

Structures et procédés du service social axé sur l'efficacité

**Intervention dans le cadre de la
Journée CSIAS du 17 janvier 2007**

**„L'organisation et l'évolution des services sociaux.
Entre mandat social et contrainte économique.**

Agnès Fritze

Institut „Beratung, Coaching und Sozialmanagement“
Haute école de travail social, HES Suisse Nord-Ouest

Sommaire

1. Remarque préliminaire

2. Points clés

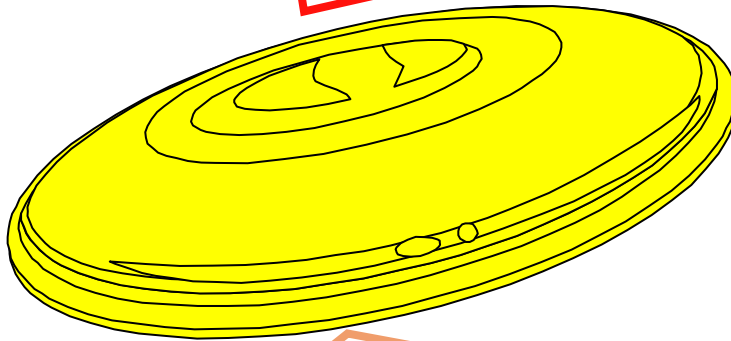
- Point clé no 1: ‚Situation du marché‘ particulière de l’aide sociale
- Point clé no 2: La législation en tant que cadre structurel: mandat, rôles et compétences
- Point clé no 3: Culture d’échange et de négociation
- Point clé no 4: Evaluation du mandat de l’aide sociale du point de vue du travail social
- Point clé no 5: Accords de prestation d’aide sociale
- Point clé no 6: Définition des objectifs, de l’ampleur de l’effet, des critères et des indicateurs

3. Répercussions sur l’évolution des structures, des procédures et des processus

4. Réflexions finales

1. Remarque préliminaire: Les deux faces de la médaille?

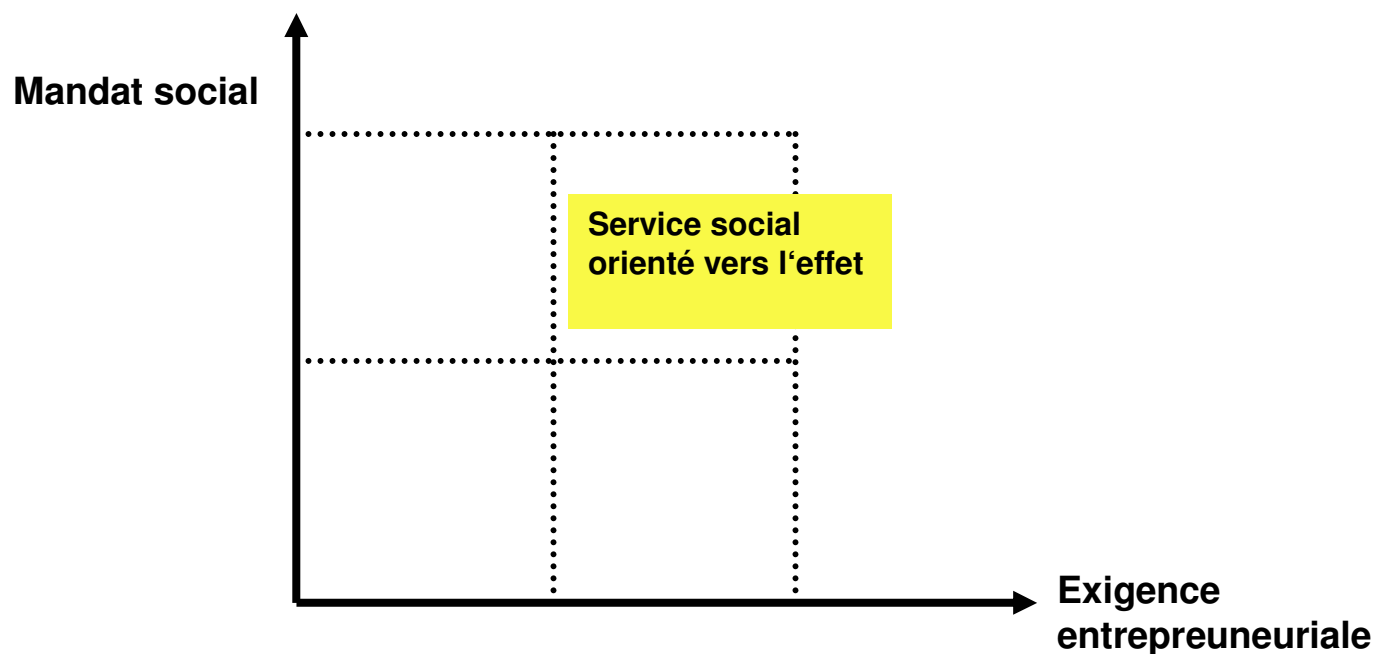
Augmentation du nombre de cas et des coûts dans les services sociaux, exigences d'efficacité de la part des milieux politiques et des médias, pression pour agir, instruments de l'économie d'entreprise – la solution?



Complexité croissante des 'cas', exigence professionnelle à une solution *efficace* et *performante* des problèmes, c'est-à-dire à une gestion appropriée à la situation, à un conseil axé sur les besoins?

2. Points clés

Point clé no 1: ‚Situation du marché’ spécifique de l’aide sociale



- La connaissance de l’environnement et de l’organisation / institution – une condition indispensable d’un service social orienté vers l’effet (voir intervention R. Ruflin)

Point clé no 2: La législation en tant que cadre structurel: mandat, rôles et compétences

- ◆ Bases légales (Constitution fédérale, lois cantonales d'aide sociale)
- ◆ Mandat de l'aide sociale (à l'intérieur de conditions cadre structurelles qui ne sont pas ou que partiellement négociables): assistance après identification de la situation de besoin définie par la loi
 - Soutien financier en vue d'une vie autonome, indépendante et digne (minimum vital socioculturel)
 - Conseils dans le but d'élargir, d'activer etc. les ressources et les compétences et de rendre capable autant que possible à vivre sans aide sociale
- ◆ Règlement des conditions cadres, des rôles, des compétences supérieurs

Point clé no 3: Culture d'échange et de négociation

- ◆ Séparation entre politique, autorités et management, mais relations d'échange et de négociation entre la direction et la direction sociale - *une* des parties en négociation pour la cause du Travail social
- ◆ Relation d'échange et de négociation entre la direction et les travailleurs sociaux
- ◆ Echange avec d'autres groupes de bénéficiaires et informations les concernant

Point clé no 4: Evaluation du mandat de l'aide sociale du point de vue du travail social

◆ Conception propre d'une prestation de qualité:

- Principes, suppositions implicites et explicites (p. ex. conception de l'être humain, exigences telles que délégation et responsabilité individuelle, devoir de limiter les dégâts, soutien activant (voir CSIAS), 'gestion de la pauvreté', ...)
- Volume / étendue du mandat
- Méthodes / démarches: conseil de courte durée, orientation vers la solution, compréhension du cas, orientation vers les ressources, case management
- Définition de la priorité en fonction de la situation: p. ex. intervention d'urgence dans des communes suburbaines ou des quartiers chauds, conseil au sein de services sociaux régionaux, prévention, relation entre service de routine et aide professionnelle, resp. aide financière associée au conseil social
- Taille de l'institution, régionalisation / professionnalisation

◆ Savoir reproductible en matière de prestations à fournir et de coûts, différenciation des différentes facettes de l' 'économie'

- Importance de la mise en place de systèmes (structurants) de recensement des prestations

◆ Connaissance des possibilités d'exercer une influence

Point clé no 5: Convention de prestation d'aide sociale

- ◆ Convenir d'objectifs (négociabilité!) en vue de solutions optimales à apporter à des problèmes sociaux: quelles solutions sociales doivent être fournies à quel moment, pourquoi, par qui, à quel coût, de quelle qualité, pour qui? (voir R. Ruffin, slides)
- ◆ Facteurs d'influence: conceptions, tendances sociales, valeurs et normes divergentes, milice ou professionnels, nombre de cas, budget communal, standardisation par les contraintes informatiques, ...
- ◆ Définition du niveau d'intervention (facteurs élémentaires d'input), des offres de prestation et de leur volume (voir p. ex. CSIAS):
 - Aide sociale économique et soutien administratif, en lien avec les entretiens d'information y nécessaires
 - Entretiens de conseil de travail social
 - Médiation en matière de mesures destinées à l'insertion professionnelle et l'intégration sociale
 - Mesures de prévention

Point clé no 6: Définition des objectifs, de l'ampleur de l'effet, des critères et des indicateurs

- ◆ Effet et répercussion sur les différents niveaux:
 - Impact: cible publique/politique, répercussions sur les objectifs de l'Etat (macro-niveau)
 - Impact: cible individuelle, répercussions sur l'objectif individuel de satisfaction des besoins (micro-niveau)
 - Outcome: augmentation du bien-être social

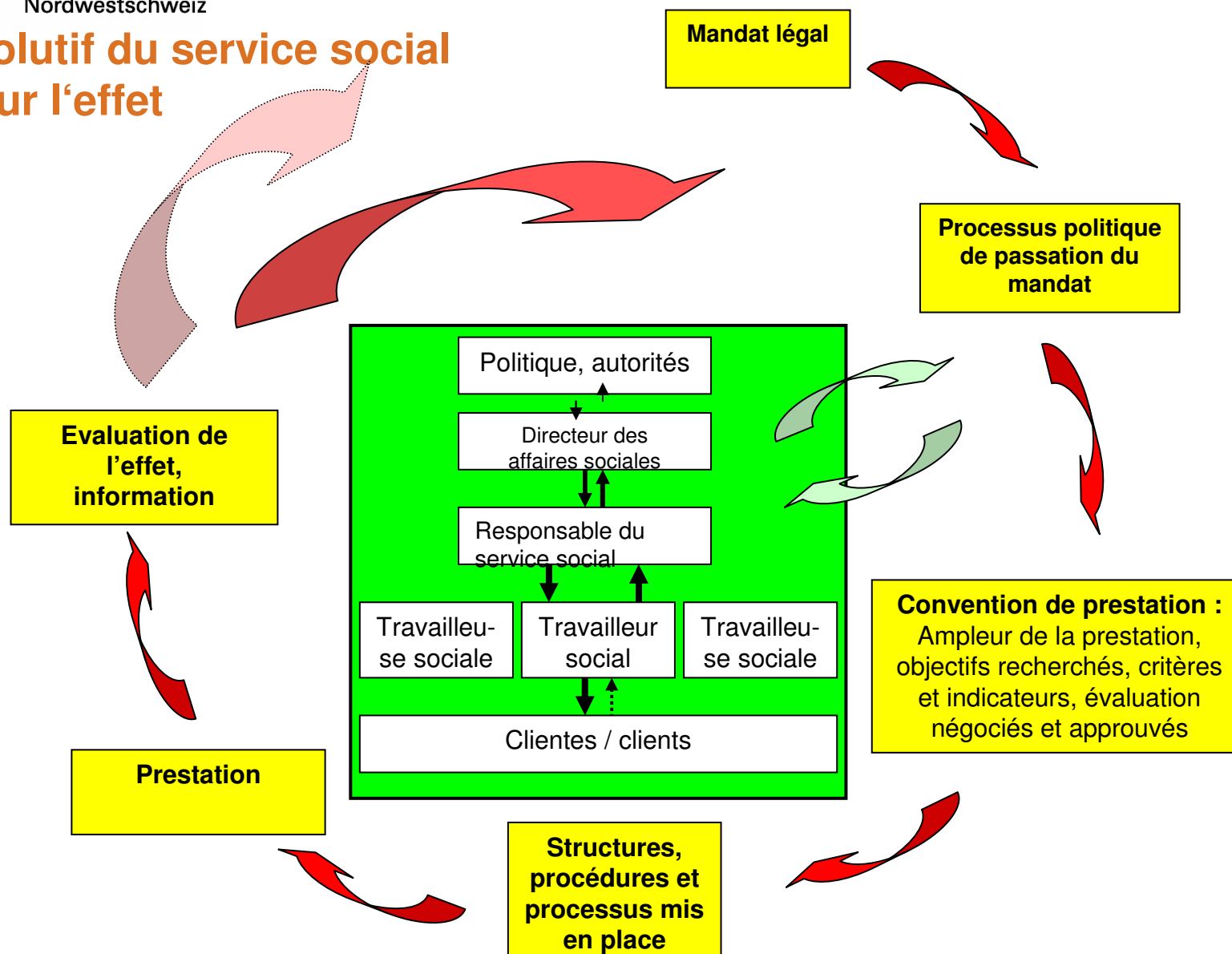
- ◆ Les processus d'évaluation et de contrôle doivent élaborer des indices et des indicateurs pour chacune des dimensions du processus de prestation sur la base d'un système de rapports intégrés répondant aux critères de l'économie d'entreprise et de la science sociale.

(voir Brülle 2004)

3.

Répercussions sur l'évolution des structures, des procédures et des processus

Cycle évolutif du service social orienté sur l'effet



Structures et procédures / processus

◆ Réalisation de l'accord de prestation: Comment fournir les prestations convenues et produire des effets?

◆ **Structures:**

- Caractéristiques et principes structurels de l'organisation ou du prestataire, c'est-à-dire domaines de prestations, hiérarchies, postes de ligne et d'état-major, postes centraux et décentralisés
- Equipement en personnes, ressources financières, espace, appareils et technologies (y compris type et quantité de personnel, formation, qualification et motivation des collaborateurs),
- Conditions cadres supérieures plus ou moins influençables

◆ **Processus / procédures:**

- En règle générale, les procédures organisationnelles règlent le parcours de la prestation (nombre de processus, rapport des processus entre eux, niveau et type du processus – processus de travail, d'information ou de décision – segmentation en phases.

Répercussions sur le niveau structurel

- ◆ Différenciation de l'organisation du service social (p. ex. en fonction des groupes de clients tels que enfants / adolescents /adultes / troisième âge, en fonction des domaines et des services spéciaux tels qu'aide sociale, avances sur pensions alimentaires, surveillance des enfants placés, ...),
- ◆ Etat des postes: plan des postes en terme de fonction (p. ex. décharger les gestionnaires de cas des tâches administratives)
- ◆ Mise en place des instruments de recensement des prestations

Expl.: Domaines de prestations au sein du service social régional de Roggwil (voir document du 22.2.06, www.bernerkonferenz.ch)

◆ Domaines de prestation

- Répartition en domaines de prestations en faveur de différents groupes cibles, répartis chacun en différents groupes de prestations:

A Services en faveur des client/es

Groupe A1 Information, triage, aide temporaire ou immédiate, examen

Groupe A2 Prévention

Groupe A3 Aide sociale économique

Groupe A4 Tâches réalisées sur mandat de l'autorité tutélaire

Groupe A5 Tâches réalisées sur mandat de tiers

B Services en faveur de l'autorité et des communes / Services internes

Groupe B1 Direction SSR et organisation

Groupe B2 Services directs en faveur des autorités / communes

Groupe B3 Développement projet relations publiques

Groupe B4 Controlling

Répercussions sur le niveau des procédures et processus

- ◆ Processus de reporting en matière d'échange, de négociation et d'information aux niveaux stratégique et opérationnel ainsi qu'entre les niveaux
- ◆ Processus de prestation (p. ex. segmentation en fonction de la phase de traitement: intake, conseil, accompagnement, ...)
- ◆ Processus de vérification de la prestation / de l'effet et d'évaluation

4. Réflexions finales

- ◆ **Aspects centraux de l'évolution structurelle et procédurale:** orientation vers l'objectif, négociation d'un mandat avec les organes politiques, visualisation de la prestation et de l'effet, évaluation de la prestation et de l'effet.
- ◆ **Prendre les décisions en fonction de la situation spécifique et sur la base des savoirs: autant d'adaptations structurelles que nécessaire, aussi peu que possible!**
- ◆ **Réfléchir aux implications de l'orientation vers l'effet à tous les niveaux de la prestation!**
- ◆ **Tenir compte des risques:**
 - Exigence élevée en matière de négociation!
 - Augmentation de la charge de travail et des besoins en ressources en raison des impératifs de documentation accrus
 - Influence et résistance de la part de différents acteurs contre le changement
 - Augmentation de la complexité de la prestation
- ◆ **Encouragement de l'échange d'expériences au-delà des institutions**

Littérature - Sélection

- ◆ Abplanalp, E. et al. (2005). Lernen in der Praxis. Die Praxisausbildung im Studium der Sozialen Arbeit. Luzern.
- ◆ Badelt, Ch. (Hg.) (1999). Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart.
- ◆ Brülle, H. (2004). Steuerung der Sozialhilfe: Sozialplanung und Sozialberichterstattung. In: impuls HSA. Heft 2: 11-16. Bern.
- ◆ Dvorak, A. (2004). Leistungsverträge sozialer Institutionen. Im Schnittpunkt zwischen politisch-strategischer und management-operativer Ebene. Bern.
- ◆ Harris, J. (2003). The Social Work Business. Routledge.
- ◆ Maeder, Ch. & Nadai, E. (2004). Organisierte Armut. Sozialhilfe aus wissenssoziologischer Sicht. Konstanz.
- ◆ Mühle, U., Rutishuser, B., Kaegi, U. & Herzog, St. (2006). Wirkungsorientierung im Sozialdienst. Ein Handbuch für Planungsverantwortliche in Kantonen und Gemeinden. Bern.
- ◆ Ruder, R. (2004). Entwicklungen in der Sozialhilfe. In: impuls HSA. Heft 2: 4-7. Bern.
- ◆ Ruffin, R. (2006). Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement. Die Verhandlung und Umsetzung von Leistungsverträgen als Herausforderung für Nonprofit-Organisationen. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Beiträge zum Öffentlichen Management. Bern/ Stuttgart/ Wien.
- ◆ Sommerfeld, P. (2003). Zukunftsszenarien Soziale Arbeit. Überlegungen zur Lösung sozialer Probleme. Aarau.
- ◆ Sommerfeld, P. & Haller, D. (2003). Professionelles Handeln und Management oder: Ist der Ritt auf dem Tiger möglich? In: neue praxis 1: 61-89.
- ◆ Staub Bernasconi, S. (2005). Deprofessionalisierung und Professionalisierung der Sozialen Arbeit – gegenläufige Antworten auf die Finanzkrise des Sozialstaats oder das Selbstabschaffungsprogramm der Sozialen Arbeit. (Internet)
- ◆ White, V. (2000). Profession und Management. Über Zwecke, Ziele und Mittel der Sozialen Arbeit. In: Widersprüche. Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich. Heft 77: 9-28.