



Direction de la santé, des affaires  
sociales et de l'intégration du canton  
de Berne

Projet pilote d'organe de révision de l'aide  
sociale

Rapport final

Berne, le 29 janvier 2020

## Impressum

<b>Mandant :</b>	Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne (DSSI)
<b>Mandataire :</b>	KPMG AG
<b>Suivi :</b>	Mandat portant sur la mise en place d'un organe de révision de l'aide sociale
<b>Remarque :</b>	Ce rapport a été rédigé en allemand sur mandat de la direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne. Le mandataire est le seul responsable du contenu. Le rapport a été traduit en français. En cas de doute, c'est la version allemande qui fait foi.
<b>Sources :</b>	Dans le rapport, la société KPMG présente les résultats et indique également les sources sur lesquelles ils reposent. Il n'est toutefois pas de son ressort de vérifier l'exactitude et la fiabilité de ces informations à partir de sources indépendantes du client. Seule la cohérence des informations fournies dans le cadre de la coopération avec l'OIAS a été vérifiée.

# Table des matières

<b>Impressum</b>	<b>I</b>
<b>1. Synthèse</b>	<b>1</b>
<b>2. Mandat de projet et méthode</b>	<b>7</b>
2.1. Mandat de projet	7
2.2. Méthode	7
<b>3. Evaluation des sept services sociaux pilotes : résultats comparatifs</b>	<b>12</b>
3.1. Introduction	12
3.2. Gestion des dossiers	12
<b>4. Recommandations d'action et d'audit</b>	<b>15</b>
4.1. Introduction	15
4.2. Adaptations législatives et normes	16
4.3. Changements structurels	16
4.4. Optimisations des processus et environnement informatique	16
4.5. Contrôle et révision	17
4.6. Ressources en personnel et gestion du changement	17
4.7. Bilan	17
<b>5. Perception future de la surveillance et de la révision des services sociaux</b>	<b>18</b>
5.1. Perception de la fonction de surveillance	18
5.2. Création d'un organe de révision	21
5.3. Guide de révision des services sociaux	22
5.4. Conclusion	26
<b>Annexes</b>	<b>27</b>
A. Indicateurs	27
B. Modèle de maturité de l'organisation	29
C. Analyse des tâches et capacités (ATC)	31
D. Catalogue standardisé de tâches à accomplir	32
E. Guide pour l'examen des dossiers	33
F. Résultats de l'examen des dossiers (quantitatifs)	36



# Tableaux

Tableau 1 : examen des dossiers .....	10
Tableau 2 : résultats consolidés de l'examen des dossiers dans les sept services sociaux.....	13
Tableau 3 : récapitulatif des mesures pour les objectifs à atteindre .....	15
Tableau 4 : guide pour l'examen des dossiers (version courte) .....	35

# Illustrations

Illustration 1 : déroulement du projet pilote.....	7
Illustration 2 : les cinq dimensions du modèle de maturité.....	9
Illustration 3 : objectifs d'effet et de prestation de la surveillance.....	18
Illustration 4 : options envisageables pour la fonction de surveillance.....	20

## 1. Synthèse

L'Office de l'intégration et de l'action sociale (OIAS) de la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne (DSSI) élabore les bases nécessaires pour l'exécution de l'aide sociale. Il est par ailleurs chargé de la surveillance, du financement, de l'organisation ainsi que du contrôle et du rapport des 66 services sociaux actuels.

Sur la base de la motion 158-2015 Brönnimann (Mittelhäusern, pvl) *Aide sociale : harmoniser la mise en œuvre dans le canton* et des réflexions de l'OIAS, il s'agit à présent d'examiner, dans le cadre du **projet pilote d'organe de révision**, comment les services sociaux peuvent être orientés plus fortement que par le passé sur la performance et la qualité, comment ils peuvent être audités et sous quelle forme la fonction de pilotage et de surveillance de l'OIAS peut être renforcée.

Des recommandations d'action et d'audit doivent être élaborées afin d'atteindre les **trois objectifs** suivants :

1. améliorer la rentabilité et l'efficacité des services sociaux,
2. harmoniser l'exécution de l'aide sociale par les services sociaux,
3. harmoniser et optimiser la surveillance des services sociaux par l'OIAS.

La réalisation du projet, dont les conclusions sont détaillées dans le présent rapport, a été confiée à la société de révision et de conseil KPMG. Les **quatre modules** suivants étaient prévus :

- informations de base, sélection des services sociaux et comparaison entre les indicateurs,
- analyse de l'organisation et des processus, contrôle des tâches et des capacités, examen des dossiers,
- stratégie de révision et
- révisions individuelles des sept services sociaux participant au projet sur une base volontaire.

Les **sept services sociaux du projet pilote** (Berthoud, Bolligen, Brügg, Jungfrau, Köniz, La Neuveville et Sigriswil) ont été sélectionnés par l'OIAS sur la base de leur taille, de la répartition régionale et de la langue, de manière à constituer un échantillon représentatif des 66 services sociaux que compte le canton de Berne.

Afin **d'obtenir des résultats**, la société KPMG a analysé environ 105 documents, mené 47 entretiens personnels (44 sur place avec le personnel des services sociaux et des autorités sociales dans les communes, et trois avec des services cantonaux spécialisés dans le domaine social) et examiné 42 dossiers sur place au sein des services sociaux. Un sondage portant sur les tâches et les capacités a également été réalisé en ligne parmi les sept services sociaux participants. Par ailleurs, des indicateurs précis ont été calculés sur la base des statistiques de l'Office fédéral de la statistique (OFS), des données cantonales disponibles et des données collectées au sein des sept services sociaux. La démarche méthodologique a été complétée par des contributions expertes (modèle de maturité pour les organisations, notamment).

Du point de vue méthodologique, une **approche ascendante et descendante** a été suivie. D'une part, les analyses et les stratégies cantonales existantes ont été examinées et discutées avec les services compétents, et des indicateurs spécifiques ont été calculés afin de comparer les services sociaux au sein du canton. D'autre part, des sondages, des analyses et des évaluations de grande envergure ont été effectués sur place auprès des services sociaux et des autorités sociales. Les résultats qui découlent du projet pilote d'organe de révision sont ainsi largement étayés, en ce qui concerne tant la méthode employée que l'intégration des parties prenantes. Bien que le projet porte sur la mise en place d'un organe de **révision**, la société KPMG tient à préciser que la présente enquête ne consiste pas en une vérification des comptes annuels des différents services sociaux au sens d'une révision.

Globalement, les sept services sociaux examinés présentent un **degré de maturité organisationnelle** qualifié de moyen à élevé. S'agissant des dimensions « Collaborateurs » et « Méthodes et processus », tous les services présentent un degré de maturité élevé et, concernant la dimension « Organisation », ils présentent un degré de maturité moyen. Les principales lacunes, tous services confondus, se situent au niveau de la dimension « Suivi et contrôle ».

Il découle de l'évaluation du cadre juridique et organisationnel, de l'analyse des tâches et des processus, du degré de maturité organisationnel, de l'examen des dossiers et de l'évaluation des indicateurs le **profil de forces et de faiblesses** suivant pour les **sept services sociaux (SS) examinés** :

Forces, opportunités et avantages	Faiblesses, risques et inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Les tâches, les compétences et les responsabilités sont définies et clairement communiquées au sein des SS</li> <li>+ Les flux d'informations, les activités ainsi que les processus et mécanismes décisionnels au sein des SS sont clairs et transparents</li> <li>+ Les hiérarchies sont horizontales et les taux d'encadrement appropriés</li> <li>+ La gestion des cas est polyvalente, spécialisée et généralement ancrée de manière appropriée</li> <li>+ Il existe un triage de la gestion des dossiers</li> <li>+ Les processus opérationnels sont bien réglementés, documentés et appliqués</li> <li>+ La prévention et la lutte contre le recours abusif aux prestations de l'aide sociale sont mises en œuvre de manière (largement) uniforme et partiellement structurée par les différents SS</li> <li>+ Les mesures visant l'insertion des bénéficiaires de l'aide sociale sur le marché du travail sont identifiables</li> <li>+ Les processus au niveau des ressources humaines (définition des objectifs, recrutement) sont bien établis</li> <li>+ Les interfaces internes aux SS fonctionnent correctement (p. ex. domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte, PEA)</li> <li>+ Des mesures d'assurance de la qualité ont été mises en place et sont appliquées (p. ex. principe du double contrôle)</li> <li>+ Il existe un bon échange de connaissances au sein des différents services, départements et groupes régionaux</li> <li>+ Une culture ouverte, un bon climat de travail, des canaux de communication directs et des échanges réguliers au sein des équipes ont été relevés</li> <li>+ Il existe un grand nombre d'indicateurs et de possibilités d'évaluation</li> <li>+ La majorité des indicateurs se situe dans la moyenne cantonale, mais plusieurs valeurs supérieures ou inférieures ont toutefois été enregistrées</li> <li>+ Gestion des dossiers : fiche de données de base et demande d'aide sociale, indigence, orientation formelle sur les problèmes et l'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bases légales ne sont pas toujours applicables dans la pratique</li> <li>- Les processus d'homogénéisation en cours sont entravés par l'absence de règles claires (p. ex. prévention et lutte contre le recours abusif aux prestations de l'aide sociale dans tous les SS)</li> <li>- La surveillance et la révision des SS par les autorités sociales (AS) et le canton doivent être améliorées</li> <li>- Des lacunes dans la gouvernance des SS et des AS ont été relevées (indépendance, notamment)</li> <li>- Les connaissances et le savoir-faire au sein des AS sont insuffisants pour assumer professionnellement une fonction de surveillance</li> <li>- Le dialogue entre le canton et les SS ainsi que les AS doit être amélioré</li> <li>- L'orientation stratégique des SS (pour la plupart) et les interactions avec la stratégie cantonale doivent être améliorées</li> <li>- Les processus clés (processus d'admission, notamment) ne sont pas réglés de manière uniforme bien qu'ils soient identiques pour tous les SS</li> <li>- Le traitement des thèmes centraux (p. ex. loyers) peut être amélioré</li> <li>- Les objectifs d'effet mesurables avec les clients doivent encore être optimisés</li> <li>- La réglementation actuelle des compétences ne permet pas une réaction appropriée et rapide concernant la gestion des cas</li> <li>- Les données pertinentes pour le calcul des indicateurs (p. ex. nombre d'entretiens par EPT pour la gestion des cas) ne sont pas disponibles</li> <li>- Les indicateurs pour le contrôle et le pilotage ne sont pas suffisamment exploités</li> <li>- Les ressources affectées aux tâches d'ordre général (p. ex. séances) sont relativement élevées par rapport à d'autres unités administratives</li> <li>- La complexité croissante des questions d'ordre juridique, notamment concernant les assurances sociales, exige des SS un savoir-faire spécifique</li> <li>- Un manque de personnel qualifié et expérimenté (notamment dans les petits SS) a été constaté</li> </ul>

- La gestion standardisée des connaissances n'est pas entièrement établie
- Les relations publiques doivent être développées (notamment au niveau de la prévention)
- Les interactions avec le marché du travail primaire et secondaire sont généralement insuffisantes
- Un faible degré d'automatisation dans les processus clés a été constaté ; les logiciels actuels sont insuffisants
- Il manque un système de gestion des cas standardisé dans tous les SS
- Il manque des interfaces (techniques) avec les principales parties prenantes (ORP, AI, AC, CCh, etc.)
- Gestion des dossiers : décisions de prestation et aide sociale matérielle, vérification de la subsidiarité (principalement contribution d'assistance), mesures d'insertion, méthode, orientation matérielle sur les problèmes et l'efficacité

En accord avec l'OIAS, la société KPMG a défini une **série de 18 indicateurs de gestion** applicables aux sept services sociaux du projet pilote et utiles à des fins de comparaison cantonale. Pour les sept services sociaux (pilotes), 11 indicateurs sur 18 ont pu être mesurés au total, alors que c'était le cas de cinq indicateurs uniquement au niveau du canton. Dans les deux cas, cela est dû à l'absence de données. Par conséquent, la société KPMG recommande qu'un calcul complet des indicateurs soit effectué par l'OIAS lorsque les données 2019 seront disponibles.

KPMG a toutefois pu se servir des données existantes pour réaliser des analyses spécifiques en complément à la comparaison entre les indicateurs. Les points suivants ont pu être mis en évidence :

- Corrélation positive entre le taux d'aide sociale et les coûts nets par bénéficiaire
- Corrélation négative entre le taux d'aide sociale et le remboursement par bénéficiaire ou le revenu des assurances sociales par bénéficiaire
- Corrélation négative entre le taux d'affranchissement et le taux d'aide sociale
- Corrélation positive entre le taux d'affranchissement de l'aide sociale et le revenu par bénéficiaire
- Corrélation négative entre le taux de couverture et les contributions d'entretien ou d'assistance

L'évaluation des sept services sociaux (approche ascendante) et la comparaison entre les indicateurs (approche descendante) ont mis en évidence un **besoin d'action clair** concernant l'amélioration de la **rentabilité** et de l'**efficacité** des services sociaux, l'**harmonisation de l'exécution** de l'aide sociale par les services sociaux et l'**optimisation de la surveillance** de ces derniers dans le canton de Berne. Ce besoin est également étayé par l'évaluation des indicateurs (approche descendante) ainsi que par les réflexions approfondies de l'OIAS et de la société KPMG. En fonction de la structure cible du projet en question, les **mesures** suivantes sont proposées :

Mesures	Au niveau communal	Au niveau cantonal
<b>Adaptations législatives et normes</b>	<i>Pas de recommandations d'action</i>	- Prescriptions cantonales plus claires en matière de sanctions

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prescriptions cantonales claires concernant le traitement des « groupes à risque »</li> <li>- Prescriptions cantonales concernant les abus</li> <li>- Réglementation de l'accès aux documents fiscaux</li> <li>- Règles pratiques cohérentes, spécification plus claire concernant l'interprétation</li> <li>- Prise en considération sérieuse des commentaires concernant les normes</li> </ul>
<b>Changements structurels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion du regroupement de certains services sociaux</li> <li>- Recours à des équipes spécialisées à partir d'une certaine taille</li> <li>- Participation généralisée aux groupes régionaux de la BKSE</li> <li>- Intensification de l'interaction entre les services sociaux et le marché du travail</li> <li>- Développement des relations publiques</li> <li>- Professionnalisation ou suppression et délégation des tâches réalisées par les autorités sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la fonction de surveillance cantonale</li> <li>- Développement de points de contact spécialisés avec possibilité de gestion des cas pour les bénéficiaires de l'aide sociale</li> <li>- Elaboration d'une plateforme unique pour les programmes d'insertion</li> <li>- Examen de la mise en place d'un service d'encaissement centralisé pour tous les services sociaux</li> </ul>
<b>Optimisations des processus et environnement informatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatisation des processus</li> <li>- Mise en place d'un système de pilotage des cas</li> <li>- Uniformisation des processus clés</li> <li>- Mise en œuvre standardisée des prescriptions cantonales concernant des thèmes spécifiques</li> <li>- Amélioration de l'orientation matérielle sur les problèmes et l'efficacité dans la gestion des cas</li> <li>- Automatisation des interfaces internes et externes aux communes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système cantonal uniforme de gestion des cas</li> <li>- Simplification et automatisation de la saisie des données statistiques</li> <li>- Nouvelle réglementation de l'attribution des bénéficiaires de l'aide sociale aux assureurs-maladie</li> </ul>
<b>Contrôle et révision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'une stratégie et interactions avec la stratégie cantonale</li> <li>- Recours à des processus standardisés de définition des objectifs basés sur des indicateurs</li> <li>- Mise en place d'un système de contrôle interne</li> <li>- Amélioration de la qualité des données et des indicateurs de gestion</li> <li>- Utilisation d'indicateurs définis en tant qu'instruments de gestion</li> <li>- Développement d'indicateurs supplémentaires concernant l'efficacité et la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de l'activité de révision</li> <li>- Utilisation d'indicateurs définis en tant qu'instruments de gestion</li> <li>- Développement d'indicateurs supplémentaires concernant l'efficacité et la qualité</li> </ul>
<b>Ressources en personnel et gestion du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de profils d'exigences</li> <li>- Mise en place d'un programme de mise au courant standardisé</li> <li>- Etablissement d'une gestion professionnelle des connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement du développement des connaissances et des échanges d'expériences</li> <li>- Organisation de formations par l'Association d'inspection sociale</li> </ul>

Conformément au mandat qui lui a été confié, KPMG a analysé et développé la **perception future de la fonction de surveillance et de révision** notamment en ce qui concerne

- **l’ancrage organisationnel de la fonction de surveillance et de révision** et
- **la mise en œuvre concrète de l’activité de révision.**

Il existe plusieurs possibilités d’**ancrage organisationnel de la fonction de surveillance et de révision** : création d’une forme d’organisation virtuelle basée sur un examen réciproque des services sociaux, mise en place d’une unité cantonale d’organisation sous la forme d’un organe de révision ou délégation de la surveillance et de la révision des services sociaux à une entité externe. Pour sa part, KPMG privilégie la **création d’un organe de révision** au niveau cantonal en tant qu’autorité de contrôle supplémentaire au sein de la DSSI et recommande à titre complémentaire l’octroi de mandats de révision à l’externe en raison des **avantages** suivants :

- indépendance par rapport aux communes et au service social,
- neutralité concernant l’exécution de la révision,
- compétences techniques significatives,
- vue d’ensemble structurée et comparaisons transversales possibles,
- flexibilité élevée au niveau de la mise en œuvre.

Par analogie avec les réflexions internes de l’OIAS, la société KPMG a également identifié les activités et objectifs suivants concernant la création d’un organe de révision en tant qu’autorité de contrôle supplémentaire :

- **Objectif d’effet** : exécution de l’aide sociale sur une base normée uniforme, rentabilité et efficience
- **Objectifs de prestation** : uniformisation des processus au sein des services sociaux, édicton de recommandations à l’attention des services sociaux, renforcement des contrôles et examen des cas individuels, révision périodique des services sociaux
- **Activités** : examen individuel des services sociaux, analyses, calculs et vérifications au niveau cantonal, dialogue et échange d’expériences avec les principales parties prenantes

S’agissant de la création d’un organe de révision au niveau cantonal, les **conditions** suivantes doivent être remplies : élaboration des bases légales nécessaires pour l’examen individuel des dossiers, nouvelle réglementation de l’accès aux données et de la protection des données des bénéficiaires de l’aide sociale, clarification de l’ancrage organisationnel ainsi que des tâches, des compétences et des responsabilités, définition détaillée des processus de surveillance et de révision, autorisation des services correspondants ou des ressources humaines, recrutement de personnel approprié (mot clé : réviseurs).

Concernant la **mise en œuvre concrète de l’activité de révision**, il convient de relever que la pratique actuelle ancrée dans la loi présente des lacunes importantes. Par conséquent, **le maintien de la pratique actuelle n’est pas recommandé**. Certains éléments existants peuvent toutefois être repris.

La **stratégie de révision** appliquée par la société KPMG, en collaboration avec l’OIAS, aux **sept services sociaux participant volontairement au projet pilote a fait ses preuves** dans le canton de Berne en ce qui concerne tant les processus et la méthode que le contenu et les résultats. KPMG a donc développé cette stratégie en détail et élaboré un **guide** traitant des principaux éléments suivants : objectif et norme de révision, étendue de la révision et points à contrôler, méthode, instruments et documents de révision, fréquence et période de la révision, conception du rapport de révision et discussion des résultats, exigences envers les réviseurs, statistiques de révision et sanctions. Ce guide est d’ores et déjà disponible pour les révisions à effectuer au sein des services sociaux.

Au vu de la situation actuelle des services sociaux et de leur surveillance, la **révision numérique basée sur les risques** présente un caractère extrêmement visionnaire. S’agissant de la conception et de la mise en œuvre, les conditions essentielles ne sont cependant actuellement pas remplies (il manque en particulier un système uniforme de gestion des cas, une base de données centralisée, des règles claires concernant l’accès aux données et la protection des données ainsi qu’un système de gestion des risques). Par conséquent, KPMG recommande d’effectuer une **analyse de rentabilisation** (*business case*) répondant au minimum aux questions en suspens.



Enfin, la société conseille d'**instaurer une organisation de mise en œuvre ciblée** pour les champs d'action et de révision mis en évidence. Pour l'OIAS, cela signifie concrètement :

**au niveau cantonal**

- évaluation, priorisation et regroupement des mesures identifiées par KPMG au niveau cantonal
- intégration de certains paquets de mesures dans des projets cantonaux déjà en cours
- élaboration de nouveaux projets d'initiative pour la mise en œuvre de certains paquets de mesures

**au niveau communal**

- évaluation, priorisation et regroupement des mesures identifiées par KPMG au niveau communal
- mise à disposition des paquets de mesures prioritaires auprès des 66 services sociaux et traitement des exigences liées à la mise en œuvre
- suivi de la mise en œuvre au moyen d'un rapport pour chaque service social après une année

## 2. Mandat de projet et méthode

### 2.1. Mandat de projet

L'OIAS de la DSSI élabore les bases nécessaires pour l'exécution de l'aide sociale. Il est par ailleurs chargé de la surveillance, du financement, de l'organisation ainsi que du contrôle et du rapport des 66 services sociaux actuels.

Sur la base de la motion 158-2015 Brönnimann (Mittelhäusern, pvl) *Aide sociale : harmoniser la mise en œuvre dans le canton* et des réflexions de l'OIAS, il s'agit à présent d'examiner, dans le cadre du projet pilote d'organe de révision, comment les services sociaux peuvent être orientés plus fortement que par le passé sur la performance et la qualité, comment ils peuvent être audités et sous quelle forme la fonction de pilotage et de surveillance de l'OIAS peut être renforcée.

Des recommandations d'action et d'audit doivent être élaborées afin d'atteindre les trois objectifs suivants :

- améliorer la rentabilité et l'efficacité des services sociaux,
- harmoniser l'exécution de l'aide sociale par les services sociaux,
- harmoniser et optimiser la surveillance des services sociaux par l'OIAS.

L'objectif premier du projet est de mieux cerner les enjeux liés à l'introduction et aux effets des audits au sein des services sociaux (au niveau communal) d'une part, et d'accompagner les autorités sociales (en particulier l'OIAS) dans le contrôle, le pilotage et l'orientation stratégique des services sociaux d'autre part. Il s'agit en outre d'apporter des réponses concrètes à la motion susmentionnée, notamment en ce qui concerne la mise en place d'un organe de révision indépendant.

### 2.2. Méthode

La réalisation du projet a été confiée à la société de révision et de conseil KPMG. Les quatre modules suivants étaient prévus :

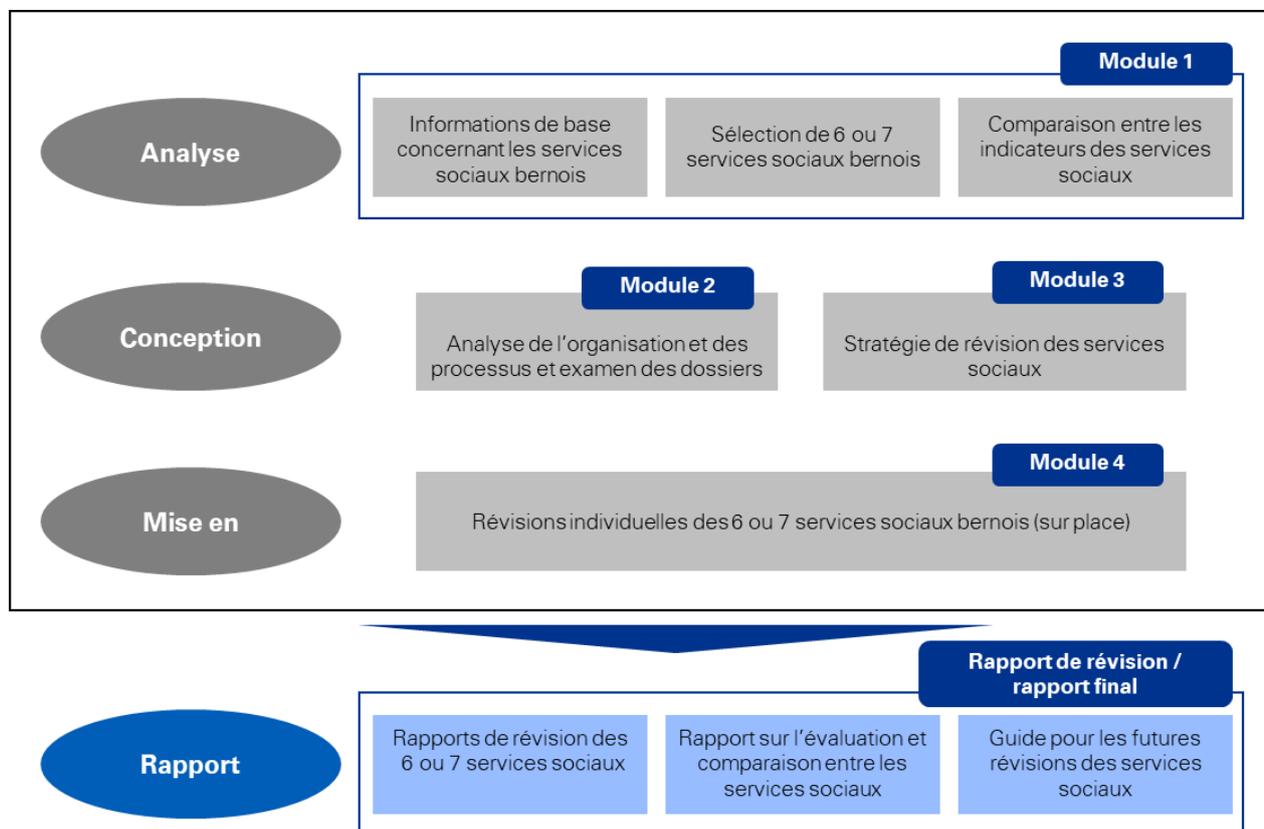


Illustration 1 : déroulement du projet pilote



Le déroulement des quatre modules est résumé ci-après.

### **Module 1 : informations de base, sélection des services sociaux et comparaison entre les indicateurs**

Afin de pouvoir procéder aux analyses et élaborer les stratégies, la société KPMG – d’entente avec l’OIAS et les services sociaux concernés – a collecté et évalué les **informations de bases** suivantes :

- organigrammes actuels du service social et des autorités sociales,
- descriptifs de poste du domaine de l’aide sociale individuelle,
- descriptifs de processus du domaine de l’aide sociale individuelle,
- statistique de l’aide sociale (OFS) y c. accès internet,
- documents pour le décompte de l’aide matérielle par catégorie (DAMC),
- décompte de l’aide sociale,
- statistiques de cas et cockpits,
- rapport de gestion des communes et services sociaux pilotes,
- indicateurs.

La société KPMG a par ailleurs mené trois entretiens avec des représentants de l’OIAS. Ils ont principalement porté sur la place et le rôle des différents acteurs dans l’organisation (DSSI, communes, services sociaux, autorités sociales, etc.), sur les principales interfaces, sur les environnements informatiques et les flux de travail, sur l’éventuel maintien de la pratique actuelle en ce qui concerne la révision des services sociaux, sur les expériences de suivi et de surveillance des services sociaux ainsi que sur les problèmes et les champs d’action identifiés à l’interne.

Sur la base de leur taille, de la répartition régionale et de la langue, l’OIAS a sélectionné **sept services sociaux pilotes** parmi ceux qui s’étaient portés volontaires, afin d’y mener une révision individuelle.

Une **comparaison des indicateurs** a ensuite été réalisée. L’objectif était d’une part de comparer de manière structurée les services sociaux sur le plan quantitatif, d’autre part de permettre un suivi plus efficace à l’avenir – en s’appuyant sur les indicateurs du contrôle de prestation et de qualité (QLS). La nouvelle série est composée de 18 indicateurs répartis en trois catégories (efficacité, qualité et productivité) et a été définitivement validée avec l’OIAS le 11 novembre 2019. Le schéma de calcul se trouve à l’annexe A. Remarque : le QLS n’est plus utilisé depuis le 31 août 2017 (décision sur le système bonus-malus).

### **Module 2 : analyse de l’organisation et des processus, contrôle des tâches et des capacités, examen des dossiers**

Afin de pouvoir réaliser **une analyse pertinente des processus et de l’organisation** des sept services sociaux et de disposer d’un instrument adéquat pour les futures révisions, la société KPMG a développé un ensemble d’outils reposant sur son modèle de maturité pour les organisations. Ces outils servent à évaluer les facteurs qui participent de l’efficacité d’une organisation, de sorte à mettre en lumière la situation actuelle et les points sur lesquels il y a lieu d’agir (dans le cas présent, au niveau des services sociaux communaux).

Le modèle de maturité développé par société KPMG comporte cinq dimensions.



Illustration 2 : les cinq dimensions du modèle de maturité

Chaque dimension est décrite par plusieurs critères, sur la base desquels elle est ensuite évaluée ; l'accent est mis sur l'efficacité de l'organisation. Au total, **27 questions-clés et thématiques** ont été définies, qui sont réparties entre les différentes dimensions du modèle. La liste des questions se trouve à l'annexe B. Les données collectées proviennent des informations de base et des entretiens menés avec les services sociaux ; elles ont été complétées par des calculs réalisés à partir des indicateurs. Dans chacun des services sociaux pilotes, cinq à sept entretiens ont été menés (à différents échelons et fonctions) avec le service social et les autorités sociales. Les services sociaux ont choisi eux-mêmes, en amont, la personne qui participerait à l'entretien ; selon sa fonction, l'entretien a duré entre 90 et 120 minutes. Les résultats ont ensuite été analysés et intégrés à **l'évaluation globale de maturité du service social**.

La société KPMG a ensuite procédé à une **analyse des tâches et des capacités**. Objectif : transparence de la répartition des tâches et de l'utilisation des ressources, base de comparaison de la productivité, point de départ pour le suivi des coûts administratifs. La collecte des données portant sur les tâches et les capacités a été réalisée de manière exhaustive auprès de tous les collaborateurs des services sociaux concernés, grâce à un **outil de sondage en ligne**. A noter que pour des raisons de droits d'auteur, cet outil ne peut être utilisé par l'OIAS dans d'autres services sociaux sans l'accord de la société KPMG. Cette dernière dispose également d'un outil Excel fonctionnant selon la même logique. Une capture d'écran du fichier Excel se trouve à l'annexe C. Les participants ont reçu un lien pour accéder au site de sondage depuis leur ordinateur ou leur téléphone mobile. En premier lieu, ils devaient renseigner leurs données personnelles d'identification : prénom, nom, fonction (p. ex. travailleur social), commune compétente, taux d'occupation dans le cadre de l'aide sociale individuelle (sauf PEA). La collecte de données à proprement parler a été effectuée sur la base d'un **catalogue standardisé de tâches à accomplir** – fruit d'une collaboration entre l'OIAS, les services sociaux et la société KPMG (voir annexe D). Toutes les activités relevant de l'aide sociale individuelle (sauf PEA) y figuraient. Les participants devaient répartir le temps d'occupation qu'ils avaient renseigné entre leurs tâches quotidiennes. Le sondage durait environ 30 minutes et n'a posé aucun problème, même aux collaborateurs peu à l'aise avec les outils informatiques. Une fois transmis, tous les résultats ont été compilés et évalués par activités principales et secondaires, permettant ainsi d'obtenir une **vue d'ensemble transparente des tâches et des capacités** de chaque service social.

**L'examen des dossiers** est organisé en trois étapes : la sélection, l'examen et le suivi du dossier.

La **sélection du dossier** peut suivre trois approches :

- a) entièrement aléatoire, à partir de l'ensemble des dossiers,
- b) par strate, basée sur les risques connus,
- c) informatique, basée sur les risques.

La société KPMG a judicieusement suivi **l'approche b)**, également préconisée par les services sociaux. Si elle avait été applicable dans le cas présent, l'approche c) aurait été une alternative intéressante et novatrice. Certaines conditions essentielles n'étaient toutefois pas remplies (pas de base de données qui centralise les dossiers de tous les bénéficiaires de l'aide sociale dans le canton de Berne, ni d'algorithme pour l'analyse de risque, ni d'outil informatique permettant d'identifier avec précision les risques que présente chaque dossier). Au niveau communal, les données sont généralement accessibles ; par contre, les cantons n'ont souvent pas accès aux données communales (p. ex. données client), alors que cela pourrait permettre une utilisation plus efficace. Les trois axes que la société KPMG a plébiscités pour sa sélection par strate sont : groupes d'âge, nationalité et « proches avec obligation d'assistance ».

Pour l'**examen des dossiers**, la société KPMG s'est appuyée sur un questionnaire de l'OIAS qu'elle a étoffé, ce qui s'est là aussi révélé judicieux. Les sept points de contrôle à partir desquels les dossiers sont examinés se fondent sur le *Guide de l'OIAS à l'intention des autorités sociales* et sa *check-list Contrôle des dossiers*. Ils sont divisés par thèmes.

N°	Points de contrôle
1	Données de base et compétence
2	Demande d'aide sociale et indigence
3	Décisions de prestation et aide sociale matérielle accordée
4	Subsidiarité
5	Mesures d'insertion professionnelle et sociale
6	Orientation sur les problèmes et l'efficacité
7	Méthode

*Tableau 1 : examen des dossiers*

Pour chaque point de contrôle, un **guide d'examen des dossiers** (voir annexe E) a été établi de sorte à garantir un travail approfondi – l'accent étant surtout mis sur la cohérence et l'exhaustivité des dossiers. Les sept services sociaux pilotes ont été informés des dossiers à examiner le jour de l'audit sur place, audit durant lequel les dossiers en question ont été analysés physiquement et électroniquement par la société KPMG sur la base des points de contrôle. La durée moyenne était d'environ une à deux heures par cas, selon le degré de complexité.

En ce qui concerne le **suivi des dossiers**, il ressort des audits sur place qu'un système de contrôle continu interne aux services sociaux (p. ex. examen du budget, vérification de la subsidiarité, compétence de versement conforme à la fonction, etc.) est indispensable pour garantir l'efficacité et la qualité, raison pour laquelle les audits ont notamment porté sur ces points.

Les résultats des audits sur place ont ensuite été évalués et consolidés, puis synthétisés – pour chaque service social – dans un rapport dédié. Pour des raisons de confidentialité, les analyses des différents dossiers ne peuvent être consultées individuellement et restent entre les mains de la société KPMG.

### **Module 3 : stratégie de révision**

Les révisions individuelles ont été réalisées avec les dispositifs et méthodes décrits ci-dessus, à savoir : prise de contact structurée avec les sept services sociaux pilotes, collecte des informations de base, analyse des tâches et capacités via l'outil de sondage en ligne, sélection préalable des dossiers (par strate et orientée sur



les risques connus), entretien pour déterminer le degré de maturité organisationnelle, examen physique et électronique des dossiers et calculs d'indicateurs. Les résultats ont été analysés et synthétisés par service social, puis remis à chacun d'eux et à l'OIAS sous la forme d'un rapport.

#### **Module 4 : révisions individuelles des sept services sociaux**

La société KPMG a procédé aux révisions individuelles, en soignant le dialogue avec les chefs des services sociaux pilotes et en impliquant les autorités sociales. Les résultats des **quatre modules** ont été consolidés et consignés dans le présent **rapport**.

Les **évaluations** se sont déroulées **entre septembre et décembre 2019** et ont débouché sur un rapport de résultat consolidé qui a fait l'objet de discussions avec l'OIAS les 4 décembre (projet) et 16 décembre 2019.

Un **rapport de révision individuel** a été envoyé aux sept services sociaux pilotes, avec copie à l'OIAS, le 12 décembre 2019. Ceux-ci avaient jusqu'au 8 janvier 2020 pour faire part de leurs commentaires à la société KPMG. Il convient de signaler que, conformément au mandat, cette dernière ne s'est pas prononcée par écrit sur les commentaires formulés et qu'elle n'a formulé aucune explication détaillée ni par téléphone ni en personne. Cela étant, elle a fourni quelques informations succinctes afin d'assurer la bonne compréhension du rapport par le client.

Le **rapport final** a été remis à l'OIAS le 14 janvier 2020.

Bien que le projet porte sur la mise en place d'un organe de révision, la société KPMG tient à préciser que la présente enquête ne consiste pas en une vérification des comptes annuels des différents services sociaux au sens d'une révision.

Dans le rapport, la société KPMG présente les résultats et indique également les sources sur lesquelles ils reposent. Il n'est toutefois pas de son ressort de vérifier l'exactitude et la fiabilité de ces informations à partir de sources indépendantes du client. Seule la cohérence des informations fournies dans le cadre de la coopération avec l'OIAS a été vérifiée.

### 3. Evaluation des sept services sociaux pilotes : résultats comparatifs

#### 3.1. Introduction

D'entente avec les services sociaux pilotes, le rapport a été rédigé de telle sorte qu'il est impossible de remonter à chacun d'eux. Les résultats seront donc présentés sous forme consolidée.

Aujourd'hui, les **autorités sociales** font surtout office de canal de communication entre les milieux politiques et la population, comme la loi le prévoit. Elles n'exercent leur fonction de surveillance – prévue elle aussi par la loi – que par l'examen annuel des dossiers. Réalisé selon des procédures très hétérogènes et avec un niveau de professionnalisme variable, celui-ci est globalement insuffisant. Dans les faits, la révision et l'orientation de l'organisation opérationnelle qui incombent aux autorités sociales en vertu de leur fonction de surveillance sont laissées de côté, par manque d'expertise et d'expérience pratique. Le constat est le même pour les domaines stratégie, planification et contrôle, et soutien dans les affaires quotidiennes.

En ce qui concerne le **lien organisationnel** qu'entretiennent **les services sociaux avec le canton et l'OIAS**, force est de constater que la majorité des services sociaux n'ont de contact direct avec le canton qu'au moment où sont émises de nouvelles réglementations ou lors de la saisie de données pour le décompte de l'aide matérielle par catégorie et pour les statistiques de l'aide sociale (SAS). Il arrive, de manière plutôt exceptionnelle, que l'OIAS soit contacté pour des questions juridiques. Le dialogue entre les services sociaux et le canton passe plutôt par les groupes régionaux de la Conférence bernoise d'aide sociale et de protection de l'enfant et de l'adulte (BKSE) – bien que les audits sur place de la DSSI fassent figure d'exception. A ce propos, les services sociaux ont notamment déploré le fait que la position défendue à l'externe par le comité de la BKSE n'était bien souvent pas représentative de la pluralité de leurs opinions. Le canton est également d'avis qu'il serait important d'entretenir un contact plus direct avec eux, en vue de renforcer les liens avec les acteurs de terrain.

Les services sociaux disposent aussi d'**interfaces externes** avec d'autres parties prenantes (AVS/AI, CCh, ORP, contrôle des habitants, administrations fiscales, entreprises, etc.). Dans la mesure où ces interfaces sont fréquemment utilisées, il existe un potentiel réel d'amélioration de l'efficacité du travail administratif. Ces interfaces gagneraient à être davantage automatisées.

#### 3.2. Gestion des dossiers

Lors des audits sur place menés dans les sept services sociaux pilotes, la société KPMG a analysé physiquement et électroniquement 42 dossiers, sur la base des sept dimensions préalablement définies (fiche de données de base et demande d'aide sociale, etc.) (voir annexe E : guide pour l'examen des dossiers).

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats consolidés par service social.

Examen des dossiers : résultats								
N°	Dimension	A	B	C	D	E	F	G
1	Fiche de données de base et demande d'aide sociale							
1.1	Fiche de données de base disponible	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2	Compétence attestée	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3	Demande d'aide sociale complète	✓	✓	✓	✓	✓	+/-	✓
2	Subsidiarité							
2.1	Créances de tiers toutes mobilisées	✓	✓	✓	✓	✓	+/-	✓
3	Décisions de prestation et aide sociale matérielle							
3.1	Versements conformes aux décisions et aux décisions de prestation	+/-	x	✓	✓	✓	✓	+/-
3.2	Décisions de prestation valables	✓	+/-	+/-	+/-	✓	+/-	✓

4	Indigence							
4.1	Indigence attestée	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Mesures d'insertion (professionnelle et sociale)							
5.1	Mesures d'insertion lancées ou mises en œuvre	✓	+/-	+/-	✓	✓	+/-	+/-
5.2	Mesures d'insertion documentées	✓	+/-	+/-	✓	✓	+/-	✓
5.3	Activité lucrative régulièrement documentée	✓	+/-	+/-	✓	✓	✓	✓
5.4	Versement du supplément d'intégration dans la majorité des dossiers (si indiqué)	✓	✓	✓	✓	✓	+/-	+/-
6	Orientation sur les problèmes et l'efficacité							
6.1	Orientation sur les problèmes et bonne appréciation de la situation personnelle	✓	✓	✓	✓	✓	+/-	✓
6.2	Orientation sur l'efficacité évidente et suffisamment mise en œuvre	✓	+/-	+/-	✓	✓	x	+/-
7	Méthode							
7.1	Définition d'objectifs et plans d'action documentés et régulièrement évalués ou ajustés	✓	✓	+/-	✓	✓	x	+/-
7.2	Comptes-rendus clairs	✓	+/-	✓	+/-	✓	+/-	✓

Légendes		
✓	Critère rempli	≥ 80% des dossiers
+/-	Critère partiellement rempli	50-80% des dossiers
x	Critère non rempli	< 50% des dossiers
n. a.	Critère non applicable	

Tableau 2 : résultats consolidés de l'examen des dossiers dans les sept services sociaux

Comme le montre le tableau, aucune faiblesse criante n'a été identifiée dans la gestion des dossiers au **niveau des services**. Néanmoins, l'analyse détaillée **au niveau des dossiers** met en lumière certains schémas récurrents présentant des lacunes, lesquelles peuvent être le point de départ de la réflexion sur les potentiels d'amélioration. En voici un résumé par dimension.

#### Dimension 1 : fiche de données de base et demande d'aide sociale

- Il n'est pas rare que les documents initiaux et les examens de demande d'aide sociale manquent dans les dossiers complexes et remontant à plusieurs années. Ce constat concerne les services sociaux qui ne travaillent pas majoritairement de manière numérique et ne scannent pas tous les documents. Il est donc impossible de savoir si la demande d'aide sociale était complète à l'ouverture du dossier et si la subsidiarité a effectivement été vérifiée. A noter que ce contexte complique aussi le contrôle interne et le transfert de dossiers.

#### Dimension 2 : subsidiarité

- Le premier constat est qu'il n'existe aucun processus global et continu, en particulier pour examiner l'obligation d'entretien en vertu du droit de la famille. Ces clarifications sont généralement limitées à la commune ou au canton de Berne et ne concernent donc qu'un nombre restreint de personnes. Aucun service social n'a encore instauré de vérification automatisée auprès des administrations fiscales. La conclusion d'un accord au niveau cantonal réglementant l'accès aux documents fiscaux dans le but d'examiner certains dossiers (p. ex. obligation d'entretien en vertu du droit de la famille) recèle un potentiel majeur d'amélioration de l'efficacité.

- Bien souvent, il n'existe pas non plus de procédure standardisée pour les poursuites en réalisation de gage (surtout quand les immeubles sont sis à l'étranger) – c'est notamment le cas dans les petits services sociaux en raison du manque d'expertise. Ces cas étant peu nombreux, ils n'ont eu qu'un faible impact sur l'évaluation globale ci-dessus.
- Le calcul des indemnisations pour la tenue du ménage et des contributions de concubinage étant particulièrement chronophage, il n'est pas rare qu'il ne puisse pas être réalisé en temps voulu (notamment si les revenus du partenaire changent fréquemment). Ce processus devrait donc être examiné sous l'angle coûts/bénéfices. Puisque ces cas étaient eux aussi comparativement peu nombreux, ils n'ont eu qu'un faible impact sur l'évaluation globale.

### **Dimension 3 : décisions de prestation et aide sociale matérielle**

- Dans quatre services sociaux, les versements ne concordaient pas avec les décisions de prestation pour un ou deux dossiers. Il s'agissait bien souvent d'erreurs de calcul dues à des différences minimales (p. ex. franchise sur le revenu non ajustée, mauvais calcul des postes de dépenses dans des dossiers complexes, plusieurs bénéficiaires dans un même ménage).
- En raison des différences entre les procédures et les moyens techniques, il est parfois difficile d'identifier les écarts entre les décisions et les budgets mensuels. Bien souvent, il n'est pas possible de savoir à quels postes budgétaires les versements ont été imputés ni quelles normes ont été appliquées, par manque de documentation. Dans de nombreux dossiers, la décision à elle seule ne permettait pas de comprendre l'origine d'un versement ; des précisions, voire des factures ou des justificatifs de paiement ont parfois dû être demandés.
- Autre constat : le respect des dispositions légales relatives à la prise en charge maximale des primes d'assurance-maladie représente une lourde charge pour les services sociaux, avec pour corollaire que les clients ne peuvent pas toujours effectuer leur changement d'assurance dans les temps. Une gestion centralisée des contrats de prime, des paiements des primes et des factures au niveau des services sociaux permettrait d'optimiser grandement les frais de santé.

### **Dimension 4 : indigence**

- L'indigence était attestée dans les 42 dossiers examinés. Dans de nombreux dossiers de longue date, elle s'expliquait surtout, à partir d'un certain temps, par la dépendance financière découlant de l'absence prolongée du marché du travail. Dans de tels cas, l'appréciation précise de l'indigence et la définition d'objectifs d'effet posaient également problème. Ces cas mettent en lumière deux composantes centrales :
  - la réinsertion rapide, ciblée et faisant suite à des mesures puis l'affranchissement de l'aide sociale ;
  - le système de pilotage des cas ciblé et standardisé pour des profils clients spécifiques (approche par groupe-cible avec parcours d'insertion).

### **Dimension 5 : mesures d'insertion (professionnelle et sociale)**

- Les mesures d'insertion varient beaucoup selon les services sociaux, tant au niveau de la vitesse à laquelle elles sont déployées, qu'à celui de leur portée et de leur nature. En outre, la recherche de mesures d'insertion adéquates prises en charge par le canton représente un travail important (il n'existe aucune plateforme en réseau).
- Le pratique concernant le recours aux suppléments d'intégration en renfort des efforts d'insertion diffère fortement selon les services sociaux : certains pratiquent un versement quasi généralisé du supplément d'intégration, d'autres tendent plutôt à un versement ponctuel, tandis que d'autres encore demandent un engagement réel du bénéficiaire dans des mesures qui le conduiront à moyen terme à un affranchissement de l'aide sociale. Il faudrait appliquer ici les recommandations de la BKSE de manière uniforme.

### **Dimension 6 : orientation sur les problèmes et l'efficacité**

- Si tous les services sociaux procèdent à une appréciation de la situation personnelle de leurs clients, celle-ci varie selon le travailleur social en charge du dossier. Il s'agit d'un argument supplémentaire en faveur de la mise en place de recommandations par le canton.

- Dans certains cas – principalement dans les services sociaux de plus petite taille –, l’orientation sur l’efficacité de l’aide sociale n’apparaît pas de manière évidente ou n’est pas suffisamment mise en œuvre. L’efficacité est certes formellement documentée, mais matériellement insuffisante (aucun caractère contraignant, mesurabilité discutable).

#### Dimension 7 : méthode

- Dans la plupart des services sociaux, la régularité et la forme que prend la procédure de définition d’objectifs et d’évaluation varient selon les travailleurs sociaux. En outre, d’importantes différences ont parfois été observées, s’agissant aussi bien de la précision avec laquelle les objectifs sont définis que des conséquences de l’évaluation de leur réalisation. Il serait judicieux de fixer une ligne de conduite au niveau du service social qui définisse quels types de cas nécessitent des objectifs, à quelle fréquence ces objectifs sont évalués, et s’il est utile de distinguer entre les objectifs à court, moyen et long terme. De plus, un soutien cantonal sous la forme d’offres de perfectionnement (pour mieux définir et gérer les conventions d’objectifs et les plans d’action) serait opportun (p. ex. est-il pertinent de fixer comme objectif récurrent « une stabilisation de l’état de santé » sur les trois prochaines années à des clients qui ne peuvent prétendre à des prestations AI ?).
- Dans certains services sociaux, les comptes-rendus doivent être rédigés de manière systématique et logique afin d’améliorer leur clarté. Il est par ailleurs essentiel que les dossiers partiellement électroniques soient traités selon une procédure uniforme et que ceux au format papier soient organisés selon une structure claire et adaptée aux objectifs. Ce n’est pas le cas dans bien des services.

## 4. Recommandations d’action et d’audit

### 4.1. Introduction

Des recommandations d’action et d’audit doivent être élaborées afin d’atteindre les trois objectifs suivants :

1. améliorer la rentabilité et l’efficacité des services sociaux,
2. harmoniser l’exécution de l’aide sociale par les services sociaux,
3. harmoniser et optimiser la surveillance des services sociaux par l’OIAS.

Se fondant sur les conditions et paramètres actuels (p. ex. services sociaux rattachés à une administration communale), sur les résultats de l’évaluation des sept services sociaux pilotes et sur d’autres réflexions menées par la société KPMG, les recommandations d’action et d’audit destinées aux services sociaux ci-après sont proposées, en fonction de la structure cible du projet en question. Conformément au mandat, il s’agit ici d’**ébauches conceptuelles** qu’il revient aux parties prenantes de choisir, de détailler et de mettre en œuvre. Pour chacun des trois objectifs à atteindre, l’accent est mis sur les mesures ci-après.

Mesures / Objectifs	Rentabilité et efficacité	Harmonisation de l’exécution	Optimisation de la surveillance
Adaptations législatives			<b>x</b>
Normes	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Changements structurels	<b>x</b>		<b>x</b>
Optimisations des processus	<b>x</b>	<b>x</b>	
Environnement informatique	<b>x</b>	<b>x</b>	
Contrôle et révision			<b>x</b>
Ressources en personnel	<b>x</b>		<b>x</b>
Gestion du changement			<b>x</b>

Tableau 3 : récapitulatif des mesures pour les objectifs à atteindre

Des recommandations ont ensuite été formulées pour chaque mesure.

#### 4.2. Adaptations législatives et normes

##### Au niveau cantonal

- Prescriptions cantonales plus claires en matière de sanctions (montant et moment, mise à jour de la grille des sanctions)
- Prescriptions cantonales claires concernant le traitement des « groupes à risque » (p. ex. jeunes adultes sans formation, mère célibataire, personnes âgées de plus de 50 ans) et recours à certains types de mesures
- Prescriptions cantonales concernant la prévention des abus (p. ex. contrôle annuel de l'ensemble des relevés de comptes bancaires, extraits de compte individuel, documents fiscaux), procédure en cas de soupçons, sanctions
- Réglementation de l'accès aux documents fiscaux (cantonaux et fédéraux) par les services sociaux (p. ex. accès à des informations fiscales dans d'autres cantons pour faire valoir l'obligation d'entretien en vertu du droit de la famille)
- Règles pratiques cohérentes, spécification plus claire concernant l'interprétation des bases légales par le canton (DSSI / OIAS)
- Lors de l'élaboration de nouvelles réglementations (ISCB), prise en considération des commentaires formulés par les services sociaux concernant les normes

#### 4.3. Changements structurels

##### Au niveau communal

- Promotion du regroupement de certains services sociaux (communes centrales et satellites décentralisés, création d'un système de satellites et de centres de compétences dans les villes de plus grande dimension avec des filiales dans la périphérie)
- Recours à des équipes spécialisées (PEA et aide sociale) à partir d'une certaine taille
- Participation généralisée aux groupes régionaux de la BKSE et coordination de l'orientation avec la stratégie cantonale
- Intensification de l'interaction entre les services sociaux et le marché du travail primaire et secondaire
- Développement des relations publiques, notamment au niveau de la prévention
- Professionnalisation des services sociaux en tant qu'organe propre (rôle, savoir-faire, etc.) **ou** suppression et délégation des tâches au conseil communal **ou** à une instance cantonale compétente (mot clé : organe de révision)

##### Au niveau cantonal

- Développement de la fonction de surveillance cantonale, y compris de l'examen des dossiers (révision des dossiers)
- Développement de points de contact spécialisés (p. ex. en cas de questions d'ordre juridique ou technique) avec possibilité de gestion des cas pour les bénéficiaires de l'aide sociale
- Encouragement des plateformes et canaux intercommunaux d'échanges entre professionnels (hors BKSE)
- Elaboration d'une plateforme unique pour les programmes d'insertion professionnelle et de qualification
- Examen de la mise en place d'un service d'encaissement centralisé pour tous les services sociaux du canton
- Le cas échéant, mise sur pied d'une instance cantonale (mot clé : organe de révision)

#### 4.4. Optimisations des processus et environnement informatique

##### Au niveau communal

- A court terme : automatisation des processus dans le paysage informatique existant (p. ex. module *Berechnen-Freigeben-Zahlen (BFZ)* de Diartis)
- Mise en place d'un système de pilotage des cas (préclassification des cas selon des critères précis et planification des efforts que le travailleur social devra déployer)
- Uniformisation des processus clés (p. ex. prise en charge par les travailleurs sociaux dès le début, service d'encaissement systématique)
- Mise en œuvre standardisée des prescriptions cantonales concernant les suppléments d'intégration, les indemnités pour la tenue du ménage, les contributions de concubinage, les

poursuites en réalisation de gage, etc.

- Amélioration de l'orientation matérielle sur les problèmes et l'efficacité dans la gestion des cas (p. ex. mesurabilité, mise en œuvre)
- Automatisation des interfaces internes et externes aux communes (p. ex. contrôle des habitants, AVS/AI, ORP), accès et protection des données

#### **Au niveau cantonal**

- A moyen ou long terme : mise en place d'un système cantonal uniforme de gestion des cas avec force obligatoire pour tous les services sociaux, simplification par la mise en place de flux de travail, garantie d'une saisie des données uniforme et de processus continus et efficaces
- Simplification et automatisation de la saisie des données statistiques (OFS, DAMC)
- Nouvelle réglementation de l'attribution des bénéficiaires de l'aide sociale aux assureurs-maladie (p. ex. procédure d'appel d'offres pour une période de cinq ans)

### 4.5. Contrôle et révision

#### **Au niveau communal**

- Elaboration d'une stratégie et interactions avec la stratégie cantonale (mise en place tribunaire du futur rôle des autorités sociales)
- Recours à des processus standardisés de définition des objectifs, avec les collaborateurs, sur la base d'indicateurs, notamment pour en fixer à partir de la stratégie du service social et du canton
- Mise en place d'un système de contrôle interne (examens des dossiers, entretiens)
- Amélioration de la qualité des données et des indicateurs de gestion
- Utilisation d'indicateurs définis en tant qu'instruments de gestion (notamment données descriptives, mais pas uniquement)
- Développement d'indicateurs supplémentaires concernant l'efficacité et la qualité

#### **Au niveau cantonal**

- Développement de l'activité de révision (structures, processus, dossiers)
- Elaboration d'un modèle cantonal de données et de pilotage
- Utilisation d'indicateurs définis en tant qu'instruments de gestion (notamment données descriptives, mais pas uniquement)
- Développement d'indicateurs supplémentaires concernant l'efficacité et la qualité

### 4.6. Ressources en personnel et gestion du changement

#### **Au niveau communal**

- Elaboration de profils d'exigences, mélange des profils (travailleurs sociaux, juristes, économistes, etc.)
- Mise en place d'un programme de mise au courant standardisé pour les nouveaux collaborateurs des services sociaux
- Etablissement d'une gestion professionnelle des connaissances dans les services sociaux (transmission du savoir-faire en cas de départ)

#### **Au niveau cantonal**

- Renforcement du développement des connaissances au plan cantonal. Supplétif des directives de la BKSE au sens d'un échange d'expériences des services sociaux (définition de valeurs de référence, bonnes pratiques)
- Organisation de formations pour les services sociaux par l'Association d'inspection sociale (p. ex. indices et procédure en cas d'abus des prestations de l'aide sociale)

### 4.7. Bilan

Au total, 40 mesures ont été présentées (22 au niveau communal et 18 au niveau cantonal). L'OIAS doit désormais fixer les priorités, les approfondir puis les déployer de la manière la plus opportune.

## 5. Perception future de la surveillance et de la révision des services sociaux

### 5.1. Perception de la fonction de surveillance

L'état des lieux des objectifs d'effet et de prestation de la surveillance de l'aide matérielle dans le canton de Berne a fourni le cadre nécessaire à la révision des services sociaux des communes.

Autorité de contrôle	Situation actuelle						
	Niveau cantonal (OIAS)		Inspection sociale	Organe de vérification des comptes	Niveau communal		Préfecture
Division Finances et révision	Division Aide sociale matérielle	Autorité sociale			Service social		
Objectifs d'effet	Assurer l'exécution de l'aide sociale conformément au droit par l'ensemble des services sociaux	Harmoniser l'exécution de l'aide sociale pour garantir le minimum vital à la population bernoise	Lutter contre la perception abusive de prestations de l'aide sociale	Assurer la vérification des comptes communaux conformément au droit	Assurer l'exécution de l'aide sociale conformément au droit par les services sociaux	Garantir le minimum vital, encourager l'insertion sociale et économique et éviter que les personnes menacées de pauvreté deviennent tributaires de l'aide sociale	Assurer le respect des droits des bénéficiaires de prestations et l'exécution de l'aide sociale conformément au droit par les services sociaux
	Art. 80g LASoc Art. 32 LPFC Art. 44 OASoc	Art. 14 et art. 80c LASoc Art. 44, al. 2a OASoc	Art. 50a LASoc	Art. 72 LCo Art. 122 à 127 OCo Art. 42 à 46a ODGCo	Art. 16 et art. 17, al. 2 LASoc	Art. 19 LASoc	Art. 141 OCo Art. 52 et 80c LASoc Art. 63 LPJA
Objectifs de prestation	Effectuer correctement le décompte de la compensation des charges de l'aide sociale	Régler les exigences cantonales minimales dans la LASoc et l'OASoc  Prendre en compte dans la législation les enseignements tirés de l'activité de révision de l'OIAS	Permettre aux services sociaux de mieux reconnaître les risques d'abus grâce à des enquêtes spécifiques au cas par cas, aux informations et aux conseils dispensés  Mener la lutte contre les abus dans un souci de qualité	Examiner les comptes annuels chaque année et effectuer une révision intermédiaire au moins une fois par an	Contrôler régulièrement le service social et susciter une contestation en cas de manquement	Respecter les dispositions légales  Exécuter correctement l'aide sociale dans tous les cas	Régler les problèmes de violation du droit et les erreurs dans l'application de la législation  Contrôler périodiquement sur place les administrations communales (au moins tous les quatre ans) sans toutefois se focaliser sur l'aide sociale

Illustration 3 : objectifs d'effet et de prestation de la surveillance

En vertu de leurs mandats légaux respectifs, et des objectifs d'effet et de prestation qui en découlent, les différentes divisions réalisent, selon les informations de l'OIAS, les tâches suivantes (aperçu global) :

#### Niveau cantonal

##### Division Finances et révision

- Vérification des comptes sous l'angle de la conformité au droit (y c. examens thématiques) : chaque année, un audit global de tous les coûts renseignés par l'ensemble des services sociaux/communes est réalisé (révision interne et audit financier sur place). Les relevés de comptes bancaires de quelques clients (échantillonnage) sont également vérifiés au plan comptable. Des axes prioritaires sont définis pour chaque révision (p. ex. forfait pour l'entretien des jeunes adultes).
- Référence : collaboration au projet Franchise (voir motion 131-2019 Krähenbühl. *La franchise : une bonne option dans le domaine de l'aide sociale matérielle*).
- Rapport : un rapport de révision est établi (à l'externe) pour chaque service social où un audit financier est mené. Destiné à la commune, il présente des propositions d'amélioration et/ou de correction. Un autre rapport (interne) contenant les résultats concrets de l'audit (nombre de révisions, problèmes constatés, mesures à envisager, etc.) est rédigé à l'attention de la direction de l'OIAS.

##### Division Aide sociale matérielle

- Révision des dossiers : dans le cadre de la révision technique et financière (« révision approfondie »), quelques dossiers (échantillonnage) font l'objet d'une révision détaillée sur place.
- Examens thématiques : si la direction souhaite que certains points soient examinés (p. ex. baisse de revenu) ou si l'OIAS prend connaissance d'anomalies, les examens qui s'imposent sont réalisés. L'analyse d'indicateurs sociodémographiques en fait partie (SAS).
- Conseil en organisation et processus : dans le cadre de la révision technique et financière (« révision approfondie »), des entretiens sont organisés avec la direction d'un service social, quelques collaborateurs dudit service et une personne représentant les autorités sociales. Ces entretiens portent sur la structure organisationnelle, la gestion de la qualité, les processus écrits, l'organisation du service social, les documents et stratégies internes, la réglementation des signatures et la répartition des compétences, et le contrôle technique interne de la direction.
- Rapport : dans le cadre de la révision technique et financière (« révision approfondie »), les résultats

de l'étude des documents, des entretiens sur place et du contrôle des dossiers sont compilés dans un rapport de révision élaboré conjointement avec la division Finances et révision et destiné au service social concerné.

- Procédures de recours : des décisions sur des cas individuels sont analysées (préfecture, Tribunal administratif fédéral, Tribunal fédéral) afin de déterminer s'il y a lieu d'agir, puis classées. Au besoin, la pratique est modifiée (p. ex. création d'une nouvelle fiche BKSE, ISCB, etc.).

### **Inspection sociale**

- Examen individuel des dossiers (y c. rapport) : la situation des personnes concernées est évaluée individuellement. Les résultats de l'évaluation sont communiqués au service social à titre de recommandation (rapport)
- Conseil en organisation et processus : des formations et des services de conseil sont offerts en vue de prévenir et de détecter les abus.

### **Niveau communal**

#### **Organe de vérification des comptes**

- Révision des dossiers : l'octroi de l'aide matérielle est examiné (échantillonnage), une attention particulière étant portée à l'exactitude du calcul des loyers, du forfait pour l'entretien (primes de caisses-maladie) et des allocations.
- Vérification des comptes sous l'angle de la conformité au droit : cet organe est chargé de réviser les comptes de la commune et le contrôle des flux financiers. Il contrôle également le décompte de l'aide sociale.

#### **Autorité sociale**

- Examen individuel des dossiers : l'autorité sociale doit approuver la surveillance de particuliers dans des cas dûment motivés (surveillance à l'insu de la personne).
- Révision des dossiers : l'autorité sociale effectue un contrôle périodique des dossiers (échantillonnage). Selon la manière dont sont organisés ces contrôles, elle peut décider de se focaliser sur un groupe spécifique de clients. Elle discute des résultats avec le service social et peut lui demander de remédier aux lacunes. Le nombre de dossiers révisés dépend de la taille de l'autorité sociale et du service social.
- Contrôle des « groupes à risque » : selon l'organisation de l'autorité sociale, des contrôles basés sur les risques sont envisageables.
- Conseil en organisation et processus : dans le cadre de sa fonction de contrôle, l'autorité sociale surveille l'organisation mise en place par le service social pour la réglementation des compétences, le déroulement des activités et les mesures adoptées pour exécuter la loi sur l'aide sociale (LASoc). Elle prend des mesures lorsqu'elle constate que le service social ne remplit qu'insuffisamment ses tâches. Si elle ne dispose pas des compétences requises, elle adresse ses requêtes à l'organe de décision communal.
- Rapport : après une année, l'autorité sociale évalue avec le service social concerné la réalisation des objectifs annuels. Les résultats de l'évaluation des dossiers font l'objet d'une discussion avec la direction du service social. Une fois par an, l'autorité sociale remet à la commune un rapport de gestion.

#### **Service social**

- Contrôle des « groupes à risque » : les services sociaux procèdent à des contrôles (basés sur les risques) de leur clientèle afin de prévenir les abus.
- Examens thématiques : ils permettent à la direction d'analyser la situation et de formuler des recommandations d'action.
- Rapport : pour chaque mandat, l'organe de révision interne rédige un rapport contenant des remarques, propositions et suggestions non contraignantes ou des recommandations avec force obligatoire. De son côté, la direction du service social remet à intervalles réguliers un rapport de contrôle à l'autorité sociale.

## Préfecture

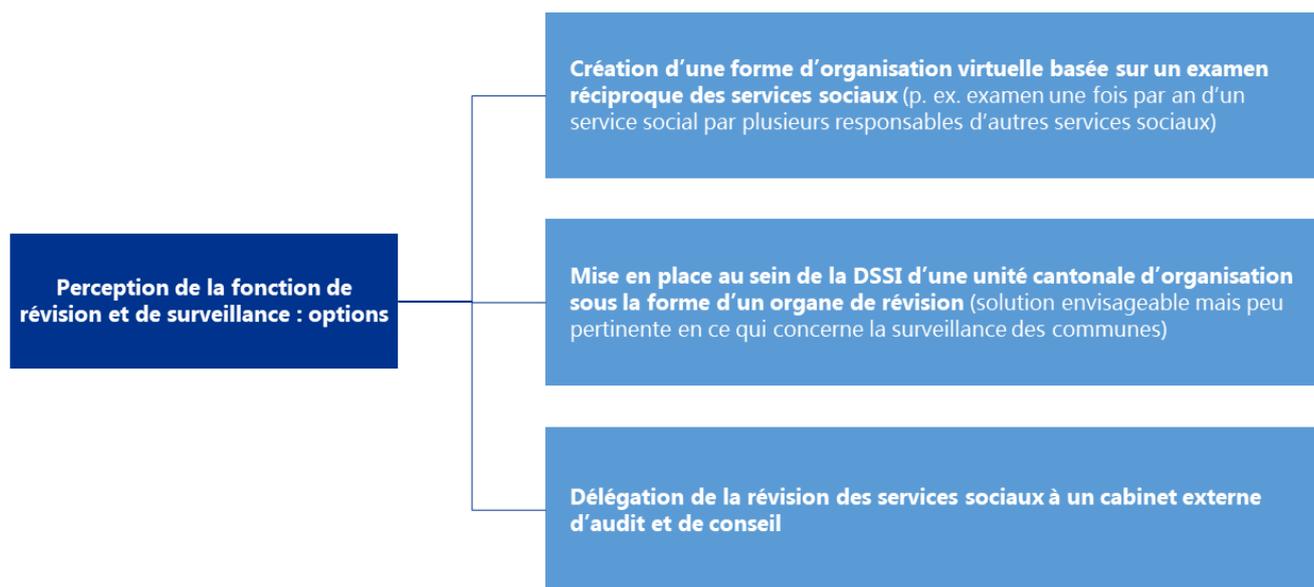
- Examen individuel des dossiers : la préfecture dirige les procédures de recours engagées contre des décisions du service social dans son arrondissement administratif.

Conformément au mandat qui lui a été confié, la société KPMG **n’a pas évalué les tâches réalisées en dehors des sept services sociaux pilotes** et ne peut donc pas se prononcer à ce propos. Néanmoins, comme mentionné à plusieurs reprises, elle s’est penchée sur **les interfaces avec les organes de surveillance**. Il en ressort que :

- les compétences dont disposent les autorités sociales pour procéder à une révision professionnelle des services sociaux sont limitées,
- les ressources en personnel ne sont pas suffisantes – tant du côté des autorités sociales que de l’OIAS – pour effectuer une révision globale, régulière et rapide des services sociaux,
- les propositions de mise en œuvre formulées par l’OIAS en cas de modification de la pratique – et notamment lorsque les services sociaux en font la demande – ne sont pas assez concrètes ni solides, en raison d’un manque d’expertise et d’une insuffisance des informations.

Comme déjà mentionné au chapitre 3 (évaluation des sept services sociaux pilotes) et au chapitre 4 (recommandations d’action et d’audit), la société KPMG voit un **potentiel important d’amélioration en ce qui concerne la perception active et systématique de la fonction de surveillance**.

Les options ci-après sont envisageables :



*Illustration 4 : options envisageables pour la fonction de surveillance*

La société KPMG privilégie la **création d’un organe de révision au niveau cantonal en tant qu’autorité de contrôle supplémentaire au sein de la DSSI** et recommande à titre complémentaire l’octroi de mandats de révision à l’externe en raison des **avantages** suivants :

- indépendance par rapport aux communes et au service social,
- neutralité concernant l’exécution de la révision,
- compétences techniques significatives,
- vue d’ensemble structurée et comparaisons transversales possibles,
- flexibilité élevée au niveau de la mise en œuvre.

## 5.2. Création d'un organe de révision

Par analogie avec les réflexions internes de l'OIAS, la société KPMG a également identifié les activités et objectifs suivants concernant la création d'un organe de révision en tant qu'autorité de contrôle supplémentaire (liste non exhaustive) :

### Objectif d'effet

- Exécution de l'aide sociale sur une base normée uniforme, rentabilité et efficience

### Objectifs de prestation

- Uniformisation des processus au sein des services sociaux
- Ediction de recommandations à l'attention des services sociaux
- Renforcement des contrôles et examen des cas individuels
- Révision périodique des services sociaux

### Activités (non exhaustif)

- Examen individuel des services sociaux
  - Contrôle de l'organisation et des processus
  - Contrôle de la qualité dans la gestion des dossiers
  - Contrôles des dépenses et des recettes (conformité légale, documentation, économicité, etc.)
  - Calcul et analyse des indicateurs
  - Rédaction de rapports d'audit (y c. constatations et recommandations)
  - Organisation d'audits de contrôle (p. ex. après deux ans)
- Analyses, calculs et vérifications au niveau cantonal
  - Analyse des prestations des services sociaux pour trouver d'éventuelles anomalies (comparaison des moyennes cantonales)
  - Analyse des remboursements (rétrocessions des bénéficiaires, contributions d'entretien et contribution d'assistance, versements du canton ou du pays d'origine), constatations et recommandations
  - Examen systématique et basé sur les risques de tous les dossiers d'une même catégorie de clients (p. ex. personnes âgées de plus de 50 ans)
  - Traitement de thèmes spécifiques de l'aide sociale et du travail social, et intégration des résultats dans les réglementations et programmes cantonaux
  - Révisions spéciales (p. ex. traitement des bourses)
  - Acquisition de connaissances à l'échelle cantonale utiles pour l'exécution et la mise en œuvre d'adaptations (p. ex. introduction de nouvelles procédures de contrôle)
- Dialogue et échange d'expériences
  - Canal dédié au feed-back des services sociaux
  - Dialogue régulier avec les services sociaux du canton de Berne
  - Echange d'expériences avec des organes équivalents d'autres cantons

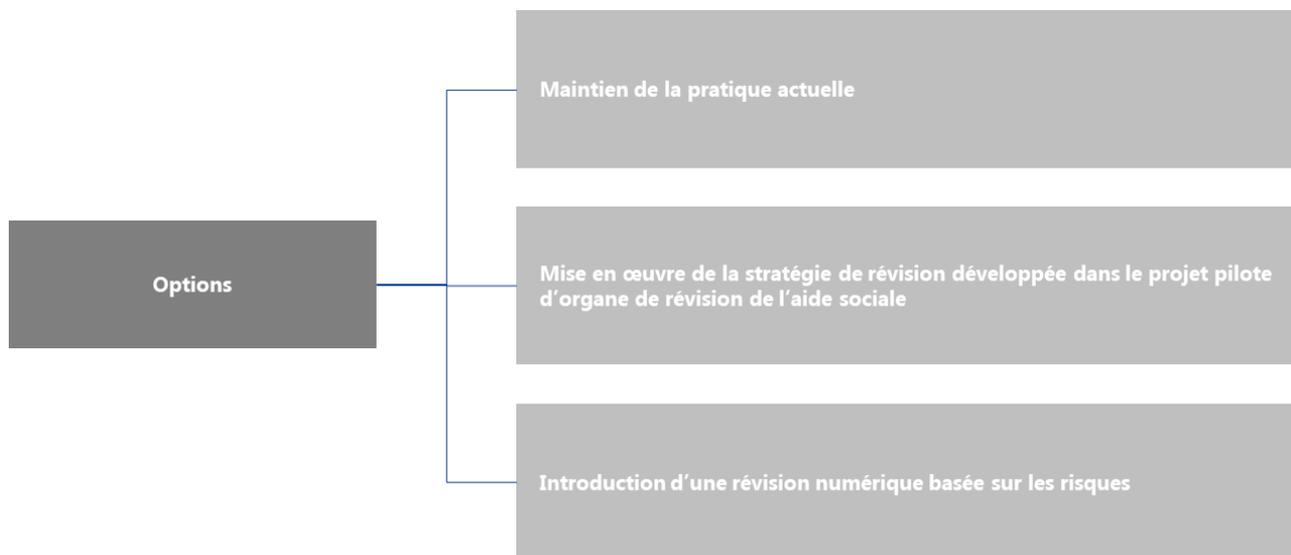
S'agissant de la **création d'un organe de révision** au niveau cantonal, les **conditions** suivantes doivent être remplies (liste non exhaustive) :

- élaboration des bases légales nécessaires pour l'examen individuel des dossiers,
- nouvelle réglementation de l'accès aux données et de la protection des données des bénéficiaires de l'aide sociale,
- choix du rattachement à la structure organisationnelle et définition des tâches, des compétences et des responsabilités
- définition détaillée des processus de surveillance et de révision,
- autorisation des services correspondants ou des ressources humaines
- recrutement de personnel approprié (mot clé : réviseurs).

A première vue, la société KPMG estime que la mise sur pied d'un organe de révision au niveau cantonal nécessitera entre deux et quatre équivalents plein temps (chiffre qu'il revient à l'OIAS de préciser).

### 5.3. Guide de révision des services sociaux

Pour la future révision des services sociaux, la société KPMG a identifié (au moins) les trois options suivantes :



Ces options requièrent chacune des procédures de révision différentes.

#### 5.3.1. Maintien de la pratique actuelle

Comme déjà expliqué, la pratique actuelle présente des lacunes importantes (autorités sociales, notamment). Par conséquent, le maintien de la pratique actuelle n'est pas recommandé. Certains éléments existants peuvent toutefois être repris et intégrés dans les possibilités d'action. Il n'est donc pas utile de détailler davantage cette option.

#### 5.3.2. Mise en œuvre de la stratégie de révision développée dans le projet pilote d'organe de révision de l'aide sociale

La stratégie de révision appliquée par la société KPMG, en collaboration avec l'OIAS et les sept services sociaux participant volontairement au projet pilote, a fait ses preuves dans le canton de Berne en ce qui concerne tant les processus et la méthode que le contenu et les résultats.

##### ▪ **Processus et méthode**

- L'approche et le déroulement des travaux ont suivi un schéma standard et étaient applicables.
- La méthode et les instruments de révision employés se sont révélés pertinents (remarque : une fois certaines conditions remplies, des éléments de la révision basée sur les risques peuvent être étoffés).
- L'intégration des parties prenantes était adaptée (notamment le nombre d'entretiens menés avec les services sociaux).
- La communication était adaptée aux différents groupes-cibles et a eu lieu en temps voulu.

##### ▪ **Contenu et résultats**

- Les contenus montrent un degré élevé d'exhaustivité.
- Plausibilité : les résultats sont clairs, cohérents et concluants.
- Les résultats sont adéquats, présentent une vraie utilité et sont donc valides.
- Les mécanismes d'efficacité pertinents ont gagné en transparence.

La pratique a montré que la stratégie de révision peut être étendue dans d'autres services sociaux du canton de Berne, d'autant qu'elle répond largement aux exigences standard des stratégies d'audit, à savoir :

- orientation risques/risques commerciaux

- norme d'audit adaptée
- « principe de l'importance relative »
- validité : le plan de contrôle se prête bien aux activités de révision
- fiabilité : le plan de contrôle donne des résultats fiables
- comparabilité : le plan de contrôle donne des résultats comparables
- objectivité : les résultats de la révision sont indépendants des personnes interrogées
- accent mis sur les procédures
- canal standardisé dédié au feed-back des services sociaux
- rapport coûts-bénéfices acceptable pour la réalisation de la révision
- acceptation par les personnes concernées

Le **guide (de révision) à employer** est présenté plus en détail ci-après. Il participe de la perception active et systématique de la fonction de surveillance et doit être suivi pour les révisions menées dans les services sociaux bernois, qu'elles soient réalisées par le futur organe de révision ou confiées à un réviseur externe (cabinet d'audit et de conseil). Avantages : procédures et outils uniformes, documentation standardisée, résultats comparables et efficience des coûts.

Remarque : il n'est pas question, dans les explications ci-après, de la révision des comptes annuels à laquelle les communes, et donc les services sociaux, sont légalement tenus de s'astreindre. Cette activité ne fait pas l'objet du mandat confié à la société KPMG.

### Objectif et norme de révision

Le projet est motivé par la volonté de l'OIAS d'exercer sa fonction de surveillance de l'exécution de l'aide sociale de manière active et systématique. Dans le cadre d'un contrôle régulier, il importe donc de **rester focalisé sur les objectifs suivants** :

- assurer l'uniformité de l'exécution de l'aide sociale,
- assurer la rentabilité et l'efficience des coûts,
- assurer l'efficacité de l'aide sociale octroyée.

La révision consistera en des mesures de surveillance du canton (représenté par l'OIAS) prises par un organe indépendant, neutre et externe à la commune ou au service social, dans le but d'évaluer si les conditions et procédures suivies par les services sociaux sont conformes aux normes en vigueur. Dans ce contexte, le terme « normes » renvoie aussi bien aux dispositions légales qu'aux directives ou aux conventions.

Les communes, et de fait leurs services sociaux, sont soumises à l'obligation de faire réviser leurs comptes. Cela signifie qu'elles doivent se soumettre à un contrôle ordinaire ou restreint de leurs comptes annuels par une commission communale mandatée à cet effet, ou par un réviseur ou un organe de révision agréé. Effectuer une révision des services sociaux – au sens d'une évaluation – en se basant sur des **normes d'audit suisses** serait **contre-productif**, car des contrôles risqueraient d'être menés à double. Il serait plus judicieux qu'un organe de révision ou des experts agréés répondent à certaines questions spécifiques. Des contrôles approfondis (« révisions spéciales ») liés à des situations particulières peuvent être effectués en s'appuyant sur des normes d'audit suisses (p. ex. NAS 920 *Examen d'informations financières sur la base de procédures convenues*). La norme de référence dépendra toutefois de l'angle adopté pour la révision spéciale.

### Etendue de la révision et points à contrôler

Partant des bases légales, directives, dispositions d'exécution et mandats de prestations connus de la société KPMG, ainsi que des conventions liant l'OIAS et les services sociaux communaux, la révision devra porter sur les points ci-après.

Champs	Critères	Résultats
Degré de maturité de l'organisation	5 dimensions et 30 questions clés	Forces, faiblesses, mesures
Qualité de la gestion des cas et des dossiers	7 points principaux et 17 points secondaires	Liste des lacunes, mesures

Efficacité et qualité de la structure	18 indicateurs	Forces, faiblesses, mesures
Régularité des flux financiers	Tableau de recettes et des dépenses	Liste des lacunes, mesures

A cela peuvent éventuellement s'ajouter des contrôles approfondis (« révisions spéciales ») liés à des situations particulières.

### Méthode, instruments et documents de révision

Le tableau ci-après résume la procédure et la méthode suivies, ainsi que les instruments et les documents utilisés pour réaliser l'audit sur place.

Exécution de l'audit sur place dans les services sociaux				
Tâches		Compétence	Délai	Format / source
<b>Lancement à l'interne</b>		OR		Séance
<b>Prise de contact avec le SS y c. demande de données de base</b>		OR		Courrier
<b>Analyse des tâches et des capacités (ATC) au sein du SS</b>		SS	10 jours env.	Outil d'analyse des tâches et des capacités ATC (annexe C)
<b>Mise à disposition, transmission données de base</b> (organigramme, directives communales, descriptifs de processus, etc.)		SS	10 jours env.	
<b>Evaluation de l'ATC</b>		OR	2 jours env.	Outil ATC (ex. au chap. 3)
<b>Calculs des indicateurs y c. comparaisons transversales</b>		OR	2 jours env.	Série d'indicateurs et données pertinentes (annexe A)
<b>Sélection de dossiers à analyser</b>		OR		Echantillonnage conformément au projet pilote (ex. au chap. 2)
<b>Audit sur place</b>	<b>Discussion avec la direction</b>	OR	2-3 jours env. selon taille du SS	
	<b>Evaluation de l'organisation et des procédures</b>	OR		Entretiens – guide (annexe B)
	<b>Examen des dossiers</b> (physique et électronique)	OR		Dossier – liste de contrôle (annexe E)
	<b>Analyse des recettes et dépenses</b>	OR		Comptes
	<b>Consolidation des résultats</b>	OR		
<b>Débriefing de l'audit sur place</b>		OR		Séance
<b>Elaboration du rapport de révision</b>		OR	5 jours env.	Rapport standard (chap. 5)
<b>Envoi du rapport de révision</b>		OR		
<b>Avis sur le rapport de résultat</b>		SS	10 jours env.	Courriel
<b>Information à la direction de l'OIAS</b>		OR		Courriel, téléphone, séance
<b>Elaboration des statistiques de révision</b>		OR	1 jour env.	Rapport standard
<b>Archivage du rapport de résultat</b>		OR		

OR = organe de révision ; SS = service social

Remarque : certaines de ces tâches peuvent être partiellement effectuées par un tiers (cabinet d'audit et de conseil).

## Fréquence et période de la révision

Chaque service social est soumis à une révision tous les trois ans au minimum, sur la base d'un tournus (selon l'expérience de la société KPMG). A cela s'ajoutent les révisions spéciales et globales. Puisqu'on dénombre 66 services sociaux dans le canton de Berne, l'organe de révision devrait ainsi réaliser entre vingt et vingt-cinq révisions par année. Celles-ci devront se dérouler au second semestre essentiellement, car l'expérience a montré que les données de base requises de la dernière année civile ne sont généralement pas disponibles avant la fin du deuxième trimestre.

## Conception du rapport de révision et discussion des résultats

Un rapport de révision **standardisé** sera rédigé à l'issue de la révision de chaque service social. Le futur organe de révision pourra s'appuyer sur le rapport de résultat établi par la société KPMG pour les sept services sociaux pilotes. Il est également possible de rédiger un rapport portant simplement sur les points de contrôles et les questions clés, contenant des constatations, présentant les risques et proposant des mesures à déployer. Trois options sont envisageables pour **discuter des résultats** : 1) le service social donne son avis sur les résultats mais aucun échange supplémentaire n'a lieu, 2) le service social et l'organe de révision discutent des résultats par téléphone ou par écrit, 3) une rencontre est organisée entre le service sociale et l'organe de révision. Le sujet de la discussion dépendra des résultats (selon si les problèmes sont importants ou minimes).

## Exigences envers les réviseurs

La réalisation d'une révision professionnelle d'un service social requiert des **compétences spécifiques**, à savoir (liste non exhaustive) : études de niveau Bachelor terminées ou apprentissage avec expérience professionnelle reconnue, plusieurs années d'expérience dans la gestion, l'administration, le conseil ou l'audit, capacités analytiques, aptitudes communicationnelles, maîtrise de l'allemand et du français suffisante pour mener des négociations, maîtrise des outils informatiques usuels. Des connaissances du secteur social constitueraient un atout. Une période de formation au sein de l'organe de révision devra être prévue (trois mois au minimum).

## Statistique de révision

Les résultats de la révision de chaque service social devront faire l'objet d'une évaluation statistique, laquelle sera ensuite intégrée aux statistiques de l'organe de révision. L'évaluation statistique reposera sur le degré de maturité organisationnel, sur l'analyse des tâches et des capacités, sur les résultats d'examen des dossiers et sur les indicateurs des services sociaux. Il conviendra de créer une **base de données de révision**, qui permettra de faire des comparaisons transversales et des observations chronologiques, de reconnaître des schémas récurrents et de procéder à des analyses thématiques. Le futur organe de révision devra élaborer une stratégie détaillée.

## Sanctions

Il incombe à la DSSI d'examiner à l'interne dans quelle mesure l'OIAS pourra ou devra sanctionner les services sociaux suite à un audit, dès lors qu'il peut s'agir d'une atteinte à l'autonomie des communes. **Sanctions** envisageables : mesures visant à pallier au manquement constaté, contrôle approfondi, avertissement, restrictions, baisse/suspension/interruption du financement. D'une manière générale, il est important que les éventuels manquements constatés grâce à l'emploi des instruments de révision soient sanctionnés d'une façon ou d'une autre ; sinon, l'efficacité de ces derniers risque d'être limitée et l'OIAS ne remplira que partiellement sa fonction de surveillance. Du point de vue de l'OIAS, il ne s'agit ni plus ni moins de « **mesures de rééquilibrage** » visant à (faire) respecter la législation, les directives et les conventions par les services sociaux.

### 5.3.3. Introduction d'une révision numérique basée sur les risques

Au vu de la situation actuelle des services sociaux et de leur surveillance, la révision numérique basée sur les risques présente un **caractère** extrêmement **visionnaire**. S'agissant de la conception et de la mise en œuvre, **les conditions essentielles ne sont cependant actuellement pas remplies** :

- il manque un système de gestion des cas standardisé et commun aux 66 services sociaux (plusieurs

- systèmes sont utilisés à l'heure actuelle),
- il manque une base de données centralisée regroupant tous les bénéficiaires de l'aide sociale du canton de Berne,
  - un certain nombre de questions sur l'accès aux données des bénéficiaires doivent être examinées (communes/canton),
  - des questions essentielles de protection des données, notamment en ce qui concerne les clients, doivent être examinées,
  - l'existence d'un système de gestion des risques basé sur l'intelligence artificielle doit être clarifiée,
  - les coûts liés à la mise en œuvre d'une révision numérique basée sur les risques n'ont pas encore été estimés et la question de la prise en charge du financement est encore en suspens.

Par conséquent, l'OIAS devrait, en collaboration avec les services sociaux et les autorités sociales – ainsi que d'autres services à définir –, aborder ces questions au moins de manière générale dans le cadre d'une **analyse de rentabilisation** (*business case*), de sorte à disposer d'assez d'informations pour décider de l'opportunité de cette option. Aussi n'est-il pas utile de détailler davantage ce point.

#### 5.4. Conclusion

La société KPMG recommande de créer un organe de révision au niveau cantonal en tant qu'autorité de contrôle supplémentaire et plébiscite le recours à la stratégie de révision développée dans le cadre du projet pilote d'organe de révision et présentée ici sous forme de guide. Elle propose en outre d'effectuer une **analyse de rentabilisation** (*business case*) en vue d'une révision numérique basée sur les risques.

## Annexes

### A. Indicateurs

- Schéma de calcul par indicateur
- Valeurs cantonales moyennes par indicateur

#### Indicateurs d'efficacité

N°	Indicateurs	Données requises 1	Données requises 2	Sources
1	Taux d'aide sociale pondéré (%)	Taux d'aide sociale	Taux d'étrangers, d'AP/R, de bénéficiaires PC et de chômeurs parmi les bénéficiaires	1 : DAMC OIAS 2018 2 : non applicable
2	Part de dossiers récurrents en % de tous les dossiers	Nombre de dossiers récurrents relevant de l'aide sociale individuelle (dossiers avec soutien antérieur)	Nombre de bénéficiaires durant la période sous revue	1 et 2 : indicateurs_BE_2018 par service social
3	Part de dossiers « longue durée » en % de tous les dossiers	Nombre de dossiers « longue durée » (aide sociale octroyée depuis plus d'une année)	Nombre de dossiers durant la période sous revue	1 et 2 : listes des clients du SS
4	Part de participants aux POIAS parmi l'ensemble des bénéficiaires	Nombre de participants aux POIAS	Nombre de bénéficiaires	1 : SAS 2018 2 : DAMC OIAS 2018
5	Coût moyen de l'insertion d'un bénéficiaire par des mesures	Coûts totaux des mesures d'insertion	Nombre de personnes bénéficiant de telles mesures	Aucune
6	Revenu provenant d'une activité lucrative par bénéficiaire par EPT pour la gestion des cas (travail social) en francs	Revenu provenant d'une activité lucrative par bénéficiaire en francs	EPT pour la gestion des cas (travail social) (analyse des tâches et des capacités)	1 : DAMC OIAS 2018 2 : analyse des tâches et des capacités

#### Indicateurs de qualité

N°	Indicateurs	Données requises 1	Données requises 2	Sources
1	Taux de remboursement en %	Montant de tous les remboursements en francs	Montant de l'aide sociale matérielle octroyée en francs	1 et 2 : DAMC OIAS 2018
2	Durée moyenne par dossier avant l'affranchissement de l'aide sociale (en années)	Date d'entrée à l'aide sociale individuelle de la commune concernée de chaque dossier	Date d'affranchissement de l'aide sociale individuelle de chaque dossier	1 et 2 : listes des clients du SS
3	Taux d'affranchissement de l'aide sociale en % (part de bénéficiaires dans les dossiers clos)	Nombre de bénéficiaires parmi les dossiers clos	Nombre de bénéficiaires	1 et 2 : SAS
4	Durée moyenne entre le dépôt d'une demande d'aide sociale et la première participation à une mesure d'insertion	Durée entre le dépôt d'une demande d'aide sociale et la première participation à une mesure d'insertion par bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires avec mesures	Aucune

5	Durée moyenne entre l'inscription et l'entretien d'admission	Durée entre l'inscription et l'entretien d'admission	Nombre de dossiers	Aucune
6	Durée moyenne avant l'examen des décisions d'aide sociale	Date de la décision d'aide sociale de chaque dossier	Date de l'examen de la décision d'aide sociale de chaque dossier	Aucune

### Indicateurs de productivité

N°	Indicateurs	Données requises 1	Données requises 2	Sources
1	Nombre de dossiers bénéficiant d'un soutien (sans situations de recouvrement) par EPT pour la gestion des cas (total)	Nombre de dossiers bénéficiant d'un soutien (sans situations de recouvrement)	EPT pour la gestion des cas (travail social) et EPT pour la gestion des cas (administration)	1 : DAMC OIAS 2018 2 : analyse des tâches et des capacités
2	Nombre d'entretiens par EPT pour la gestion des cas (total)	Nombre d'entretiens dans le cadre de l'aide sociale individuelle*	EPT pour la gestion des cas (travail social) et EPT pour la gestion des cas (administration)	1 : non disponible 2 : analyse des tâches et des capacités
3	Nombre d'entretiens par EPT pour la gestion des cas (travail social)	Nombre d'entretiens dans le cadre de l'aide sociale individuelle*	EPT pour la gestion des cas (travail social)	1 : non disponible 2 : analyse des tâches et des capacités
4	Nombre de nouvelles inscriptions par EPT pour l'admission (total)	Nombre de nouvelles inscriptions à l'aide sociale individuelle	EPT pour l'admission (travail social) et EPT pour l'admission (administration)	1 : liste des clients du SS 2 : analyse des tâches et des capacités
5	Recouvrement obtenu en francs par EPT pour le recouvrement	Recouvrement obtenu en francs	Mesures de recouvrement des contributions d'entretien, aide au recouvrement et EPT pour le recouvrement	1 : DAMC OIAS 2018 2 : analyse des tâches et des capacités
6	Part du travail administratif dans l'activité globale (par SS et par travailleur social)	EPT pour la gestion des cas (administration), EPT pour l'admission (administration) et EPT pour l'administration courante	Total EPT	1 et 2 : analyse des tâches et des capacités

\* y compris les entretiens avec les clients

## B. Modèle de maturité de l'organisation

### Questionnaire

N° Questions clés - Organisation	
1	Les tâches, compétences et responsabilités des niveaux hiérarchiques sont-elles définies, documentées (p. ex. descriptifs de poste, matrice de responsabilités) et communiquées de manière claire et pertinente ?
2	Les flux d'informations, les activités ainsi que les processus et mécanismes décisionnels sont-ils clairs et transparents ?
3	Les taux d'encadrement et les capacités de gestion au sein du service social sont-ils adaptés ?
4	Le rattachement organisationnel d'équipes spécialisées ou polyvalentes au sein de votre service social est-il opportun ?
5	La direction du service social remplit-elle son rôle en termes de collaboration opérative dans le cadre des structures existantes ?
6	Les interfaces internes (domaine PEA) et externes (CCh, autres services sociaux) sont-elles réglées de manière optimale ? Le service social est-il doté d'interfaces électroniques (p. ex. accès au système) avec le contrôle des habitants, les administrations fiscales, l'AI, etc. ?
7	L'environnement informatique et les locaux sont-ils attractifs pour les collaborateurs et les clients ?

N° Questions clés - Collaborateurs	
1	Le climat de travail au sein du service social et des différentes équipes est-il bon ?
2	Les collaborateurs ont-ils des positions ou des avis proches, ou suivent-ils des schémas d'argumentation similaires, p. ex. sur le rôle des travailleurs sociaux ou sur la manière de gérer les cas d'abus de l'aide sociale (approche par contrôles ou par coaching) ?
3	Les conflits sont-ils abordés et résolus collectivement ? Le cas échéant, les collaborateurs peuvent-ils faire entendre leur voix ?

N° Questions clés - Gestion	
1	La stratégie générale du service social est-elle définie et a-t-elle été communiquée aux collaborateurs ? Ses effets sont-ils régulièrement évalués ?
2	Cette stratégie concorde-t-elle avec les objectifs généraux du canton (p. ex. en vertu de l'art. 3 LASoc ou selon l'OIAS) ?
3	Des objectifs d'effet mesurables ont-ils été fixés avec les clients ? Sont-ils régulièrement évalués ?
4	Y-a-t-il d'autres indicateurs (p. ex. qualitatifs, financiers) ? Sont-ils régulièrement évalués ?
5	La gestion des connaissances est-elle standardisée (p. ex. lors du départ d'un collaborateur) ? Les collaborateurs sont-ils systématiquement mis au courant et peuvent-ils suivre des formations et perfectionnements ?
6	La procédure de définition des objectifs est-elle cohérente ? (Les objectifs ne sont pas en contradiction avec la stratégie générale, les objectifs sont connus de tous les collaborateurs, les objectifs individuels sont consignés par écrit et régulièrement évalués.)
7	La procédure de recrutement est-elle standardisée et cohérente ? Prête-t-on attention à ce que la composition des équipes soit équilibrée (professions sociales, économistes, juristes, etc.) ?
8	Le taux d'absence (maladie, etc.) du service est-il en dessous de 3% ? Le taux de rotation est-il inférieur à 6% ?

<b>N° Questions clés – Méthodes et processus</b>	
1	Les principales procédures à suivre au sein de votre service social sont-elles consignées par écrit (p. ex. déroulement par étape) et communiquées ?
2	Les procédures ci-après sont-elles organisées de manière optimale en termes de temps, de qualité et de coûts ? (Remarque : choisir la procédure selon la fonction de la personne interrogée) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procédure d'admission</li> <li>– Procédure de gestion des cas (flou juridique ou doute sur le mandat)</li> <li>– Gestion des réductions de prestations et des sanctions</li> <li>– Recouvrement, remboursements</li> <li>– Traitement des contributions d'entretien</li> <li>– Comptabilité clients</li> </ul>
3	Des directives claires ont-elles été définies pour la gestion des frais de loyer, des frais de santé, des suppléments d'intégration ou des avoirs non liquides (mot clé : poursuite en réalisation de gage), pour l'encouragement précoce et la prévention chez les adolescents ou pour l'examen de l'obligation d'entretien en vertu du droit de la famille ? Ces directives sont-elles rigoureusement appliquées par les collaborateurs du service social ?
4	Les mesures de prévention et de lutte contre le recours abusif aux prestations de l'aide sociale sont-elles mises en œuvre de manière uniforme par tous les collaborateurs ? (p. ex. en ce qui concerne la définition d'un soupçon fondé, l'exploitation préalable de toutes les possibilités relevant de l'aide sociale, le recours à l'Association d'inspection sociale, la formulation correcte du point de vue juridique d'une décision)
5	Des mesures concrètes d'insertion des bénéficiaires sur le marché du travail sont-elles prises ?
6	Le triage des dossiers relevant de l'aide sociale est-il pertinent ? La charge de travail des travailleurs sociaux est-elle, de fait, aussi équilibrée que possible ?
7	La compétence en matière d'autorisation de décisions de prestation (et des montants afférents) est-elle réglementée conformément à la fonction ? Les travailleurs sociaux jouissent-ils d'une marge de manœuvre suffisante dans leur travail quotidien ?
8	Les collaborateurs reçoivent-ils un soutien adéquat via des systèmes électroniques de flux de travail, des directives ou des listes de contrôle ?

<b>N° Questions clés – Suivi et contrôle</b>	
1	Existe-t-il des instruments de rapport et de contrôle servant au pilotage du service social (p. ex. séries d'indicateurs périodiques, cockpits, budgets) ?
2	Les autorités sociales soutiennent-elles et surveillent-elles adéquatement le service social ? Les autorités atteignent-elles parfois leurs limites ? Dans quel contexte ?
3	Le canton soutient-il et surveille-t-il adéquatement le service social ?
4	Existe-t-il des directives et des procédures uniformes en vue de prévenir et de lutter contre le recours abusif à l'aide sociale (aux niveaux des autorités sociales et du service social) ?

C. Analyse des tâches et capacités (ATC)

**Capture d'écran du fichier Excel (en allemand uniquement)**

Aufgaben- und Kapazitätsanalyse			
Bereich Name		individuelle Sozialhilfe	
Beschäftigungsgrad in Stellenprozent		...	100%
1	2	3	4
Nr.	Kernaufgabe / Haupttätigkeit	Arbeitskapazität in %	Summe
A) Intake Administration & Sozialarbeit			0%
B) Fallführung Administration & Sozialarbeit			70%
<b>Fallführung Administration</b>			
3.1	Krankenkasse	5%	
3.2	Zahnarzt		
3.3	Administrative Unterstützung der SA		
<b>Fallführung Sozialarbeit</b>			
4.1	Beratung der Klientschaft	50%	
4.2	Ausrichtung finanzielle Sozialhilfe (Bedarfsbemessung und Abklärung)	10%	
4.3	Subsidiäre Leistungen geltend machen	5%	
4.4	Sitzungen/Fallbesprechungen		
4.5	Diverse administrative Klientenbezogene Tätigkeit		
C) Alimentenbearbeitung			0%
D) Inkassowesen			0%
E) Klientenbuchhaltung			10%
F) Allgemeine Aufgaben			10%
8.1	Führung von Mitarbeitenden (z.B. Durchführung Standortgespräch) und Leitungsaufgaben		
8.2	Teilnahme / Durchführung von Schulungen und Weiterbildungen sowie Veranstaltungen, Tagungen, Konferenzen	5%	
8.3	Teilnahme / Durchführung von Sitzungen (nicht mit Klienten)	5%	
<b>Gesamtarbeitszeit</b>			90%
Noch zu verteilen*			10%

## D. Catalogue standardisé de tâches à accomplir

### 1) Admission (travail social)

- 1.1 Evaluation en présence du client ou de la cliente (entretien)
- 1.2 Evaluation en l'absence du client ou de la cliente (par écrit)
- 1.3 Participation à des réunions et discussions de cas

### 2) Admission (administration)

- 2.1 Clarification préalable de la compétence et premier entretien de conseil
- 2.2 Définition des exigences, préparation des documents pour évaluer le droit à l'aide sociale
- 2.3 Gestion des données
- 2.4 Soutien aux travailleurs sociaux (admission)
- 2.5 Présence au guichet et appels téléphoniques usuels

### 3) Gestion des cas (travail social)

- 3.1 Conseil à la clientèle
- 3.2 Octroi de l'aide sociale financière (évaluation des besoins et clarifications)
- 3.3 Prestations subsidiaires à faire valoir
- 3.4 Réunions et discussions de cas
- 3.5 Activités administratives diverses en lien avec la clientèle

### 4) Gestion des cas (administration)

- 4.1 Caisses-maladie
- 4.2 Dentiste
- 4.3 Soutien administratif aux travailleurs sociaux

### 5) Traitement des contributions d'entretien

- 5.1 Examen et organisation de l'avance des contributions d'entretien
- 5.2 Mesures de recouvrement des contributions d'entretien
- 5.3 Aide au recouvrement

### 6) Comptabilité clients

- 6.1 Comptabilité (recettes et dépenses)
- 6.2 Etablissement des décomptes (PC, comptes d'aide sociale, PEA/aide sociale, OIAS, etc.)
- 6.3 Statistiques/évaluations
- 6.4 Bilan mensuel, trimestriel et annuel avec le service des finances

### 7) Recouvrement

- 7.1 Recouvrement de l'aide sociale (examen du remboursement après 4 ou 8 ans, convention ou décision de remboursement), y c. comptabilité
- 7.2 Contributions d'entretien subrogées, y c. allocations familiales pour les personnes sans activité lucrative (y c. comptabilité)
- 7.3 Héritages, garanties en gage immobilier, ventes

### 8) Tâches courantes

- 8.1 Conduite des collaborateurs (p. ex. organisation des entretiens de bilan), tâches de direction
- 8.2 Participation et organisation de formations, de perfectionnements, d'événements, de conférences ou de colloques
- 8.3 Participation et organisation de réunions (sans clients)
- 8.4 Administration courante (poste, courriels, etc.)

E. Guide pour l'examen des dossiers

N°	Points de contrôle	Questions et fil conducteur	Bases légales, sources
1	Fiche de données de base et demande d'aide sociale		
1.1	La fiche personnelle ou de données de base est à jour.	La fiche personnelle ou de données de base est-elle à jour ? (de l'année en cours)	
1.2	La compétence du service social est attestée.	La personne bénéficiaire est-elle domiciliée dans la commune ou la zone de son ressort ? (domicile civil)	Adresse indiquée sur la fiche, documents, lien direct avec l'office de contrôle des habitants
		Si la personne bénéficiaire ne réside pas dans la commune, il est mentionné explicitement que le domicile d'assistance diffère du domicile civil.	<a href="#">Fiche BKSE « domicile »</a>
1.3	La demande d'aide sociale est complète et à jour.	La demande est dûment remplie et tous les documents exigés sont joints.	
		La liste des comptes est demandée, les relevés de banques sont régulièrement exigés.	
		La police d'assurance-maladie est jointe.	
2	Subsidiarité		
2.1	L'aide sociale matérielle est accordée uniquement parce que la personne bénéficiaire ne dispose d'aucun fond propre et que toutes les créances de tiers ont été mobilisées.	Il ressort du dossier que la subsidiarité a été examinée (parents qui pourraient soutenir financièrement la personne bénéficiaire ou prétentions à des prestations d'assurance sociale et à des prestations liées au besoin).	chap. 3.3, art. 30, art. 34 et art. 37 LASoc
3	Décisions de prestation		
3.1	Les versements sont conformes aux décisions (réductions, allocations) et aux décisions de prestation.	Le total des versements mensuels coïncide avec les décisions et décisions de prestation. Les versements ne comportent aucune erreur.	
3.2	Les décisions de prestation sont valables.	Seules des décisions de prestation valables ou ayant donné lieu à un versement figurent dans le dossier.	
4	Indigence		
4.1	L'indigence est attestée.	La personne bénéficiaire n'est pas dans un état de santé lui permettant de subvenir temporairement et durablement à ses besoins.	art. 23 LASoc
		La personne bénéficiaire attend que ses indemnités de chômage lui soient versées ou celles-ci sont suspendues.	
		En raison de son âge ou par manque de formation/travail lucratif, la personne bénéficiaire est incapable de subvenir à ses besoins.	art. 23 LASoc
		La personne bénéficiaire doit assumer la prise en charge d'un tiers dépendant d'elle (enfant). Aucune obligation d'entretien financière ou relevant du droit de garde n'est versée par une autre personne exerçant l'autorité parentale.	art. 23 LASoc
		Il peut s'agir d'un travailleur pauvre avec un taux d'occupation de 100% ou une incapacité de travail partielle.	
		Rien ne semble indiquer que la personne s'est retrouvée dans le dénuement par sa propre faute.	art. 36 LASoc

5	Mesures d'insertion (professionnelle et sociale)	
5.1	Des mesures d'insertion ont été lancées ou mises en œuvre.	Le lancement ou l'exécution des mesures suivantes apparaît dans le dossier : mesures de formation et de perfectionnement professionnels, aide à l'insertion sur le marché du travail, programmes d'occupation, travail familial, bénévolat ainsi que thérapies.
5.2	Les mesures d'insertion sont documentées.	Les mesures sont pertinentes et documentées de manière structurée dans le dossier. Sous quelle forme les mesures sont-elles documentées (p. ex. conventions, contrats, confirmations d'inscription, certificats) ? (réponse qualitative)
5.3	L'activité lucrative est régulièrement documentée (base pour les suppléments d'intégration et les franchises sur les revenus).	La situation professionnelle du client est congnée par écrit. Le travailleur social demande régulièrement au client de l'informer de son activité lucrative. Le client ne s'est pas dérobé à cette obligation.
5.4	Le supplément d'intégration est versé (si indiqué).	Le client bénéficie/a bénéficié d'incitations financières sous la forme d'un supplément d'intégration, suite aux prestations d'insertion sociale qu'il a fournies (100 francs, moins ?). Le supplément d'intégration est indiqué (forme).
6	Orientation sur les problèmes et l'efficacité	
6.1	Orientation sur les problèmes et bonne appréciation de la situation personnelle	L'appréciation de la situation personnelle du client est cohérente avec le dossier. Les circonstances de vie du client ne donnent lieu à aucune évaluation contradictoire sans qu'une raison clairement identifiable ne l'explique. Sur quoi l'appréciation de la situation personnelle du client se base-t-elle ? (réponse qualitative) Si des mesures sont déployées, le travailleur social fait preuve de discernement (type et portée des sanctions ou des mesures, etc.).
6.2	L'orientation sur l'efficacité est évidente et suffisamment mise en œuvre.	Les objectifs de l'aide matérielle et personnelle sont réalisés grâce à l'aide accordée (objectifs : prévention, aide à la prise en charge personnelle, compensation des préjudices, remède aux situations d'urgence, mesures visant à éviter la marginalisation, encouragement de l'insertion). Les objectifs sont régulièrement réexaminés avec le client et leur réalisation évaluée. Le rapport entre la réalisation des objectifs et les coûts qu'elle engendre est équilibré (contrôle financier). Si les objectifs ne sont pas atteints, le budget de l'aide sociale est ajusté.

7	Méthode		
7.1	Les objectifs et les plans d'action sont documentés et régulièrement évalués ou ajustés.	<p>Les objectifs sont définis dans le dossier, qui comprend un plan d'action.</p> <p>Les plans d'action et les objectifs à court terme sont coordonnés avec la définition des objectifs/les objectifs à long terme.</p> <p>Les objectifs sont définis régulièrement.</p> <p>La réalisation des objectifs est systématiquement évaluée et la définition des objectifs est ajustée en conséquence.</p> <p>La définition d'objectifs est suivie d'effets (sanctions ou allocations).</p>	<p>art. 3 (objectifs) et surtout art. 19, al. 1, lit. c, e et f (tâches des SS) LASoc</p> <p>art. 35, al. 3 (allocations) et art. 36 (sanctions) LASoc</p>
7.2	Les comptes-rendus sont clairs.	La structure est claire et pertinente (catégorie, date, objet, synthèse, prochaines étapes).	
7.3	Support de gestion du dossier (numérique, partiellement numérique, papier)	<p>Le dossier est-il intégralement au format papier ou certains éléments sont-ils numériques ? (réponse qualitative)</p> <p>Si la gestion du dossier est partiellement numérique, est-elle structurée et claire ? (réponse qualitative)</p>	
7.4	Impression générale sur la gestion du dossier (degré de maturité)	<p>Le dossier semble-t-il complet ? (réponse qualitative)</p> <p>Le dossier est-il géré de manière cohérente et systématique ?</p> <p>Les comptes-rendus, les définitions d'objectifs et les rendez-vous sont-ils à jour ?</p> <p>Certains éléments ou structures peuvent-ils être considérés comme des exemples de bonnes pratiques ?</p> <p>Des documents ou des listes de contrôle sont-ils utilisés ? (réponse qualitative)</p> <p>La gestion du dossier présente-t-elle des lacunes (y c. formulaires) ? (réponse qualitative)</p> <p>Les formulaires sont-ils uniformes et cohérents ? (réponse qualitative)</p>	

Tableau 4 : guide pour l'examen des dossiers (version courte)

F. Résultats de l'examen des dossiers (quantitatifs)

N° Dimension		D 1	D 2	...
1	Fiche de données de base et demande d'aide sociale			
1.1	La fiche de données de base figure dans le dossier			
1.2	La compétence du service sociale est attestée			
1.3	La demande d'aide sociale est complète			
2	Subsidiarité			
2.1	Toutes les créances de tiers ont été mobilisées			
3	Décisions de prestation et aide sociale matérielle			
3.1	Les versements sont conformes aux décisions de prestation et aux décisions			
3.2	Les décisions de prestation sont valables			
4	Indigence			
4.1	L'indigence est attestée			
5	Mesures d'insertion (professionnelle et sociale)			
5.1	Des mesures d'insertion ont été lancées ou mises en œuvre			
5.2	Les mesures d'insertion sont documentées			
5.3	L'activité lucrative est régulièrement documentée			
5.4	Le supplément d'intégration est versé (si indiqué)			
6	Orientation sur les problèmes et l'efficacité			
6.1	Orientation sur les problèmes et bonne appréciation de la situation personnelle			
6.2	L'orientation sur l'efficacité est évidente et suffisamment mise en œuvre			
7	Méthode			
7.1	Les objectifs et les plans d'action sont documentés et régulièrement évalués			
7.2	Les comptes-rendus sont clairs			
<b>Evaluation globale</b>				

**Légendes**

D	Dossier
✓	Critère rempli
✗	Critère non rempli

[kpmg.ch/socialmedia](https://kpmg.ch/socialmedia)



[kpmg.com/app](https://kpmg.com/app)



Ce rapport est exclusivement destiné à l'usage et à l'information de la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne (DSSI). Il repose sur des faits et des circonstances spécifiques, conformément à un accord passé entre la société KPMG et la DSSI ; il n'est pas destiné à un usage par des tiers, qui ne peuvent donc pas s'y référer.

La DSSI ne peut divulguer tout ou partie du rapport ni y faire référence sans accord préalable écrit de la société KPMG, à moins qu'elle n'y soit obligée en vertu de la loi ou sur réquisition d'une autorité.

KPMG International ne fournit aucun service aux clients. Aucun cabinet membre ne peut obliger KPMG International ou un autre cabinet membre envers une tierce partie. KPMG International ne peut non plus obliger aucun cabinet membre.

© 2019 KPMG AG est une filiale de KPMG Holding AG, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une personne morale suisse. Tous droits réservés.