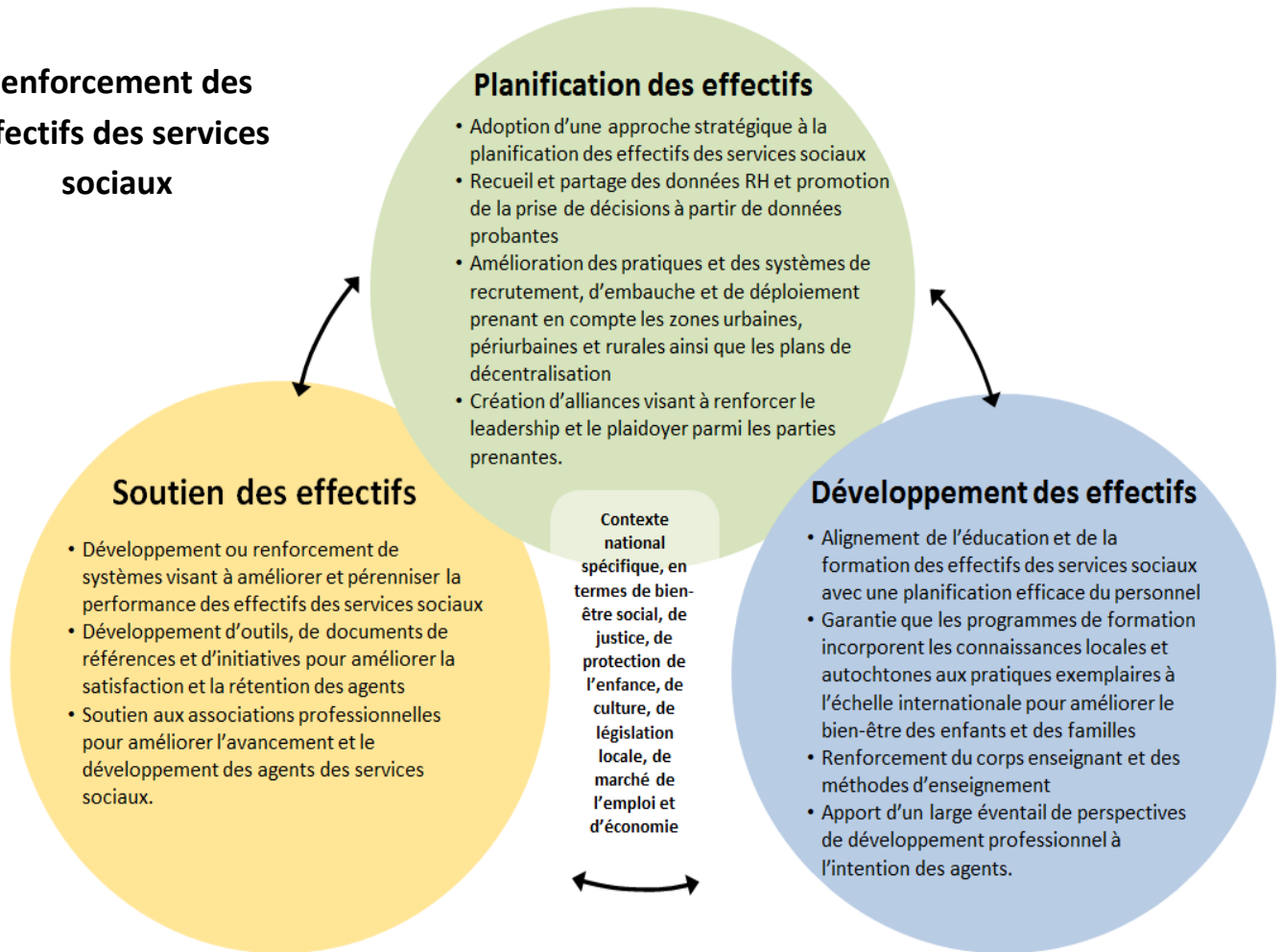


Cadre de renforcement des effectifs des services sociaux :

Un cadre pour investir dans le personnel œuvrant au service des enfants

Renforcement des effectifs des services sociaux



Cadre de renforcement des effectifs des services sociaux : *Un cadre pour investir dans le personnel œuvrant au service des enfants*

Introduction

La présence d'un système opérationnel dans le domaine des services sociaux offre un filet de sûreté aux familles et aux enfants rendus vulnérables par le VIH/SIDA et d'autres circonstances défavorables. Quand ce système fonctionne efficacement, les familles et les enfants ont accès à tout un ensemble de services facilitant leur bien-être et assurant leur protection. Ces services peuvent comprendre le soutien familial et une intervention précoce, la protection de l'enfance pour remédier à la maltraitance et à la négligence, et la prise en charge extra-parentale pour les enfants séparés de leur famille d'origine. Historiquement, les effectifs des services sociaux ont joué un rôle crucial dans ces systèmes à travers l'apport de services directs, l'administration d'agences gouvernementales, le développement de politiques, la conduite de recherches, la formation et l'orientation du personnel et des efforts de plaidoyer.

Malheureusement, pour bon nombre de pays à travers le monde, le système des services sociaux et ses effectifs sont affaiblis par la répartition de l'autorité et des responsabilités entre les différents ministères, des besoins extrêmement élevés avec peu ou pas de ressources pour y remédier, des mandats politiques et programmatiques vagues ou contradictoires, une accessibilité et une disponibilité réduites des formations et des programmes d'éducation de qualité, et des demandes d'assistance démesurées en termes de prestations sociales. Par ailleurs, la marginalisation et la déresponsabilisation des effectifs des services sociaux constituent un obstacle de taille entravant la prestation de services efficaces. Ces problèmes au niveau du système ont un impact direct sur la nature des services dispensés aux enfants et aux familles rendus vulnérables par le VIH/SIDA. Bien souvent, les résultats obtenus nuisent au bien-être et à la sûreté des enfants les moins bien desservis, les empêchant de bénéficier de traitement, de soutien ou de soins pouvant leur sauver la vie et les marginalisant encore davantage.

Le Plan d'urgence du président américain pour la lutte contre le SIDA (PEPFAR) a permis de prioriser diverses actions dans le but de réduire l'impact du VIH/SIDA sur les enfants rendus orphelins ou vulnérables à cette maladie. Au cours des six dernières années, le PEPFAR est parvenu à apporter un soutien crucial à près de quatre millions d'enfants, la plupart vivant en Afrique subsaharienne. La seconde phase de ce plan a mis en avant des stratégies destinées à améliorer la pérennité de ces initiatives. Un intérêt grandissant en faveur des stratégies œuvrant pour le renforcement des systèmes a ainsi pu être observé, principalement dans les systèmes de santé mais également dans le domaine des services sociaux. De la même manière, le PEPFAR a établi des groupes de travail techniques se focalisant sur le renforcement des systèmes de santé et des ressources humaines pour la santé, tout en finançant plusieurs projets de renforcement des effectifs ainsi que des programmes de formation. Plusieurs initiatives supplémentaires soutenues par l'UNICEF, le DFID et d'autres organismes concernés par le bien-être des enfants vulnérables ont contribué au développement d'un corpus de connaissances et de ressources pour soutenir les efforts visant à appuyer les effectifs et les systèmes des services sociaux. Les résultats de ces initiatives indiquent que, pour être couronnés de succès, ces actions doivent recourir à une approche à multiples facettes, notamment des stratégies visant à améliorer la planification, le développement et le soutien des effectifs des services sociaux.

Une étape de cette approche implique de soutenir les efforts entrepris par les équipes nationales en vue de rédiger un plan d'action servant de guide pour le renforcement du personnel des services sociaux, et de

mesurer les principaux indicateurs de réussite pour atteindre ces résultats. Il convient de noter que le cadre ou modèle proposé à travers ce document ne doit être utilisé qu'à titre indicatif en vue de soutenir les efforts entrepris par les pays pour renforcer les effectifs et les systèmes des services sociaux. En fin de compte, l'appropriation par les pays de cette approche constituera l'élément moteur de la mise en œuvre réussie des plans d'action nationaux.

Définition des effectifs des services sociaux

Il est important de noter que la manière dont les effectifs des services sociaux sont définis diffère d'un pays à l'autre – bien-être social, services sociaux ou développement social étant des termes acceptables pour qualifier le domaine dans lequel œuvre ce personnel selon les pays. Ce qui fonctionne dans une région peut néanmoins avoir des connotations négatives dans d'autres. Par exemple, lors de la Conférence de Cape Town sur le renforcement des effectifs des services sociaux en novembre 2010, les participants issus de certains pays ont fait remarquer que le terme de bien-être social constituait un problème de taille, car il faisait référence au rationnement alimentaire et donnait l'image d'agents humanitaires offrant de la nourriture et de l'aide aux populations les plus démunies. Cette image forte contribue au fait que la profession soit perçue comme peu attrayante et dénuée de responsabilités. Dans ces pays, le terme « agent du développement social » renvoie une image active, positive et orientée vers l'avenir. Dans d'autres pays, cela n'était apparemment pas le cas et la notion d'*agents du bien-être social* semblait mieux convenir. Dans d'autres pays encore, « effectifs des services sociaux » semblait être le terme de référence. Le terme « personnel/effectifs des services sociaux » sera utilisé à travers ce document, non pas pour l'étiqueter comme « correct » mais simplement car il semble, à l'heure actuelle, être le plus utilisé.

D'emblée, il convient de clarifier que ce terme a pour but d'inclure et de décrire un large éventail de travailleurs – rémunérés ou bénévoles, affiliés au gouvernement ou non – et constituant actuellement ces effectifs. L'intitulé des postes occupés par ces travailleurs varie selon les pays : travailleur social, travailleur para-social, conseiller communautaire, agent de développement communautaire, agent de santé communautaire, etc. Il n'est pas possible, à l'heure actuelle, de mettre en avant certains termes reconnus et acceptés par tous sur le terrain. C'est la raison pour laquelle nous utiliserons un terme plus général. Il sera important au fur et à mesure de nos efforts de renforcement de s'entendre sur les fonctions propres au *personnel du bien-être social et des services sociaux*. Cette démarche permettra de mettre au point des définitions communes selon l'intitulé des postes. Elle permettrait aussi d'éviter des conflits sémantiques opposant certains pays quant à la signification de chaque intitulé.

Concernant les définitions, il a par ailleurs été globalement convenu de ne pas employer le terme « volontaire » car il implique que ces personnes peuvent choisir de s'arrêter à tout moment, de faire uniquement ce qu'elles souhaitent, et plus important encore, qu'il est difficile de pérenniser des effectifs constitués de volontaires. Il a ainsi été suggéré de remplacer ce terme par « agents communautaires » dans la mesure où cette désignation donnerait davantage de valeur au travail que ces personnes accomplissent et qu'il serait plus aisé d'établir un lien solide entre elles et le système davantage formel des services sociaux. Cela permettrait enfin de les indemniser plus facilement.

Contexte national spécifique en termes de bien-être social, de justice, de protection de l'enfance, de culture, de législation locale, de marché de l'emploi et d'économie

Il est important de noter que ce cadre – tout comme le travail du personnel des services sociaux – est réalisé dans un contexte national spécifique qui englobe le bien-être social, la protection de l'enfance, la

justice, l'éducation, les systèmes de santé, les facteurs culturels, législatifs et économiques, ainsi que les caractéristiques propres au marché de l'emploi, qui ont un impact sur les trois composantes du cadre. Les décisions relatives au renforcement des effectifs des services sociaux doivent être prises en tenant compte de ces facteurs contextuels. Il serait très utile que les plans soient rédigés après une évaluation de l'environnement prenant en compte ces aspects d'envergure qui tendent à se chevaucher : contextes nationaux, régionaux, politiques, sociaux, culturels et économiques avec les réglementations et les ordonnances légales, les services sociaux, les politiques de protection, de santé et d'éducation et d'autres priorités du gouvernement et des donateurs. Ces caractéristiques doivent être prises en considération pour concevoir efficacement les plans destinés aux effectifs et assurer leur viabilité.

Le contexte culturel, en particulier, a un impact significatif sur le système des services sociaux et le travail du personnel dans ce domaine. Ce contexte peut grandement varier à l'intérieur-même d'un pays. Cela peut impliquer des questions relatives aux rôles respectifs que jouent la communauté et les familles par rapport aux enfants vulnérables. Les pratiques autochtones doivent être considérées à différents niveaux du système, en particulier pour planifier la formation et l'éducation des travailleurs, ainsi que la manière dont ils sont soutenus.

Le marché de l'emploi renvoie au marché à travers lequel les travailleurs sont en concurrence pour obtenir un emploi et où les employeurs sont en compétition pour recruter des employés. Comme pour d'autres travailleurs, les agents des services sociaux sont des agents actifs dans le marché actuel, et ils répondent à la fois à des pressions et à des incitations pour décider de l'endroit où ils souhaitent travailler, pour qui et pour quel salaire. En tant que tel, il est important de mener une analyse du marché de l'emploi pour établir la source la plus probable des travailleurs des services sociaux et déterminer les raisons de la rotation des effectifs au sein du personnel actuel. Cela est particulièrement important si l'on considère que dans certains pays le personnel inclut un large contingent de travailleurs non-rémunérés – soulevant ainsi la question de savoir si le terme « personnel » s'applique à cette situation.

Le financement demeure une question transversale essentielle en matière de planification, de développement et de soutien des effectifs des services sociaux. Il s'agit du personnel le moins reconnu et disposant des ressources les plus faibles, ne bénéficiant souvent pas de système d'évaluation ou même de structure salariale, et n'étant pas toujours soutenus par son propre gouvernement. Dans les pays connaissant des difficultés économiques, cette situation est exacerbée et doit être prise en compte au moment de planifier les initiatives de renforcement des effectifs pour assurer la viabilité de telles interventions sur le long terme. Dans ces situations, les donateurs jouent souvent un rôle-clé, et la façon dont ce rôle est occupé doit également être prise en considération.

Au final, il est important de souligner que le lien entre le renforcement des effectifs sanitaires et le contexte dans lequel il a lieu constitue une relation dynamique, à travers laquelle les individus agissent pour planifier, développer et soutenir les effectifs mais aussi une relation à travers laquelle les personnes font évoluer le contexte, ou essayent de le faire évoluer. Cela signifie que les personnes ne se contentent pas d'accepter passivement le contexte mais qu'elles essaient plutôt de moderniser les politiques, de changer la législation, de développer des codes de conduite, etc.

Activités de planification des effectifs des services sociaux

- *Adoption d'une approche stratégique en vue de planifier les effectifs des services sociaux*
 - Identification des besoins en ressources humaines et évaluation des coûts pour faire en sorte que la législation nationale et les politiques soient en mesure de satisfaire les besoins des enfants hautement vulnérables
 - Définition de la composition actuelle des effectifs des services sociaux (quantité et répartition)
 - Conduite d'évaluations périodiques des effectifs pour déterminer les besoins à combler en termes de ressources humaines
 - Promotion d'un réalignement adéquat des effectifs et de la délégation des tâches parmi les différentes catégories d'agents des services sociaux et à travers la décentralisation de certaines responsabilités
 - Création de liens efficaces et plus solides avec le système en charge de la formation et de l'éducation des effectifs des services sociaux pour remédier aux futurs besoins en personnel
 - Renforcement des mécanismes et de la capacité de financement, de respect des engagements et de production de plans d'évaluation des coûts

- *Collecte et partage de données RH et promotion de la prise de décisions à partir de données probantes*
 - Développement et renforcement d'un système d'information des ressources humaines (SIRH). Rassemblement des parties prenantes essentielles pour trouver des données probantes existantes sur le personnel des services sociaux, discuter des lacunes à combler et des informations à partager, et s'entendre sur les conditions du SIRH
 - Établir et utiliser des définitions et des fonctions communes parmi les multiples disciplines (travailleur social, agent communautaire, travailleur para-social, assistant social)
 - Configurer les systèmes pour suivre les progrès accomplis avec un feedback continu pour une meilleure planification à l'avenir
 - Détermination des coûts et des budgets pour recourir à des ressources technologiques utiles afin de partager les données et les informations de manière opportune et précise.

- *Amélioration des pratiques et des systèmes de recrutement, d'embauche et de déploiement prenant en compte les zones urbaines, périurbaines et rurales, ainsi que les plans de décentralisation*
 - Recrutement d'individus dans le cadre de divers programmes de certification et d'études en matière de formation et d'éducation du personnel des services sociaux
 - Utilisation d'un modèle de compétences pour développer des descriptifs de postes clairs pour les différentes catégories de travailleurs des services sociaux
 - Mise en place de pratiques équitables, transparentes et efficaces en termes de recrutement, d'embauche et de promotion à l'intention des travailleurs sociaux et des travailleurs para-sociaux, ainsi que d'autres membres des effectifs des services sociaux
 - Création et renforcement des systèmes assurant l'embauche et le déploiement des travailleurs sociaux dans les zones mal desservies et mobilisation des chefs de file communautaires pour faciliter la transition des nouveaux agents des services sociaux dans leur travail.

- *Création d'alliances et de coalitions pour renforcer le leadership et le plaidoyer parmi un large éventail de parties prenantes*
 - Plaidoyer en faveur d'un dialogue et d'une coordination interministérielle au niveau central et à l'échelle des districts pour générer une volonté politique, des cadres législatifs et une affectation des ressources permettant de renforcer et de soutenir les effectifs des services sociaux

- Développement d'un programme de plaidoyer national en faveur des effectifs des services sociaux et identification des rôles et des responsabilités des acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux et des parties prenantes nationales et locales pour mettre en œuvre ce programme (plaidoyer visant à mettre en avant le travail réalisé et à accroître les engagements financiers en faveur du système des services sociaux)
- Apport des effectifs des services sociaux et des communautés pour qu'ils relient les pratiques et les systèmes formels et informels de manière plus étroite et qu'ils contribuent aux programmes de plaidoyer nationaux et locaux ainsi qu'aux stratégies de renforcement des effectifs sanitaires
- Identification des défenseurs et des chefs de file souhaitant collaborer pour plaider en faveur des changements nécessaires et en étant capables

Activités de développement des effectifs des services sociaux

- *Alignement de l'éducation et de la formation des effectifs des services sociaux avec des efforts efficaces de planification du personnel*
 - Développement de programmes de formation initiale et continue pour remédier aux lacunes observées dans le cadre des évaluations des effectifs
 - Utilisation de descriptifs de postes axés sur les compétences afin de développer des programmes d'éducation et de formation adéquats destinés à des catégories spécifiques au sein du personnel des services sociaux
 - Identification de moyens permettant d'accélérer l'éducation et la formation des effectifs des services sociaux afin de répondre aux besoins les plus critiques et les plus urgents
 - Alimentation du système d'information des ressources humaines par le biais des informations relatives aux programmes d'éducation (nombre attendu de diplômés, niveau, genre et région d'origine)
 - Développement des capacités et plaidoyer pour la planification et la budgétisation des ressources nécessaires à l'amélioration de la formation initiale et continue.
- *Incorporation dans les curricula de formation des connaissances locales et autochtones ainsi que des pratiques exemplaires à l'échelle internationale afin d'améliorer le bien-être des enfants et des familles*
 - Conduite d'analyses périodiques des curricula par des experts reconnus et des praticiens locaux et développement de nouveaux curricula, le cas échéant
 - Promotion des pratiques exemplaires et des curricula axés sur les connaissances autochtones et les méthodes de pratique adaptées au contexte culturel et renforçant la capacité des agents des services sociaux à utiliser des pratiques éprouvées au sein de leur communauté (soins communautaires)
 - Autorisation des curricula standards pour permettre aux étudiants d'obtenir des qualifications dans le domaine du travail social et des cours optionnels pour encourager l'innovation et la diversité
 - Assurance que les curricula reconnaissent les divers domaines de compétence des services sociaux (le travail social auprès des familles et directement auprès des enfants requiert des compétences très différentes de celles nécessaires aux efforts de mobilisation et de renforcement à l'échelle communautaire).
- *Renforcement du corps enseignant et des méthodes d'enseignement*
 - Établissement de normes de compétences pour les éducateurs dans le domaine des services sociaux et évaluation périodique de leur performance par rapport à ces normes

- Promotion auprès des programmes de formation aux métiers des services sociaux de l'envoi des enseignants et des professionnels dans le cadre d'échanges régionaux et internationaux et accueil d'enseignants étrangers pour découvrir de nouvelles perspectives et de nouvelles approches et encourager les échanges d'idées et de pratiques exemplaires
- Développement des compétences pour les placements sur le terrain afin d'inclure la supervision sur le terrain ; placements et stages sur le terrain pour les étudiants aux métiers des services sociaux avant la remise de leur diplôme et promotion du placement sur le terrain pour les para-professionnels.
- *Apport d'un large éventail de possibilités en termes de développement professionnel continu à l'intention des travailleurs*
 - Organisation de cours flexibles et/ou de cours en ligne ou à partir de téléphones mobiles (si cela est faisable) pour les travailleurs ou les agents communautaires vivant dans des zones reculées ou n'étant pas capables de quitter leur travail pour étudier à plein temps
 - Établissement de qualifications spécialisées et d'un système de qualification propre au pays concerné
 - Promotion auprès des agents des services sociaux de l'accès à des cours de formation continue supplémentaires, ainsi qu'à des qualifications obtenues sur la base de tests pour élever le niveau des agents
 - Extension de l'accès aux diplômes et aux programmes d'études pour les agents des services sociaux
 - Meilleure reconnaissance de l'apprentissage non formel et sur le tas (en offrant des évaluations basées sur les compétences par exemple).

Activités de soutien aux effectifs des services sociaux

- *Développement ou renforcement des systèmes pour améliorer et pérenniser la performance des agents des services sociaux*
 - Amélioration des mécanismes (notamment dans le domaine du développement du leadership) concernant la supervision et la gestion du personnel des services sociaux et recherche de mécanismes spéciaux pouvant servir aux agents communautaires
 - Création de directives pour l'intégration formelle du personnel, notamment à travers des programmes d'orientation formelle et un coaching par les pairs en recourant à des agents expérimentés
 - Amélioration des systèmes servant à mesurer l'efficacité des agents des services sociaux (évaluation de performance, évaluation des produits livrables sur la base de descriptifs de postes réalistes avec des attentes claires et réparties dans le temps, feedback sur la performance, etc.)
 - Sollicitation de l'avis des familles, des membres de la communauté et des clients sur la prestation et la qualité des services
 - Incitations accordées aux agents des services sociaux faisant état du meilleur niveau de performance, et développement et mise en œuvre de plans d'amélioration de la performance pour les travailleurs ne répondant pas aux attentes
 - Développement de procédures opérationnelles standards pour des services mieux coordonnés et plus complets, entre les autorités nationales et les collectivités locales, destinés aux enfants et aux familles (meilleurs suivi et documentation des services, des références et du soutien continu accordé aux enfants et aux familles).

- *Développement d'outils, de documents de référence et d'initiatives pour améliorer la satisfaction et la rétention des agents du personnel*
 - Sollicitation et mise en œuvre d'idées émanant d'agents des services sociaux pour améliorer les conditions de travail et permettre aux effectifs d'accomplir leur travail plus efficacement
 - Octroi aux effectifs des services sociaux des outils et des ressources nécessaires pour qu'ils puissent accomplir leur travail de leur mieux, en particulier dans les milieux ruraux défavorisés (véhicules et essence, bureaux, ordinateurs, imprimantes, photocopieurs, téléphones et cartes téléphoniques, etc.)
 - Consultation auprès des effectifs des services sociaux et des agents communautaires pour identifier les moyens de reconnaître les réalisations ou les incitations (en fonction du mérite) et les promotions à accorder aux individus demeurant dans les organisations pour une période de temps élargie
 - Sollicitation de données auprès des agents communautaires pour déterminer ce qui les motive et mise en œuvre d'interventions dans la mesure du possible (par exemple en évaluant la possibilité d'octroyer des indemnités aux agents communautaires pour les dépenses liées à leur déplacement ou d'autres charges applicables)
 - Développement de plans de carrière viables pour les agents et développement d'un soutien en leur faveur auprès des employeurs, des donateurs et d'autres parties prenantes
 - Adhésion aux politiques, aux lois et aux réglementations nationales et internationales en matière de travail pour répondre aux normes applicables en termes de conditions d'emploi et de lieu de travail (salaires, charge de travail, conditions de travail, discrimination fondée sur le genre, prestations sociales et assurance maladie)
 - Suivi continu pour mesurer les progrès accomplis en matière de satisfaction et de rétention des employés et adoption de changements adéquats sur la base des données obtenues.

- *Soutien aux associations professionnelles pour faciliter le développement et la croissance des effectifs des services sociaux*
 - Renforcement des associations des professionnels des services sociaux là où elles existent et soutien accordé pour en établir de nouvelles
 - Promotion du réseautage et du soutien mutuel parmi les professionnels des services sociaux (listes de diffusion des communautés de pratique, publication électronique d'offres d'emploi, foires à l'emploi, médias sociaux)
 - Soutien au développement continu et à la mise à jour des normes et des codes d'éthique destinés aux effectifs des services sociaux au sein des associations professionnelles
 - Plaidoyer en faveur de l'adhésion aux normes professionnelles et éthiques auprès des agents des services sociaux
 - Prise de position et déclaration de politique en plus d'efforts de lobbying auprès des décideurs au nom du personnel des services sociaux.