



**Version I du groupe de travail
«Développements organisationnels et finances»**

Good Practice pour les services sociaux

I Remarques préliminaires

- 1.1** Les idées directrices suivantes veulent fournir des pistes en ce qui concerne les solutions à rechercher pour l'organisation et la conduite des services sociaux. Il s'agit de «good practice» dans le sens de «bonnes solutions» et non pas de «best practice», à savoir de solutions de perfection. En fonction du cas concret, la différence peut être une affaire d'appréciation.
- 1.2** Les idées directrices se rapportent en premier lieu aux questions d'économie d'entreprise, bien plus qu'aux questions métier du travail social (voir checklist en annexe I ou: Mühle / Rütishauser / Kaegi / Herzog: Wirkungsorientierung im Sozialdienst, Berne 2006).
- 1.3** Il existe une multitude de doctrines et d'approches pratiques en matière de «bonne organisation». Les lignes directrices ne sont dès lors pas à considérer comme des principes, mais plutôt comme des recommandations indiquant une possible organisation judicieuse d'un service social. Sur la base des expériences – mais en tenant compte des doctrines et des concepts – il est possible de développer des modèles susceptibles d'être améliorés de manière permanente.
- 1.4** La structuration suivante des idées directrices en catégories correspond à un rapprochement des thématiques, elle pourrait être différente en fonction de l'approche systématique, l'essentiel étant qu'elle intègre tous les points majeurs.
- 1.5** En raison de leur approche pragmatique, ces idées directrices reflètent l'état actuel des connaissances et du consensus, elles connaîtront dès lors – ce qui est à espérer – un développement ultérieur. Un débat critique est expressément souhaité. Après une première présentation à l'occasion du séminaire de la CSIAS du 17 janvier 2007, le présent document devra être développé sur la base du principe de l'open source».

2 Idées directrices concernant la conduite et l'organisation

2.1 Organisation structurelle

Sous ce titre sont regroupées les idées concernant la structuration hiérarchique du service social: nombre de postes subordonnés, relation entre lignes et états-majors.

2.1.1 L'organisation comprend

- a) le niveau stratégique (organes politiques de direction)¹
- b) le niveau de l'entreprise (direction de l'entreprise)²
- c) le niveau opérationnel (cadres exécutants et personnel)

2.1.2 L'entreprise est subdivisée en unités de manière à ce que celles-ci correspondent aux processus de l'aide sociale (procédures au sein de l'aide sociale: accueil – conseil et accompagnement – aide matérielle – services spéciaux).

2.1.3 Le nombre d'autres unités subordonnées à un poste de direction devrait se situer entre quatre et sept au maximum. Les unités d'entreprise devraient avoir une taille minimale adaptée à l'ensemble de l'entreprise.

2.1.4 La différenciation et la spécialisation – en fonction de la taille de l'entreprise – sont utiles et souhaitables. Il s'agit en particulier de décharger la gestion des cas des tâches administratives.

2.1.5 Des états-majors doivent être prévus lorsqu'un savoir métier particulier ne peut être organisé par le biais de la ligne et que les tâches de l'état-major comprennent plusieurs unités.

2.1.6 L'infrastructure et l'environnement de travail correspondent aux standards d'une organisation contemporaine d'un bureau.

2.1.7 Les exigences de sécurité dans le contact avec les clients sont respectées.

¹ Selon la situation locale: commission d'aide sociale politique ou direction etc.

² la direction professionnelle du service social

2.2 Organisation procédurale

L'organisation procédurale règle les processus de travail et d'information au sein de l'entreprise en tenant compte du personnel, du temps, des moyens matériels et locaux. Au moyen de standardisation et de rationalisation, les liens complexes doivent être conçus et documentés de manière à être garantis et reproductibles.

- 2.2.1** Les procédures de l'aide sociale doivent être documentées de manière à ce qu'elles puissent être consultées à tout moment par le personnel et la direction stratégique.
- 2.2.2** Les étapes importantes doivent être décrites au moyen d'aides mémoires de telle façon que les tâches en ressortent clairement (procédure d'accueil, décision de soutien, plan d'action).
- 2.2.3** Les interactions et les liens entre les différents processus doivent faire l'objet d'une identification et d'une documentation particulières (interfaces).
- 2.2.4** Dans les cas où les critères de décision ne découlent pas des normes générales, la direction doit édicter des normes d'exécution.
- 2.2.5** La gestion du dossier doit être organisée de manière à ce qu'une personne professionnelle non chargée du cas puisse avoir à tout moment une vue d'ensemble du déroulement du cas et de son état actuel.

2.3 Personnel

Le personnel est la ressource la plus importante d'un service social. Le professionnalisme et la continuité de l'exécution des tâches doivent être assurés.

- 2.3.1** Le service social doit être doté à tous les niveaux d'un personnel à la hauteur des exigences professionnelles de la tâche. La formation continue est assurée.
- 2.3.2** En règle générale, les personnes chargées de la gestion des cas doivent bénéficier d'un diplôme HES. Une exception peut être faite lorsque la compétence professionnelle en matière de gestion des cas peut être assurée par le biais d'une conduite directe et une formation complémentaire.
- 2.3.3** La responsabilité des décisions importantes liées à la gestion d'un cas (octroi ou refus de l'aide, stratégie de la gestion du cas, sanctions) ainsi que le conseil doivent être assumés par un personnel bénéficiant d'une qualification professionnelle.
- 2.3.4** La dotation en personnel doit être assurée de façon telle que pour l'ensemble de l'effectif (y compris fonctions de direction, d'état-major, spéciales et administratives), un ratio approprié de cas par emploi à plein temps ne soit pas dépassé³.

³ Selon un sondage effectué auprès de services sociaux urbains, ce taux se situe entre 42 et 93 en fonction de la taille du service et des conditions locales.

Les expériences générales font ressortir que pour la gestion des cas proprement dite, un nombre de 80 à 100 cas par collaborateur chargé de la gestion des cas semble approprié. Pour les postes à tâches particulières telles que Intake ou conseil en Case Management, il faudrait prévoir un maximum de 40 cas par emploi à plein temps.

2.4 Conduite des collaborateurs

Sous ce titre, il convient de relever qu'une direction métier et personnelle par des supérieurs est indispensable et qu'à cet effet, il faut établir des règles qui répondent au principe de la responsabilité.

- 2.4.1** La conduite assure que l'ensemble des ressources et informations dont les collaborateurs ont besoin pour accomplir leurs tâches sont mises à disposition à temps.
- 2.4.2** La responsabilité et les compétences sont définies à tous les niveaux. Les tâches de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs sont recensées et cosignées dans le cahier des charges.
- 2.4.3** Tous les collaborateurs ont droit à des conventions d'objectifs et des évaluations de la performance formalisées et individuelles.
- 2.4.4** La formation continue doit être organisée de manière à ce que les collaborateurs soient en mesure, tant collectivement qu'individuellement, d'accomplir leurs tâches.
- 2.4.5** Pour le personnel chargé de la gestion des cas, la possibilité d'une supervision doit être mise à disposition.
- 2.4.6** Les personnes qui assument des tâches de conduite doivent travailler avec un maximum de 10 collaborateurs directement subordonnés.

2.5 Niveaux stratégiques et opérationnels

Les compétences des organes de direction politiques et professionnels doivent être définies en respectant le principe que le niveau de direction le plus élevé (en règle générale l'autorité politique) ne devrait pas exercer une influence sur le travail au cas individuel.

- 2.5.1** Le service social est dirigé à l'aide d'objectifs ciblés correspondant aux niveaux respectifs (paradigme – objectifs stratégiques – objectifs opérationnels).
- 2.5.2** Les compétences des niveaux (chiffre 2.1. ci-dessus) sont clairement définies et réglées (annexe 2). Le niveau stratégique n'a pas de tâche dans la gestion des cas.
- 2.5.3** Les fondements de l'organisation règlent les domaines de compétence des niveaux de direction et des collaborateurs individuels.
- 2.5.4** La délégation de compétences doit être réalisée de manière à ce que la compétence métier et la compétence décisionnelle coïncident.
- 2.5.5** Les décisions métier dans la gestion du cas sont prises par des personnes disposant d'une compétence métier correspondante (voir chiffre 2.3.3).
- 2.5.6** La direction politique définit les objectifs et les mesures au niveau stratégique (indépendamment des cas individuels, d'un point de vue général et d'un intérêt supérieur).
- 2.5.7** Les prestations du service social sont définies et recensées à l'aide d'objectifs et d'indices de performance spécifiques.

2.6 Tailles des entreprises

- 2.6.1** En procédant à des fusions des domaines de compétence, les services sociaux doivent atteindre une taille qui permette une conduite professionnelle et une organisation d'entreprise appropriée.
- 2.6.2** En ce qui concerne la régionalisation et la professionnalisation des services sociaux, voir le document de positionnement correspondant de la CSIAS.

2.7 Controlling

Le controlling doit assurer les bases de direction du service social. Il s'agit de chercher, de mettre à disposition, d'analyser et de communiquer les données permettant de préparer des décisions.

- 2.7.1** L'organe de direction stratégique, la direction d'entreprise, les cadres et les collaborateurs se laissent guider par les objectifs et les indices de performance correspondant à leur niveau respectif.
- 2.7.2** Le service social entretient un système qui saisit en permanence les données clé (évolution des cas et des coûts, prestations d'aide, résultat du travail sur les cas) et les tient à la disposition des responsables.
- 2.7.3** La gestion des cas est soumise selon plan à un auto-examen périodique (checklists). Les facteurs critiques tels que les décisions budgétaires et les sanctions sont contrôlés par les supérieurs.
- 2.7.4** La responsabilité des analyses et du pilotage est définie.

2.8 Réseaux

Sous ce titre, il faut comprendre les principes de la «politique extérieure». Le service social doit se considérer comme partie intégrante d'un réseau de différents acteurs et entretenir les relations de manière proactive.

- 2.8.1** Le réseau à l'intérieur duquel agit le service social est reconnu: autorités politiques, mandataires, organisations partenaires, clients.
- 2.8.2** Le rapport avec les autorités mandataires, les clients et les organisations partenaires est marqué par la conscience d'une orientation client.
- 2.8.3** Le service social entretient de manière proactive les relations avec les partenaires majeurs tels qu'administrations, organisations privées d'entraide etc.
- 2.8.4** Le service social collabore de manière proactive et créative au sein des structures communes telles que CII⁴ et MAMAC⁵.

⁴ Collaboration inter-institutionnelle: <http://www.iiz.ch/>

⁵ Medizinisch-ArbeitsMarktliche Assessments mit Case Management: http://www.iiz.ch/IIZ_Mamac.aspx

-
- 2.8.5 Les transferts de clients à d'autres institutions se font selon un plan et accord.
 - 2.8.6 Le service social documente les relations et les accords concernant la collaboration avec les partenaires importants tels que les assurances chômage et invalidité, les autorités tutélaires, le conseil familial et en éducation etc.
 - 2.8.7 Les collaborateurs chargés de la gestion des cas disposent d'une documentation actualisée du système de services d'aide et d'offres de prestations.
 - 2.8.8 On désigne face au grand public les interlocuteurs qui sont en mesure de représenter l'aide sociale et de prendre position sur des questions d'actualité.

2.9 **Culture d'entreprise**

En dehors des méthodes, instruments et principes relevant de l'économie d'entreprise «durs», les organes directeurs doivent également reconnaître les facteurs «mous» et agir selon ceux-ci.

- 2.9.1 Les organes de direction stratégiques et d'entreprise (chiffre 2.1.1.) se laissent guider par les principes reconnus de l'éthique au sein du travail social⁶.
- 2.9.2 La direction d'entreprise veille à ce que le rapport avec les clients soit marqué par le respect et par une juste proportion entre soutenir et exiger.
- 2.9.3 La direction au niveau de l'entreprise développe la collaboration en équipes.
- 2.9.4 Dans la gestion des erreurs et les irrégularités, on part du principe d'une organisation apprenante.

⁶ voir code de déontologie des professionnels du travail social, <http://www.avenirsocial.ch/fr/f042000775.html>

3 Idées directrices concernant la pratique de l'aide sociale en particulier

3.1 Définition des prestations

3.1.1 Les organes de direction stratégiques et d'entreprise déterminent le volume des prestations à fournir en fonction des critères suivants:

- a) aide sociale matérielle et soutien administratif, accompagnés d'entretiens d'information nécessaires
- b) entretiens de conseil d'action sociale, év. selon les principes du case management
- c) mise en contact avec des mesures d'intégration sociale et d'insertion professionnelle ainsi que mise en contact avec d'autres prestataires de services.

3.1.2 En ce qui concerne les prestations à fournir, on définit des critères de succès / d'irrégularité / de mesure etc. et on organise le reporting.

3.2 Gestion des cas

La direction d'entreprise se laisse guider par les critères régissant la gestion des cas (exemple annexe I).

4 Annexe I

Checklist d'auto-évaluation Développement organisationnel

0 Stratégie, organisation et planification					
0.1 Objectifs: agir plutôt que réagir	L'organisation réagit adhoc	Agit en fonction de lois et de régulateurs. Accomplir et liquider les affaires en suspens	Définition de priorités en réaction aux tâches à accomplir	Les objectifs sont systématiquement identifiés et formulés. Agir à la place de réagir	La hiérarchie des objectifs est clairement formulée: vision, stratégie, objectifs concrets
0.2 Organisation	Organigramme règles, normes, compétences		Organisation axée sur le projet Changements par le biais de projets		Organisation axée sur le projet Mise en réseau
0.3 Planification	Liquidation des affaires en suspens		Planification systématique		Planification intégrale avec contrôle de la réalisation des objectifs

I Coordination pour les client-es					
I.1 Connaissance des organisations partenaires par les conseillers	Insuffisante: peu d'entre elles sont connues	Faible: quelques-unes sont connues	Suffisante: les principales sont connues	Bonne: la plupart des partenaires sont connus	Complète: le réseau entier est connu
I.2 Connaissance de l'éventail des services proposés par les autres prestataires	Insuffisante: les possibilités de services ne sont pas connues	Faible : on sait vaguement ce que d'autres pourraient offrir	Suffisante: les offres de certains services sont connues	Bonne : les services principaux sont connus	Complète: l'offre de nos partenaires est intégralement connue
I.3 Connaissance de la qualité des services	Ne savons pas évaluer la plupart des services	Ne savons évaluer la plupart que vaguement	Avons une impression fondée pour environ la moitié	Connaissons la qualité de la plupart des prestataires majeurs	La qualité de la plupart des prestataires est discutée et documentée
I.4 Proposition de services relais	Ne faisons pas de mise en contact	Donnons le numéro de téléphone ou l'adresse	Vérifions si le contact a eu lieu	Concertations directes, mandat clair à l'attention d'autres institutions Modèle de transfert	Achetons des services sur la base d'accords de prestations
I.5 Contrôle des services relais proposés	Aucun. Le déroulement et les résultats ne sont pas connus	Parfois nous nous informons auprès du client	En règle générale, le conseiller s'informe auprès des services externes sur le client	Les conseillers sont en contact régulier avec les prestataires	Vérifions systématiquement le déroulement et l'effet (évaluation, documentation des résultats)

2 Coopération avec les clientes					
2.1 Processus ciblé de collaboration	Les collaborateurs conseillent ad hoc, les objectifs ne sont pas thématiques	Selon les cas, les conseillers définissent des objectifs	Chaque cas est accompagné d'un objectif écrit	Les objectifs sont négociés et convenus explicitement avec les clients	Négociation des objectifs avec les clients et d'autres acteurs

2.2 Procédure	Avant tout planification en cours d'événement: on réagit à la situation actuelle	Réfléchir d'abord, agir ensuite. Approches d'actions. Pas de documentation	Démarche planifiée et reproductible, parfois documentée	Documentation complète depuis la situation de départ jusqu'à l'évaluation	Procédure standardisée
2.3 Convention	Si nécessaire orale	En général orale	Parfois orale – parfois écrite	La plupart du temps écrite	Convention écrite standardisée
2.4 Fair-play en matière de décisions	Communication des décisions, pas de transparence	Communication des décisions, transparence en matière de critères insuffisante	Information des clients sur les décisions avec justification	Décisions justifiées avec possibilité de recours, procédure claire	Décision avec indication des moyens juridiques et transparence de la décision
2.5 Relation avec le client	Le client est géré avec autorité	Le client est rarement perçu comme partenaire	En principe, partenariat selon le cas, mais pas de manière cohérente	Le client est considéré comme un partenaire sur un pied d'égalité	Le partenariat est le principe de base pour tous les cas. Le client le vit lui aussi comme tel
2.6 Orientation ressources	Orientation déficit : on part des faiblesses du client	Orientation problème; les ressources sont reconnues exceptionnellement	Les situations sont évaluées du point de vue des déficits et des ressources	Les problèmes constituent le point de départ, l'action est orientée ressources	Orientation ressources systématique et standardisée

3 Coordination des services

3.1 Collaboration avec des organisations partenaires	On s'évite, chacun pour soi	Collaboration si nécessaire, réagissons aux situations et aux problèmes	Bons contacts personnels au niveau de la direction et des gestionnaires des cas	Accords transparents avec les partenaires principaux (au-delà du cas individuel)	Collaboration systématique avec accords de prestation, procédures structurées. Capacité à reconnaître et gérer les conflits
3.2 Culture de collaboration avec d'autres services	Contacts rares et sporadiques	Nous sommes connus auprès des autres, parfois il y a des contacts généraux	Nous invitons les représentants d'autres services et nous y rendons	Rencontres régulières avec des partenaires fréquents de coopération	Culture de collaboration établie qui inclut également la capacité à reconnaître et gérer des conflits.
3.3 Traitement des lacunes de service	Pas thématiques chez nous	Parfois nous nous prononçons sur les lacunes	Les lacunes de service sont signalées à notre management	Les lacunes de service sont thématiques au niveau de la direction	Participation à la planification politique et influence sur la législation

4 Coopération avec les professionnels

4.1 Propre équipe (colègues de travail)	En principe, chacun travaille pour soi	Les collaborateurs peuvent discuter entre eux, si certains d'entre eux en prennent l'initiative	La discussion des cas en équipe est prévue, mais plutôt rare	Les discussions des cas sont régulières	Discussion des cas au moins 1 fois par semaine
4.2 Interdisciplinarité en général	Les possibilités généralistes du travail social permettent de traiter nos cas avec une qualité suffisante	Si nécessaire, nous prenons parfois contact avec d'autres professionnels	D'autres professions sont actives dans notre institution. La collaboration n'est pas épuisée et hiérarchique	Equipe interdisciplinaire, exploite les ressources des métiers, les discussions des cas fonctionnent bien	Travail en équipe interdisciplinaire qui recourt systématiquement aux services des différents professionnels
4.3 Gestion du savoir	Chacun pour soi, l'apprentissage de nouveaux savoirs	Il y a des offres de formation continue, les informations	Formation et formation continue ciblées. Les responsables du	Transmission systématique de savoirs.	En dehors de la transmission, également contrôle du

	est laissé à l'initiative personnelle de chacun	sont transmises ad hoc	management du savoir sont désignés	Les informations sont recherchées et transmises de manière ciblée	succès. Plateforme assistée par ordinateur. L'actualité est assurée
--	---	------------------------	------------------------------------	---	---

5 Auto-perception / Rôles des conseillers sociaux

5.1 Perception du rôle des conseillers sociaux	Conseiller axé sur la relation	Conseiller avec prestations d'aide matérielle	Conseiller et gestionnaire	Gestionnaire des cas, organisateur de l'ensemble du soutien	Case Manager accepté dans son entourage
5.2 Qualification principale	Conseil sur une base thérapeutique	Conseil social axé sur l'individu	Conseil à orientation système, négociation	Organisation, coopération, négociation, conseil systématique	Organisation, coopération médiation, rôle d'avocat coopération

6 Critères de l'entreprise

6.1 Transparence de la prestation	Nous faisons ce que nous pouvons offrir, pas de catalogue institutionnellement défini des prestations	L'institution nous donne le cadre des domaines de prestations	Nous savons nous-mêmes les prestations que nous fournissons et celles que nous ne fournissons pas	Nos prestations sont clairement connues auprès de nos clients	Un catalogue différencié des prestations est public et la base du recensement de nos prestations
6.2 Recensement des prestations	Aucun	Nous recensons le nombre de clients avec lesquels nous avons travaillé et le nombre de conseils que nous fournissons	Nous recensons par ailleurs où se trouvent les priorités de notre travail et à quoi nous consacrons notre temps	Nous recensons nos services de manière différenciée, quantitativement et non pas qualitativement	Nous recensons les prestations de manière différenciée sur le plan de la quantité et de la qualité
6.3 Gestion des dossiers	Chaque collaborateur gère les dossiers selon ses propres critères	Les directives en matière de gestion des dossiers sont plus ou moins respectées	Bonne gestion physique des dossiers selon standards	Chaque dossier est structuré de manière reproductible, l'historique du cas peut être reconstitué, en partie par voie électronique	La gestion électronique des dossiers permet un accès sans lacunes et le traitement de tous les services internes
6.4 Transparence des coûts	Nous essayons de respecter plus ou moins le budget annuel	Nous et nos bailleurs de fonds savons ce que coûte notre entreprise dans son ensemble et à quoi l'argent est dépensé	Nous pouvons attribuer les coûts aux différents domaines de prestations	Nous et nos bailleurs de fonds savons par ailleurs ce que coûte une heure de travail social dans notre institution	Nous rendons visible le coût des différentes prestations et leur mode de financement
6.5 Contrôle professionnel	Relève de la responsabilité de chacun	Documenté dans la gestion individuelle des dossiers	Gestion des dossiers et év. contrôle par le supérieur	Gestion standardisée des dossiers, évaluation	Controlling et gestion de qualité standardisés
6.6 Assurance qualité	Pas thématisée jusqu'à ce jour	L'organisation et les procédures sont partiellement réglées et souvent dépendantes du savoir de certaines personnes individuelles	L'organisation et les procédures sont réglées et généralement connues	Les processus majeurs sont recensés systématiquement et transparents pour tous les collaborateurs	L'entreprise est certifiée selon un système reconnu (p. ex. ISO, TQM)

5 Annexe 2

Exemple règlement des compétences

5.1 Niveau stratégique (organes politiques de contrôle)

- 5.1.1 adopte les budgets, les comptes et les rapports annuels
- 5.1.2 définit la stratégie et les objectifs de l'aide sociale à court et à moyen terme
- 5.1.3 édicte un règlement de direction de l'entreprise
- 5.1.4 approuve le concept de controlling et édicte des standards de qualité et des normes pour la gestion de l'entreprise
- 5.1.5 vérifie la réalisation des objectifs et décide d'éventuelles mesures de correction
- 5.1.6 applique le droit du personnel et engage le personnel dirigeant
- 5.1.7 décide des grandes lignes de l'organisation structurelle et procédurale et des grandes lignes de la structure du personnel
- 5.1.8 donne des recommandations en matière d'application des normes de soutien, prend les décisions de principe en matière de pratique de l'aide sociale

5.2 Niveau de l'entreprise (direction de l'entreprise)

- 5.2.1 est responsable de la gestion opérationnelle de l'entreprise
- 5.2.2 est responsable de la mise en oeuvre des décisions du niveau stratégique
- 5.2.3 soumet au niveau stratégique des propositions concernant le budget, les comptes et le rapport annuel ainsi que l'engagement des cadres supérieurs
- 5.2.4 élabore des propositions relatives à la stratégie et aux objectifs du service social
- 5.2.5 élabore des propositions relatives aux grandes lignes de l'organisation structurelle et procédurale qui seront décidées par le conseil d'administration
- 5.2.6 représente le service social dans les questions opérationnelles

5.3 Niveau opérationnel (cadres exécutants et personnel)

- 5.3.1 gère les cas de manière autonome selon les directives des organes directeurs
- 5.3.2 est responsable des décisions au niveau de la gestion des cas
- 5.3.3 assure la reproductibilité dans les dossiers de gestion des cas