



Thème	Audit, Service social Centre-Orval
Durée	01.02.2021- 28.02.2022
Annonce à l'assemblée CG	15.03.2021
Synthèse/Rapport à l'assemblée CG	28.03.2022
Groupe d'audit de la CGS	Vincent Affolter Laurent Blanchard Eric Charpié Denis Weibel

Assistant(e) social(e) : AS  
Conseil communal : CC  
Conseil général : CG  
Commission de gestion et de surveillance : CGS  
Ressources humaines : RH  
Service social Centre-Orval : SSCO

## 1 Raisons de l'audit – pourquoi cet audit

La CGS constate de nombreux départs et de nombreuses recherches de personnel du SSCO dans la presse. Ces changements semblent créer des difficultés aux pupilles, selon certaines conversations. La CGS souhaite alors approfondir et si besoin proposer des améliorations en effectuant un audit du SSCO.

## 2 Préparation

Avant d'interagir avec les acteurs du SSCO, le groupe d'audit a demandé et reçu les documents nécessaires à poser un cadre quantitatif à cet audit : Organigramme de la commune de Valbirse Mars 2021, Organigramme Service Social Centre-Orval SSCO Avril 2020, SSCO Liste du personnel 2018, 2019, 2020, 2021, 5 Exemples de cahier des charges du personnel SSCO, Nombres de dossiers et suivis des années 2018, 2019 et 2020.

Cette séance déboucha sur une liste de questions à poser durant l'audit à la direction du SSCO et à la responsable du dicastère des affaires sociales.

## 3 Etape 1 : discussion avec les responsables du SSCO

Lieu : Salle de séance du SSCO, Malleray.

Date : 1<sup>er</sup> septembre 2021.

### Observations

Les responsables du SSCO sont ouverts et donnent des explications posées, objectives et professionnelles aux deux représentants du groupe d'audit. Les sujets traversés lors de la discussion ont été l'organisation du SSCO, le partage des responsabilités, le processus d'engagement de nouvelles assistantes sociales ou nouveaux assistants sociaux, le budget, le transfert des communes de la couronne de Moutier, les sorties de personnel assez importantes entre 2018 et 2021, la nature des différents dossiers à traiter, le suivi d'un pupille, le système de reporting, le ressenti de ce qui marche bien et ce qui peut être amélioré et les solutions d'économies s'il y en a.

Le SSCO occupait, en 2021, 17.7 emplois plein temps, dont 9.7 assistant(e)s sociaux et 6 secrétaires. En 2018 il en comptait 15.9. Les documents remis montraient un fort taux de roulement, notamment d'assistant(e)s sociaux qui avaient un nombre élevé d'années de service. Selon les responsables lors de



l'entretien, il n'y a pas eu une perte d'expérience flagrante, car les personnes qui les ont remplacées ont également de l'expérience dans d'autres services sociaux et amènent leur propre bagage.

Le service social est un organisme très régulé par le canton. Le budget du SSCO est donc limité sous cette régulation. De là, par exemple, les salaires sont fixés par des barèmes cantonaux et ne sont pas négociés. Les prestations du service social sont elles aussi régulées. Les dossiers traités par le SSCO sont passés de 250 en 2018 à 389 en 2020 (+139, +56%), les conseils préventifs de 54 à 80 (+26, +48%) et les suivis parents de jour de 15 à 22 (+7, +46%). À ceux-ci s'ajoutent les 177 curatelles et 6 enquêtes adultes, les 112 curatelles et 7 enquêtes enfants ainsi que les 16 suivis et 2 enquêtes familles d'accueil. Les emplois plein temps ont augmenté (+1.8, 11%), mais pas aussi fortement que la quantité de dossiers et de cas à traiter. Lors de la discussion, les responsables expliquent que le budget de l'année est fait selon des critères assez stricts en fonction du nombre de dossiers pour l'année et les revenus par habitant. Sous ces conditions une ressource doit gérer 80 dossiers.

Le SSCO rend des comptes sur ses travaux quotidiens, notamment à l'APEA. La direction répond à la responsable du dicastère et au secrétaire communal, qui est responsable des RH. Selon les responsables lors de la discussion, les échanges sont fréquents et réguliers, « minimum 1-2 fois par mois ».

#### *Problèmes*

Lors de l'entretien, les responsables relèvent que les départs de plusieurs personnes est un sujet « important », « qui nous inquiète ». Les responsables expliquent ces départs par la pénibilité du travail. De plus il y a 3 services de la région qui connaissent un taux de roulement très important et les autres services sont également passés par là sur des périodes de quelques années. Toujours selon les responsables la solution de ce problème passe par la spécialisation des assistant(e)s sociaux.

Lors de l'entretien les responsables relèvent un autre problème : le manque de temps pour travailler à des projets de réinsertion sociale. Selon eux, 90 à 95% des dossiers sont problématiques et il faut prioriser l'urgence aux dépens du long terme.

#### *Opportunités d'amélioration*

Selon les responsables lors de l'entretien une réorganisation interne doit voir le jour début 2022. Le point principal est de faire évoluer les cahiers de tâches par spécialisation.

Pour le groupe d'audit, l'amélioration principale doit être la stabilisation des effectifs. En effet, les départs et les remplacements sont trop importants et les explications des responsables ne sont que partiellement satisfaisantes. Un changement structurel comme convoité ne peut que fonctionner à travers des collaboratrices et collaborateurs convaincu(e)s et motivé(e)s. Afin de mettre en lumière le ressenti des assistant(e)s sociaux et des secrétaires, le groupe d'audit décide de faire un sondage anonyme et confidentiel auprès des intéressé(e)s.

## **4 Etape 2 : Sondage online des assistant(e)s et secrétaires**

Le but du sondage est que le groupe d'audit puisse obtenir une image sans filtre de l'ambiance, des problèmes et des points forts à l'intérieur du SSCO. Ceci directement par les assistant(e)s sociaux et les secrétaires. Sur sa demande, la direction du SSCO met à disposition les adresses e-mail des collaboratrices et collaborateurs du service. Le groupe d'audit présente : la CGS, l'audit du SSCO et les buts du sondage auprès des participant(e)s par e-mail. Le groupe d'audit garantit l'anonymat et la confidentialité des réponses. Le sondage est lancé le 23 novembre 2021 et s'est terminé le 16 décembre 2021. Sur 17 demandes, 16 sondages remplis ont été récoltés, donc un taux de réponse très élevé est atteint, ce qui montre l'intérêt suscité par la démarche.



*Points forts constatés par le sondage*

Pour la grande majorité (88%), le travail au sein du SSCO permet de développer des compétences. Dans les mêmes proportions les participant(e)s ont assez de liberté pour accomplir leurs tâches. La majorité (88%) a un cahier des charges et il est ressenti comme respecté pour 71% des participant(e)s. Une grande majorité (88%) sait ce qu'elle doit faire pour atteindre ses objectifs. De plus les participant(e)s ont la possibilité de suivre des cours de formation continue.

*Observations constatées par le sondage*

Les réponses au sondage mettent surtout en avant des points urgents d'amélioration.

Une grande majorité (94%) relève des dysfonctionnements au sein du SSCO. Ces dysfonctionnements sont surtout liés à l'ambiance interne au SSCO et au manque d'échanges positifs avec les responsables. Les commentaires du sondage relèvent une mauvaise atmosphère et une mauvaise cohésion d'équipe au sein du SSCO.

Une lecture des commentaires et explications données fait état d'un mal-être palpable et même un désarroi face à la charge de travail et au manque de reconnaissance. En effet, pour 88% des participant(e)s, leur charge de travail leur semble inacceptable et une majorité (63%) ne se sent pas reconnue dans son travail.

Au niveau de la charge de travail, il est répondu en synthèse qu'elle est trop lourde et souvent perçue comme inéquitable.

La totalité des participant(e)s proposent des améliorations afin de rétablir la confiance au sein du SSCO, apprendre de ses erreurs, diriger de manière humaine, obtenir du soutien moral et du soutien dans le travail ainsi que de la compréhension.

25. De manière générale, êtes-vous satisfait/e de travailler au SSCO ? \*

Nombre de participants :

16

7 (43.8%): oui

9 (56.3%): non

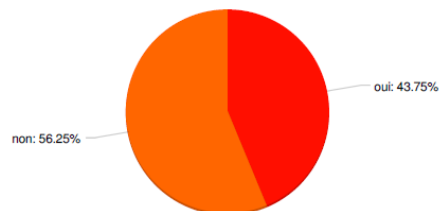


Image 1 - Question 25 du sondage qui montre le niveau de satisfaction général du personnel du SSCO.

27. Sur une échelle de 1 à 5, le 5 étant le plus élevé, comment évaluez-vous les critères qui suivent à votre place de travail? \*

Nombre de participants : 16

	1		2. colonne		3. colonne		4. colonne		5		Moyenne arithmétique (Ø)		Écart-type (±)						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	1	2	3	4	5	
Environnement de travail	1x	6.25	2x	12.50	9x	56.25	4x	25.00	-	-	-	-	3.00	0.82					
L'équilibre travail-vie	1x	6.25	4x	25.00	4x	25.00	6x	37.50	1x	6.25	-	-	3.13	1.09					
Satisfaction professionnelle	2x	12.50	3x	18.75	7x	43.75	4x	25.00	-	-	-	-	2.81	0.98					
Infrastructure du bureau	3x	18.75	4x	25.00	2x	12.50	7x	43.75	-	-	-	-	2.81	1.22					
Probabilité que vous recommandiez le SSCO à vos proches	6x	37.50	5x	31.25	2x	12.50	3x	18.75	-	-	-	-	2.13	1.15					

Image 2 - Question 27 du sondage qui montre le niveau de satisfaction du personnel du SSCO par critères.



Pour le groupe d'audit, les réponses au sondage ont néanmoins montré qu'il faut rétablir un contact plus étroit, plus positif et plus sensé entre la direction et ses collaboratrices et collaborateurs. Sans cette prise en main, l'atmosphère pesante qui semble régner au SSCO ne s'améliorera pas et les départs s'accumuleront et les coûts liés à ces nombreux départs continueront de peser.

## **5 Etape 3 - Discussion avec le responsable RH du SSCO**

Le but de cette étape est de résumer l'état de l'audit et de discuter les défis RH qui ressortent du sondage (étape 2) avec le secrétaire communal en sa qualité de responsable RH.

Une analyse à chaud des observations du sondage par le responsable RH est faite. Il n'est pas surpris des résultats du sondage. Au sujet du roulement élevé, cela concerne 17 départs sur 3 ans selon les listes du responsable RH. Sur la demande du groupe d'audit, le responsable RH répond que si les coûts directs et indirects de la partie des RH sont additionnés une recherche et un engagement se chiffre à environ CHF 3'500.

Au sujet des entretiens périodiques annuels, ils sont faits par le chef du service. Pour les cadres c'est le responsable du dicastère. 3 exemplaires sont montrés au groupe d'audit « Formulaire EEP » d'une assistante sociale, de l'adjointe à la direction et d'une secrétaire. Ce formulaire suit des critères donnés par le canton. Seule la (petite) partie « Bilan » contient les commentaires de l'évalué(e), les parties « tâches principales », « Compétences clés », « Objectifs », « Evaluation finale », « Développement du personnel » sont remplis uniquement par l'évaluateur. Une amélioration possible serait de laisser plus de place aux commentaires et remarques faites par l'évalué(e).

Enfin le responsable RH présente le formulaire pour l'entretien de départ au groupe d'audit. Ce formulaire est en cours de finalisation et sera rempli à chaque départ de personnel de la commune de Valbirse. L'entretien de départ sera mené uniquement par le responsable RH et partagé ensuite aux responsables concernés.

## **6 Etape 4 - Présentation et discussion avec la direction et les responsables**

Le but de cette étape est de présenter les étapes ultérieures, de transmettre les recommandations du groupe d'audit ainsi que de donner un droit de réponse aux responsables du SSCO et aux autorités. Étaient présents le maire de Valbirse, la responsable du dicastère affaires sociales, le secrétaire communal surtout en tant que responsable RH du SSCO, la direction et l'adjointe de direction. Le groupe d'audit dans son ensemble était présent.

Pour des raisons de confidentialité le sondage a été présenté en résumé aux responsables présents. Sous forme de graphiques sans commentaire individuel.

Les responsables ne sont pas ignorants de la situation. C'est une situation qui les occupe depuis au plus tard fin 2019. Les autorités avaient reçu une lettre du personnel qui avait déclenché une réunion entre le personnel, la direction et le conseil communal au complet. De cet entretien étaient ressorties des améliorations concrètes. De plus la responsable du dicastère avait proposé des colloques entre le personnel et elle-même afin d'échanger plus intensément sur les problèmes et les situations pénibles. Malheureusement, les deux années de Covid avec l'obligation de télétravail ont empêché les réunions de colloque régulières. En plus de cela, des séances de supervision d'équipe étaient en place et seraient une plateforme idéale pour discuter en détail des problèmes rencontrés. Donc ce qui ressort de l'audit et spécialement du sondage des assistants sociaux et secrétaires n'est pas nouveau pour les



responsables et l'historique était connu. Jusqu'à maintenant personne du personnel du SSCO n'est venu pour parler et ouvrir une communication dans ce sens.

Depuis décembre 2021 une nouvelle démission a eu lieu et la situation de crise s'est établie chez les responsables. Une séance a eu lieu entre la responsable du dicastère, la direction du SSCO et le responsable RH le 22 décembre 2021. Une liste des problèmes a été établie. Elle est similaire à ce qui a été trouvé durant l'audit. Durant cette séance un plan d'actions a été établi. Il y aura d'abord une réunion avec le personnel, en mars 2022. Puis des entretiens avec le personnel par groupe de métier (secrétariat, AS curatelle adulte, AS curatelle enfant). Une personne de l'autorité sociale sera présente. Suite à cela si des solutions ne sont pas trouvées, un audit externe aura lieu.

Pour les responsables, cette situation est récurrente et pas rassurante. À ce stade pour y arriver il faut que le personnel puisse s'exprimer afin d'établir un climat sain.

Pour les autorités la réunion avec le personnel du SSCO au complet a eu lieu suite à la lettre de décembre 2019. La porte a été ouverte, mais il faut malheureusement constater qu'elle n'a pas été franchie.

Les responsables aimeraient qu'un partenariat s'établisse entre le personnel et eux et que la communication soit déclenchée.

Les entretiens de départ se font, oralement pour le moment et sans le responsable RH.

Depuis janvier 2021, un travail avec l'ensemble du personnel avec en filigrane une réorganisation générale des tâches et de l'organigramme du SSCO a été effectué.

A partir de janvier 2022, l'adjointe travaille en tant que telle à 40% (+30% en tant qu'AS) pour compléter le 60% de direction (+30% en tant qu'AS).

Pour les responsables cette réorganisation est plus à même de répondre aux besoins généraux à moyen-long terme. Lors des entretiens de départ les pistes évoquées sont majoritairement la charge professionnelle. Les responsables pensent fonctionner en toute transparence envers les autorités. Ils ont d'ailleurs toujours répondu de manière constructive et avec célérité durant l'audit en cours. Le télétravail était obligatoire et a rendu le contact plus compliqué pour tous les acteurs. Les responsables ont tout de même été présents aussi souvent que permis au bureau. À cela s'ajoute que les séances de supervision qui étaient une clé pour la relation avec le personnel n'ont pas pu avoir lieu à cause du télétravail.

La réorganisation du SSCO est un projet qui a eu lieu sur une année, dans un contexte sans présentiel. C'était donc plus dur d'accompagner convenablement le changement.

Pour les autorités la 1<sup>ère</sup> chose à faire est de retrouver ou trouver une cohésion d'équipe. Pour la direction c'est justement le but de cette réorganisation. En raison de la pénibilité du travail, la reconnaissance doit être encore plus forte. Il faut utiliser les résultats du sondage pour amener de la satisfaction et de la communication.

L'assemblée réunie résume l'échange du jour en ces termes :

Les résultats du sondage vont pouvoir être utilisés lors des colloques prévus. La direction et les responsables n'ont jusqu'à présent, malgré leurs efforts, pas réussi à obtenir ce genre de commentaires sans filtre par le personnel. La communication et l'échange doit donc avoir lieu avec les AS et les secrétaires. Le but est d'établir rapidement une culture positive.

La synthèse d'audit sera présentée au personnel du SSCO par le groupe d'audit CGS le mardi 5 avril à 8h30, en présence du maire et de la conseillère communale en charge du SSCO.

## **7 Recommandations à présenter au CG**



- 1 Obtenir une stabilisation des effectifs. Car sans stabilité les projets de réorganisation et de spécialisation seront difficilement gérables.
  - 2 Améliorer la communication entre le personnel et les responsables.
  - 3 Entretiens, échanges plus fréquents entre le personnel et les responsables et les responsables entre eux.
  - 4 Utiliser les résultats et remarques transparentes du sondage.
  - 5 Renforcer la responsabilisation des collaboratrices et collaborateurs. Ceci passe par un bon rapport de confiance et de professionnalisme.
  - 6 Installer une atmosphère de travail plus motivante. Etablir une culture positive.
  - 7 Effectuer les entretiens de départ en gardant une traçabilité des raisons en utilisant le nouveau formulaire adéquat.
  - 8 Passer en revue et effectuer le suivi du SSCO par le CC lors de ses séances.
  - 9 Le groupe d'audit propose d'auditer une nouvelle fois le SSCO dans un avenir proche. Ce nouvel audit permettrait de constater un changement positif.
-