

Travail social

Atelier 3 - Déterminer la charge de travail dans l'aide sociale : un projet de la ZHAW, du bureau BASS et de la CSIAS

31.3.22 Journée nationale de Bienne CSIAS

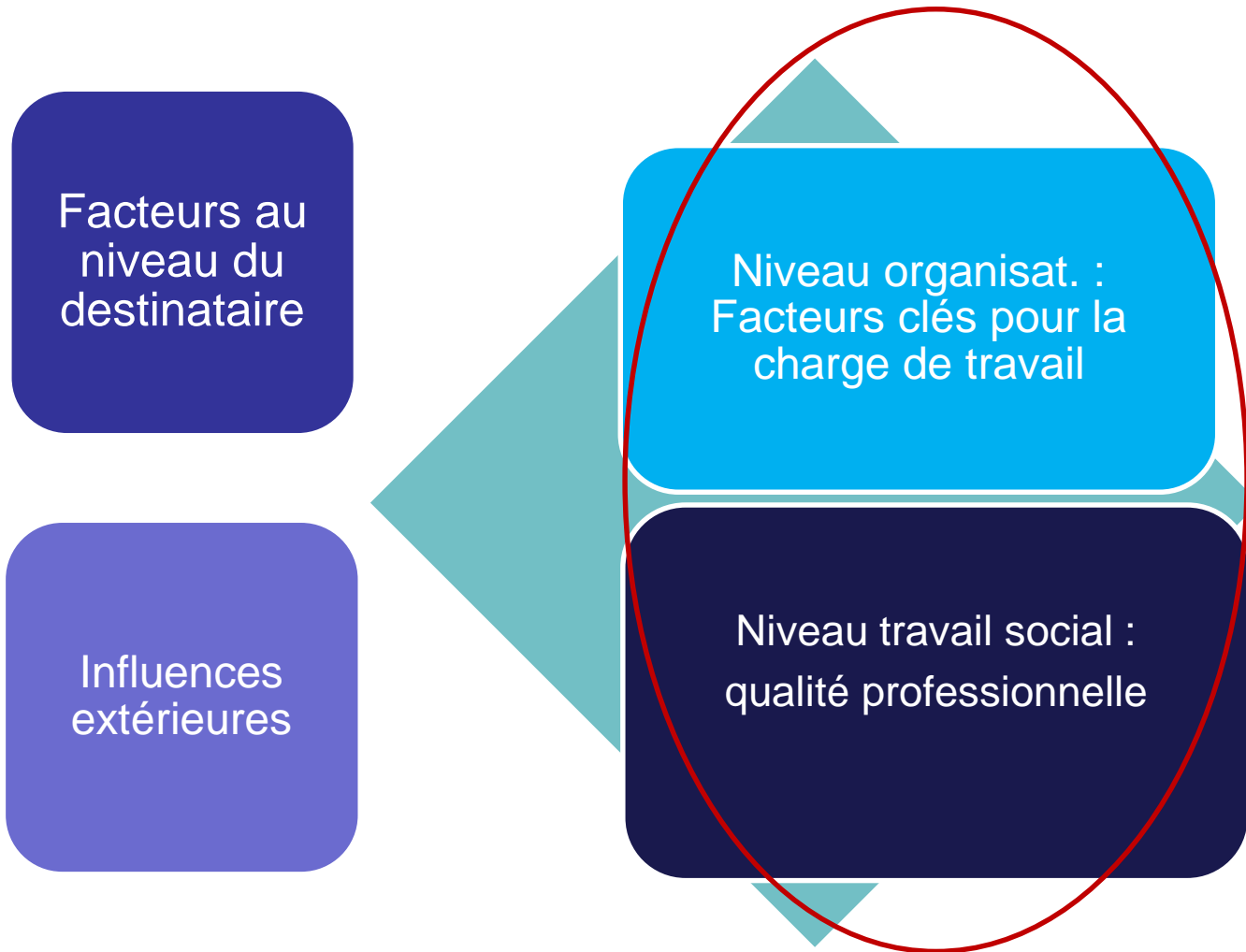
Prof Dr Miryam Eser Davolio, ZHAW

Dr Dominic Höglinger, bureau BASS

Déroulement de la présentation

1. Situation de départ – étude de cas de Winterthur
2. Modèle argovien
 1. Projet d'outil de comparaison en ligne Caseload Converter
 2. Discussion
 3. Prochaines étapes

Situation de départ : que faut-il comparer en termes de charge de travail ?



Facteurs impactant la charge de travail

- Degré de spécialisation du service social
- Taille et équipement du service social
- Définition d'un cas, par année civile ou jour de référence
- Répartition du travail avec l'administration et les services spécialisés
- Charge de travail liée à la coopération, à l'échange au sein de l'équipe
- Charge de travail liée à la gestion des dossiers
- Charge de travail liée au réseautage et aux échanges externes
- Question de délimitation par rapport au conseil social sans AS, à la protection de l'enfant et de l'adulte, au travail en réseau, etc.
- Intake ou pas d'intake

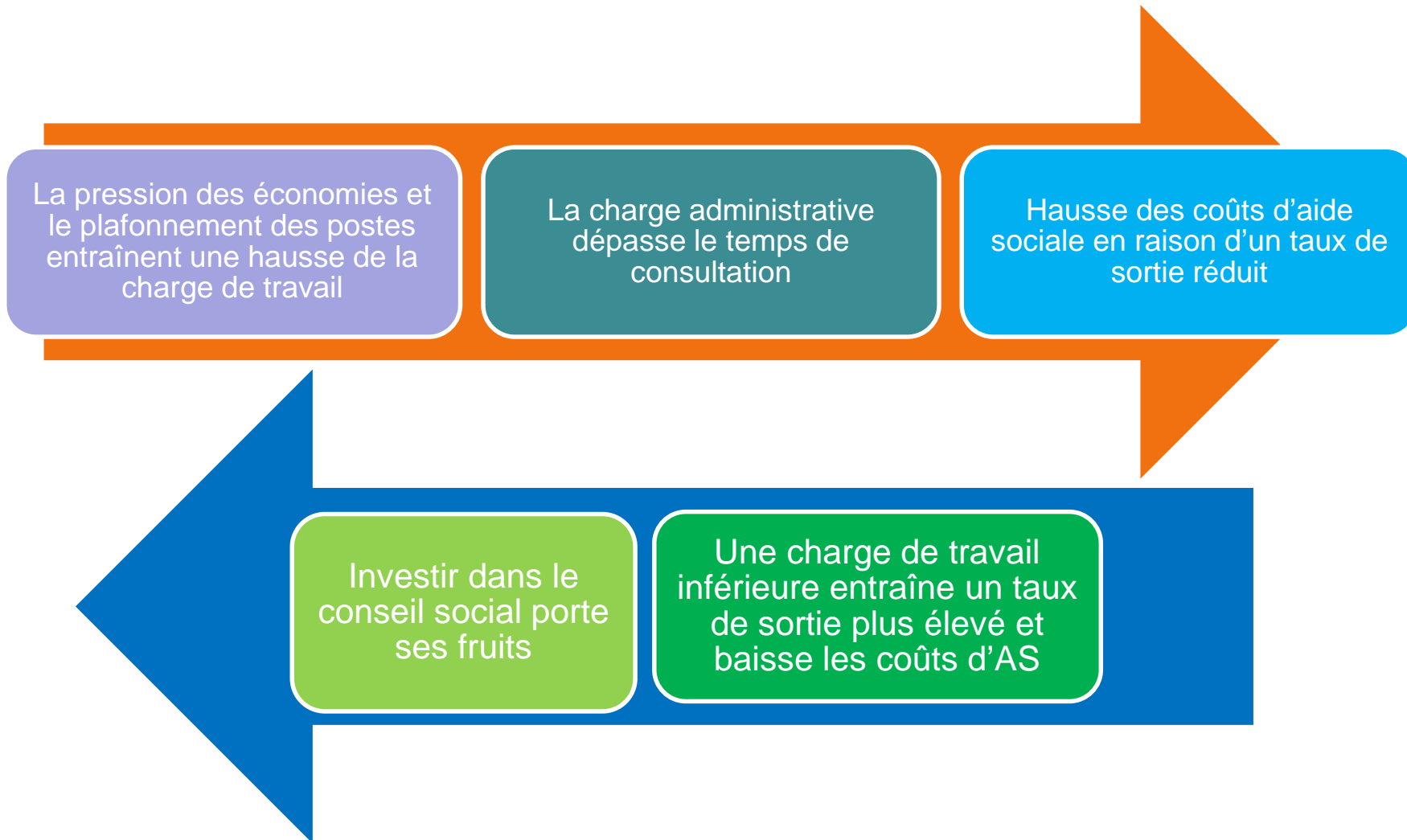
Etude de Winterthur – recours à des ressources temporelles suppl. (Eser Davolio et al. 2017, 2019)

- Planification de l'aide à plus long terme, orientée vers la durabilité
- Identifier les obstacles et analyser les possibilités d'intervention
- Recherche de solutions avec les client-e-s et les services spécialisés impliqués
- Possibilité de réagir plus rapidement
- Vérifier les processus d'intégration en cours (p. ex. programme de salaire partiel)
- Si nécessaire : connaissance approfondie des dossiers grâce à des visites à domicile
- Réexaminer les dossiers plus anciens

Etude de Winterthur : plus de temps pour le conseil et le contact avec les client-e-s

Charge de travail	145.5	75
Gestion du travail social par dossier (objectif : contrôle et calcul de l'éligibilité)	7.3 h/an	7.3 h/an
Conseil personnel (objectif : sortie de l'AS) y.c. autre action de contrôle	3.1 h/an	12.9 h/an

Inversion de la tendance grâce à l'étude sur la charge de travail réalisée à Winterthur?



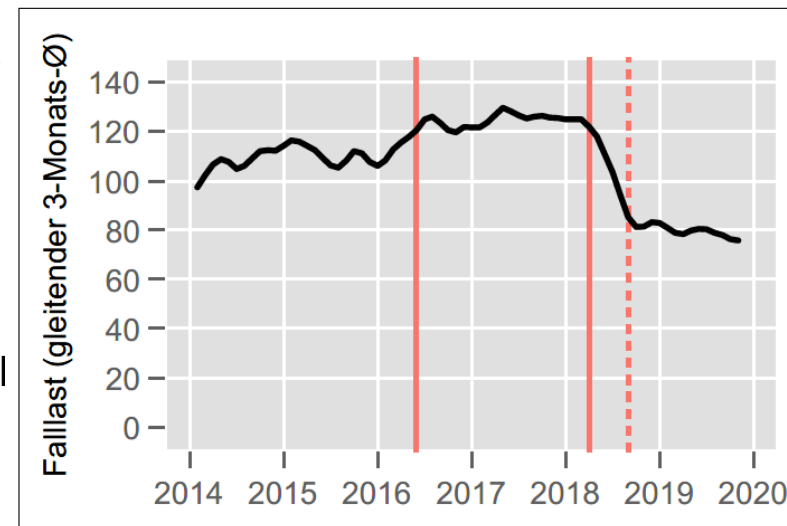
Des dépenses d'aide sociale moins élevées grâce à une charge de travail inférieure

- Une réduction de la charge de travail permet-elle un accompagnement plus efficace des ménages assistés et de réaliser des économies financières ?

■ Contexte :

- Coûts croissants pour l'aide sociale parallèlement à une hausse de la charge de travail
- A Winterthur charge de travail des travailleurs sociaux de plus de 120 dossiers par poste à plein temps– encore considérée comme trop élevée par les experts
- Résultats encourageants du projet pilote précédent (ZHAW/Eser et al. 2017) sur l'impact de la réduction de la charge de travail
- Décision politique d'augmenter considérablement les ressources en personnel (pour une durée limitée)

Abbildung: Entwicklung der Falllast der Langzeitberatung der Sozialen Dienste Winterthur



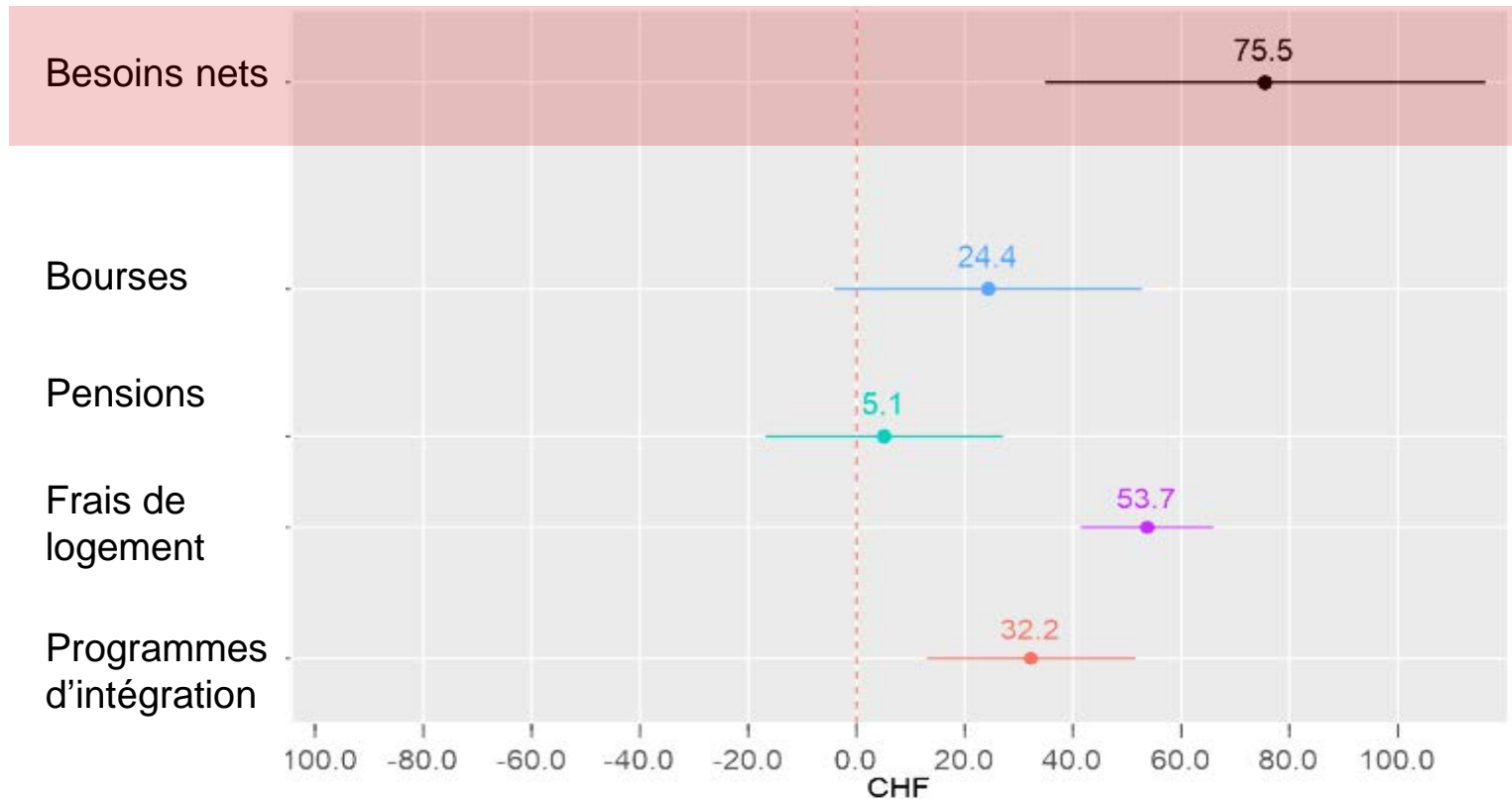
Aperçu des résultats principaux

- La réduction de la charge de travail au sein du service de conseil social de Winterthur (passage de 120 à environ 80 cas par poste à plein temps) a eu pour conséquences :
 - **Baisse des coûts mensuels par dossier de –CHF 75,50**
(correspond à une réduction de -3,6%)
 - **Sorties de l'aide sociale plus fréquentes** (taux de sortie +27%).
Concrètement, au lieu d'une moyenne de 39 cas désormais 50 sorties par mois (année 2019).
 - **Meilleure insertion professionnelle** : hausse de la participation à la vie active des personnes bénéficiaires et hausse du taux de sortie pour des raisons liées à l'activité professionnelle.
- La combinaison « coûts par dossier inférieurs et sorties plus fréquentes » permet de réaliser des **économies annuelles nettes de CHF 2,7 millions** (extrapolation pour 2019).
 - Cela correspond à une réduction de 3,5 % des coûts nets totaux de l'aide sociale de la ville de Winterthur
 - **Pour chaque franc investi dans les besoins en personnel supplémentaires, il résulte un « bénéfice » de CHF 1,74**

Résultats de l'analyse d'impact - Coûts mensuels par dossier

Coûts inférieurs par dossier : les différents postes budgétaires sous la loupe

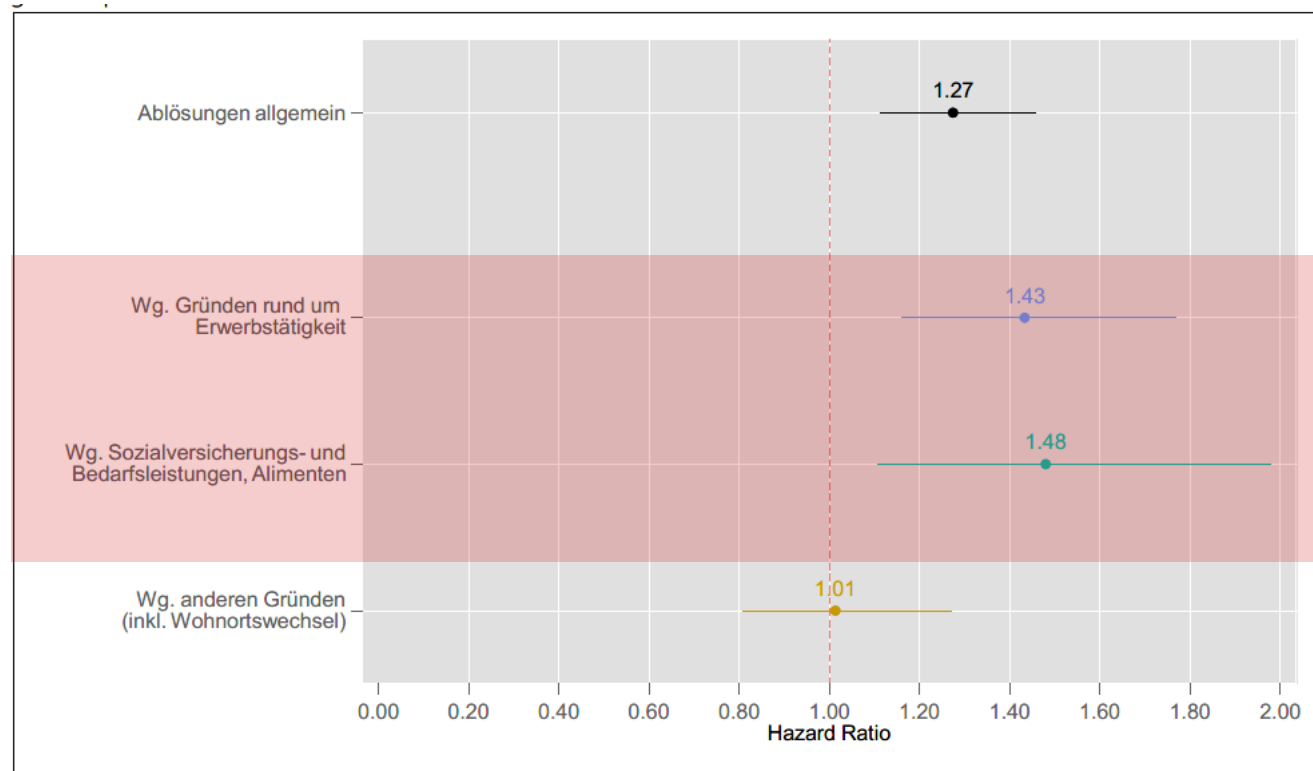
- **Analyse détaillée** : hausse des recettes et réduction des dépenses pour la majorité des postes budgétaires examinés, effets d'intensité variable



Sorties plus fréquentes : quelles sont les raisons exactes ?

- **Analyse détaillée :**
Hausse du taux de sortie en raison du nombre croissant de sorties pour cause d'**activité lucrative** et de **prestations en amont** (notamment bourses et pensions alimentaires).

- L'analyse approfondie montre : même les **cas de longue durée (5 ans et plus)** présentent un **taux de sortie en hausse**



Résultats clés de l'enquête auprès du personnel

- **Bilan global positif** : efficacité de l'activité de travail social sensiblement accrue
- Les travailleuses et travailleurs sociaux ont un **meilleur aperçu** des dossiers traités.
- Les client-e-s peuvent être accompagné-e-s de manière **plus informée, plus approfondie (si nécessaire) et, finalement, plus efficace.**
- Ces résultats sont cohérents avec l'analyse des données : recours aux nouvelles ressources temporelles disponibles pour des évaluations et un accompagnement plus approfondis et plus fréquents, notamment en ce qui concerne l'insertion professionnelle, les prestations en amont, le logement et les programmes d'intégration.

Quelques réflexions finales

Sur le plan financier, les sorties sont aussi importantes que les coûts par dossier.

Investir dans le personnel qualifié est également rentable dans le domaine de l'aide sociale – ce constat peut faire l'objet d'une réflexion prolongée

- L'étude fournit des preuves solides, des chiffres concrets et une image à multiples facettes de ce constat qui n'est pas surprenant pour beaucoup, mais n'en reste pas moins contestable
- Economiser au mauvais endroit dans le domaine social coûte finalement plus cher

Question cruciale : quelle est la charge de travail optimale pour un service social ?

- Réponse à clarifier au cas par cas, en tenant compte du contexte spécifique, de la définition d'une charge de travail excessive et dans quelle mesure celle-ci doit être réduite pour déployer un effet optimal

Question pour les entretiens à deux

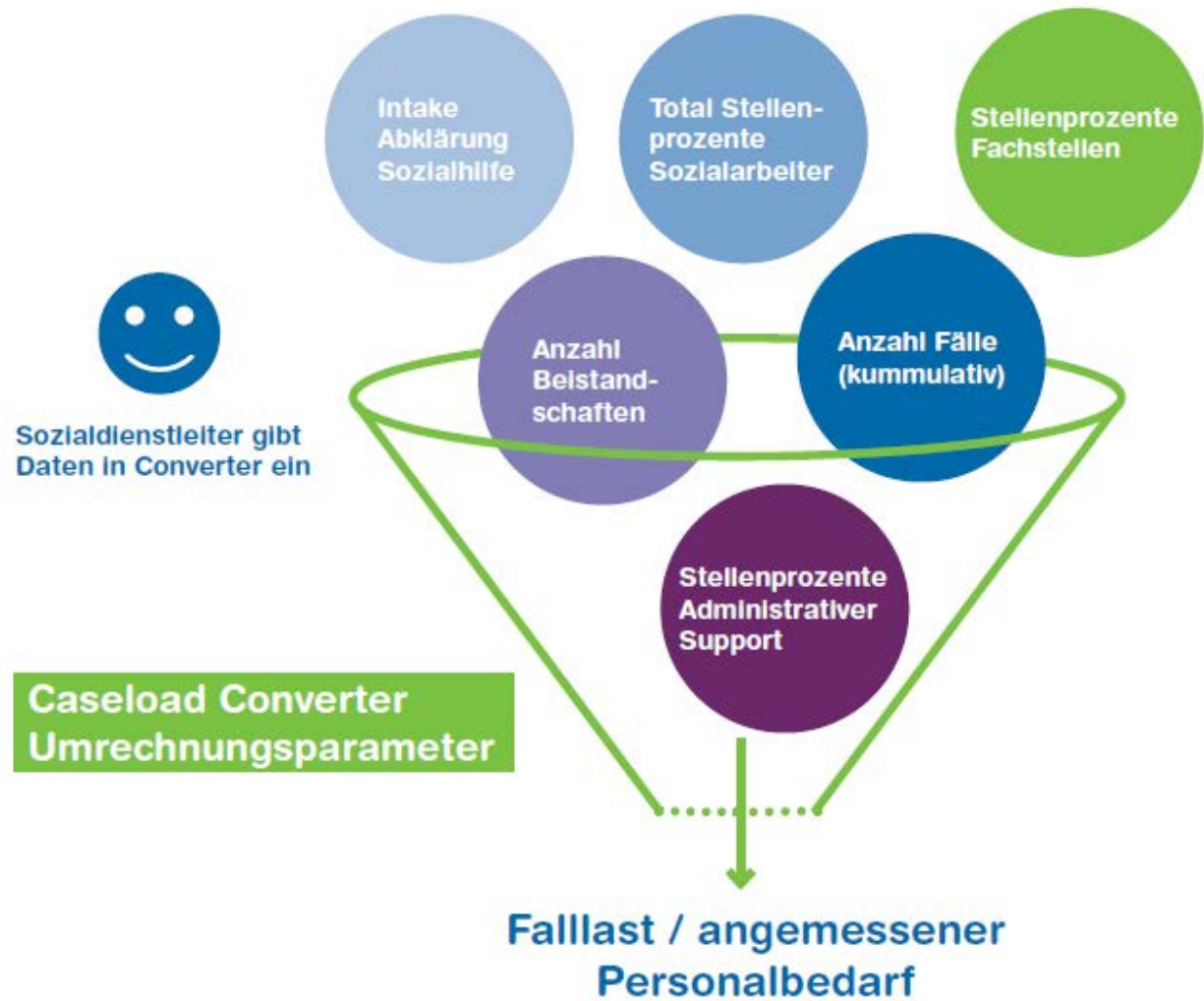
- Comment jugez-vous les résultats de l'étude de Winterthur au regard de votre service social ?
- Qu'en est-il de la charge de travail dans votre service social ? Voyez-vous un potentiel de réduction de la charge de travail ?

Le modèle argovien pour évaluer les besoins en personnel

- Modèle d'orientation pour estimer les besoins en personnel des services sociaux
- Élaboré par le bureau BASS sur mandat de l'Association des services sociaux d'Argovie (VAGS)
- Outil de calcul simple sous forme de tableau Excel avec masque de saisie :
 - Les inputs sont entre autres : tâches assumées par le SS, nombre de dossiers cumulés au cours de la dernière année civile, nombre d'habitant-e-s.
 - Output : besoin en personnel calculé selon le modèle
 - Pondération différente pour les divers types de dossiers (régulier, asile et réfugiés, avances sur pensions alimentaires).
 - Hypothèse selon laquelle environ 60% de l'ensemble des postes nécessaires sont affectés à des tâches liées aux clients (25% à des tâches complémentaires, 15% aux tâches de conduite/à la mise en réseau)



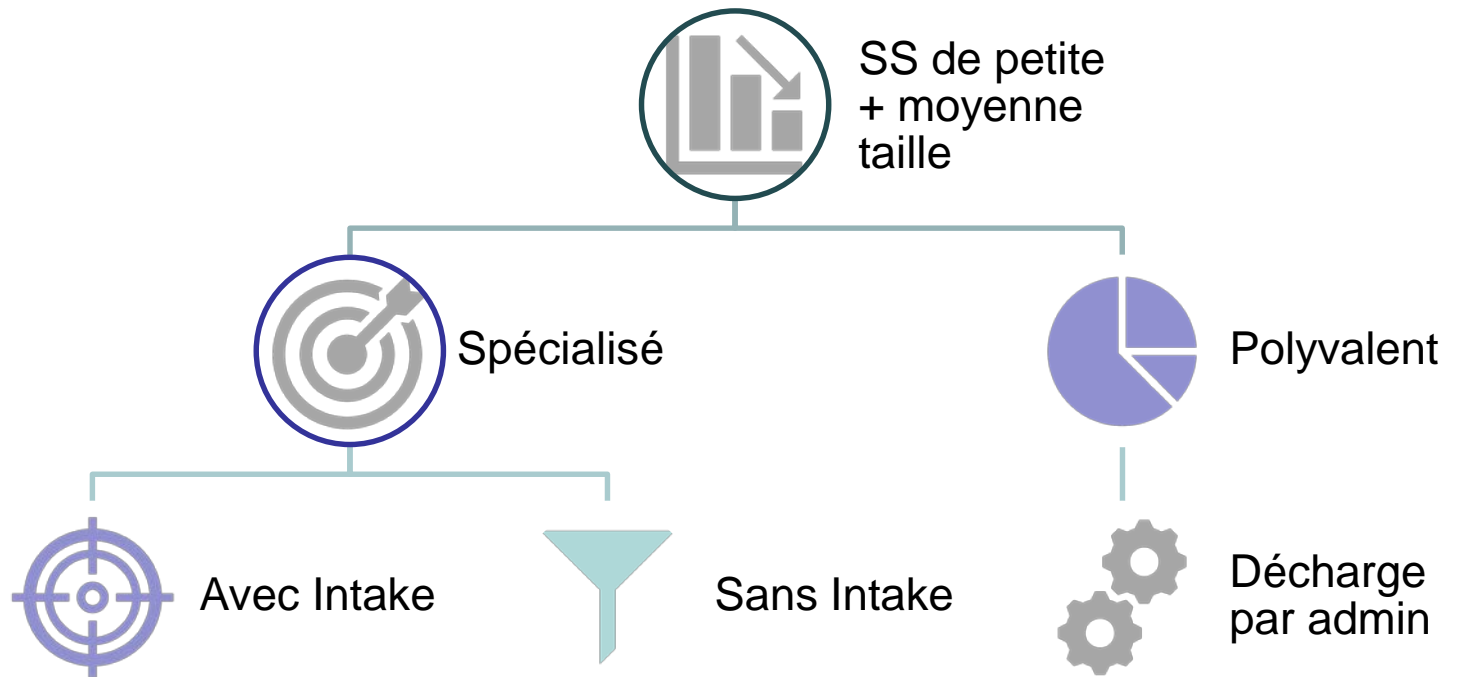
Le futur Caseload Converter



Utilisation de la comparaison réalisée avec le Caseload Converter

- **Standardisation** et objectivisation
- **Comparabilité approximative** de la charge de travail par-delà les frontières cantonales
- **Argumentaire** pour une discussion externe afin d'attirer l'attention sur la problématique de la charge de travail
- Justification/légitimation des **augmentations de postes**
- **Instrument de qualité/bonnes pratiques** pour la discussion interne
- Augmenter **l'attractivité du domaine professionnel**, satisfaction des collaborateurs et argument de recrutement

Ramification du Caseload Converter



Défis d'un Caseload Converter

- **Dépend de la taille du service social** : ne convient pas aux services sociaux de grande taille et n'est pas souhaité.
- **Hétérogénéité** des organisations, mix des tâches, etc.
- **Complexité** des facteurs
- **Problèmes de délimitation** (définition d'un cas, chevauchement des tâches/rôles des travailleurs sociaux/de l'administration)
- Risque de **comparaison fictive** si les facteurs pertinents ne sont pas pris en compte
- Le « benchmarking » **n'est pas l'objectif**
- **Praticabilité** de l'outil de comparaison qui doit à la fois refléter la complexité et ne pas être trop compliqué pour le remplissage au niveau des paramètres.

Les 20 services sociaux amenés à tester l'outil

Services spécialisés de petite taille

- BL Pratteln (17'000 hab.)
- SZ Schübelbach (9300)
- BL Arlesheim (8'000)
- ZH Wädenswil (24'500)
- ZH Greifensee 5300

Services polyvalents de petite taille

- AI – canton AI (14'000)
- TG Amriswil (13'000)
- BL Münchenstein (12'000)
- BE Niederbipp (15'000)
- ZH Dürnten (7'500)

Services spécialisés de moyenne taille

- BE Bienne (58'500 habitants)
- JU Antenne Porrentruy (25'000)
- SG Saint-Gall (80'000)
- SH Schaffhouse (36'600)
- SO Grenchen (27'000)

Services polyvalents de moyenne taille

- BE Thounne (40'000)
- LU Lucerne (84'000)
- TI Lugano (63'500)
- VS Bas-Valais (52'000)
- VD Ouest lausannois

Discussion

- La comparabilité de la charge de travail est-elle un argument percutant dans le cadre du débat politique local externe en vue de l'augmentation des ressources en personnel ?
- Comment évaluez-vous la faisabilité et l'applicabilité d'un Caseload Converter ?
- Quelle importance accorder à l'utilité économique et aux aspects qualitatifs du conseil social professionnel ?
- Comment évaluez-vous l'utilité et les défis ?

Bibliographie

- Bureau BASS (2019). Modell zur Berechnung des Personalbedarfs von Sozialdiensten im Kanton Aargau. Feuille d'accompagnement du modèle Excel. Sur mandat du comité directeur de l'Association des services sociaux communaux d'Argovie (VAGS). Berne.
https://www.buerobass.ch/fileadmin/Files/2020/VAGS_2020_Begleitblatt_Modell_Personalbedarf_Sozialdienste.pdf
- Eser Davolio, Miryam; Strohmeier Navarro Smith, Rahel; Gehrig, Milena, 2019. Den Diskurs umkehren: Sparen neu denken - mit Falllast-Reduktion zur Senkung der Ausgaben in der Sozialhilfe. SozialAktuell. 2019(4), p. 28-29. Disponible sur : <https://doi.org/10.21256/zhaw-5540>
- Eser Davolio, Miryam; Strohmeier Navarro Smith, Rahel; Zwicky, Heinrich; Gehrig, Milena; Steiner, Isabelle; 2017. Falllast in der Sozialhilfe und deren Auswirkung auf die Ablösequote und Fallkosten: wissenschaftliche Begleitung eines Pilotprojekts in der Langzeitunterstützung der Sozialen Dienste der Stadt Winterthur (1.9.2015 - 28.2.2017). Zurich: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Disponible sur : <https://doi.org/10.21256/zhaw-5546>

Bibliographie

- Eser Davolio, Miryam; Steiner, Isabelle; Strohmeier Navarro Smith, Rahel; Zwicky, Heinrich; Gehrig, Milena, 2017. Reduktion der Falllast verbessert Ablösequote und senkt die Unterstützungsdauer. ZESO – Revue de l'aide sociale. 2017(4), p. 26-27.
- Höglinger, Dominic; Rudin, Melania & Guggisberg, Jürg (2021). Analyse zu den Auswirkungen der Reduktion der Fallbelastung in der Sozialberatung der Stadt Winterthur. Rapport final. Berne : bureau BASS. [Analyse zu den Auswirkungen der Reduktion der Fallbelastung in der Sozialberatung der Stadt Winterthur \(buerobass.ch\)](#)