

Document de base

Bonnes pratiques pour les services sociaux

Berne, 2008 / 2011 / 2026 (actualisation)

Sommaire

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Introduction | 3 |
| 2. | Organisation..... | 4 |
| 2.1. | Niveau stratégique et opérationnel..... | 4 |
| 2.2. | Taille des services | 4 |
| 2.3. | Organisation structurelle..... | 4 |
| 2.4. | Organisation procédurale..... | 5 |
| 2.5. | Définition des prestations | 6 |
| 2.6. | Gestion sociale des cas | 6 |
| 3. | Direction | 6 |
| 3.1. | Conduite du personnel | 7 |
| 3.2. | Culture de l'organisation | 7 |
| 3.3. | Contrôle des finances et de gestion | 8 |
| 3.4. | Réseau..... | 8 |
| 4. | Annexe..... | 10 |
| 4.1. | Checkliste d'auto-évaluation organisationnelle | 10 |
| 4.2. | Exemple d'un règlement des compétences | 14 |
| 5. | Bibliographie | 15 |

1. Introduction

Depuis sa création, la CSIAS s'engage en faveur d'une aide sociale professionnelle et bien organisée. Le présent document sert de guide pratique aux membres des autorités et aux responsables des services sociaux pour vérifier le degré d'organisation de leur service et leur donner des idées pour d'éventuelles améliorations en matière d'organisation et de gestion.

Il existe une multitude de doctrines et d'approches pratiques en matière de « bonne organisation ». Les lignes directrices présentes 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 – tout en tenant compte des doctrines et des concepts – il est possible de développer des modèles susceptibles d'être améliorés continuellement.

Il s'agit donc de « bonnes pratiques » dans le sens de « bonnes solutions » et non pas de « meilleures pratiques », à savoir de solutions se voulant parfaites. Les idées directrices se rapportent en premier lieu aux questions de gestion d'entreprise, bien plus qu'à des questions liées au travail social (voir la checklist en annexe).

Ces réflexions fondamentales ont été présentées lors de la conférence de la CSIAS (Journée de Bienne) du 17 janvier 2007, puis publiées en 2008 par la commission Développement organisationnel et finances de la CSIAS à la demande du comité-directeur, avant d'être actualisées en 2011.

En 2026, le document a été réédité sans modification approfondie de son contenu. Les seules modifications concernent les références à des fiches techniques plus récentes. Les principes énoncés en 2007 restent valables, même si les évolutions, notamment dans le domaine de la numérisation, n'ont pas encore été prises en compte.

2. Organisation

2.1. Niveau stratégique et opérationnel

Les compétences des organes de direction stratégique et opérationnelle 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 du conseil individuel.

Le service social est dirigé à l'aide d'objectifs ciblés correspondant aux niveaux respectifs (paradigme – objectifs stratégiques – objectifs opérationnels).

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).

La direction professionnelle définit les objectifs et mesures au niveau opérationnel.

Les fondements de l'organisation règlent les domaines de compétence des niveaux de direction et des collaborateurs et collaboratrices individuel-le-s. La délégation de compétences doit être réalisée de manière que la compétence professionnelle et la compétence décisionnelle coïncident.

Les décisions prises dans la gestion des cas doivent l'être par des personnes disposant d'une compétence professionnelle correspondante

2.2. Taille des services

En procédant à des fusions des compétences territoriales, les services sociaux atteindraient une taille qui permette une gestion professionnelle et une organisation d'entreprise appropriée

En ce qui concerne la régionalisation et la professionnalisation des services sociaux, voir le document de base correspondant de la CSIAS.

2.3. Organisation structurelle

L'organisation comprend

- a) le niveau stratégique (organes politiques de direction)¹
- b) le niveau opérationnel (cadres exécutants et personnel)

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

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

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

La différenciation et la spécialisation – en fonction de la taille du service– sont utiles et souhaitables. Il s'agit en particulier de décharger le personnel responsable de la gestion des cas des tâches administratives.

Des sections doivent être prévus lorsque des connaissances spécialisées particulières ne peuvent être organisées par la hiérarchie et lorsque les tâches du service concernent plusieurs unités.

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

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

2.4. Organisation procédurale

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

Les procédures de l'aide sociale doivent être documentées de manière qu'elles puissent être consultées à tout moment par le personnel et la direction stratégique.

Les étapes importantes doivent être décrites au moyen d'aides mémoires de telle façon que les tâches en ressortent clairement (procédure d'admission, décision de soutien, plan d'action).

Les interactions et les liens entre les différents processus doivent faire l'objet d'une identification et d'une documentation particulières (interfaces).

Dans les cas où les critères de décision ne découlent pas de normes générales, la direction doit édicter des normes d'exécution.

La gestion du dossier doit être organisée de manière que le personnel non chargé du cas puisse avoir à tout moment une vue d'ensemble du déroulement du cas et de son état actuel.

2.5. Définition des prestations

Les organes de direction stratégique et organisationnelle déterminent le volume des prestations à fournir en fonction des critères suivants :

- a. aide sociale matérielle et soutien administratif, accompagnés d'entretien d'informations nécessaires
- b. entretiens de conseil d'action sociale, éventuellement 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.

Des critères d'évaluation sont définis pour les prestations à fournir et le système de reporting est organisé.

2.6. Gestion sociale des cas

Les collaborateurs et collaboratrices chargé-e-s de la gestion des dossiers traitent ceux-ci de manière autonome, conformément aux directives des instances dirigeantes ; ils ou elles assument la responsabilité des décisions qui leur sont déléguées et veillent à la traçabilité des dossiers (exemple : annexe 1).

3. Direction

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. 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.

En règle générale, les personnes chargées de la gestion des cas doivent bénéficier d'un diplôme HES en Travail Social. 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 d'une formation complémentaire.

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.

La dotation en personnel doit être assurée de façon telle que pour l'ensemble de l'effectif (y compris les fonctions de direction, de spécialistes et d'administration), un ratio approprié de cas par emploi à plein temps ne soit pas dépassé².

3.1. Conduite du personnel

Les services sociaux ont besoin d'une direction professionnelle et personnelle assurée par des supérieur-e-s dont les responsabilités sont clairement définies. À cet égard, il convient d'accorder une attention particulière aux modèles de direction modernes, tels que la codirection ou la direction collective. Ceux-ci permettent également de pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au niveau de la direction.

La direction veille à ce que toutes les ressources et informations nécessaires à l'accomplissement des tâches des collaborateurs et collaboratrices soient mises à disposition en temps utile.

Les tâches et compétences de tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices sont consignées dans des cahiers de charge et contresignées.

Tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices ont droit à des conventions d'objectifs individuels formalisés et à des évaluations de leurs performances.

La formation continue doit être organisée de manière à ce que les collaborateurs et collaboratrices soient en mesure d'accomplir leurs tâches, tant collectivement qu'individuellement.

Le personnel chargé de la gestion des cas doit avoir la possibilité de bénéficier d'une supervision.

Les personnes exerçant des fonctions de direction ne devraient pas avoir plus de 10 collaborateurs et collaboratrices directement subordonnés.

3.2. Culture de l'organisation

Les organes de direction stratégique et opérationnelle se laissent guider par les principes reconnus de l'éthique au sein du travail social³.

La direction opérationnelle veille à ce que le rapport avec les bénéficiaires de l'aide sociale soit marqué par le respect et par une juste proportion entre soutenir et exiger.

La direction opérationnelle développe la collaboration en équipes.

² Voir dans la bibliographie l'étude de Winterthour, le Caseload Converter et le monitoring des normes CSIAS 2024

³ Voir le code de déontologie des professionnel-le-s du travail social,

https://avenirsocial.ch/app/uploads/2025/12/code_de_deontologie_fr_2026-01.pdf

Dans la gestion des erreurs et des irrégularités, on part du principe d'une organisation apprenante.

3.3. Contrôle des finances et de gestion

Le contrôle de la gestion des cas est un instrument clé pour diriger un service social. Il s'agit de collecter, traiter, analyser et communiquer des données afin de préparer les décisions.

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.

La gestion des cas est soumise selon un plan d'auto-examen périodique (liste de contrôle). Les facteurs critiques tels que les décisions budgétaires et les sanctions sont contrôlés par les supérieur-e-s.

La responsabilité des analyses et du pilotage est définie.

La direction stratégique définit un système de contrôle dans le but de garantir aux bénéficiaires les prestations appropriées.⁴ La direction opérationnelle met en œuvre un tel système.

3.4. Réseau

Le service social fait partie intégrante d'un réseau composé de différents acteurs et organise les relations de manière proactive.

Le réseau dans lequel opère le service social est bien connu : autorités politiques, mandants, organisations partenaires, bénéficiaires. Il existe une conscience de l'orientation client vis-à-vis des autorités mandantes, des bénéficiaires et des organisations partenaires.

Le service social entretient des relations constructives avec des partenaires importants tels que les autorités, les organisations d'aide privées, etc.

Le service social collabore de manière proactive et créative au sein de structures communes telles que la CII⁵.

Les transferts de bénéficiaires à d'autres institutions se font selon un plan et accord.

Le service social documente les relations et les accords concernant la collaboration avec les partenaires importants tels que les offices d'assurances chômage et invalidité, les autorités tutélaires, le conseil familial et en éducation.

⁴ Voir notice CSIAS « Instrument de l'aide sociale »

⁵ Collaboration Interinstitutionnelle : <https://www.iiz.ch/fr>

Les collaborateurs et collaboratrices chargés de la gestion des cas disposent d'une documentation actualisée des services d'aide et d'offres de prestations.

Face au grand public sont désignés les interlocuteurs et interlocutrices qui sont en mesure de représenter l'aide sociale et de prendre position sur des questions d'actualité.

4. Annexe

4.1. Checkliste d'auto-évaluation organisationnelle

(Lecture : Colonne gauche = Le moins développé, droite = le plus développé)

| 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 |

| 1 Coordination pour les bénéficiaires | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|
| 1.1 Les gestionnaires connaissent les organisations partenaires | Insuffisant : peu d'entre elles sont connues | Faible : quelques-unes sont connues | Suffisant : les principales sont connues | Bon : la plupart des partenaires sont connus | Complet : le réseau entier est connu |
| 1.2 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 |
| 1.3 Connaissance de la qualité des services | Ne sachant pas évaluer la plupart des services | Ne sachant évaluer la plupart que vaguement | Ayant une impression fondée pour environ la moitié | Connaissant la qualité de la plupart des prestataires majeurs | La qualité de la plupart des prestataires est discutée et documentée |
| 1.4 Proposition de services relais | Aucune mise en contact | Transmission le numéro de téléphone ou l'adresse | Vérification si le contact a eu lieu | Concertations directes, mandat clair à l'attention d'autres institutions Modèle de transfert | Achat de services sur la base d'accords de prestations |
| 1.5 Contrôle des services relais proposés | Aucun. Le déroulement et les résultats ne sont pas connus | Information auprès du client | En règle générale, information auprès des services externes sur le client | Contact régulier avec les prestataires | Vérification systématique du déroulement et de l'effet (évaluation, documentation des résultats) |

| 2 Coopération avec les bénéficiaires | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| 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 : réaction 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 Transparence 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 | Partenariat selon les 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 | Evitement, chacun pour soi | Collaboration si nécessaire, réaction 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 | Connaissance mutuelle avec parfois des contacts généraux | Invitation des représentants d'autres services et réciproquement | 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 | Les lacunes de service ne sont pas thématiques | Les lacunes de service sont parfois thématiques | 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 professionnel-le-s | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| 4.1 Propre équipe (collègues 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, prise de contact avec d'autres professionnels | D'autres professions sont actives dans notre institution. La collaboration n'est pas systématique et institutionnalisée. | Equipe interdisciplinaire, exploitation des ressources des métiers, les discussions des cas fonctionnent bien | Travail en équipe interdisciplinaire qui recourt systématiquement à d'autres services professionnels |
| 4.3 Gestion du savoir | Chacun pour soi : l'apprentissage de nouveaux savoirs est laissé à l'initiative personnelle de chacun | Il y a des offres de formation continue, les informations sont transmises ad hoc | Formation et formation continue ciblées. Les responsables du management du savoir sont désignés | Transmission systématique de savoirs. Les informations sont recherchées et transmises de manière ciblée | En dehors de la transmission, également contrôle du succès. Plateforme assistée par ordinateur. L'actualisation est assurée |

| 5 Auto-perception / Rôle du personnel en conseil social | | | | | |
|---|------------------------------------|--|---|---|--|
| 5.1 Perception du rôle | Conseil axé sur la relation | Conseil avec prestations d'aide matérielle | Conseil et gestionnaire | Gestionnaire des cas, organisation 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 systémique, négociation | Organisation, coopération, négociation, conseil systémique | Organisation, coopération médiation, rôle d'avocat coopération |

| 6 Critères de l'organisation | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| 6.1 Transparence de la prestation | Offre en fonction des capacités, pas de catalogue institutionnellement défini des prestations | L'institution donne le cadre des domaines de prestations | Connaissance des prestations fournies par l'institution | les prestations sont clairement connues auprès de nos clients | Un catalogue différencié des prestations est public et la base du recensement des prestations |
| 6.2 Recensement des prestations | Aucun | Recensement du nombre de clients et de conseils fournis | Nous recensons par ailleurs où se trouvent les priorités de notre travail et à quoi nous consacrons notre temps Recensement des priorités du travail et le temps consacré aux prestations | Recensement des services de manière différenciée, quantitativement et non pas qualitativement | Recensement des 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 | But de respecter plus ou moins le budget annuel | L'institution et ses bailleurs de fonds savent ce que coûte l'institution et les raisons des dépenses | Les coûts peuvent être attribués aux différents domaines de prestations | L'institution et ses bailleurs de fonds savent ce que coûte une heure de travail social dans l'institution | Visibilité des coûts 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 | Régulation et gestion de qualité standardisées |
| 6.6 Assurance qualité | Pas thématisée 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) |
| 6.7 Contrôles | La gestion des cas n'est soumise à aucun contrôle | Les contrôles sont exécutés dans le cas individuel sur instigation extérieure | Les contrôles ont lieu à l'occasion de la révision ordinaire des comptes annuels | Le contrôle est un thème de la direction stratégique, un contrôle systématique est installé | Il existe un système de contrôle avec plusieurs instruments qui se complètent mutuellement |

(Modifié et complété d'après un modèle de la Haute école spécialisée bernoise / Haute école de travail social HSA Berne Institut de formation continue - Aide sociale de la ville de Bâle, novembre 2004 - Rolf Maegli)

4.2. Exemple d'un règlement des compétences

Niveau stratégique (organes politiques de contrôle)

- Adopte les budgets, les comptes et les rapports annuels
- Définit la stratégie et les objectifs de l'aide sociale à court et à moyen terme
- Édicte un règlement de direction pour l'organisation
- Approuve le concept de contrôle et édicte des standards de qualité et des normes pour la gestion de l'organisation
- Vérifie la réalisation des objectifs et décide d'éventuelles mesures de correction
- Applique le droit du personnel et engage le personnel dirigeant
- Décide des grandes lignes de l'organisation structurelle et procédurale ainsi que de la structure du personnel
- Donne des recommandations en matière d'application des normes de l'aide sociale, prend les décisions de principe en matière de pratique de l'aide sociale

Niveau opérationnel (cadre et personnel)

- Est responsable de la gestion opérationnelle de l'organisation
- Est responsable de la mise en oeuvre des décisions du niveau stratégique
- Soumet au niveau stratégique des propositions concernant le budget, les comptes et le rapport annuel ainsi que l'engagement des cadres supérieurs
- Élabore des propositions relatives à la stratégie et aux objectifs du service social
- Élabore des propositions relatives aux grandes lignes de l'organisation structurelle et procédurale qui seront décidées par les autorités sociales compétentes
- Représente le service social dans les questions opérationnelles
- Gère les cas de manière autonome selon les directives des organes supérieurs
- Est responsable des décisions au niveau de la gestion des cas
- Assure la reproductibilité des informations dans les dossiers de gestion des cas

5. Bibliographie

CSIAS. (2024). *Le Caseload Converter. Calculateur des besoins en personnel pour une charge de dossiers durable à l'aide sociale*. À trouver sous : https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/grundlagen_und_positionen/themen/Organisationsentwicklung/Homepage_Concept_f_Caseload_Converter_20-1-23.pdf

CSIAS. (2025). *Monitoring de l'aide sociale 2024. Rapport*. À trouver sous : https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/Publikationen/Monitoring-Sozialhilfe/2024_CSIAS_Rapport_Monitoring-Normes.pdf

CSIAS. (2026). *Instrument de l'aide sociale. Notice*

Eser Davolio; Miryam; Strohmeier Navarro, Rahel; Zwicky, Heinrich; Gehrig, Milena und Steiner Isabelle: (2017). *Service d'aide sociale : Charge de dossiers et ses effets sur le taux de clôture et les coûts par dossier. Suivi scientifique d'un projet pilote : accompagnement social au Service d'aide sociale de la Ville de Winterthur*. Zürich : ZHAW

Hutmacher-Perret, Corinne (2023). *Comment réussir à augmenter les ressources en personnel dans l'aide sociale ? Stratégie de la direction opérationnelle dans l'environnement politico-institutionnel. Travail de master*. À trouver sous : https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/grundlagen_und_positionen/themen/Organisationsentwicklung/2023_Hutmacher-Perret_Corinne-Travail_Master_ressources_en_personnel_DEEPL.pdf

Näpfli Keller, Rimmele, Sabine; Da Rui, Gena & Riedweg, Werner. (2018). *Sozialdienste entwickeln – ein Handbuch für „Gute Arbeit“*. Lucerne : Interact Verlag.