



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

Poursuite du projet pilote d'organe de révision de l'aide
sociale :
Rapport Final

Berne, le 14 septembre 2020

Impressum

- Mandant :** Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne (DSSI)
- Mandataire :** KPMG AG
- Suivi :** Mandat portant sur la mise en place d'un organe de révision de l'aide sociale
- Remarque :** Ce rapport a été rédigé en allemand sur mandat de la DSSI. 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.
- Sources :** 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

| | |
|---|-----------|
| Impressum | I |
| 1. Synthèse | 1 |
| 2. Mandat de projet et méthode | 5 |
| 2.1. Mandat de projet | 5 |
| 2.2. Méthode | 5 |
| 3. Evaluation des cinq services sociaux pilotes : résultats comparatifs | 7 |
| 3.1. Introduction | 7 |
| 3.2. Gestion des dossiers | 8 |
| 3.3. Bilan : profil consolidé de forces et de faiblesses | 11 |
| 4. Comparaison cantonale consolidée des indicateurs des services sociaux | 13 |
| 4.1. Introduction | 13 |
| 4.2. Calculs des indicateurs | 13 |
| 4.3. Analyses spécifiques | 15 |
| 5. Recommandations d'action et d'audit | 18 |
| 5.1. Introduction | 18 |
| 5.2. Recommandations | 18 |
| 5.3. Perception de la surveillance et de la révision des services sociaux | 23 |
| 5.4. Conclusion | 23 |
| Annexes | 24 |
| A. Indicateurs | 24 |
| B. Guide pour l'examen des dossiers | 26 |
| C. Résultats de l'examen des dossiers (quantitatifs) | 29 |



Tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : résultats consolidés de l'examen des dossiers dans les cinq services sociaux | 9 |
| Tableau 2 : profil consolidé de forces et de faiblesses..... | 13 |
| Tableau 3 : indicateurs d'efficacité de tous les SS du canton de Berne | 14 |
| Tableau 4 : indicateurs de qualité de tous les SS du canton de Berne | 14 |
| Tableau 5 : indicateurs de productivité de tous les SS du canton de Berne | 15 |
| Tableau 6 : mesures recommandées | 21 |



Illustrations

| | |
|---|----|
| Illustration 1 : recommandations d'action et d'audit supplémentaires | 4 |
| Illustration 2 : déroulement de la poursuite du projet pilote d'organe de révision de l'aide sociale..... | 6 |
| Illustration 3 : durée de soutien | 15 |
| Illustration 4 : revenu provenant d'une activité lucrative | 16 |
| Illustration 5 : population migrante | 16 |



Abréviations

| | |
|-------|---|
| AS | Autorité sociale |
| DAMC | Décompte de l'aide matérielle par catégorie |
| LASoc | Loi du 11 juin 2001 sur l'aide sociale (RSB 860.1) |
| ORP | Office régional de placement |
| POIAS | Programmes d'occupation et d'insertion proposés dans le cadre de l'aide sociale |
| SAS | Statistique de l'aide sociale |
| SS | Service social |
| UA | Unité d'assistance |



1. Synthèse

L'Office cantonal de l'intégration et de l'action sociale (OIAS), qui est rattaché à la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration (DSSI), a lancé à la mi-2019 le projet pilote d'organe de révision de l'aide sociale. Les objectifs étaient principalement de trois ordres :

- 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.

Mandatée par l'OIAS, la société KPMG a mené à bien ce projet de septembre à décembre 2019. Dans le cadre de son travail, elle a notamment procédé à l'examen de sept services sociaux sélectionnés sur une base volontaire et a fait état de ses conclusions dans un rapport.

Au printemps 2020, l'OIAS a confié à KPMG le soin de poursuivre le projet pilote de l'aide sociale. Cette nouvelle phase s'est déroulée de mars à juin 2020 et s'articulait en **trois volets** :

- **réalisation d'un audit de cinq services sociaux bernois supplémentaires, rapport sur chacun d'entre eux à l'appui,**
- **recours à une série d'indicateurs pour le canton de Berne pour l'année 2018,**
- **élaboration d'un rapport final présentant les éléments suivants : évaluation des résultats consolidés, comparaisons croisées entre les douze services sociaux (les sept premiers puis les cinq autres), conclusions générales.**

Il s'agissait ici aussi de répondre aux questions suivantes : comment axer plus fortement les services sociaux sur la performance et la qualité, comment les auditer et comment renforcer la fonction de pilotage et de supervision de l'OIAS.

Les **cinq services sociaux volontaires** (Hindelbank, Münchenbuchsee, Orpund, Tavannes et Zulg) 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 structures que compte le canton de Berne.

Dans le cadre de ce projet, KPMG a analysé quelque 105 documents, mené 25 entretiens téléphoniques avec des employé-e-s des services sociaux et des autorités sociales ainsi que bon nombre d'autres entretiens plus courts et procédé à l'examen sur place de 30 dossiers d'aide sociale. Un sondage portant sur les tâches et les capacités a également été réalisé en ligne dans les cinq 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 cinq services sociaux.

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 cinq services sociaux examinés présentent un degré de maturité organisationnelle qualifié de moyen à élevé. S'agissant des dimensions « Collaborateurs » et « Méthodes et processus », tous présentent un degré de maturité élevé, et pour ce qui est des dimensions « Organisation » et « Gestion », ils affichent un degré de maturité moyen. L'analyse globale des douze services sociaux examinés vient confirmer ces résultats.

L'évaluation du cadre juridique et organisationnel, des tâches et des processus, du degré de maturité organisationnelle, de la gestion des dossiers et des indicateurs de ces cinq structures **corrobore le profil de forces et de faiblesses** qui avait été identifié pour les sept services sociaux déjà examinés tout en mettant en évidence les nouveaux **points forts** ci-après :

- + diverses approches organisationnelles modernes ont été mises en place (p. ex. gestion allégée, gestion de la qualité, système de gestion des documents) ;

- + certaines tâches administratives requérant une expertise spécifique sont traitées à l'interne (données OFS, réductions individuelles des primes d'assurance-maladie, frais dentaires, etc.) ;
- + les subsides sont versés aux bénéficiaires de l'aide sociale uniquement si tous les documents nécessaires au calcul des montants à octroyer ont été fournis ;
- + la gestion des dossiers tient compte des paramètres suivants : subsidiarité, indigence, mesures d'insertion, documentation de la situation de la ou du bénéficiaire et des objectifs à atteindre.

L'analyse approfondie a également révélé les **faiblesses** supplémentaires suivantes :

- les processus financiers doivent pour la plupart être professionnalisés (traitement des contributions d'entretien, comptabilité de l'aide sociale, recouvrement) ;
- les offres d'insertion sont insuffisantes (entre autres en termes de rapport coût-bénéfice, de disponibilité régionale et de diversité) ;
- tous les services sociaux manquent de modèles de documents (p. ex. juridiques) ;
- il y a trop peu d'échanges entre l'aide sociale individuelle et l'aide sociale institutionnelle (crèches, EMS) et le recours aux offres de développement de la petite enfance et à l'animation de jeunesse est insuffisant ;
- la transmission des dossiers entre travailleuses et travailleurs sociaux est insuffisamment standardisée (vérification des documents de base, calcul du budget, etc.) ;
- la gestion des dossiers mérite d'être améliorée (points à vérifier de la fiche de données de base / de demande d'aide sociale, décisions de prestation, méthodologie).

A partir de la **série de 18 indicateurs** de gestion ayant été définie, **onze** ont été retenus **pour les cinq services sociaux**. La **moyenne** des douze services sociaux a ensuite été calculée pour chacun de ces indicateurs. Pour **cinq indicateurs**, les résultats obtenus ont été **comparés à la moyenne cantonale**. Dans la plupart des cas, le bilan est positif pour les cinq services sociaux examinés, avec pour certains des valeurs extrêmes, qu'elles soient très basses ou très élevées.

En complément à la comparaison des indicateurs, KPMG a procédé à des analyses spécifiques sur la base des données 2018 de la statistique de l'aide sociale (SAS) de l'OFS, ce qui a permis d'identifier les tendances suivantes :

- durée de soutien
 - Corrélation positive avec la taille de l'UA, l'âge de la ou du bénéficiaire et le nombre d'habitantes de la commune. En d'autres termes, plus l'UA est grande, l'âge de la ou du bénéficiaire de l'aide sociale élevé et la population communale nombreuse, plus la durée de soutien est longue.
 - Corrélation négative avec les paiements au titre de la subsidiarité et les revenus provenant d'une activité lucrative. En d'autres termes, plus les paiements au titre de la subsidiarité et les revenus provenant d'une activité lucrative sont élevés, plus la durée de soutien est courte.
- revenu provenant d'une activité lucrative
 - Corrélation positive avec la taille de l'UA et le degré de formation. En d'autres termes, plus l'UA est grande et plus le degré de formation est élevé, plus le revenu provenant d'une activité lucrative est lui aussi élevé.
 - Corrélation négative avec la variable « population migrante ». En d'autres termes, les revenus provenant d'une activité lucrative sont moindres pour cette catégorie de personnes.
- population migrante
 - Corrélation positive avec la taille de l'UA. En d'autres termes, l'UA est plus grande pour cette catégorie de personnes.
 - Corrélation négative avec le niveau de formation. En d'autres termes, la population migrante est moins bien formée.

Il ressort de ces observations que la plupart des **recommandations d'action et d'audit** formulées jusqu'à présent s'appliquent également à cette nouvelle phase du projet et que, dans certains cas, les mesures à

prendre sont plus urgentes que ce qui a été noté lors de la phase 1. D'autres **mesures** venant accompagner les premières sont proposées ici. Il s'agit des suivantes :

| Mesures | Au niveau communal | Au niveau cantonal |
|---|---|--|
| Adaptations législatives et normes | <i>Pas de recommandations d'action supplémentaires</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Obligation d'utiliser le manuel de l'aide sociale de la Conférence bernoise d'aide sociale et de protection de l'enfant et de l'adulte (manuel BKSE) - Elaboration, dans le cadre de la mise au point d'un modèle de données et de contrôle, d'un plan comptable pour l'aide sociale en tenant compte des plans utilisés par les communes - Mise sur pied de directives cantonales claires concernant les critères et les procédures à appliquer en cas de dénuement découlant de la propre faute de la ou du bénéficiaire |
| Changements structurels | <i>Pas de recommandations d'action supplémentaires</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un service juridique centralisé - Examen des possibilités de mise sur pied d'une task-force Jura bernois en vue du développement global de la région - Examen des possibilités de gestion centralisée des employeurs locaux ou recours au réseau d'ORP - Examen de l'éventail et de la disponibilité régionale des mesures proposées pour certains groupes de bénéficiaires |
| Optimisation des processus et environnement informatique | <ul style="list-style-type: none"> - Concentration des efforts sur les jeunes adultes, les UA de grande taille et les personnes élevant seules leurs enfants - Encouragement, dans les SS spécialisés, de la collaboration interne entre protection de l'enfant et de l'adulte d'une part et aide sociale d'autre part ; examen, dans les SS polyvalents, des possibilités de personnel séparé en cas de double mandat - Suivi plus étroit de la collaboration avec les fournisseurs de programmes | <ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de modèles de documents pour tout le canton |

| | | |
|---|--|--|
| Contrôle et révision | <ul style="list-style-type: none"> - Professionnalisation de la comptabilité de l'aide sociale / intégration de celle-ci dans l'administration financière des communes - Versement des subsides aux bénéficiaires de l'aide sociale uniquement si tous les documents nécessaires au calcul des montants à octroyer ont été fournis | <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration, dans le cadre de la mise au point d'un modèle de données et de contrôle, de la qualité des données issues des statistiques (DAMC et OFS) |
| Ressources en personnel et gestion du changement | <i>Pas de recommandations d'action supplémentaires</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de l'attractivité de la profession de travailleuse et travailleur social-e - Planification plus sûre des ressources humaines dans les SS |

Illustration 1 : recommandations d'action et d'audit supplémentaires

Enfin, KPMG conseille une nouvelle fois de mettre en place une **organisation dédiée à la mise en œuvre ciblée l'ensemble des mesures recommandées.**

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.

L'OIAS a lancé à la mi-2019 le projet pilote d'organe de révision de l'aide sociale (appelé ci-après phase 1). Les objectifs étaient principalement de trois ordres :

- 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.

La réalisation du projet, dont les conclusions sont détaillées dans un rapport complet, a été confiée à la société de révision et de conseil KPMG (période de septembre à décembre 2019). Les axes suivants étaient prévus :

- informations de base, sélection des services sociaux (pilotes) et comparaison entre les indicateurs,
- analyse de l'organisation et des processus, contrôle des tâches et des capacités, examen des dossiers,
- stratégie de révision,
- révisions individuelles des sept services sociaux participant au projet sur une base volontaire, comprenant un rapport par service social et
- éventail de mesures aux échelons communal et cantonal.

Ensuite, une autre phase (appelée ci-après phase 2) s'est déroulée de mars à juin 2020 et s'articulait en trois volets :

- **réalisation d'un audit de cinq services sociaux bernois supplémentaires, rapport sur chacun d'entre eux à l'appui,**
- **recours à une série d'indicateurs pour l'année 2018,**
- **élaboration d'un rapport final présentant les éléments suivants : évaluation des résultats consolidés, comparaisons croisées entre les douze services sociaux (les sept premiers puis les cinq autres), conclusions générales.**

Il s'agissait ici aussi de répondre aux questions suivantes : comment axer plus fortement les services sociaux sur la performance et la qualité, comment les auditer et comment renforcer la fonction de pilotage et de supervision de l'OIAS.

2.2. Méthode

La méthode était similaire à celle suivie au cours de la phase 1 et pour l'élaboration de la stratégie de révision ad hoc ; il n'est donc pas nécessaire de la présenter une nouvelle fois en détail.

L'illustration ci-après montre comment la société KPMG a organisé et réalisé les **lots de travaux** du projet « Poursuite du projet pilote d'organe de révision de l'aide sociale » :

Lot 1

Révision individuelle de 5 services sociaux supplémentaires dans le canton de Berne (sur place)

Étapes principales (dans chaque service social)

- Organisation et évaluation des informations de base
- Préparation des révisions sur place
- Analyse des tâches et des capacités (outil de sondage en ligne)
- Analyse des processus et de l'organisation (modèle de maturité développé par la société KPMG):
 - o 5 entretiens sur place avec questionnaire (modèle de maturité de l'organisation)
 - o évaluation des informations clés pertinentes
- Examen sur place de 6 dossiers en suivant le guide d'examen (choix des dossiers selon la procédure de la phase pilote)
- Calcul de la série de 18 indicateurs pour l'année 2018 (sous réserve de la disponibilité des données) ; comparaison des 12 services sociaux (phase 1 : 7 SS ; phase 2 : 5 SS)
- Identification des forces et des faiblesses, propositions de mesures à déployer
- Rédaction des rapports de révision (un par service social et pour la DSSI/OIAS, selon la procédure de la phase pilote)

Lot 2

Calcul des indicateurs (canton de Berne, 2018)

Étapes principales

- Obtention des données pertinentes auprès du canton et de l'OFS
- Calcul des indicateurs sur la base des 18 indicateurs définis (sous réserve de la disponibilité des données)

Illustration 2 : déroulement de la poursuite du projet pilote d'organe de révision de l'aide sociale

3. Evaluation des cinq 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. Seuls les résultats sont donc présentés, et sous forme consolidée.

La présente section vise à exposer de manière plus exhaustive l'ancrage organisationnel et le rôle des **autorités sociales**, dans la mesure où il s'agit d'un aspect juridique et d'organisation important. En effet, celles-ci sont bien souvent organisées en commissions, elles-mêmes composées de représentantes et représentants des exécutifs municipaux des communes-sièges et des communes signataires. Dans l'un des services sociaux examinés, la commission des affaires sociales est une commission permanente du pouvoir législatif, dont les membres sont nommés par les communes y participant. Dans un autre, les autorités sociales sont organisées en Comité et sont nommées par les communes affiliées. Au plan du contenu, les directions des services sociaux donnent des consignes aux autorités sociales ; **pour des raisons de gouvernance**, il existe donc un **potentiel d'amélioration** supplémentaire. On observe ici aussi que les tâches incombant aux autorités sociales en vertu de la loi sont exécutées très différemment, en raison notamment de la fréquence des réunions. Dans l'un des services sociaux, le Comité possède une expertise et a élaboré un plan d'action stratégique, preuve d'un certain professionnalisme. Toutes ces observations viennent confirmer les résultats de la phase 1.

Comme déjà mis en évidence pendant la phase 1, les **autorités sociales** des cinq nouveaux services sociaux servent principalement de canal de communication entre les milieux politiques et la population, et n'assurent leur fonction de surveillance que par l'examen annuel des dossiers. Réalisé selon des procédures très hétérogènes et avec un niveau de professionnalisme variable, ce dernier doit être amélioré. Certaines tâches et fonctions relevant de l'organisation, de la stratégie, de la planification et du contrôle sont presque totalement laissées de côté. Les rotations fréquentes parmi les membres des autorités sociales – puisque les mandats politiques sont par nature limités dans le temps – sont très certainement l'un des défis qui se posent pour la collaboration au sein des commissions, partant pour l'exécution optimale des tâches.

Le **lien organisationnel** qu'entretiennent les cinq services sociaux avec le canton (DSSI/OIAS) est très sporadique, ce qui avait déjà été constaté lors de la phase 1. Ce lien devrait donc être renforcé. Il convient ici de souligner la nécessité d'un lien avec le Jura bernois à différents niveaux : en effet, cette région est sous-représentée à l'échelle du canton et s'en trouve parfois défavorisée (p. ex. en ce qui concerne les programmes d'intégration).

Les **interfaces externes** (AVS/AI, ORP, CCh, contrôle des habitants, administrations fiscales, office de la circulation routière, entreprises, etc.) des cinq nouveaux services sociaux posent les mêmes défis que celles des sept premiers (fonctionnement dépendant de la personne en charge de l'interface, processus non numérisés, etc.). Il en découle donc un grand potentiel d'amélioration de l'efficacité.

3.2. Gestion des dossiers

Lors des audits menés sur place dans les cinq services sociaux pilotes, la société KPMG a analysé physiquement et électroniquement 30 dossiers, sur la base des sept dimensions préalablement définies (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 |
| 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 | +/- | +/- | x | x | ✓ |
| 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 | +/- | +/- | ✓ | ✓ | ✓ |
| 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 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7 | Méthode | | | | | |
| 7.1 | Définition d'objectifs et plans d'action documentés et régulièrement évalués ou ajustés | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7.2 | Comptes rendus clairs | +/- | +/- | x | x | ✓ |

| Légendes | | |
|----------|------------------------------|---------------------|
| ✓ | Critère rempli | ≥ 80% des dossiers |
| +/- | Critère partiellement rempli | 50-80% des dossiers |
| ✘ | Critère non rempli | < 50% des dossiers |

Tableau 1 : résultats consolidés de l'examen des dossiers dans les cinq services sociaux

Tout comme lors de la phase 1, aucune faiblesse criante n'a été identifiée dans la phase 2 pour ce qui est de la gestion des dossiers. Au contraire, la gestion des dossiers dans les nouveaux services sociaux était même de meilleure qualité. Parmi les nombreux critères marqués en vert ci-dessus, un seul dossier problématique a été identifié. Néanmoins, certains schémas récurrents ont été observés **au niveau des dossiers**, lesquels peuvent être le point de départ d'une 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. Il est donc plus difficile 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. Le même constat avait déjà été fait pendant la phase 1.
- Il a été relevé dans un service social que, alors même que les dossiers sont complets, il n'existe pas de formulaire unique de demande d'aide sociale à faire remplir et signer par la ou le bénéficiaire au début de la procédure. Il est fortement recommandé de disposer d'un tel document, pour des raisons juridiques notamment.

Dimension 2 : examen de la subsidiarité

- Aucun service social n'a encore instauré de vérification automatisée auprès des administrations fiscales. La conclusion d'un accord au niveau cantonal réglant 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.
- En ce qui concerne les poursuites en réalisation de gage, la collaboration standardisée avec une ou un notaire de la région s'est révélée être une méthode particulièrement efficace.
- Le calcul des indemnités 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 dans le cadre de l'examen de la subsidiarité (notamment si les revenus du partenaire changent fréquemment). Ce processus devrait donc être examiné sous l'angle coûts/bénéfices, d'autant que ce point a déjà été relevé pendant la phase 1.

Dimension 3 : décisions de prestation et aide sociale matérielle

- Les décisions de prestation étaient bien documentées. Un service social venait tout juste de connaître une réorganisation, durant laquelle la gestion des dossiers avait été revue. Des lacunes ont été identifiées (erreurs de calcul des primes d'assurance complémentaire, de la réduction du forfait pour entretien et des charges locatives) notamment dans des dossiers plus anciens. Suite à un changement au sein de l'équipe, ces dossiers avaient été assignés à une nouvelle travailleuse sociale ou à un nouveau travailleur social, qui ne les avait pas contrôlés de manière approfondie au moment de les reprendre.
- Contrairement à la phase 1, aucun manquement au respect des dispositions légales relatives à la prise en charge maximale des primes d'assurance-maladie n'a été constaté. Toutefois, 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.
- Les services sociaux ne suivent pas tous la même ligne en ce qui concerne la baisse des taux d'intérêt de référence. Bien souvent, la réduction n'est pas exigée de manière systématique afin de ne pas

mettre en péril la sécurité du logement des bénéficiaires de l'aide sociale. Bon nombre d'entre eux risqueraient en effet jusqu'à une résiliation de leur bail, ce que de minimes économies ne justifieraient pas.

Dimension 4 : indigence

- L'indigence était attestée dans les 42 dossiers examinés. Dans de nombreux dossiers de longue date, elle s'expliquait de nouveau, à partir d'un certain temps, par la dépendance financière découlant de l'absence prolongée du marché du travail. Dans de tels cas, il n'était pas facile d'apprécier l'indigence de manière précise, ni de définir les objectifs d'effet. Ces cas mettent en lumière les composantes centrales suivantes :
 - la réinsertion rapide, ciblée et faisant suite à des mesures puis l'affranchissement de l'aide sociale (confirmation de la phase 1) ;
 - le système de pilotage des cas ciblé et standardisé pour des profils clients spécifiques (confirmation de la phase 1) ;
 - un suivi étroit des bénéficiaires de l'aide sociale par les travailleuses sociales et travailleurs sociaux, avec un recours à des mesures ciblées pour les dossiers à fort potentiel d'intégration (phase 2).
- Ces composantes exigent une gestion des cas axée sur les clients, ce qui nécessite des ressources humaines ad hoc et doit, en tant qu'élément clé de la rétribution, être garanti (confirmation de la phase 1).

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

- Dans les cinq services sociaux, les mesures prévues par le catalogue ont été déployées de manière ciblée. Globalement, la collaboration avec les prestataires de mesures est jugée bonne par la plupart des services sociaux, malgré un manque de transparence exprimé par certaines travailleuses sociales et certains travailleurs sociaux en ce qui concerne les progrès et les objectifs fixés pour les mesures en cours. Les services sociaux devraient accompagner de plus près l'interface bénéficiaire/prestataires, p. ex. en conviant toutes les parties prenantes à des réunions régulières de mise au point.
- En outre, la recherche de mesures d'insertion adéquates prises en charge par le canton représente dans certains cas un travail important (il n'existe aucune plateforme en réseau). Le catalogue de mesures gagnerait à être étoffé, en particulier pour les personnes en situation de handicap ou proches du marché primaire du travail. Seul le Jura bernois le considère insuffisant (de nombreuses offres n'existent qu'en allemand, p. ex.).
- Contrairement à la phase 1, les cinq services sociaux examinés ont utilisé les suppléments d'intégration en renfort des efforts d'insertion, conformément au manuel de la BKSE.

Dimension 6 : orientation sur les problèmes et l'efficacité

- Même si les 5 services sociaux procèdent à une appréciation de la situation personnelle de leurs clients, celle-ci varie selon la travailleuse ou le travailleur social-e en charge du dossier. Les objectifs d'effet sont certes entièrement documentés, mais de nouveau matériellement insuffisants (aucun caractère contraignant, mesurabilité discutable), ce que les services sociaux voient d'un œil critique.

Dimension 7 : méthode

- Un seul et unique service social ne disposait d'aucun document type pour définir les objectifs. Toutefois, il serait judicieux de fixer une ligne de conduite globale 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.
- La distinction entre gestion physique et gestion électronique des dossiers a posé des problèmes de transparence et de clarté. Un service social a par ailleurs eu recours à un logiciel additionnel, ce qui a encore compliqué la donne pour les anciens dossiers. Il est donc préconisé de ne plus gérer les dossiers que de manière électronique et de scanner les documents ou de les conserver ensemble dans des dossiers physiques dédiés. Ceux-ci devront être rangés lors du contrôle annuel interne.

Comparativement à la phase 1, la phase 2 met en évidence une gestion des dossiers de qualité plus élevée. En effet, les services sociaux disposent de processus et de lignes de conduite mieux définies (obligation d'entretien en vertu du droit de la famille, critères d'octroi des suppléments d'intégration, etc.) et de décisions de prestation généralement plus transparentes. De plus, la régularité et la forme que prend la procédure de définition d'objectifs et d'évaluation avec les clients est de meilleure qualité et plus standardisée que dans la phase 1. Certains champs d'action ont malgré tout été confirmés (difficulté de gestion des dossiers de longue date, objectifs des clients reposant sur une base matérielle insuffisante), et d'autres sont venus s'y ajouter (p. ex. manque d'uniformité dans la gestion des dossiers).

3.3. Bilan : profil consolidé de forces et de faiblesses

La **majorité des forces et des faiblesses** mises en évidence durant la phase 1 ont été **confirmées** pendant la phase 2 dans les cinq services sociaux examinés ; d'autres forces et faiblesses ont en outre été identifiées, comme le montre le **profil consolidé** ci-après.

| Forces, opportunités et avantages | Confirmé | Faiblesses, risques et inconvénients | Confirmé |
|---|----------|--|----------|
| <p>Nouveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Diverses approches organisationnelles modernes ont été mises en place (p. ex. gestion allégée, gestion de la qualité, système de gestion des documents). + Certaines tâches administratives requérant une expertise spécifique sont traitées à l'interne (données OFS, réductions individuelles des primes d'assurance-maladie, frais dentaires, etc.). + Les subsides sont versés aux bénéficiaires de l'aide sociale uniquement si tous les documents nécessaires au calcul des montants à octroyer ont été fournis. + La gestion des dossiers tient compte des paramètres suivants : subsidiarité, indigence, mesures d'insertion, documentation de la situation de la ou du bénéficiaire et des objectifs à atteindre. | | <p>Nouveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Les processus financiers doivent pour la plupart être professionnalisés (traitement des contributions d'entretien, comptabilité de l'aide sociale, recouvrement). – Les offres d'insertion sont insuffisantes (entre autres en termes de rapport coût-bénéfice, de disponibilité régionale et de diversité). – Tous les SS manquent de modèles de documents (p. ex. juridiques). – Il y a trop peu d'échanges entre l'aide sociale individuelle et l'aide sociale institutionnelle et le recours aux offres de développement de la petite enfance et à l'animation de jeunesse est insuffisant. – La transmission des dossiers entre travailleuses et travailleurs sociaux est insuffisamment standardisée (vérification des documents de base, calcul du budget, etc.). – La gestion des dossiers mérite d'être améliorée (points à vérifier de la fiche de données de base / de demande d'aide sociale, décisions de prestation, méthodologie). | |
| <ul style="list-style-type: none"> + Les tâches, les compétences et les responsabilités sont définies et clairement communiquées au sein des SS. | x | <ul style="list-style-type: none"> – 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). | x |

| Forces, opportunités et avantages | Confirmé | Faiblesses, risques et inconvénients | Confirmé |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + Les flux d'informations, les activités ainsi que les processus et mécanismes décisionnels au sein des SS sont clairs et transparents. + Les hiérarchies sont horizontales et les taux d'encadrement appropriés. + La gestion des cas est polyvalente et généralement ancrée de manière appropriée. + Il existe un triage globalement efficace de la gestion des dossiers. + Les processus opérationnels sont bien réglementés, documentés et appliqués. + 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. | <ul style="list-style-type: none"> x x x x x x | <ul style="list-style-type: none"> - La surveillance et la révision des SS par les AS et le canton doivent être améliorées. - Des lacunes dans la gouvernance des SS et des AS ont été relevées (indépendance, notamment). - Les connaissances et le savoir-faire au sein des AS sont insuffisants pour assumer professionnellement une fonction de surveillance. - Le dialogue entre le canton et les SS ainsi que les AS doit être amélioré. - L'orientation stratégique des SS (pour la plupart) et les interactions avec la stratégie cantonale doivent être améliorées. - Les données pertinentes pour le calcul des indicateurs (p. ex. nombre d'entretiens par EPT pour la gestion des cas) ne sont pas disponibles. | <ul style="list-style-type: none"> x x x x x x |
| <ul style="list-style-type: none"> + Les mesures visant l'insertion des bénéficiaires de l'aide sociale sur le marché du travail sont identifiables. + Les processus au niveau des ressources humaines (définition des objectifs, recrutement) sont bien établis. + Les interfaces internes aux SS fonctionnent correctement (p. ex. domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte, contrôle des habitants). + Des mesures d'assurance de la qualité ont été mises en place et sont appliquées (p. ex. principe du double contrôle). + Il existe un bon échange de connaissances au sein des différents services, départements et groupes régionaux. + Une culture ouverte, un bon climat de travail, des canaux de communication directs et des échanges réguliers au sein des équipes ont été relevés. + Il existe un grand nombre d'indicateurs et de possibilités d'évaluation. | <ul style="list-style-type: none"> x x x x x x x | <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs pour le contrôle et le pilotage ne sont pas suffisamment exploités. - Les ressources affectées aux tâches d'ordre général (p. ex. séances) sont relativement élevées par rapport à d'autres unités administratives. - La complexité croissante des questions d'ordre juridique, notamment concernant les assurances sociales, exige des SS un savoir-faire spécifique. - Un manque de personnel qualifié et expérimenté (notamment dans les petits SS) a été constaté. - 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. | <ul style="list-style-type: none"> x x x x x x x |

| Forces, opportunités et avantages | Confirmé | Faiblesses, risques et inconvénients | Confirmé |
|---|----------|--|---------------------|
| + La majorité des indicateurs se situe dans la moyenne cantonale, mais plusieurs valeurs supérieures ou inférieures ont toutefois été enregistrées. | x | <ul style="list-style-type: none"> - 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.). - Les processus clés (processus d'admission, notamment) ne sont pas réglés de manière uniforme bien qu'ils soient identiques pour tous les SS. - Le traitement des thèmes centraux (p. ex. loyers) peut être amélioré. - Les objectifs d'effet mesurables avec les clients doivent encore être optimisés. - La réglementation actuelle des compétences ne permet pas une réaction appropriée et rapide concernant la gestion des cas. - La gestion standardisée des connaissances n'est pas entièrement établie. - Les bases légales ne sont pas toujours applicables dans la pratique (p. ex. frais dentaires). | x x x |

Tableau 2 : profil consolidé de forces et de faiblesses

4. Comparaison cantonale consolidée des indicateurs des services sociaux

4.1. Introduction

Sur la base de la série d'indicateurs définis dans le cadre de la phase 1, les indicateurs des douze services sociaux examinés sont comparés avec ceux des 66 services sociaux du canton de Berne. Une synthèse des données et sources utilisées pour le calcul des indicateurs peut être consultée à l'annexe A.

4.2. Calculs des indicateurs

Le tableau ci-après dresse une comparaison entre le meilleur service social (« *Best One* »), le moins bon (« *Last One* »), la moyenne des 66 services sociaux du canton de Berne et les douze services sociaux examinés. Les cases rouges correspondent aux calculs qui n'ont pu être réalisés, faute de données disponibles.

| N° | Indicateurs d'efficacité | <i>Last One</i> | <i>Best One</i> | Moyenne cantonale | Ø 12 SS |
|----|---|-----------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | Part de dossiers récurrents en % de tous les dossiers | 70% | 10% | 43% | 42% |
| 2 | Part de dossiers « longue durée » en % de tous les dossiers | | | | 65% |

| | | | | | |
|---|---|----|----|----|-----|
| 3 | Part de participants aux POIAS parmi l'ensemble des bénéficiaires | 1% | 8% | 5% | 5% |
| 4 | Revenu provenant d'une activité lucrative par bénéficiaire par EPT pour la gestion des cas (travail social) en francs | | | | 827 |

Tableau 3 : indicateurs d'efficacité de tous les SS du canton de Berne

Avec 42%, la **part de dossiers récurrents** dans les douze services sociaux est très proche de la moyenne cantonale. Force est de constater que cette part varie fortement, puisqu'elle oscille entre 10% et 70% selon les services sociaux. Cela peut s'expliquer par le fait que la part de dossiers récurrents dépend du caractère durable des tâches opérationnelles et de la complexité des cas. Sans compter que les services sociaux avec un taux d'affranchissement élevé ont généralement un nombre important de dossiers récurrents.

La **part de participants** à des mesures POIAS (insertion professionnelle ou intégration sociale) va de 1% à 8% selon les services. La moyenne cantonale est de 5%, tout comme celle des douze services sociaux.

| N° | Indicateurs de qualité | Last One | Best One | Moyenne cantonale | Ø 12 SS |
|----|---|----------|----------|-------------------|---------|
| 1 | Taux de remboursement en % | 0,15% | 19,5% * | 2,4% | 5,4% |
| 2 | Durée moyenne par dossier avant l'affranchissement de l'aide sociale (en années) | | | 2,0 | 2,1 |
| 3 | Taux d'affranchissement de l'aide sociale en % (part de bénéficiaires dans les dossiers clos) | 15% | 40% | 20% | 26% |

* Valeur aberrante en raison d'un volume relativement faible de prestations d'aide sociale matérielle versées

Tableau 4 : indicateurs de qualité de tous les SS du canton de Berne

La moyenne cantonale du **taux de remboursement** est de 2,4%, soit en deçà de la moyenne des douze services sociaux. Néanmoins, la société KPMG estime que cela est probablement plus dû à des remboursements fortuits qu'à un système d'encaissement systématique, puisqu'un tel système n'a été mis en place que dans de rares services et depuis peu de temps.

Au niveau cantonal, la **durée moyenne du soutien avant l'affranchissement** de l'aide sociale est de deux ans. Il en va de même dans les douze services sociaux.

La moyenne cantonale du **taux d'affranchissement de l'aide sociale** est de 20%, avec toutefois un écart très important entre les services sociaux (15%–40%). Avec un taux de 26%, les douze services sociaux examinés se situent quelque peu au-dessus de la moyenne cantonale.

| N° | Indicateurs de productivité | Last One | Best One | Moyenne cantonale | Ø 12 SS |
|----|---|----------|----------|-------------------|---------|
| 1 | Nombre de dossiers bénéficiant d'un soutien (sans situations de recouvrement) par EPT pour la gestion des cas (total) | | | | 98 |
| 2 | Nombre de nouvelles inscriptions par EPT pour l'admission (total) | | | | 76 |
| 3 | Recouvrement obtenu en francs par EPT pour le recouvrement | | | | 667 |
| 4 | Part du travail administratif dans l'activité globale (par SS et par travailleuse ou travailleur social-e) | | | | 29% |

Tableau 5 : indicateurs de productivité de tous les SS du canton de Berne

Remarque : comme lors de la phase 1, les indicateurs de productivité ne peuvent être déterminés avec exactitude que grâce aux collectes de données auprès des services sociaux. La société KPMG n'ayant pas été mandatée pour recueillir ces informations dans les 54 autres services, les indicateurs n'ont pu être calculés.

4.3. Analyses spécifiques

Pendant la phase 1, une analyse spécifique des **données cantonales relatives à l'aide sociale** (DAMC 2018) a été réalisée, mettant ainsi en évidence les phénomènes suivants :

- Le taux d'aide sociale est corrélé positivement aux coûts nets par bénéficiaire mais négativement au remboursement et au revenu des assurances sociales par bénéficiaire.
- Le taux d'affranchissement et le taux d'aide sociale étant corrélés négativement, les services sociaux avec un taux d'aide sociale élevé ont généralement un taux d'affranchissement moindre.
- Le revenu provenant d'une activité lucrative par bénéficiaire a une influence positive notable sur le taux d'affranchissement, ce qui souligne l'importance de l'emploi pour s'extraire de l'aide sociale.
- Les prestations circonstancielles (PCi) ont un rôle à jouer dans l'affranchissement de l'aide sociale. Il est donc primordial d'appliquer les prescriptions de manière cohérente et systématique.
- Les contributions d'entretien ou d'assistance ont un impact sensible sur le taux de couverture, d'où l'importance de les faire appliquer de manière systématique.

Pendant la phase 2, les données 2018 de la SAS (OFS) ont également été examinées. Des variables personnelles (taille du ménage, degré de formation), démographiques (nationalité, taille de la commune) et financières (revenu provenant d'une activité lucrative, droits à l'assurance sociale) ont ainsi été analysées.

Aucune corrélation n'a pu être observée avec les variables SAS ci-après, ce qui permet de tirer des conclusions intéressantes :

- Le sexe des bénéficiaires n'a aucun impact sur la durée du soutien ou sur le montant du revenu provenant d'une activité lucrative.
- La taille de la commune n'a aucun impact sur la taille de l'UA.
- La durée du séjour en Suisse des bénéficiaires n'a aucun impact sur la durée du soutien ou sur le montant du revenu provenant d'une activité lucrative.
- L'état civil des bénéficiaires a dû être exclu des analyses en raison d'importantes multicollinéarités (âge, nationalité, revenu, etc.).

L'analyse des données 2018 de la SAS a permis d'identifier **des corrélations** entre les variables, représentées ci-après. Le premier cercle bleu en partant de la gauche, placé avant le signe « = », correspond à la variable à définir. Le signe « + » représente un impact positif sur la variable et le signe « - » un impact négatif.

1. Durée de soutien

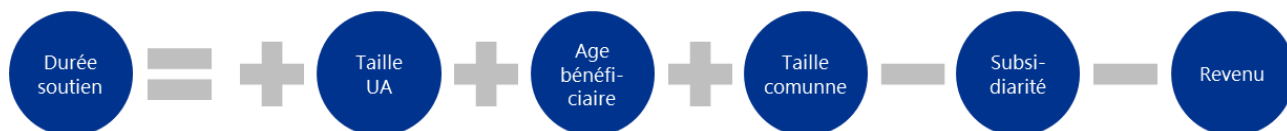


Illustration 3 : durée de soutien
(source : données 2018 de la SAS, OFS)

On observe une forte corrélation positive entre la taille de l'UA et la durée de soutien – en d'autres termes, plus la taille de l'UA est importante, plus la durée de soutien est longue. Il faudrait donc se pencher sur les

UA de grande taille pour évaluer l'opportunité de transférer des jeunes adultes vers leur propre UA, ou déterminer si, dans le cas de familles monoparentales, les moyens alloués à la garde des enfants ont été épuisés dans leur intégralité. En outre, toutes les personnes au sein d'une UA doivent faire des efforts manifestes afin de s'affranchir de l'aide sociale. Moins surprenante, la corrélation positive avec l'âge de la ou du bénéficiaire (plus la personne est âgée, plus il lui sera difficile de s'affranchir de l'aide sociale). Autre observation : la durée avant affranchissement est plus longue en moyenne dans les communes avec une population plus importante. En revanche, plus les paiements au titre de la subsidiarité (p. ex. AVS) et le revenu provenant d'une activité lucrative sont élevés, plus la durée de soutien est courte. Comme pour la phase 1, ces résultats soulignent l'importance de l'ensemble des revenus des bénéficiaires en vue d'un affranchissement rapide.

2. Revenu provenant d'une activité lucrative



Illustration 4 : revenu provenant d'une activité lucrative
(source : données 2018 de la SAS, OFS)

Plus l'UA est grande, plus le revenu provenant d'une activité lucrative aura tendance à être élevé (effet léger). Cela illustre un problème bien connu : les personnes qui élèvent seules leurs enfants (familles monoparentales) ne peuvent, ou ne veulent, souvent pas travailler. Plus l'UA est grande, plus les possibilités de travailler sont élevées. Parallèlement, plus une personne a un degré de formation élevé, plus ses chances d'exercer une activité lucrative mieux rémunérée le sont aussi. Dernier constat : il existe une corrélation négative entre la variable « population migrante » et le montant (généralement moindre) du revenu provenant d'une activité lucrative, qui peut s'expliquer par des questions linguistiques notamment.

3. Population migrante



Illustration 5 : population migrante
(source : données 2018 de la SAS, OFS)

En moyenne, la durée du soutien accordé aux bénéficiaires issus de la migration est plus longue. D'après les données disponibles, cette situation s'explique notamment par le fait que ces personnes sont organisées en UA de plus grande taille et qu'elles ont un degré de formation moins élevé, deux éléments qui contribuent à rallonger la durée de soutien.

4. Taille de la commune

Comme expliqué ci-avant, la durée de soutien est généralement plus longue dans les communes avec une population plus importante. Une analyse plus poussée a permis de constater que ce phénomène est notamment lié au fait que les communes plus peuplées comptent une plus grosse proportion de groupes présentant le risque de s'inscrire à l'aide sociale (p. ex. personnes étrangères). Ce constat rejoint l'observation que les zones avec un taux d'aide sociale plus élevé sont aussi celles où la durée de soutien est plus longue. Si le taux d'aide sociale et la taille de la commune ne sont pas systématiquement liés, il y a de toute évidence un plus grand nombre de cas difficiles dans les communes plus peuplées.



Pour terminer, il convient de relever que des conclusions intéressantes ont pu être tirées, même si de nombreuses données étaient incomplètes : les informations concernant le degré de formation manquaient par exemple pour un tiers d'entre eux, qui n'ont pu être pris en compte pour les autres analyses. Le problème de la disponibilité et de la qualité des données relatives aux bénéficiaires a été confirmé aussi bien par l'OFS (doutes quant à la fiabilité des variables financières notamment) que par les services sociaux lors des audits sur place.

5. Recommandations d'action et d'audit

5.1. Introduction

Se fondant sur les résultats des phases 1 et 2, les recommandations d'action et d'audit ont été regroupées en différents champs d'action/mesures, à savoir :

- Adaptations législatives et normes
- Changements structurels
- Optimisation des processus, système et support informatique
- Contrôle et révision
- Ressources en personnel et gestion du changement

Pour chaque mesure, des recommandations ont ensuite été formulées. Les recommandations identifiées lors de la phase 1 ont été confirmées et étoffées pendant la phase 2. Elles sont présentées séparément selon qu'elles concernent le niveau communal ou cantonal.

5.2. Recommandations

| Mesures | Au niveau communal | Confirmé | Au niveau cantonal | Confirmé |
|------------------------------------|---------------------------------|----------|---|--|
| Adaptations législatives et normes | Pas de recommandations d'action | | <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau : obligation d'utiliser le manuel de l'aide sociale de la Conférence bernoise d'aide sociale et de protection de l'enfant et de l'adulte (manuel BKSE) - Nouveau : élaboration, dans le cadre de la mise au point d'un modèle de données et de contrôle, d'un plan comptable pour l'aide sociale en tenant compte des plans utilisés par les communes - Nouveau : mise sur pied de directives cantonales claires concernant les critères et les procédures à appliquer en cas de dénuement découlant de la propre faute de la ou du bénéficiaire - Prescriptions cantonales plus claires en matière de sanctions - Prescriptions cantonales claires concernant le traitement des « groupes à risque » (p. ex. jeunes adultes sans formation, personnes élevant seules leurs enfants) et recours à des mesures - Prescriptions cantonales concernant les abus - Réglementation de l'accès aux documents fiscaux - Règles pratiques cohérentes, spécification plus claire concernant l'interprétation | <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p> |

| Mesures | Au niveau communal | Confirmé | Au niveau cantonal | Confirmé |
|--|--|----------|--|-------------|
| | | | - Prise en considération sérieuse des commentaires concernant les normes | |
| Changements structurels | - Promotion du regroupement de certains SS | x | - Nouveau : développement d'un service juridique centralisé | |
| | - Recours à des équipes spécialisées à partir d'une certaine taille | x | - Nouveau : examen des possibilités de mise sur pied d'une task-force Jura bernois en vue du développement global de la région | |
| | - Participation généralisée aux groupes régionaux de la BKSE | x | - Nouveau : examen des possibilités de gestion centralisée des employeurs locaux ou recours au réseau d'ORP | |
| | - Intensification de l'interaction entre les SS et le marché du travail | x | - Elaboration d'une plateforme centralisée pour les programmes d'insertion | x |
| | - Développement des relations publiques | x | - Nouveau : examen de l'éventail et de la disponibilité régionale des mesures proposées pour certains groupes de bénéficiaires | |
| | - Professionnalisation ou suppression et délégation des tâches réalisées par les AS | x | - Nouvelle réglementation relative au développement de la fonction de surveillance cantonale - Développement de points de contact spécialisés avec possibilité de gestion des cas pour tous les cas - Examen de la mise en place d'un service d'encaissement centralisé pour tous les SS | x x x |
| Optimisation des processus et environnement informatique | - Nouveau : concentration des efforts sur les jeunes adultes, les UA de grande taille et les personnes élevant seules leurs enfants | | - Nouveau : mise à disposition de modèles de documents pour tout le canton (p. ex. dans le domaine juridique) | |
| | - Nouveau : encouragement, dans les SS spécialisés, de la collaboration interne entre protection de l'enfant et de l'adulte d'une part et aide sociale d'autre part ; examen, dans les SS polyvalents, des possibilités de personnel séparé en cas de double mandat | | - Nouvelle réglementation de l'attribution des bénéficiaires de l'aide sociale aux assureurs-maladie | x |
| | - Nouveau : suivi plus étroit de la collaboration avec les fournisseurs de programmes | | - Mise en place d'un système cantonal uniforme de gestion des cas | x |
| | - Automatisation des processus | x | - Simplification et automatisation de la saisie des données statistiques | x |
| | - Mise en place d'un système de pilotage des cas | x | | |

| Mesures | Au niveau communal | Confirmé | Au niveau cantonal | Confirmé |
|--|---|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Uniformisation des processus clés - Mise en œuvre standardisée des prescriptions cantonales concernant des thèmes spécifiques - Amélioration de l'orientation matérielle sur les problèmes et l'efficacité dans la gestion des cas - Automatisation des interfaces internes et externes aux communes (p. ex. administrations fiscales, office de la circulation routière) | <ul style="list-style-type: none"> x x x x | | |
| Contrôle et révision | <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau : professionnalisation de la comptabilité de l'aide sociale / intégration de celle-ci dans l'administration financière des communes - Nouveau : versement des subsides aux bénéficiaires de l'aide sociale uniquement si tous les documents nécessaires au calcul des montants à octroyer ont été fournis - Elaboration d'une stratégie et interactions avec la stratégie cantonale - Recours à des processus standardisés de définition des objectifs basés sur des indicateurs - Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) - Amélioration de la qualité des données et des indicateurs de gestion - Utilisation d'indicateurs définis en tant qu'instruments de gestion - Développement d'indicateurs supplémentaires concernant l'efficacité et la qualité | <ul style="list-style-type: none"> x x x x x x x | <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau : amélioration, dans le cadre de la mise au point d'un modèle de données et de contrôle, de la qualité des données issues des statistiques (canton et OFS) - Utilisation d'indicateurs définis en tant qu'instruments de gestion - Développement d'indicateurs supplémentaires concernant l'efficacité et la qualité - Nouvelle réglementation et développement de l'activité de révision | <ul style="list-style-type: none"> x x x |
| Ressources en personnel et gestion du changement | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de profils d'exigences afin d'augmenter la diversité des équipes - Etablissement d'une gestion professionnelle des connaissances | <ul style="list-style-type: none"> x x | <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau : renforcement de l'attractivité de la profession de travailleuse et travailleur social-e - Nouveau : planification plus sûre des ressources humaines dans les SS | |

| Mesures | Au niveau communal | Confirmé | Au niveau cantonal | Confirmé |
|---------|---|----------|--|----------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un programme d'introduction standardisé | | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du développement des connaissances et des échanges d'expériences - Organisation de formations par l'Association d'inspection sociale | x |

Tableau 6 : mesures recommandées

Explication détaillée des nouvelles **mesures** :

Adaptations législatives et normes

Au niveau cantonal :

- Introduction d'une obligation d'utiliser le manuel de l'aide sociale de la Conférence bernoise d'aide sociale et de protection de l'enfant et de l'adulte (manuel BKSE), celui-ci n'ayant pas encore force obligatoire.
- Elaboration, dans le cadre de la mise au point d'un modèle de données et de contrôle, d'un plan comptable pour l'aide sociale en tenant compte des plans utilisés par les communes, tel que le MCH2, afin de garantir la bonne affectation des comptes de l'aide sociale dans la comptabilité des communes (nécessaire pour la comparabilité entre les communes) ; il s'agit d'une condition *sine qua non* pour améliorer la qualité des données des variables financières issues des statistiques (canton et OFS).
- Mise sur pied de directives cantonales claires en cas de dénuement découlant de la propre faute de la ou du bénéficiaire.
 - o Définition des critères d'évaluation pour identifier le dénuement découlant de la propre faute de la ou du bénéficiaire (avant et pendant le soutien).
 - o Définition de la marche à suivre lorsque les critères de dénuement découlant de la propre faute de la ou du bénéficiaire sont remplis, en tenant compte de la relation travailleur social/client.

Changements structurels

Au niveau cantonal :

- Développement d'un service juridique centralisé, pour pallier le manque d'expertise juridique de nombreux services sociaux. Certains services sociaux ont conclu des contrats de prestations avec le service juridique de la ville de Berne, contrats qui pourraient être étendus à d'autres communes.
- Analyse et développement global de la région du Jura bernois, zone économiquement fragile avec un taux d'aide social élevé, au sein d'une task-force.
- Examen des possibilités de gestion des employeurs via un réseau cantonal centralisé (création et maintien), en vue d'une intégration directe sur le marché primaire du travail (au besoin, en intensifiant la collaboration des ORP).
- Elaboration d'une plateforme numérique pour les programmes d'insertion, en veillant à plusieurs aspects :
 - o Assurer la diversité des métiers représentés dans les activités des programmes.
 - o Garantir la couverture des régions éloignées des centres urbains et des régions francophones.
 - o Prévoir suffisamment de programmes pour tous les groupes de bénéficiaires (p. ex. personnes en situation de handicap ou proches du marché primaire du travail).

Optimisation des processus et environnement informatique

Au niveau communal :

- Concentration des efforts sur les jeunes adultes, les UA de grande taille et les personnes élevant seules leurs enfants :
 - o Mettre l'accent sur un affranchissement des jeunes adultes aussi rapide que possible par la voie de l'apprentissage. Les séparer du dossier de leur famille et établir un budget individuel (participation au loyer des parents, vêtements, argent de poche, etc.) pour les affranchir rapidement et renforcer leur autonomie.
 - o Analyser les UA de grande taille, transférer les jeunes adultes vers leur propre UA (voir point précédent), vérifier que toutes les personnes de l'UA font des efforts afin de s'affranchir de l'aide sociale.
 - o Dans les familles monoparentales, vérifier que toutes les ressources de garde d'enfant ont été épuisées.
- Encouragement de la collaboration interne entre les domaines protection de l'enfant et de l'adulte/aide sociale (dans les services sociaux spécialisés). Dans les services polyvalents, la séparation des doubles mandats de certains collaborateurs doit être examinée en tenant compte des inconvénients (interfaces supplémentaires donc efficacité moindre) et des principaux avantages (séparation claire des rôles parfois divergents).
- Suivi plus étroit des bénéficiaires de programmes externes (p. ex. en organisant des réunions régulières avec toutes les parties prenantes), afin d'éviter le manque de transparence des résultats et d'encourager une intégration optimale.

Au niveau cantonal :

- Mise à disposition de modèles de documents pour tout le canton : p. ex. liste de contrôle pour la vérification de la subsidiarité, procédures juridiques (directives, rappels, décisions).

Contrôle et révision

Au niveau communal :

- Professionnalisation de la comptabilité de l'aide sociale et l'intégration de celle-ci dans l'administration financière des communes, en veillant au respect des dispositions relatives à la protection des données.
 - o L'expertise nécessaire à une comptabilité correcte existe au sein de l'administration financière.
 - o Il est possible de procéder à une planification globale des liquidités pour toute la commune (a fortiori puisque les affaires sociales représentent un poste de dépense important).
 - o La comptabilité de l'aide sociale serait ainsi couverte par le système de contrôle interne (SCI) et donc par les contrôles de l'administration financière.
- Versement des subsides aux bénéficiaires uniquement si tous les documents ont été fournis (documents fiscaux, relevés de comptes bancaires, extraits de compte individuel, permis de conduire) ou après signature (examen conjoint du budget mensuel) : gestion des dossiers plus efficace et plus efficiente.

Au niveau cantonal :

- Amélioration, dans le cadre de la mise au point d'un modèle de données et de contrôle, de la qualité des données issues des statistiques (canton et OFS).
 - o Examen d'une limitation du nombre de variables à indiquer en contrepartie d'une couverture géographique complète.
 - o Mise en lien des contenus (canton et OFS).
 - o Affectation uniforme dans tout le canton des catégories de coûts spécifiques aux services

sociaux aux catégories de coûts du DAMC.

- o Révision globale de toutes les variables collectées, afin d'avoir un tableau de bord précis avec des valeurs concrètes servant d'outil de conduite ou de système d'alarme.
- o Consultation automatisée des données à partir d'un futur système cantonal uniforme de gestion des cas.

Ressources en personnel et gestion du changement

Au niveau cantonal :

- Renforcement de l'attractivité de la profession de travailleuse et travailleur social-e pour pallier la pénurie de personnel qualifié et de cadres : développement de la formation de base de concert avec la Haute école spécialisée bernoise, création d'un parcours de formation continue ciblé (préparation simultanée aux branches sociales et économiques/juridiques), encouragement ciblé de la relève dans les services sociaux (au besoin, avec rotation entre les services sociaux).
- Planification plus sûre des ressources humaines dans les services sociaux : dans le système actuel de rétribution des frais de traitement, les services sociaux dont le nombre de cas est très variable sont soumis à des fluctuations de financement. Or cette volatilité entraîne, dans les communes les moins riches, des changements fréquents au sein des effectifs – avec des répercussions négatives sur les collaborateurs et sur l'ensemble du service (stress, insatisfaction, surcharge administrative, etc.).

5.3. Perception de la surveillance et de la révision des services sociaux

L'accent de la phase 1 était mis sur la perception future de la surveillance et de la révision des services sociaux. Il est dans tous les cas essentiel que différents services cantonaux et communaux soient impliqués.

Là aussi, les principales conclusions de la phase 1 ont été confirmées durant la phase 2 :

- Il ne serait ni possible ni pertinent que les autorités sociales procèdent à une révision professionnelle des services sociaux, les compétences et qualifications dont elles disposent étant limitées.
- Les autorités sociales n'ont pas les ressources en personnel nécessaires pour effectuer une révision globale et régulière de tous les services sociaux. Ce constat vaut aussi pour la DSSI/l'OIAS.
- Il existe un réel potentiel d'optimisation en ce qui concerne les informations concrètes, les propositions de mise en œuvre et l'expertise fournies par la DSSI/l'OIAS aux services sociaux en cas de modification de la pratique.

La phase 2 a également mis en évidence le manque de mise à profit du **potentiel** important **d'amélioration** en ce qui concerne la perception active et systématique de la fonction de surveillance. Il faut donc impérativement élaborer une **nouvelle réglementation** relative au **développement** de la fonction de surveillance cantonale et de l'activité de révision.

5.4. Conclusion

Au total, 54 mesures ont été présentées (26 au niveau communal et 28 au niveau cantonal), 16 d'entre elles ayant été identifiées pendant la phase 2. Les principales nouvelles mesures étroitement liées à l'élaboration d'une nouvelle réglementation relative au développement de la fonction de surveillance cantonale et de l'activité de révision sont les suivantes : introduction d'une obligation d'utiliser le manuel de l'aide sociale de la Conférence bernoise d'aide sociale et de protection de l'enfant et de l'adulte (manuel BKSE), mise en place d'un plan comptable pour l'aide sociale, développement d'une plateforme centralisée pour les programmes d'insertion et amélioration de la qualité des données issues des statistiques.

Les 16 nouvelles mesures devraient en conséquence être déployées et examinées par l'OIAS/la DSSI.

Annexes

A. Indicateurs

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

Remarque : quand les données étaient disponibles, les indicateurs ont été calculés pour chaque service social (pilote) et intégrés aux rapports de révision individuels.

Indicateurs d'efficacité

| N° | Indicateurs | Données requises 1 | Données requises 2 | Sources |
|----|---|---|--|--|
| 1 | 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 : tableaux d'indicateurs au niveau SS issus de la SAS 2018, canton de Berne |
| 2 | 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 des SS examinés |
| 3 | Part de participants aux POIAS parmi l'ensemble des bénéficiaires | Nombre de participants aux POIAS | Nombre de bénéficiaires | 1 : fichier Excel des participants POIAS de la SAS 2018, OFS, canton de Berne 2 : DAMC comparaison pluriannuelle 2018 des SS examinés |
| 4 | 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 comparaison pluriannuelle 2018 des SS examinés 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 comparaison pluriannuelle 2018 des SS examinés |
| 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 des SS examinés |
| 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 : tableaux d'indicateurs au niveau SS issus de la SAS 2018, canton de Berne |

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 comparaison pluriannuelle 2018 des SS examinés 2 : analyse des tâches et des capacités |
| 2 | 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 : listes des clients des SS examinés 2 : analyse des tâches et des capacités |
| 3 | 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 comparaison pluriannuelle 2018 des SS examinés 2 : analyse des tâches et des capacités |
| 4 | 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 |

B. 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 SS 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. | <u>Fiche BKSE « domicile »</u> |
| 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'une travailleuse ou 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. | art. 2, al. 1, lit. c (domaines d'activités), art. 3, al. 1, lit. f, (objectifs d'effet : insertion) et surtout art. 35, al. 2 (aide en cas de mesures d'insertion), art. 71, 71a et 72 (prestations en vue de l'insertion professionnelle et sociale) LASoc |
| 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 consignée par écrit. | art. 30, al. 3, et art. 31, al. 2, lit. c et d LASoc |
| | | La travailleuse ou le travailleur social-e 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 ?). | art. 35, al. 3, en corrélation avec l'art. 32 LASoc |
| | | 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. | art. 19, al. 1, lit. b LASoc (Tâches des SS : examiner les conditions personnelles et économiques des bénéficiaires) |
| | | 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, la travailleuse ou le travailleur social-e 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, | art. 3 et art. 5 en corrélation avec l'art. 22 et l'art. 64 LASoc (contrôles des résultats, conséquences) |

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

Tableau 7 : guide pour l'examen des dossiers (version courte)

C. 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 SS 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 | | | |
| Evaluation globale | | | | |

Légendes

| | |
|---|--------------------|
| D | Dossier |
| ✓ | Critère rempli |
| ✗ | Critère non rempli |

kpmg.ch/socialmedia



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.

© 2020 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.