

Effet et pilotage orienté vers l'effet

dans le Travail social

Dr Regula Ruffin

Journée CSIAS du 17 janvier 2007

Good Practice pour les services sociaux:

Thèmes du groupe de travail CSIAS

- Pilotage de l'effet
- Mesurabilité/vérifiabilité du Travail social
- Définition et démonstration du succès du Travail social
- Définition d'indices/standards de qualité/indicateurs de qualité
- Possibilités/démarches en matière de controlling professionnel et financier
- Possibilités/démarches en matière de benchmarking
- Reporting: la communication du succès

Effet / Efficacité

- Modification d'un état
- Résultat d'une cause, d'un processus, d'une action: la causalité entre le démarrage, le résultat et les facteurs d'influence
- Preuve au moyen de la définition d'indices et de la mesure ou vérification des standards/indicateurs de qualité

Effet / Efficacité

Importants pour:

- **La politique en vue du planning social:** Quelles prestations sociopolitiques doivent être fournies quand, pourquoi, par qui, à quel coût, de quelle qualité et pour qui?
- **Le management social en vue de la mise en pratique des directives sociopolitiques, concrétisé par la gestion de qualité:** Quelles prestations sont fournies, à quelle période, de quelle qualité, pour quel groupe cible?

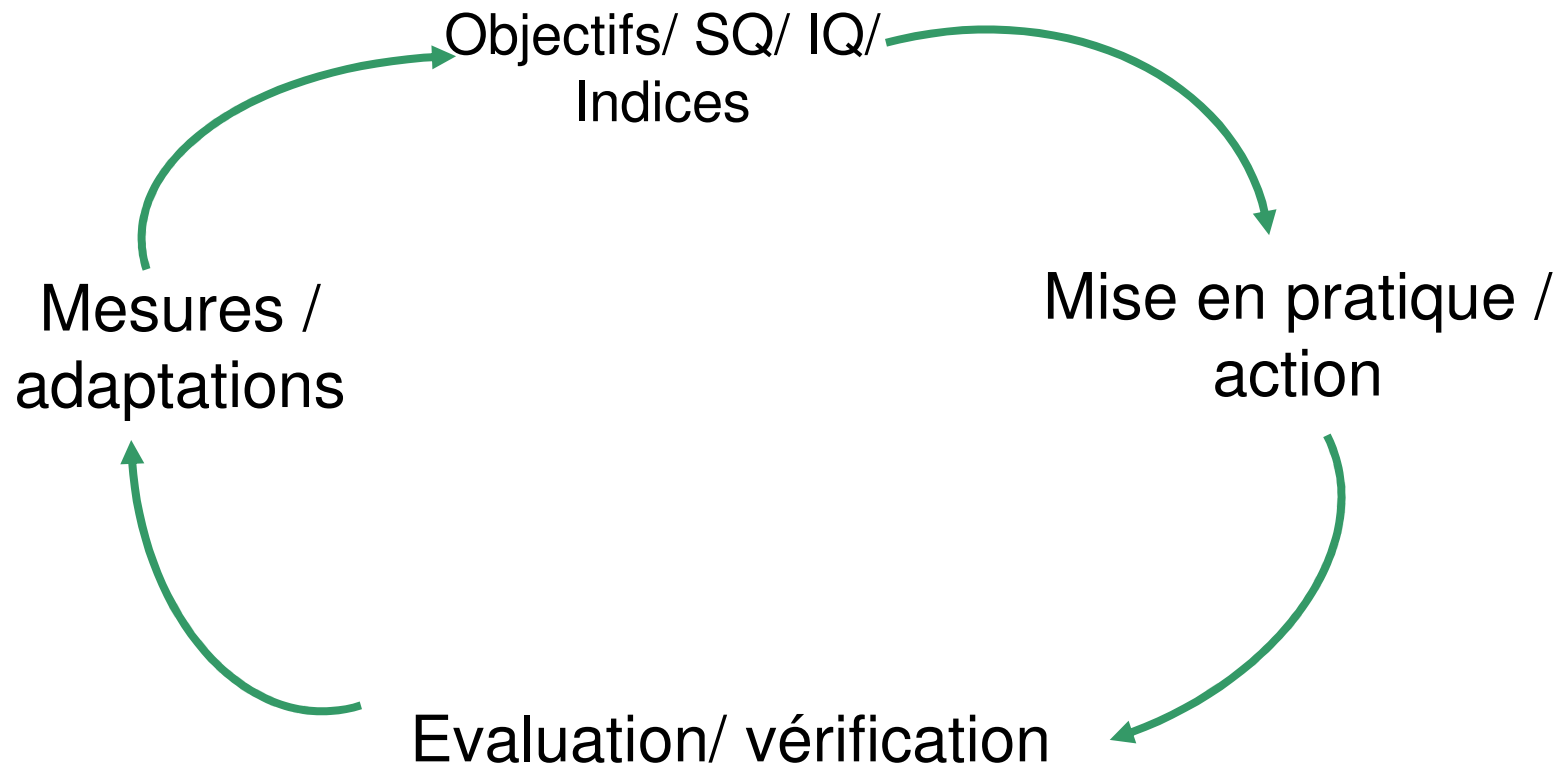
On recherche la **qualité des structures, des processus et des résultats** (output et outcome)

On recherche une **gestion de qualité continue**: maintien, amélioration et/ou adaptation de la qualité

Pilotage

- Guidage d'une procédure / d'un processus
- Un changement piloté n'est pas aléatoire, mais contrôlé en fonction de variables définies au préalable
- Le pilotage implique la connaissance de l'orientation du processus. Dès lors, il définit au préalable les objectifs et les résultats souhaités à court, à moyen et à long terme (output et outcome)
- Le pilotage à différents niveaux exige une liaison, une concertation et, le cas échéant, une transmission
- En règle générale, le pilotage n'a du sens que s'il est orienté vers l'effet (exemple: le capitaine qui gouverne le navire en mer).

Pilotage orienté vers l'effet



(voir Deming 1986)

Pilotage orienté vers l'effet

- Systématique
- Réflexion permanente à tous les niveaux:
stratégie (influences endogènes et exogènes), conduite
opérationnelle, planification, mise en pratique,
vérification, analyse
- Créativité
- Décisions prises en fonction de valeurs

Questions clés

- Faisons-nous les choses appropriées?
- Faisons-nous les choses appropriées de manière appropriée?
- Qu'entendons-nous par „approprié“?
- Sur quoi basons-nous notre idée de ce qui est „approprié“?
- Qui a à quel moment le devoir et/ou la possibilité de discuter et de décider de ce que est approprié?
- Pour quelle durée cette décision doit-elle et peut-elle être valable? A quel moment est-elle réexaminée?
- Avec quelles ressources souhaitons-nous faire de manière appropriée ce que nous estimons être approprié?

Le Travail social au sein des services sociaux

- Réflexion et débat sur les problèmes sociaux, solution et prévention de ceux-ci
- Les situations socialement problématiques sont celles qui sont perçues comme difficiles ou précaires sur les plans psychosocial, socioéconomique ou socioculturel
- Travail individuel, travail en groupe ou travail auprès de la communauté: le traitement du problème commence par le changement des conditions cadre structurelles et/ou par l'intervention dans des situations individuelles
- Les services sociaux fournissent eux-mêmes des prestations ou commandent celles-ci auprès de prestataires privés

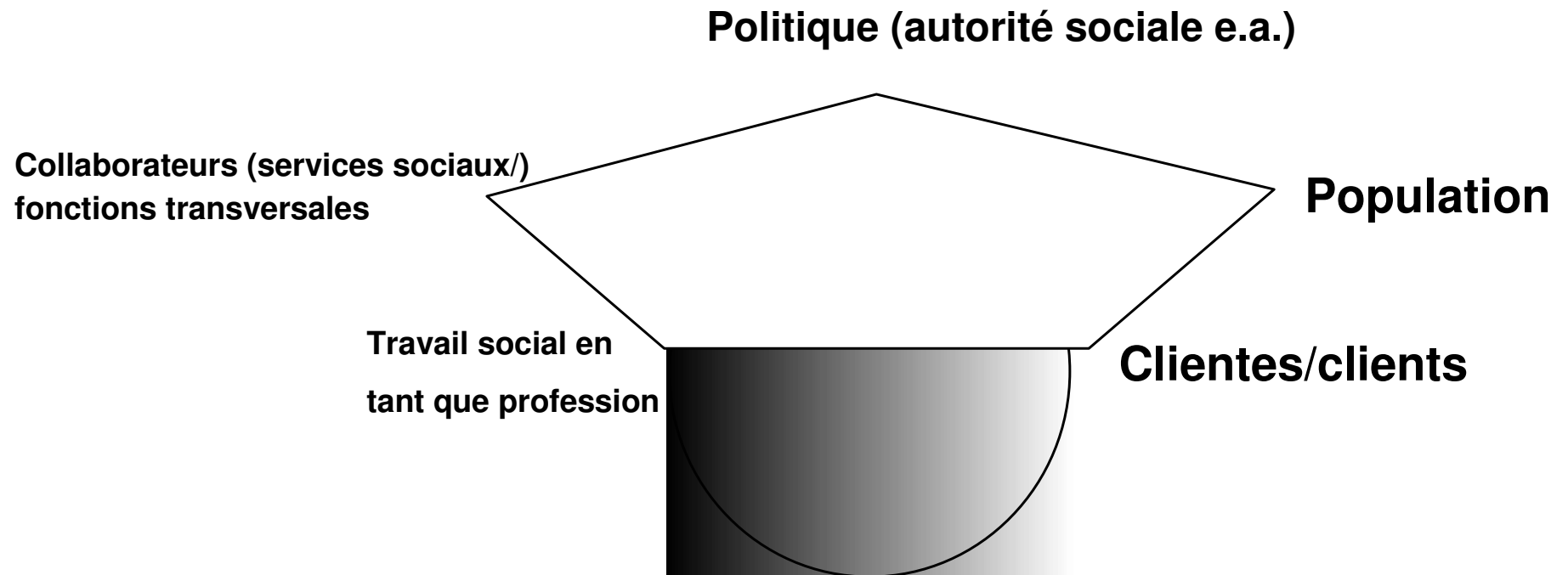
(voir Engelke 1992; Schilling 2005; Staub-Bernasconi 1995)

Services sociaux: effet pour les différents acteurs

Différents acteurs ayant parfois des intérêts divergents qu'il s'agit de coordonner et d'équilibrer :

- Recherche d'un consensus
- Prise de décisions
- Application des décisions
- Vérification du propre travail

Balance des acteurs des Services sociaux



(cf. Dvorak/Ruffin 2007)

TS orienté vers l'effet dans les services sociaux

- L'orientation vers l'effet est en partie imposée par la loi, en partie librement choisie
- L'orientation vers l'effet comporte 7 aspects principaux:
 - Ⓢ Mise en place du **cycle de management**, définition des compétences (professionnelles, politiques, opérationnelles, stratégiques) et des procédures
 - Ⓢ Formulation de **standards de qualité** et d'**indicateurs de qualité** pertinents ainsi que définition d'**indices** pertinents

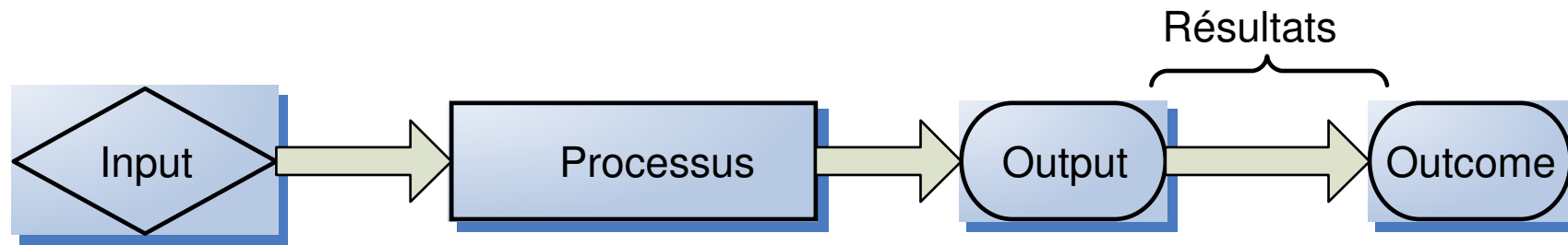
TS orienté vers l'effet dans les services sociaux

- @ Définition du mode de **saisie des données** concernant les critères de qualité et les indices, entre autres, vérification si un **benchmarking** est nécessaire ou souhaitable (quoi, quand, avec qui, où, dans quelle optique, avec quoi?)
- @ Définition du **traitement des données** ainsi que de l'**analyse** des données
- @ Définition du cadre de la **discussion des données** ainsi que de l'**élaboration** de **mesures** en fonction des résultats de la discussion

TS orienté vers l'effet dans les services sociaux

- ② Définition du **reporting** et de la **communication**: qu'est-ce qui est communiqué à quel moment, comment, de qui, à qui, dans quelle optique et par quels moyens?
- ② Action: et **mise en pratique, vérification, adaptation**

Exemple: Conseil en matière de dettes



Ressources

- Argent
- Qualification et quantité du personnel
 - Informatique
 - Matériel
 - Localités
- Lois, règlements

Actions

- Conseil face à face
- Prise de renseignements téléphoniques
 - Aide-mémoire
- Correspondance
- Création d'un flyer d'information
- Formation des collaborateurs d'une entreprise

Résultats directs

- Nombre de conseils
- Nombre de prises de renseignements téléphoniques
- Dossier complet reflétant le processus de travail
 - Flyers d'information disponibles dans la salle d'attente
- Collaborateurs informés de la société X

Effets

- Savoir nouveau
- Comportements nouveaux ou autres comportements
 - Problème résolu ex.: maîtrise du budget
- Meilleur bilan fiscal dans la commune
- Vie familiale plus satisfaisante

Coût de l'orientation vers l'effet

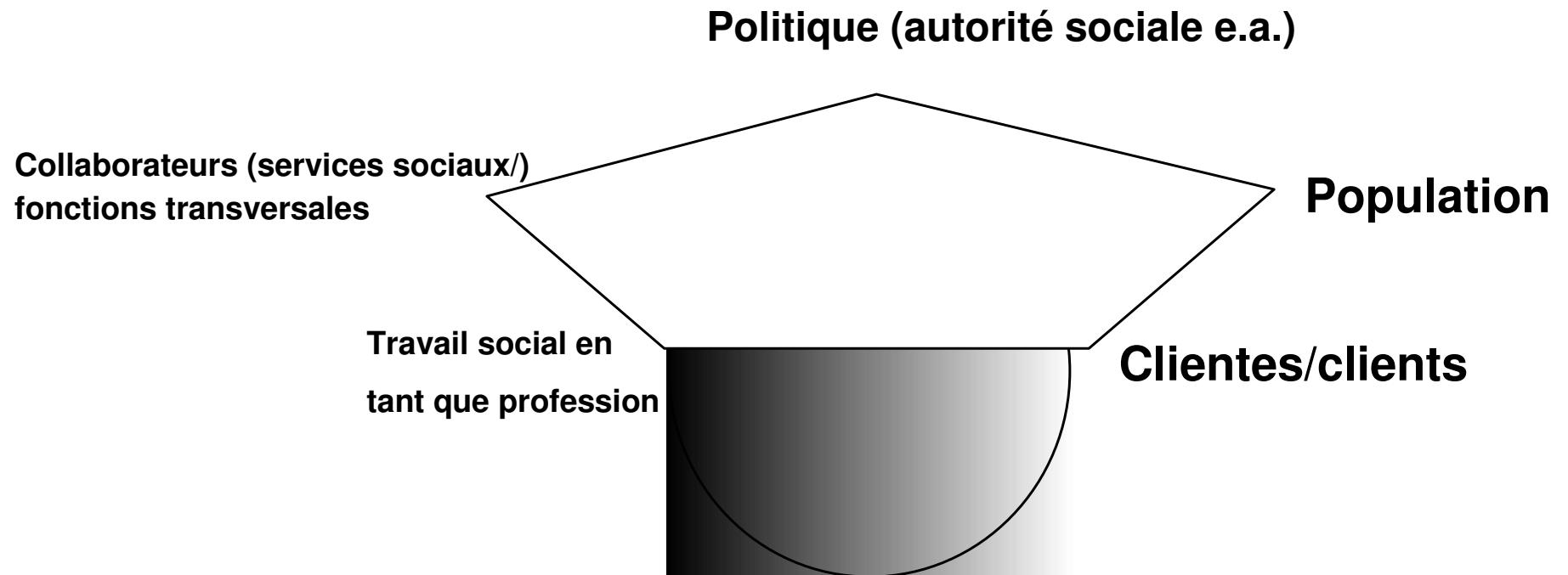
- Le travail orienté vers l'effet a des coûts, entre autres:
 - Processus de recherche et de décision pour définir des standards de qualité, des indicateurs de qualité et des indices
 - Définition, mise en place et entretien du pilotage orienté vers l'effet
 - Gestion des données: économie de saisie/d'exploitation
 - Formation des collaborateurs, des managers sociaux et des politicien/nes
 - Communication et information
- Coûts = coûts du personnel, du matériel, des infrastructures

Risques de l'orientation vers l'effet

- On fait ce qui est bien et facilement mesurable ou: on fait ce qu'on doit mesurer:
 - obstacle à l'innovation
 - offre insuffisamment axée sur les besoins
- Immobilisation de ressources
- Production d'un cimetière de données
- Ennui et indifférence ou dépassement
- Valeurs visées dissimulées ou représentation non déclarée et/ou unilatérale des intérêts des acteurs (entre autres, perte de rationalités)

(voir Johnston/ Romzek 1999; Rufin 2006)

Balance des acteurs des Services sociaux



(cf. Dvorak/Ruffin 2007)

Avantage et finalité de l'orientation vers l'effet

- Preuve de la réalisation d'un mandat public
- Leadership et gouvernance:
Perception de la responsabilité de la politique et du management social en matière de pilotage
- Compte rendu („Accountability“): concernant la politique sociale, le management social, les finances, le professionnalisme
- Création de transparence
- Création de confiance:
„trust is the universal currency“ (www.unitedway.org)

(voir Brühlmeier et al. 2001; Dvorak 2003; Ruffin 2006; Taylor-Gooby 1999)

Good Practice pour les services sociaux:

Thèmes du groupe de travail CSIAS

- Pilotage de l'effet
- Mesurabilité/vérifiabilité du Travail social
- Définition et démonstration du succès du Travail social
- Définition d'indices/standards de qualité/indicateurs de qualité
- Possibilités/démarches en matière de controlling professionnel et financier
- Possibilités/démarches en matière de benchmarking
- Reporting: la communication du succès

Littérature

- Brühlmeier, Daniel/ Haldemann, Theo/ Mastronardi, Philippe/ Schedler, Kuno (2001): Politische Planung: Mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltung. Haupt, Bern/ Stuttgart/ Wien.
- Deming, Edwards W. (1986): Out of the Crisis. MIT, Cambridge.
- Dvorak, Andreas (2003): Das Verhältnis von strategischer und operativer Ebene im Leistungsauftrag sozialer Institutionen. Master Thesis Wirtschaftsuniversität Wien. Soziothek, Bern.
- Dvorak, Andreas/ Rufin, Regula (2007): Leistungsverträge und Leistungsaufträge: Ein Praxisleitfaden. Forthcoming. Haupt, Bern.
- Engelke, Ernst (1992): Soziale Arbeit als Wissenschaft: Eine Orientierung. Lambertus, Freiburg i.B.
- Johnston, Jocelyn M./ Romzek, Barbara S. (1999): Contracting and Accountability in State Medicaid Reform: Rhetoric, Theories, and Reality. In: Public Administration Review 59 (1999) 5, S. 383-399.
- Rufin, Regula (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. Haupt, Bern/ Stuttgart/ Wien.
- Schilling, Johannes (2005): Soziale Arbeit. Geschichte – Theorie – Profession. Ernst Reinhardt Verlag, München/ Basel.
- Staub-Bernasconi, Silvia (1995): Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international. Haupt, Bern/ Stuttgart/ Wien.
- Taylor-Gooby, Peter (1999): Markets and Motives: Trust and Egoism in Welfare Markets. In: Journal of Social Policy 28 (1999) 1, S. 97-114.