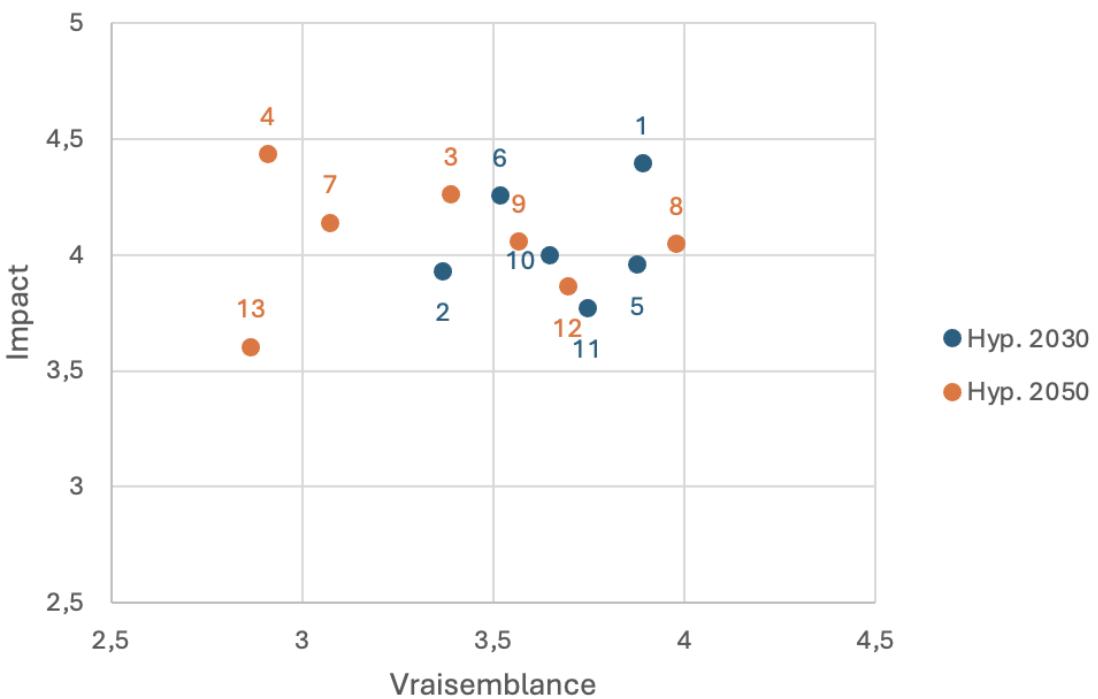
Analyse des résultats globaux

Les hypothèses sont toutes jugées plutôt vraisemblables, à l'exception de trois d'entre elles. Les commentaires mettent en lumière un paradoxe : bien que les hypothèses semblent

vraisemblables : refus de s'y préparer, posture défensive (« il ne manquerait plus que ça ! ») et normative (« c'est contraire à nos valeurs »)



Matrice croisée impact x vraisemblance



Correspondance entre les numéros et les hypothèses :

D'ici 2030, vers un virage domiciliaire quasi-total sauf cas extrême ?	1
D'ici 2030, vers la constitution d'un cadre de responsabilité socio-sanitaire partagée ?	2
D'ici 2050, vers une fusion du secteur médical et du secteur social ?	3
D'ici 2050, vers la disparition du travail social en tant que métier ?	4
D'ici 2030, vers un dossier médico-social unique, intégré et dématérialisé pour tous ?	5
D'ici 2030, vers des plateformes numériques pour lier professionnelles et publics ?	6
D'ici 2050, vers la robotisation d'une grande part des métiers d'aide à la personne ?	7
D'ici 2050, vers l'automatisation de l'accès aux droits pour éliminer le non-recours ?	8
D'ici 2050, vers le recours à l'IA pour faciliter la prévention dans le champ social ?	9
D'ici 2030, vers une solidarité locale de repli avec une dimension identitaire ?	10
D'ici 2030, vers une solidarité locale avec une dimension citoyenne opposée à l'État ?	11
D'ici 2050, vers un retour à des valeurs traditionalistes dans un contexte de crises ?	12
D'ici 2050, vers l'essor du modèle de l'entreprise providence ?	13

Analyse comparée par grandes catégories d'acteurs

Comme c'était le cas lors de la première enquête, il n'y a pas beaucoup de différences significatives entre les deux populations que l'on peut distinguer, à savoir les professionnelles de terrain (assistantes sociales, assistantes familiales, CESF, éducatrices...) et les cadres (DG, cheffes de services...).

Au global, pour la plupart des hypothèses, il n'y a pas de différence importante entre les deux groupes.

Quelques exceptions néanmoins :

- L'hypothèse du dossier-médico-social unique est intéressante : elle est jugée plus vraisemblable par les cadres, mais plus impactante par les agents de terrain
- Les hypothèses du défi 3 sont dans l'ensemble jugées légèrement plus vraisemblables et impactantes par les agents de terrain que les cadres.

On ne note pas de différence significative selon les secteurs d'activité (enfance, grand âge / dépendance, handicap, inclusion) : les enjeux sont partagés et uniformément perçus.

Synthèse des enseignements généraux de l'enquête

Cette synthèse prend en compte les éléments quantitatifs et les commentaires.

1. Une défiance persistante envers les logiques d'automatisation et de déshumanisation

- Craintes majeures :

La perte de lien humain et la déshumanisation des pratiques sociales ressortent comme des préoccupations transversales. Qu'il s'agisse de l'automatisation (démarches ou IA) ou de la robotisation, les répondants soulignent la nécessité de préserver l'accompagnement relationnel, vu comme une valeur fondamentale du travail social.

L'exclusion des publics les plus vulnérables (fracture numérique, biais algorithmiques, stigmatisation) est une inquiétude récurrente.

- Conditions de succès :

Ces outils sont jugés acceptables uniquement dans des cadres strictement encadrés et comme compléments aux professionnels, sans substitution.

2. Des inquiétudes fortes sur l'exclusion sociale et les inégalités

- Publics à risque :

Les publics vulnérables (personnes âgées, précaires, non connectés, personnes handicapées) sont systématiquement identifiés comme les premiers à souffrir des changements envisagés. Les hypothèses impliquant des replis locaux (solidarités communautaires, valeurs traditionalistes) ou des logiques d'exclusion (modèle ubérisé, entreprise providence) sont perçues comme risquant d'aggraver les fractures territoriales et sociales.

- Risque de polarisation :

Les hypothèses renforçant des dynamiques identitaires, communautaires ou conservatrices suscitent une forte opposition en raison de leur impact potentiel sur l'égalité et les droits universels.

3. Une demande forte pour un rôle central de l'État et des services publics

- Rôle de l'État :

L'État est perçu comme le garant des droits sociaux universels, et les hypothèses impliquant un désengagement public (solidarités locales, entreprise providence) suscitent une large opposition.

Les répondants appellent à un renforcement des services publics, notamment dans les territoires isolés, pour éviter un recours exclusif à des solutions privées ou locales.

- Modèles hybrides :

Si certaines hypothèses évoquent des complémentarités possibles (ex. coopératives, partenariats public-privé), elles sont conditionnées à un encadrement rigoureux par l'État, pour préserver l'égalité d'accès et éviter les dérives marchandes.

4. L'importance de l'éthique et de la régulation

- Encadrement des innovations :

Que ce soit pour l'intelligence artificielle, l'automatisation ou les initiatives privées, les répondants insistent sur la nécessité de réguler ces évolutions pour éviter les dérives.

Des chartes éthiques et des mécanismes de contrôle sont jugés indispensables pour garantir le respect des droits des bénéficiaires.

- Neutralité et universalité :

Les commentaires insistent sur le besoin de préserver la neutralité des services sociaux, en évitant tout biais idéologique ou communautaire dans leur fonctionnement.

5. Un intérêt mesuré pour les hypothèses de rupture

- Plausibilité contre désirabilité :

Certaines hypothèses sont perçues comme plausibles à moyen ou long terme (automatisation, IA, solidarité locale), mais elles suscitent peu d'adhésion en raison de leurs impacts négatifs.

Les hypothèses jugées souhaitables sont celles qui renforcent la cohésion sociale, l'égalité et l'inclusion, dans un cadre mixte associant innovation et solidarité.

- Préférences pour des évolutions progressives :

Les répondants privilient des évolutions incrémentales et encadrées plutôt que des ruptures brutales, notamment sur des sujets sensibles comme la protection sociale, les droits humains et l'accompagnement des publics.

6. Passage à l'action : quelles priorités ?

- Priorités à court terme :

Renforcer les services publics dans les territoires en difficulté pour réduire les fractures sociales et territoriales.

Investir dans la formation des professionnels aux nouvelles technologies tout en préservant les compétences relationnelles et éthiques.

- **Lignes rouges à éviter :**

Tout désengagement de l'État ou remplacement des services publics par des initiatives privées ou locales.

Une généralisation des outils numériques sans accompagnement humain ou solutions inclusives pour les publics précaires.

- **Opportunités à explorer :**

Développer des modèles hybrides (coopératives, partenariats public-privé) avec une gouvernance locale et démocratique.

Encourager une complémentarité entre innovation technologique et renforcement des valeurs humaines du travail social.

Étape 3. De la prospective exploratoire aux enjeux clés pour le travail social

1. Synthèse des analyses prospectives : quelle toile de fond pour l'intervention sociale à horizon 2030-2050 ?

Au regard des analyses conduites au prisme des trois défis prioritaires retenus par le GT, le contexte des vingt-cinq prochaines années sera sans aucun doute marqué par deux courants, celui des évolutions subies de l'environnement écologique, géopolitique et social (1) et celui des transformations des cadres et leviers de l'action collective (2).

L'ère des polycrises

L'accélération imprévue du changement climatique et les conséquences de l'effondrement de la biodiversité continueront de mettre le monde sous tension à horizon 2050, non sous la forme d'un effondrement généralisé mais par la multiplication et la récurrence des situations de crise : catastrophes naturelles, vagues de chaleur, conflits sur la ressource en eau et sur les ressources alimentaires, pandémies et maladies chroniques (cf. défi-clé #1). Ce contexte pourrait empêcher la communauté internationale de rétablir sa stabilité après la séquence de « désoccidentalisation » du système des relations internationales ce qui se traduirait par la multiplication d'états de guerre plus ou moins intenses. Les politiques nationales continueraient alors à être à dominante défensive (barrage aux migrations, protectionnisme commercial, souveraineté agricole et industrielle) et interdiraient l'élaboration d'une stratégie globale de transition écologique (cf. défi-clé #3). Les objectifs de développement durable, qui n'ont pas été atteints en 2030, ne seraient pas reconduits.

Éclatement et accélération de l'action collective

L'horizon de l'action collective ne serait plus défini par la justice et le progrès mais par la vulnérabilité et la résilience. Le modèle de la démocratie ouverte, pluraliste et son volet social, l'État-providence, n'ont cessé de reculer dans le monde ces dernières décennies (cf. défi-clé #3). Même si le modèle autoritaire n'a pas triomphé partout, faute d'efficacité tangible face aux crises, la relation des peuples à leurs gouvernants n'est pas fondée sur la confiance mais sur l'acceptation du moindre mal et la levée des obstacles au pouvoir d'agir.

Car la société civile ne restera pas paralysée. Deux moteurs accélèrent déjà sa transformation : la diffusion des technologies numériques et la reconfiguration des liens sociaux par la proximité (cf. défi-clé #2). Après une période d'extrême concentration du pouvoir technologique entre les mains des GAFAM, les États et l'Union européenne ont réagi par des mesures antitrust et des régulations, motivées autant par les besoins économiques que par les impératifs de sécurité nationale. L'usage des outils numériques et de l'intelligence artificielle pourra se banaliser et se diffuser à horizon 2050, permettant leur adaptation à une multitude de besoins et de publics ainsi que l'accroissement des offres de service.

La société pourrait poursuivre en parallèle son mouvement d'individualisation, démultiplié par les usages numériques (profilage des utilisateurs et des clients, marchés de niche, algorithmes de *matching*). Mais dans un contexte global d'inquiétude et d'insécurité, les individus chercheront de la réassurance, de l'entraide et de la capacité d'agir dans des solidarités affinitaires et/ou de proximité. Le territoire, la communauté ouverte, le réseau s'affirmeraient alors comme les cadres effectifs du vivre-ensemble, de l'action collective et de la démocratie. Leur multiplicité et leur diversité constituerait la base d'une société inclusive, chacun étant libre de rechercher les solidarités qui lui conviennent ou qui s'imposent dans les situations de crise, mais avec le risque permanent d'une société polarisée par les conflits entre les intérêts et les préférences.

Quelles conséquences sur les besoins sociaux et l'intervention sociale ?

À l'horizon 2030

La récurrence des crises, le déséquilibre budgétaire persistant et les tensions sur la fiscalité ne permettent pas d'adapter les moyens de l'éducation, de la santé et de l'intervention sociale à l'augmentation des besoins résultant de l'extension de la vulnérabilité et de la précarité (âge, isolement social, santé mentale). Paradoxalement, c'est par une sorte de mutualisation des handicaps et d'adaptation à la pénurie que la société devient inclusive : on assiste à la généralisation des attitudes d'engagement, d'entraide et de pair-aidance, structurées par les organisations de la société civile et soutenues par les collectivités territoriales selon le paradigme du « territoire zéro » : sans-abri, personne isolée, mineur en errance, personne en situation de handicap sans solution... Les entreprises, motivées par les difficultés de recrutement et le besoin de fidéliser leur main d'œuvre, y contribuent par la RSE. Les acteurs de l'ESS, qui se sont appropriés les outils numériques et l'IA, assurent désormais la plupart des services publics.

Le virage domiciliaire, légitimé par la demande des personnes concernées et l'objectif de l'inclusion, se poursuit. De très nombreux établissements ont fermé. L'intervention à domicile, gérée par des plateformes numériques, est étayée par des « tiers-lieux du lien et du soin » de proximité (modèle des relais assistantes maternelles) où interviennent des professionnels médicaux, soignants, sociaux nomades. En situation de crise récurrente, une partie de l'intervention sociale s'effectue en mode secouriste (modèle premiers secours en santé mentale). De nouveaux métiers de l'encadrement social émergent, s'appuyant sur le Dossier Médico-Social Unique, pour organiser et assurer la cohérence de parcours où se mêlent aidance, pair-aidance, volontariat, bénévolat et interventions professionnelles (modèle Monalisa).

À l'horizon 2050

Après une période de grandes catastrophes, comparables par leur ampleur et leurs conséquences à la Seconde guerre mondiale, qui ont notamment fait basculer la démographie mondiale dans la décroissance, la communauté internationale se restructure pour faire face aux impératifs de l'adaptation et de l'atténuation du changement climatique et de la restauration de la biodiversité. Le monde de l'après-catastrophe et du déclin démographique est marqué par le ralentissement de la vie sociale, la sacralisation de la personne et de toutes

les formes de vie, le renouveau du respect de la transcendance. C'est dans ce contexte que le modèle *One Health* (une seule santé), promu par l'OMS depuis 2004, devient le cadre stratégique permettant d'agir de manière cohérente non seulement sur la santé humaine, animale et environnementale, mais aussi sur les déterminants sociaux de la vie en bonne santé physique et mentale. Cette approche conduit à un emboîtement plus étroit des métiers du lien et du soin. L'éducation, la prévention, le diagnostic prédictif et l'accompagnement sont structurés en portefeuilles de compétences qui se combinent dans des profils professionnels variés. L'accès aux droits et aux prestations est automatisé, de nombreux gestes de soin sont assurés par des robots. Les métiers de l'éducation, du lien et du soin se répartissent en trois grandes familles : l'ingénierie de l'apprentissage permanent, l'accompagnement individuel (*coaching*) et l'accompagnement collectif (*community organizing*).

2. Penser des modes d'organisation de l'intervention sociale en rupture : trois archétypes

Dans une démarche prospective, s'obliger à penser les ruptures avec les tendances actuelles permet de réinterroger les idées reçues qui structurent nos modes de représentation du futur. On propose ici trois archétypes d'organisation du travail social qui n'ont pas de valeur prédictive mais projettent sur le champ du travail social des formes d'organisation émergentes dans d'autres domaines.

On a fait l'hypothèse que le modèle de *l'établissement* (fermeture, protection, division du travail fixe, subordination des bénéficiaires) et celui de *l'administration* (allocation de ressources, régulation et contrôle assurés par un système hiérarchique structuré par des normes impersonnelles), en déclin depuis le début du siècle, ont disparu entre 2030 et 2050 pour laisser la place à des modèles d'organisation combinant des formes émergentes du premier quart de siècle.

Archétype d'organisation 1. L'ubérisation

Comme beaucoup d'applications numériques, les plateformes de VTC reposent d'abord sur un algorithme de mise en relation entre prestataires et clients à un moment donné en un lieu donné. La prestation et sa tarification sont prescrites par la plateforme ; les prestataires sont des micro-entreprises juridiquement indépendantes de la plate-forme mais ayant en réalité, via la notation et l'affectation des missions, un lien de subordination avec elle. La qualification des prestataires est soumise à un certificat de capacité mais il n'existe pas de dispositif de contrôle hors le jugement porté par les clients.

Le modèle pourrait trouver à s'appliquer pour l'aide à domicile, moyennant une approche plus fine du profil des bénéficiaires qui pourrait s'appuyer sur le DMSU. Malgré des conditions d'exploitation très contraignantes et des revenus médiocres, le modèle Uber a prouvé son attractivité pour des publics en recherche d'activité mais attachés à une certaine flexibilité.

Mais contrairement au VTC, dont la prestation reste impersonnelle, la notation par le bénéficiaire couplée à une valorisation de la régularité pourraient favoriser l'établissement d'une relation de soin et de confiance.

Archétype d'organisation 2. La professionnalisation « à la Airbnb »

On part là encore d'un algorithme de mise en relation et de *matching*. Les offreurs (hôtes) ne sont, du moins à la base, pas des professionnels et la tarification est entièrement dépendante du marché et de la notation. En cumulant des notes élevées sur une certaine durée, un hôte est qualifié par la plateforme de « super-hôte ». Il peut alors proposer des prestations à d'autres hôtes : présentation de l'annonce, accueil, ménage, etc. qu'il effectue en tant que micro-entreprise en gardant la maîtrise de son volume d'activité. On voit ainsi émerger un métier d'hôtellerie diffuse.

Par analogie, on peut envisager des parcours de qualification et de professionnalisation des capacités d'entraide, d'aidant ou de pair-aidant qui seraient autant de voies d'accès aux métiers de l'intervention sociale et qui permettraient de remédier aux difficultés de recrutement tout en valorisant le pouvoir d'agir des personnes accompagnées. L'accompagnement de ces parcours, leur évaluation et leur contrôle seraient autant de nouveaux métiers du travail social. La persistance probable de la crise du logement suggère également l'émergence d'un « Airbnb social » financé par les prestations.

Archétype d'organisation 3. « Les communautés d'action (Territoire zéro chômeur de longue durée) »

La communauté d'action est l'organisation durable de la coopération, en vue d'un objectif consensuel ou déterminé en commun, d'acteurs ayant des types de compétences, des cultures professionnelles et des cadres institutionnels différents. Il n'existe pas entre eux de relations hiérarchiques et ils ne mettent pas en commun leurs ressources mais contribuent avec leurs ressources respectives et selon les règles et méthodes propres à chacun à la réalisation de l'objectif commun. La communauté d'action doit cependant identifier et financer la *fonction de soutien* : gestion de l'agenda, collecte et partage des données, communication, suivi, capitalisation et évaluation.

La communauté d'action peut s'incarner dans un tiers-lieu et permet d'envisager l'accompagnement en proximité de publics présentant des vulnérabilités variées (handicap, isolement, précarité, perte d'autonomie).

Quels risques et quelles opportunités pour le travail social demain ?

Le travail sur ces archétypes a permis de dégager des **risques et des opportunités** pour le travail social autour de tendances clés de l'analyse prospective. Ils sont synthétisés dans le tableau suivant :

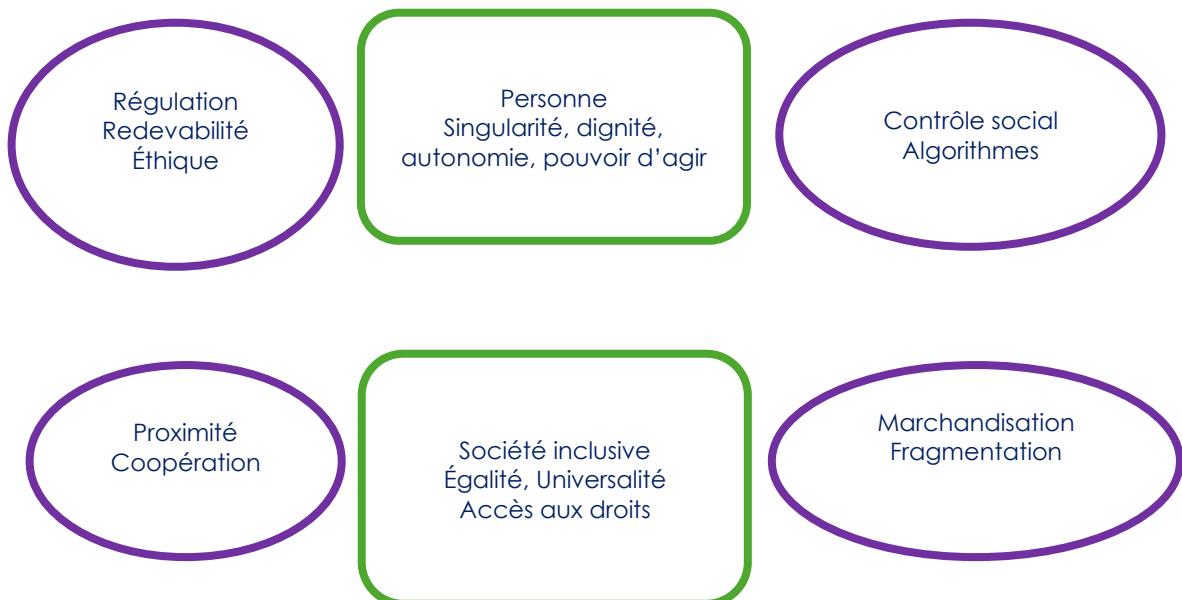
Risques et obstacles	Opportunités et ressources
Virage domiciliaire → Désinstitutionnalisation → Exclusion/ Inclusion	
<ul style="list-style-type: none"> - Crise d'attractivité de l'aide à domicile - Privatisation et segmentation sociale - Economie de plateforme (ubérisation) - Epuisement des aidants - Pénurie de logements adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> - Elargissement de l'écosystème d'acteurs de l'intervention et de la cohésion sociale - (prendre soin, lutte c/ l'isolement, approche sociétale de la santé mentale, alimentation, activité physique)
Convergence santé-social en situation de changement climatique	
<ul style="list-style-type: none"> - Technocratie sanitaire, approche segmentée par pathologie, profilage par risque - Réduction du social à la gestion des situations d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche holistique de la santé (<i>One Health</i>) incluant le lien social - Communauté professionnelle de territoire de santé élargie au social - Enrichissement de la formation
Accélération technologique, IA	
<ul style="list-style-type: none"> - Criblage prédictif des comportements, régulation punitive des prestations - Algorithmisation des tâches, gestion par la performance - Déshumanisation, fragilisation du secret pro 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre déontologique et design social du dossier médico-social unique - Automatisation et recentralisation de l'accès aux prestations / décentralisation de l'accompagnement
Ancrage territorial et communautaire de l'intervention sociale	
<ul style="list-style-type: none"> - Retrait de l'Etat, recul de l'universalité - Repli communautaire, solidarité entre semblables, marginalisation des personnes les plus vulnérables - Intervention sociale low-cost fondée sur le bénévolat et l'entraide 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité = effectivité de l'aller-vers - Transversalisation de l'intervention sociale - Collectifs autonomes de travail - Coopération entre pro, bénévoles, aidants et pair-aidants = besoin de compétences en ingénierie de la coopération - Attractivité du TS = proximité et fluidité des parcours

3. Enjeux clés pour le travail social à horizon 2030 et 2050

Système de valeurs et tendances en tension

L'ensemble des analyses prospectives fait ressortir des tensions centrales dans lesquelles va se construire l'avenir du travail social.

- 1) Tension et recherche de complémentarité entre une approche centrée sur la personne et une approche centrée sur la préservation et la transformation du lien social.
- 2) Tension entre l'intensification du contrôle social par les algorithmes et la recherche d'un cadre éthico-juridique permettant de bénéficier des effets de levier des outils numériques.
- 3) Tension entre la fragmentation résultant du déclin des institutions et de la préférence pour l'autonomie des intervenants sociaux et l'émergence de nouvelles formes de coopération à l'échelon local.



Messages clés et chantiers

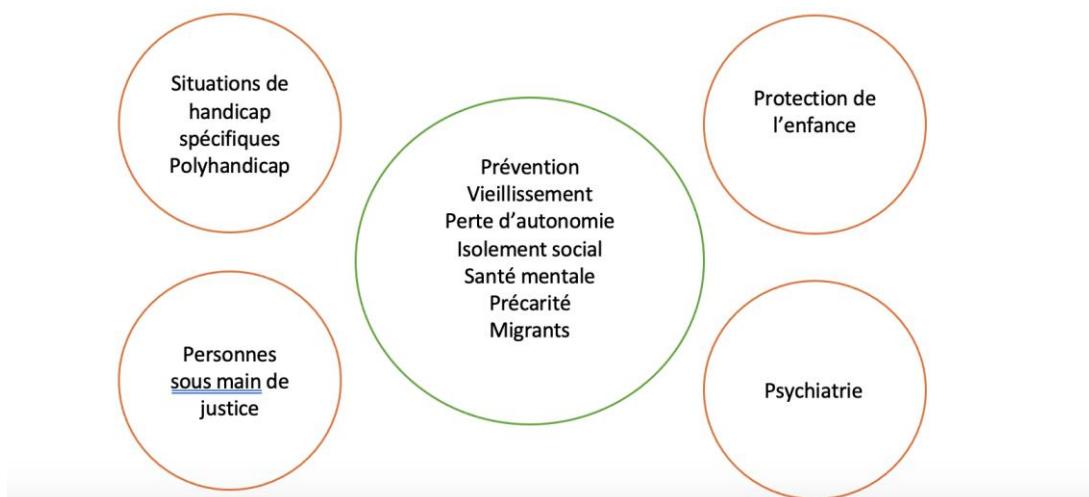
L'ensemble de la démarche fait ressortir des messages clés sur l'avenir du travail social. Ces messages résultent des travaux du groupe de travail qui a également identifié de premières pistes d'actions à entreprendre ou de chantiers à ouvrir pour faire en sorte que le travail social puisse s'adapter aux évolutions du contexte tout en préservant ses valeurs et missions fondamentales.

Message clé 1. La demande d'intervention sociale continuera d'augmenter dans les années à venir à cause de l'élargissement et de la diversification des vulnérabilités : vieillissement de la population, isolement social, santé mentale, impact des crises climatiques. Les dispositifs de financement et de formation des professionnels ne sont pas adaptés à cette perspective, d'où le risque de pénurie accrue de travailleurs sociaux et une déqualification des métiers (dualité entre travailleurs hyper spécialisés et qualifiés et travailleurs sans qualification). La place des personnes accompagnées, des aidants et des bénévoles va par conséquent s'élargir, entraînant des reconfigurations des rôles.

- Que faire pour se préparer ? Premières pistes
 - Cartographier les compétences des personnes non-qualifiées
 - Ouvrir des formations en-dehors des référentiels de compétences qui définissent les métiers

Message clé 2. La tendance à la désinstitutionnalisation s'inscrit dans un temps long et se poursuivra très probablement, tirée par le virage domiciliaire (perte d'autonomie) et inclusif (handicap, protection de l'enfance en milieu ouvert, etc.) Ces tendances sont tirées par des principes mais aussi par des préoccupations budgétaires. Cette désinstitutionnalisation ne pourra pas concerner les besoins d'accompagnement spécifiques (polyhandicap, soins psychiatriques, personnes sous main de justice, etc.)

Publics de l'intervention sociale : un bloc central et des publics ayant des besoins spécifiques
→ des logiques différentes de désinstitutionnalisation et de transversalité



- Que faire pour se préparer ? Premières pistes
 - Élaborer une stratégie transversale de l'inclusion à l'échelle territoriale : évaluation des besoins et des droits, expression des personnes accompagnées, formation à l'inclusion des personnels non-spécialisés, prise en compte de la diversité des lieux d'accueil.
 - Préserver les capacités d'accueil des publics spécifiques.
 - Travailler avec d'autres partenaires notamment en santé pour assurer l'accompagnement malgré la désinstitutionnalisation.

Message clé 3. Les **enjeux de santé** seront de plus en plus abordés de façon globale (approche dite **One Health**). Les interactions fortes entre la qualité du cadre de vie (l'environnement), le mode de vie (notamment l'alimentation), les relations sociales (impact de l'isolement sur l'état de santé) seront de plus en plus déterminantes de l'état de santé des individus. De même, à un niveau global, l'état de santé des populations dépendra des interactions entre environnement (qualité de l'air, climat, biodiversité, etc.), relations sociales et qualité du cadre de vie. Les crises écologiques deviendront une cause croissante de mal-être et de problèmes de santé. Ces tendances pousseront à une **meilleure articulation entre les métiers du soin et du lien en veillant à ne pas subordonner l'accompagnement social à la technique médicale**.

- Que faire pour se préparer ? Pistes d'action
 - Faire entendre la voix du social dans les discussions sur les enjeux de santé (au sens large).
 - Développer une politique d'éducation et de prévention fondée sur une approche populationnelle des vulnérabilités et des risques. Adapter la gouvernance du système de santé à cette approche.
 - Expérimenter l'élargissement des communautés professionnelles de territoire de santé aux enjeux d'intervention sociale.
 - Élaborer un référentiel de compétences interprofessionnelles, en commençant par les problématiques de la santé mentale et des addictions.

Message clé 4. La conjonction des risques croissants liés aux crises écologiques, aux tendances à la polarisation sociale, les incertitudes économiques et géopolitiques conduisent à penser que **les situations de crises deviendront plus fréquentes et structurantes** dans la vie des personnes. Les besoins de secours d'urgence en situation de crise, mais aussi l'accompagnement plus continu des personnes et des communautés/collectifs pour **accroître leurs capacités de résilience** deviendront des besoins sociaux croissants auxquels le travail social devra contribuer à répondre.

- Que faire pour se préparer ? Pistes d'action
 - Former les organisations et les établissements à l'anticipation et à la gestion des risques en valorisant les compétences existantes dans le travail social
 - Prévoir des dispositifs de soutiens aux intervenants sociaux en situation de crise sur le modèle de ce qui se fait dans le travail humanitaire
 - Intégrer la notion de résilience sociale aux projets de territoire

Message clé 5. La double aspiration sociale à davantage de **proximité** et à la garantie d'une **égalité** de traitement continuera de s'intensifier et d'entraîner des **reconfigurations des responsabilités** dans l'organisation de l'accompagnement social **entre l'État et les acteurs territoriaux**. La structuration de l'offre de travail social reposera davantage sur les acteurs locaux, les plus en lien direct avec les enjeux des personnes et les plus aptes également à construire des réponses intégrées à leurs besoins. Cette **réorganisation à l'échelon local** devra néanmoins s'accompagner d'une attention croissante à l'**universalité de l'accès aux droits**. De fait, l'invention d'un cadre législatif, des dispositifs de redevabilité et de contrôle devront sans doute être repensés avec le souci d'éviter la multiplication de normes qui entravent l'autonomie locale et les innovations sociales.

- Que faire pour se préparer ? Pistes d'actions
 - Repenser l'architecture globale du système pour aligner gouvernance et financement.
 - Sortir de la logique de bloc de compétences pour articuler l'action sociale entre département et intercommunalités.

Message clé 6. Les travailleuses sociales ont tendance, comme les autres travailleurs, à rechercher une plus grande **autonomie**, ce qui s'inscrit dans un mouvement plus large **d'individualisation**. On observe d'ores et déjà une émergence significative du travail indépendant et de l'intérim, statuts qui peuvent permettre de s'affranchir en partie de certains des aspects les plus contraignants du travail social, parfois accentués par un management inadapté. Cette tendance peut induire un plus grand *turn over* et des difficultés à construire des collectifs de travail pérennes, ce qui entre en conflit avec les attentes des personnes accompagnées. Il faut donc envisager **d'inventer des organisations de travail et un type de management propres au travail social**, répondant aux aspirations des travailleuses et garantissant néanmoins la stabilité nécessaire à un accompagnement respectueux des personnes et le "faire ensemble" indispensable à la cohérence des parcours d'accompagnement.

- Que faire pour se préparer ? Pistes d'actions
 - Dans le cadre de la territorialisation, réinventer le collectif de travail à partir de plateformes de coopération associant professionnel.les, bénévoles, aidant.es et personnes accompagnées (inspirées du modèle TZCLD).
 - Faire évoluer les pratiques de management dans le champ de l'accompagnement social en visant à développer l'autonomie des travailleuses.

Message clé 7. Les **dispositifs numériques** devraient continuer leur intégration dans le monde du travail. Dans une optique d'appui et de capacitation, **ils peuvent permettre de recentrer l'intervention sociale sur le travail du lien** : dispositifs d'IA permettant d'automatiser l'accès aux droits, de faciliter les parcours, robots d'aide à la personne. Leur intégration dans l'organisation du travail social pour contribuer à optimiser la qualité du service et la qualité des conditions de travail reste très largement à inventer dans un milieu peu acculturé à la technologie.

- Que faire pour se préparer ? Pistes d'action
 - Lancer une analyse prospective spécifique et une démarche de R&D portant simultanément sur les usages du numérique et les potentialités de l'IA dans le travail social et sur les évolutions du cadre éthique et juridique.
 - Développer la formation aux outils numériques et à leurs usages dans le champ social

Conclusion

Ces messages clés s'inscrivent dans un contexte, rappelé dans la première partie de ce rapport, d'incertitudes, **d'accélérations et de ruptures qui excluent le statu quo**. Ils peuvent permettre au Haut-conseil du travail social, aux organisations professionnelles et aux associations du secteur de poursuivre une **démarche prospective opérationnelle et proactive**. Celle-ci pourrait porter notamment sur la **transformation de l'organisation et du management de l'intervention sociale** s'appuyant sur des outils numériques conçus dans un cadre éthique préalablement défini, sur l'identification des synergies entre métiers du soin et du lien visant à faire évoluer le modèle économique des deux secteurs ou sur l'organisation politico-administrative propre à concilier le besoin de proximité et l'exigence d'universalité.

HAUT CONSEIL

DU TRAVAIL

SOCIAL