



© UNICEF/ONU0542081/Bashizi



# ORIENTATION ET OUTILS PROPOSÉS POUR L'ÉVALUATION DES COÛTS DU PERSONNEL DES SERVICES SOCIAUX

Les résultats de l'analyse documentaire et  
les étapes à suivre

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
Glossaire	4
Orientation et outils proposés pour l'évaluation des coûts du personnel des services sociaux	6
Objet et portée de l'orientation	6
L'évaluation des coûts comme outil de promotion de l'investissement dans le personnel des services sociaux	6
Défis communs liés à l'évaluation des coûts des investissements dans le personnel des services sociaux	9
Composition des coûts du personnel des services sociaux	11
Différentes approches de l'évaluation des coûts des services sociaux	11
Arguments en faveur de l'investissement dans le personnel des services sociaux en utilisant l'analyse coût-bénéfice, le coût de l'inaction ou le calcul du retour sur investissement.	12
Outil d'évaluation des coûts du personnel des services sociaux	18
Introduction	18
Amorcer le processus d'évaluation des coûts du personnel des services sociaux	19
Détermination des hypothèses d'estimation des coûts du personnel des services sociaux	19
Définition d'objets de coûts à l'aide de divers paramètres et variables de financement	22
Définition des coûts des articles	22
Définition des types de coûts	23
Calcul des estimations de coûts globaux pour le personnel des services sociaux	24
Création de scénarios de coûts pour éclairer les futures demandes budgétaires	25
Validation des estimations de coûts	25
Documenter le processus d'évaluation des coûts, les règles et les hypothèses	26
Examiner les flux de financement du personnel des services sociaux existants et le cycle de planification et de budgétisation au niveau national	27
Identifier l'écart entre le coût proposé et le financement existant	27
Références	28
Annexe : Questions pour les entretiens avec les informateurs clés	33

## REMERCIEMENTS

Ce projet, initialement conçu comme le développement d'une orientation pour l'élaboration de ratios de dotation recommandés et d'un outil d'évaluation des coûts pour le personnel des services sociaux, a été lancé par Global Social Service Workforce Alliance (l'Alliance) en partenariat avec l'UNICEF, sous la direction de Hugh Salmon, directeur de l'Alliance, et de l'équipe de consultants composée de Shar Kurtishi et Natia Partskhaladze. L'élaboration de ce rapport n'aurait pas été possible sans les contributions des membres du Groupe mondial d'experts, y compris les personnes suivantes qui ont été interviewées : Chris Desmond (indépendant), Kendra Gregson (UNICEF), Rachel Harvey (UNICEF), Aniruddha Kulkarni (UNICEF), Maury Mendenhall (USAID), Joanna Rogers (indépendante), Guy Thompstone (indépendant) et John Williamson (USAID). Les auteurs souhaitent également remercier les autres collègues qui ont participé aux réunions de consultation des groupes d'experts ou aux entretiens, et qui ont fourni des documents pertinents, à savoir : Lotta Anberg, Jowima Ang-Reyes, Songha Chae, Henrik Carl Ingrid, Kirsten Di Martino, Laura Fragiacomio, Jamie Gow, David Jones, Robin Leake, Paul Marsden, Florence Martin, Fred Matovu, Yuko Okamura, Gun Olsson Ekstrom, Stela Rupa et Janestic Twikirize.

## ACRONYMES.

Équivalent temps plein	ETP
Produit intérieur brut	PIB
Ressources humaines	RH
Retour social sur investissement	SROI

## GLOSSAIRE

**L'étalonnage** : il s'agit de fixer des indicateurs numériques comparables qui, dans le cadre de ce document, se rapportent aux ratios de personnel ou aux coûts. Ces indicateurs pourraient être utilisés pour comparer des pays, des organisations ou des parties d'une même organisation. L'établissement et la comparaison de critères de référence simples de cette manière peuvent aider à mettre en évidence des différences clés et ainsi susciter des enquêtes plus approfondies sur les raisons de ces différences. Toutefois, un critère de référence ne représente pas nécessairement en soi une norme de bonne pratique et peut ne pas tenir compte des différents contextes de travail.

**Budget** : un ou plusieurs documents qui comprend le plan des activités financières futures du gouvernement. Le budget est généralement préparé chaque année et comprend un état des dépenses, recettes, emprunts et autres opérations financières proposés par le gouvernement pour l'année suivante et, dans de nombreux pays, pour deux ou trois années supplémentaires.

**Formulation du budget** : les étapes et les processus de préparation du budget d'un gouvernement, depuis les analyses et les prévisions préliminaires jusqu'à la présentation officielle au corps législatif, en passant par la soumission des demandes de budget par les ministères et les autres organes gouvernementaux, l'examen et la décision de l'exécutif.

**Coût** : le montant ou l'équivalent payé ou facturé pour quelque chose.

**Évaluation des coûts** : processus d'attribution de valeurs monétaires aux intrants, qui sont nécessaires pour produire un extrant particulier.

**Amortissement** : méthode comptable consistant à répartir le coût d'un actif corporel sur sa durée de vie utile afin de tenir compte de sa dépréciation au fil du temps.<sup>1</sup>

**Exercice budgétaire** : période budgétaire et comptable annuelle régulière pour laquelle des recettes et des dépenses sont prévues et pour laquelle des comptes sont présentés, à l'exclusion de toute période complémentaire pendant laquelle les livres peuvent être tenus ouverts après le début de l'exercice suivant.

**Prévision / extrapolation des tendances** : prédire les tendances futures en partant de l'hypothèse que les tendances récentes se poursuivront. Il s'agit d'un outil de planification approximatif utile pour les cycles de projets ou de services plus longs, lorsque le contexte ne change pas rapidement. Des modèles plus sophistiqués prennent en compte plusieurs facteurs, notamment les fluctuations de la demande tout au long de l'année, mais la qualité des prévisions dépend toujours des hypothèses qui les sous-tendent.

**Famille d'emplois** : les employés qui occupent des postes faisant partie de la même "famille d'emplois" ont besoin de peu de formation pour accomplir leurs tâches respectives. Par conséquent, les fonctions au sein de la même famille d'emplois requièrent des compétences similaires, telles que des connaissances, des aptitudes et des capacités.

---

<sup>1</sup> (en anglais) <https://www.investopedia.com/terms/d/depreciation.asp>

**Ratios :** Rapport entre le nombre d'employés et les niveaux d'activité, les niveaux de population ou un groupe d'employés par rapport à un autre. Par exemple, le ratio de travailleurs sociaux pour une unité de population.

**Planification de scénarios :** La planification de scénarios : elle aborde directement l'incertitude en envisageant des avenir alternatifs. Elle est utile pour évaluer les risques de différents avenir organisationnels, mais ne peut pas prédire ce qui se passera. La planification de scénarios est abordée plus en détail ci-dessous.

**Analyse du flux de travail ou de la gestion des cas :** basée sur une analyse détaillée des activités requises pour chaque tâche. Cette activité est utile si votre organisation est en transition et que les rôles, les responsabilités et les compétences requises pour chaque emploi ou famille d'emplois sont susceptibles de changer.

**Besoins en base zéro :** estimez les niveaux de personnel dont vous auriez idéalement besoin pour répondre aux besoins actuels évalués de la population, plutôt que de vous baser sur les niveaux de personnel actuels en utilisant une combinaison des méthodes susmentionnées. Les organisations sont souvent tellement attachées à leurs postes historiques ou à la conception de leurs emplois, à leurs modèles et à leurs effectifs qu'elles évitent de réévaluer les hypothèses sur lesquelles reposent ce niveau et cette structure d'effectifs. Les approches fondées sur la notion de "base zéro" peuvent contribuer à remodeler la réflexion sur les postes, la productivité et la flexibilité.

## ORIENTATION ET OUTILS PROPOSÉS POUR L'ÉVALUATION DES COÛTS DU PERSONNEL DES SERVICES SOCIAUX



### Objet et portée de l'orientation

L'objectif de cette orientation est de conseiller les décideurs politiques et les planificateurs sur la manière d'appliquer un ensemble de variables à leur contexte spécifique afin de leur permettre de calculer les coûts des ressources humaines nécessaires pour atteindre un ratio minimum cible de travailleurs sociaux par population, dans le pays en question. L'orientation aborde d'abord les étapes essentielles à suivre pour préparer un exercice d'évaluation des coûts, puis les étapes spécifiques à suivre dans un exercice d'évaluation des coûts du personnel, qui sont décrites dans l'outil d'évaluation des coûts lui-même.

### L'évaluation des coûts comme outil de promotion de l'investissement dans le personnel des services sociaux

Un investissement adéquat dans le personnel des services sociaux garantit que les personnes dans le besoin peuvent recevoir des services sociaux de qualité suffisante pour faire respecter leurs droits, promouvoir leur bien-être et les aider à réaliser leur plein potentiel. Les gouvernements peuvent être incités à accorder une plus grande priorité à l'investissement dans les services sociaux en démontrant comment l'investissement dans le personnel des services sociaux, ainsi que dans les services qu'ils fournissent, est un investissement dans l'avenir, étant donné des avantages économiques et sociaux qui résultent de la défense des droits des enfants, des familles et d'autres personnes dans le besoin, et de la satisfaction de leurs besoins en matière de bien-être social. Ces avantages peuvent être quantifiés, tant au niveau individuel

que sociétal, et ce faisant, peuvent être reconnus comme le retour social sur investissement, dont la mise en évidence et le calcul constituent une approche clé pour justifier l'investissement dans le personnel des services sociaux. Toutefois, avant que cela ne soit possible, les planificateurs gouvernementaux doivent avoir une approche claire et cohérente pour calculer les coûts initiaux et récurrents de cet investissement et déterminer quel niveau d'investissement serait suffisant pour obtenir le rendement escompté, sous la forme d'avantages mesurables à long terme pour la population cible.

Les comparaisons de la priorité accordée par les pays aux investissements dans les services sociaux sont généralement effectuées en examinant le niveau des dépenses en services sociaux par rapport à la richesse d'un pays, mesuré par son produit intérieur brut (PIB). Les dépenses publiques consacrées à la protection sociale, y compris les services sociaux, varient considérablement d'un pays à l'autre. En moyenne, les pays consacrent 12,8 % de leur PIB à la protection sociale (à l'exclusion de la santé), mais pour les pays à revenu élevé, la moyenne est de 16,4 %, tandis que pour les pays à faible revenu, elle n'est que de 1,1 %. Cette disparité indique que les pays à faible revenu ont souvent tendance à sous-estimer considérablement l'importance de l'investissement dans tous les aspects de la protection sociale, y compris non seulement les transferts sociaux, mais aussi les services sociaux de prestation de soins et de soutien, ainsi que le personnel pour les fournir.<sup>2</sup>

De nombreuses variables influencent sur le montant qu'un pays doit consacrer pour les services sociaux, notamment les facteurs démographiques, la pauvreté, le chômage, les catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Les tendances récentes qui ont conduit à la nécessité d'augmenter les investissements dans ce secteur sont les suivantes :

- La pandémie de COVID-19, qui a creusé les inégalités et contribué à une forte augmentation de la pauvreté dans le monde. On estime que 97 millions de personnes supplémentaires vivent avec moins de 1,90 dollar par jour en raison de la pandémie, qui a fait passer le taux de pauvreté de 7,8 % à 9,1 % de la population mondiale en 2021.<sup>3</sup> Le besoin de services sociaux pendant la pandémie a également augmenté en raison de la fermeture des écoles, de la perte d'emplois et de moyens de subsistance et de l'impact de l'isolement social, ce qui a entraîné une augmentation de la violence dans les familles et des effets néfastes sur la santé mentale, en particulier parmi les populations déjà sous-financées ou marginalisées.<sup>4</sup>
- Changements démographiques dans la pyramide des âges, affectant la proportion de la population en âge de travailler par rapport aux moins de 18 ans ou aux personnes âgées. Dans certains pays, la tendance principale est au vieillissement de la population, qui se traduit par une augmentation de la demande de services sociaux pour les personnes âgées. Cependant, d'autres pays, principalement en Afrique subsaharienne, ont une population jeune, la majorité des personnes dépendantes étant des enfants, ce

---

<sup>2</sup> Rapport mondial sur la protection sociale 2020-22 : La protection sociale à la croisée des chemins – Bâtir un avenir meilleur, Bureau international du Travail – Genève : OIT, 2021. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_848691/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_848691/lang-fr/index.htm)

<sup>3</sup> (En anglais) World Bank 2021 : *COVID-19 leaves a legacy of rising poverty and widening inequality* (Banque mondiale 2021 : *Le COVID-19 laisse un héritage de pauvreté croissante et d'inégalité accrue*)., Sanchez-Paramo, colline, Gerszon Mahler Naraynt Und Yonzan, 2021, <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/covid-19-leaves-legacy-rising-poverty-and-widening-inequality>

<sup>4</sup> (En anglais) Global Social Service Workforce Alliance (2021) : *State of the Social Service Workforce 2020* (Alliance mondiale des travailleurs des services sociaux (2021) : État des effectifs des services sociaux en 2020) <https://www.socialserviceworkforce.org/resources/state-social-service-workforce-2020>

qui peut également entraîner une augmentation de la demande de services de protection de l'enfance et de services à la jeunesse pendant un certain temps.<sup>5</sup>

- Les populations qui migrent ou sont déplacées en raison de catastrophes naturelles ou causées par l'homme ou de conflits, ce qui peut accroître la demande de services sociaux.<sup>6</sup>
- Il existe un certain nombre d'autres risques découlant d'un changement sociétal ou technologique plus large. Par exemple, les risques croissants de manipulation, d'abus et d'exploitation en ligne pour les enfants et les autres personnes vulnérables nécessitent l'innovation et la diversification des services, ainsi que davantage de ressources pour répondre à la demande croissante de protection contre les dangers en ligne.<sup>7</sup>

Avec de telles fluctuations dans les besoins et la demande de services sociaux, les planificateurs et les décideurs gouvernementaux ont besoin d'outils précis pour estimer l'ampleur des services nécessaires et le personnel requis pour les fournir, et à partir de là, pour déterminer le niveau d'investissement requis.

Une approche claire de l'évaluation des coûts des services sociaux permet de planifier le budget, dans le cadre de la planification à moyen terme du financement du secteur public. Cela peut aider les gouvernements et les intervenants à déterminer les coûts et les ressources nécessaires non seulement pour fournir des services répondant aux besoins actuels, mais aussi pour équiper, former et maintenir le personnel des services sociaux nécessaires à l'avenir. Cela permettra au personnel actuel de fournir non seulement des services réactifs (répondant aux besoins et aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, au cas par cas ou au niveau communautaire), mais aussi des services préventifs, renforçant la capacité des individus, des familles et des communautés à se prendre en charge et à résister aux chocs futurs, ce qui est nécessaire pour éviter que le besoin de services sociaux réactifs n'atteigne des niveaux qui dépassent les ressources disponibles.

L'un des principaux objectifs de l'évaluation des coûts du personnel des services sociaux devrait être d'identifier l'écart entre l'allocation actuelle de fonds et de ressources par le gouvernement au personnel des services sociaux et l'allocation requise pour un personnel des services sociaux suffisant et suffisamment flexible pour prévenir et atténuer les risques et répondre aux principaux besoins de protection sociale de la population, y compris les besoins actuellement insatisfaits.

La ventilation et le calcul des coûts des services et du personnel nécessaires pour combler ce manque de besoins non satisfaits peuvent servir de base à un appel à l'investissement requis, à la mobilisation des ressources ou à la réaffectation des fonds, également connu sous le nom de création d'espace fiscal.<sup>8</sup> Cela tend à se produire lorsqu'une réforme du système de prestation de services crée une occasion de réaligner les ressources ou de réaffecter les fonds. Un

---

<sup>5</sup> Groupe de la Banque mondiale. (2013a, 23 juillet). *Fourniture des services sociaux aux personnes pauvres et vulnérables en Cisjordanie et Gaza*. Banque mondiale. <https://www.banquemondiale.org/fr/results/2013/05/23/provision-of-social-services-to-the-poor-and-the-vulnerable-in-west-bank-and-gaza>

<sup>6</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et Organisation internationale pour les migrations (OIM). (s.d.). *Migration ou déplacement forcés* [Communiqué de presse, 2021]. <https://www.migrationdataportal.org/fr/themes/migration-et-deplacements-forces>

<sup>7</sup> (En anglais) Offord DR, Kraemer HC, Risk factors and prevention, *Evidence-Based Mental Health* (Risque Facteurs et prévention, *Santé mentale fondée sur des données probantes*) 2008 ;3 :70-71.

<sup>8</sup> Heller P. (2005)., L'espace fiscal signifie « *La marge de manœuvre dans le budget d'un gouvernement qui lui permet de fournir des ressources à une fin souhaitée sans compromettre la viabilité de sa situation financière ou la stabilité de l'économie* ».



exemple frappant est celui d'une réforme entraînant la fermeture des établissements de garde d'enfants, qui permet de réaffecter les fonds précédemment consacrés à ces établissements à des services de prévention et de prise en charge alternative sur la base de la famille et la communauté, y compris le personnel nécessaire à la fourniture de ces services.

## Défis communs liés à l'évaluation des coûts des investissements dans le personnel des services sociaux

Le principal défi auquel les gouvernements sont confrontés, et qui les empêche de procéder à des évaluations précises des coûts afin d'investir de manière adéquate dans le personnel des services sociaux pour mettre en œuvre les politiques de protection sociale convenues, est l'absence de normes claires pour définir les services et le niveau de personnel nécessaires, à différents niveaux et dans différentes fonctions. Même si ces normes sont largement définies, les gouvernements manquent souvent des outils et de l'expertise nécessaires pour calculer le niveau de dotation requis, tel que mesuré par le rapport entre le nombre de techniciens en travail social et la taille de la population qu'ils desservent.

Par conséquent, bien qu'il existe des normes et des paramètres qui appuient la planification de l'éducation et de la santé, en particulier lorsqu'il s'agit de l'affectation du personnel (p. exemple, le ratio élèves-enseignant ou le nombre de médecins généralistes pour X habitants), les planificateurs des services sociaux ont tendance à ne pas disposer d'un tel modèle fondé sur des données probantes, et se contentent donc d'évaluer la demande historique de services. Cela signifie que les estimations des services et du personnel ne sont pas déterminées en fonction d'une évaluation complète et actualisée des besoins, à partir de laquelle les services et le personnel nécessaires peuvent être extrapolés, mais sur la base des tendances passées, qui ne fournissent pas toujours une base de référence fiable et ne peuvent être comparées ou étalonnées par rapport à d'autres gouvernements. En outre, elles reflètent davantage la volonté politique d'un gouvernement donné et les engagements antérieurs des partenaires de développement.

Pour demander davantage d'investissements et augmenter l'espace fiscal afin de permettre le niveau requis d'allocation des ressources pour un personnel efficace des services sociaux, il est essentiel de planifier sur la base d'une estimation du ratio minimum de personnel par rapport à la population nécessaire pour répondre aux besoins évalués de la population (voir les conseils ci-joints pour savoir comment établir un tel ratio). Il est ensuite essentiel de disposer d'outils clairs pour évaluer le coût du personnel requis, et pour identifier et détailler les différents éléments de coût impliqués. Cependant, une analyse de la littérature révèle un manque d'exemples clairs d'outils d'évaluation des coûts dans le secteur de la protection sociale. Le secteur de la santé dispose de plusieurs outils pour évaluer les coûts des services de santé intégrés basés sur le niveau de besoin de l'ensemble de la population, ainsi que pour des services spécifiques tels que la vaccination, les soins de santé maternelle, le VIH/sida ou le paludisme.<sup>9</sup> <sup>10</sup> Dans le secteur de l'éducation, les outils d'évaluation des coûts sont moins

---

<sup>9</sup> Toutefois, si la possibilité de fixer de tels objectifs pour la couverture des coûts essentiels, dans le cas de l'éducation, constitue une réalisation importante, un tiers des pays ne parviennent toujours pas à atteindre ces objectifs et la moitié des pays ne disposent pas des données nécessaires pour calculer leurs progrès vers ces objectifs. Voir (en anglais): Buchan, Seccombe, Charlesworth., J. B. I. S. A. C. (2016). *Staffing matters, funding counts*. (La dotation est importante, le financement compte) <https://www.health.org.uk/sites/default/files/StaffingMattersFundingCounts.pdf>

<sup>10</sup> (En anglais) OMS. Projecting Cost estimates in health care (Estimations de coûts dans les soins de santé) [https://www.who.int/pmnch/knowledge/publications/costing\\_tools/en/index6.html](https://www.who.int/pmnch/knowledge/publications/costing_tools/en/index6.html)

structurés, mais il existe des normes claires concernant le nombre d'élèves par enseignant qui aident les planificateurs à estimer les coûts totaux de l'éducation.<sup>11</sup> Il existe également des repères mondiaux clairs pour les dépenses publiques d'éducation, mesurées en pourcentage du PIB et des dépenses publiques totales.<sup>12</sup>

Le défi du sous-investissement persistant est encore plus grand dans le secteur de la protection sociale que dans les secteurs de l'éducation et des soins de santé, car les services sociaux ont été mal compris et méconnus pendant de nombreuses années, ce qui a conduit à un sous-investissement historique et persistant. Cette situation est aggravée par certains défis spécifiques au secteur :

- Souvent, les services sociaux ne sont pas clairement ou séparément définis, quantifiés et évalués, mais sont plutôt intégrés dans des stratégies et des budgets globaux de protection sociale, où les transferts d'argent représentent la majorité des dépenses, ou dans le cadre de programmes ou de services de santé plus larges. Il est donc difficile d'estimer ou de suivre les dépenses spécifiquement consacrées aux services sociaux, ainsi que le personnel nécessaire pour les fournir.
- Il y a un manque de modèles et de normes fondés sur des données probantes pour l'allocation des ressources aux services sociaux. En conséquence, les responsables politiques et les décideurs éprouvent des difficultés à allouer davantage de ressources aux services sociaux, tandis que les secteurs de la santé, de l'éducation et autres peuvent présenter des arguments plus convaincants concernant l'évaluation pour déterminer où les ressources sont nécessaires et peuvent faire la différence.<sup>13</sup>

Toutefois, des progrès ont été accomplis récemment pour combler ces lacunes dans certains sous-secteurs de la protection sociale, en particulier dans le domaine de la protection de l'enfance, notamment en ce qui concerne le calcul des besoins en services et en personnel.<sup>14</sup> Dans plusieurs pays, tels que le Kenya, l'Afrique du Sud et le Kosovo, <sup>15</sup> différentes approches d'évaluation des coûts des services sociaux sont actuellement mises à l'essai. Cependant, la plupart des évaluations des coûts ont été effectués au niveau des projets ou des programmes, plutôt que dans l'ensemble du secteur du bien-être social ou du système de protection sociale. Une analyse de la littérature révèle des exemples de tels exercices d'évaluation des coûts dans plus de 20 pays à revenu faible ou intermédiaire dans le monde, mais presque toujours pour des programmes et des plans d'action spécifiques, tels que la prévention de la violence à l'égard des enfants, l'élimination mariage des enfants et les mutilations génitales féminines ou l'excision. <sup>16 17</sup>

---

<sup>11</sup> (En anglais) Cummins, M. (2021). *Estimating the Teacher Gap and Funding Requirements in Eastern and Southern Africa (Estimation de la pénurie d'enseignants et des besoins de financement en Afrique orientale et australe)*. [https://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract\\_id=3923276](https://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract_id=3923276)

<sup>12</sup> UNESCO. Rapport mondial de suivi sur l'éducation. [Rapport mondial de suivi sur l'éducation, 2020: Inclusion et éducation : tous, sans exception - UNESCO Digital Library](https://unesco.org/fr/fr/rapport-mondial-de-suivi-sur-l-education-2020-inclusion-et-education-tous-sans-exception-unesco-digital-library)

<sup>13</sup> (En anglais) Kurtishi, Sh. (2021). Public Expenditure and Children's care (Dépenses publiques et soins aux enfants) [https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2021-02/135.11\\_EN\\_Public%20Expenditure%20and%20Children%27s%20Care.pdf](https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2021-02/135.11_EN_Public%20Expenditure%20and%20Children%27s%20Care.pdf)

<sup>14</sup> (En anglais) Kurtishi, S. (2018). *Financing the Child Protection System in Kenya (Financement du système de protection de l'enfance) au Kenya*. <https://www.unicef.org/esa/sites/unicef.org/esa/files/2019-05/UNICEF-Kenya-2018-Child-Protection-Costing-Tool.Pdf>

<sup>15</sup> (En anglais) Kurtishi, S. (2014) Is taxpayers' money reaching children in need? (L'argent des contribuables parvient-il aux enfants dans le besoin ?) KOMF. [https://komfosova.org/wp-content/uploads/2021/08/Analiza-ne-gjuhen-anligeze-KOMF\\_Finale\\_06.08.2014.pdf](https://komfosova.org/wp-content/uploads/2021/08/Analiza-ne-gjuhen-anligeze-KOMF_Finale_06.08.2014.pdf)

<sup>16</sup> (En anglais) Kurtishi, S. (2019) Federal and Regional Costed Roadmap to End Child Marriage and FGM/C. (Feuille de route chiffrée fédérale et régionale pour mettre fin au mariage des enfants et aux FMG/C). <https://www.unicef.org/ethiopia/reports/national-costed-roadmap-ending-child-marriage-and-fgmc>

<sup>17</sup> Maksud, N. Bosworth, J., Muchaibawa B. Renault, M., Kurtishi, S. (2020) Le Programme mondial UNFPA-UNICEF visant à mettre fin au mariage d'enfants <https://www.unicef.org/fr/protection/programme-mondial-unfpa-unicef-visant-a-accelerer-la-lutte-contre-le-mariage-enfants>

## Composition des coûts du personnel des services sociaux

Ce que l'on sait des principaux coûts qui doivent être couverts pour fournir des services sociaux essentiels, c'est que, dans la plupart des budgets nationaux examinés, les coûts des ressources humaines (RH) représentent, en moyenne, entre 70 et 90 % des coûts annuels totaux. Ces coûts liés aux RH comprennent :

- Les salaires, les autres formes de rémunération et les primes de performance,
- Les avantages sociaux tels que les congés payés (congés annuels, vacances, congés de maladie et congés personnels),
- Les prestations de retraite,
- Les budgets d'urgences (pour les dépenses imprévues, pour couvrir les congés de maternité, de maladie, etc.),
- Les coûts de recrutement et d'intégration ;
- La formation (initiale et continue), la supervision et le développement professionnel continu.

## Différentes approches de l'évaluation des coûts des services sociaux

En raison de la diversité des modes de structuration et de prestation des services sociaux, et donc des différentes formes que peut prendre le personnel des services sociaux, plusieurs approches différentes de l'évaluation des coûts peuvent être adoptées. Le choix de l'approche à utiliser dépendra de la question de savoir si les services sont fournis principalement aux individus, aux familles, à l'ensemble de la communauté ou dans des institutions spécialisées (telles que les garderies pour enfants, les maisons de soins pour personnes âgées, les centres de réadaptation, les écoles spéciales ou les centres d'hébergement d'urgence temporaires). Le choix de l'approche dépend également des besoins et des circonstances propres à chaque pays et du contexte fiscal dans lequel l'évaluation des coûts est utilisée. Il s'agit notamment de savoir si les services sont fournis principalement à des fins de prévention ou d'intervention, par exemple en réponse à une crise particulière, ou s'ils sont fournis dans un contexte stable ou d'urgence. Parmi les autres considérations, mentionnons la présence de contraintes à l'embauche (par exemple, un plafond de nouvelles dépenses) et la question de savoir s'il existe une marge de manœuvre financière permettant d'allouer des ressources supplémentaires. Compte tenu de cette diversité de situations et de contextes, il peut s'avérer nécessaire d'adopter plusieurs approches d'évaluation des coûts, voire de combiner plusieurs d'entre elles.

Il existe quatre approches principales de l'évaluation des coûts des services sociaux qui sont bien établies :

1. **L'évaluation des coûts par activité** est la méthode la plus souvent utilisée. Elle nécessite des informations sur les acteurs clés et les rôles qu'ils jouent, les types d'activités ou d'interventions et le niveau de la demande, les intrants nécessaires à ces activités et le prix actuel de ces intrants sur le marché, par exemple le personnel, le loyer, le carburant, les services publics, les fournitures de bureau.<sup>18</sup>
2. **L'évaluation des coûts par établissement** consiste à agréger les informations sur les coûts propres à différents types d'établissements, à leur dotation en personnel et à

---

<sup>18</sup> (En anglais) Osei, E. T. (2020). Activity Based Costing and its Effectiveness to Management Resource Allocation in a Service Organization (Évaluation des coûts par activité et l'efficacité pour la gestion de l'allocation des ressources dans une organisation de services). doi:10.26226/morressier.5ebc4ce5ffea6f735881a700

d'autres intrants de fonctionnement, ainsi qu'aux niveaux de salaires et au prix des intrants, puis à agréger les coûts en fonction du nombre d'établissements de chaque type.

3. **L'évaluation des coûts unitaires** nécessite de déterminer les intrants standard pour chaque activité, de parvenir à un consensus sur un coût unitaire standard pour un type spécifique d'intrants, puis de procéder à une agrégation en fonction de la quantité de l'activité requise.<sup>19</sup>
4. **L'évaluation des coûts fondé sur une « allocation raisonnable »** est utilisée lorsque les activités ne se prêtent pas à une évaluation exacte des coûts parce que la nature et l'étendue de l'activité ne sont pas clairement définies. Dans ce cas, il peut être nécessaire de convenir d'un montant approprié à inclure dans le calcul des coûts pour couvrir l'ensemble de l'activité. Un exemple typique serait le financement dans un contexte d'urgence, tel qu'une catastrophe naturelle, où le niveau des besoins et le type de ressources nécessaires restent incertains, ou changent rapidement, de sorte que les services et les ressources ne peuvent pas être exactement détaillés et quantifiés, au moins jusqu'à ce qu'une évaluation complète puisse être effectuée et que la situation se soit stabilisée.<sup>20</sup>

## Arguments en faveur de l'investissement dans le personnel des services sociaux en utilisant l'analyse coût-bénéfice, le coût de l'inaction ou le calcul du retour sur investissement.

Pour justifier un investissement accru dans le développement et le renforcement du personnel des services sociaux, les défenseurs et les décideurs doivent répondre à la question de savoir si cet investissement est rentable. Cette question est particulièrement pertinente en période d'austérité et de contraintes financières lorsque les dépenses de protection sociale sont limitées et que toute augmentation des dépenses doit être fortement justifiée. Elle est également pertinente à la lumière de la pression croissante exercée sur le personnel pour répondre aux besoins sociaux croissants de la population, à la suite de la pandémie de COVID-19 et en raison des impacts du changement climatique ou des tendances démographiques telles que le vieillissement de la population.

**Analyse coûts-bénéfice** : L'une des approches permettant de démontrer la valeur de l'investissement dans le personnel des services sociaux, par opposition à d'autres domaines de dépenses possibles, consiste à comparer les coûts, et les retours sur investissement de différentes lignes de dépenses dans différentes zones géographiques, où l'investissement peut avoir varié, et dans le cadre de différents programmes.

**Analyse du coût de l'inaction** : Étant donné que les gouvernements sont confrontés à des choix difficiles quant à l'affectation des ressources limitées et qu'ils peuvent être tentés de réduire les investissements dans le personnel des services sociaux si les pressions politiques ou les crises à court terme exigent une attention plus urgente ailleurs, il est souvent utile de pouvoir présenter au gouvernement les conséquences possibles d'un tel sous-investissement, dans ce

---

<sup>19</sup> (En anglais) Coût basé sur le prix unitaire - Point d'affectation. (s.d.). <https://assignmentpoint.com/cost-based-on-unit-price/>

<sup>20</sup> (En anglais) Définition des coûts raisonnables : 138 échantillons. (s.d.). Law Insider. <https://www.lawinsider.com/dictionary/reasonable-costs>

que l'on appelle de plus en plus « l'analyse du coût de l'inaction »<sup>21</sup>. Une telle analyse vise à quantifier les conséquences négatives pour les individus, les familles, la communauté, l'économie et la société de ne pas allouer suffisamment de ressources à certains services essentiels ou au personnel qui les fournit.

**Le retour sur investissement :** Une approche plus positive consiste à essayer de calculer les effets positifs à long terme d'un investissement opportun et suffisant dans les services et du personnel requis pour les fournir, définis soit en termes de rendement économique du capital investi, soit en termes d'économies nettes résultant de cet investissement. À titre d'exemple, une étude des coûts portant sur la charge sociale et l'impact économique de la violence à l'égard des enfants en Afrique du Sud a conclu que si l'on empêchait les enfants d'être victimes ou témoins de la violence et de la négligence au sein de la famille, la santé mentale et physique de la population s'améliorerait sensiblement. Les résultats ont montré, entre autres, que la toxicomanie dans l'ensemble de la population pourrait être réduite jusqu'à 14 % si la violence sexuelle contre les enfants pourrait être évitée, que l'automutilation dans la population pourrait être réduite de 23 % si les enfants ne subissaient pas de violence physique, que l'anxiété pourrait être réduite de 10 % si les enfants n'étaient pas victimes de violence émotionnelle, que l'abus d'alcool chez les femmes pourrait être réduit de 14 % si elles n'étaient pas victimes de négligence dans leur enfance et, enfin, que la violence interpersonnelle dans la population pourrait être réduite de 16 % si les enfants n'étaient pas témoins de violence familiale.<sup>22</sup> Tous les résultats ci-dessus peuvent être quantifiés comme des économies de coûts aux niveaux individuel, familial, sociétal et étatique dont les gouvernements feraient bien de prendre note, mais qu'ils ont le plus souvent tendance à ignorer, continuant ainsi à faire face aux pertes et aux coûts sociaux et économiques qui sont encourus à long terme.

Un exemple documenté d'une telle approche utilisée pour justifier l'investissement dans le personnel des services sociaux sur la base des retours attendus est le « Business Case for Social Work with Adults », développé par College of Social Work au Royaume-Uni en 2009.<sup>23</sup> Il a été développé pour aider les autorités locales et les agences partenaires à justifier les investissements dans des solutions éthiquement saines et personnalisées pour permettre aux gens de bien vivre.<sup>24</sup> Il a identifié les retours sur investissement dans la capacité du personnel des services sociaux qui se sont manifestés par l'amélioration de la qualité et de l'impact de leur travail, entraînant non seulement par des avantages immédiats en termes d'amélioration des résultats, mais aussi par une diminution du coût futur des soins et du soutien continu pour la population cible. Cette diminution du coût des services futurs résulte du fait que le personnel des services sociaux est habilité à aider les gens à accroître leur autonomie. Par exemple, l'approche de Business Case for Social Work with Adults a permis de déterminer qu'en s'attaquant aux déterminants sociaux d'une mauvaise santé physique et mentale et à d'autres problèmes sociaux comme tels que la délinquance, l'investissement dans le personnel peut

<sup>21</sup> (En anglais) (2019). McConnell, A., 't Hart, P. Inaction and public policy: understanding why policymakers 'do nothing'. *Politique Sci* **52**, 645–661. <https://doi.org/10.1007/s11077-019-09362-2>

<sup>22</sup> (En anglais) (2018). Hsiao C, Fry D, Ward CL, et coll. Violence against children in South Africa: the cost of inaction to society and the economy *BMJ Global Health* (Violence contre les enfants en Afrique du Sud : le coût de l'inaction pour la société et l'économie *BMJ de la Santé mondiale*) 2018;**3**:e000573.

<sup>23</sup> (En anglais) (2014). The business case for Social work with Adults (Discussion Paper) (L'analyse de rentabilisation pour Social travailler avec des adultes (document de travail)). College of Social Work, 2014 <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjlkYLImp75AhXjOPEDHZNOC6EQFnoECAMQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bl.uk%2Fbritishlibrary%2F~%2Fmedia%2Fbl%2Fglobal%2Fsocial-welfare%2Fpdfs%2Fnon-secure%2Fb%2Fu%2Fs%2Fbusiness-case-for-adult-principal-social-workers-psw-a-discussion-paper.pdf&usg=AOvVaw1px46ROWIV6JcSimNAz3GL>

<sup>24</sup> (En anglais) Lawlor, E. (2009). Seven Principles for Measuring What Matters: An Approach to Avoid False Economies (Document de conférence). New Economics Foundation, novembre 2009

réduire la durée et l'incidence des séjours coûteux à l'hôpital, dans les centres de détention ou dans les établissements de soins. En intervenant précocement pour prévenir ou atténuer les problèmes sociaux auxquels sont confrontés les enfants et les jeunes, un personnel solide contribue également à renforcer le potentiel d'une future génération d'entrepreneurs et de travailleurs qualifiés, qui peuvent créer de nouveaux emplois, biens, services et produits, générer des recettes fiscales supplémentaires pour l'État et, en étant autonomes, réduire le coût pour l'État.<sup>25</sup> En outre, investir dans le personnel des services sociaux permet non seulement d'obtenir de meilleurs résultats pour les clients, mais aussi de répondre à la demande du marché pour un personnel qualifié et de fournir des emplois, ainsi qu'une future employabilité dans une économie des soins en évolution.

L'étude élaborée par le Washington State Institute for Public Policy constitue un exemple pratique d'utilisation des approches de retour sur investissement dans le cadre de programmes de développement du personnel. Cette étude utilise un modèle bénéfice-coût, qui estime la valeur monétaire des effets et les avantages d'un programme et les compare aux coûts, présentés sous la forme d'un ratio bénéfice-coût. À partir de ce chiffre, une prévision à long terme du pourcentage de chances qu'au fil du temps la valeur monétaire des avantages d'un programme soit supérieure au coût des intrants de ce programme est estimée pour chaque programme évalué. Le tableau 1 présente les résultats de cette analyse, couvrant une variété d'exemples, bien que principalement dans le secteur du travail, plutôt qu'en rapport plus large avec la protection sociale ou au retour sur investissement du renforcement du personnel des services sociaux, pour lesquels les études sur le retour sur investissement font encore largement défaut.

Tableau 1. Renforcement du personnel, Coûts-bénéfices des programmes, Washington State Institute for Public Policy.<sup>26</sup>

Nom du programme (liens insérés)	Date de la dernière analyse de littérature	Total des bénéfices	Bénéfices pour les contribuables	Bénéfices pour les non-contribuables	Coûts	Bénéfices moins coûts (valeur actuelle nette)	Ratio bénéfice-coûts	La probabilité que les bénéfices dépasseront les coûts
<a href="#">Académies de formation professionnelle et technique</a>	Décembre 2016	15 997 \$	4 809 \$	11 188 \$	(5 842 \$)	10 155 \$	2,74 \$US	87 %
<a href="#">Gestion de cas pour les demandeurs d'assurance-chômage</a>	Novembre 2015	3 883 \$	1 188 \$	2 695 \$	(192 \$)	3 691 \$	20,21 \$US	68 %
<a href="#">Formation avec expérience professionnelle pour les adultes</a>	Novembre 2015	7 118 \$	3 536 \$	3 583 \$	(4 430 dollars)	2 688 \$	1,61 \$US	77 %

<sup>25</sup> The College of Social Work (2012). L'analyse de rentabilisation du travail social auprès des adultes

<sup>26</sup> [https://www.wsipp.wa.gov/BenefitCost/ProgramsByTopicPdf/10/Wsipp\\_BenefitCost\\_ProgramDetails\\_Workforce-Development](https://www.wsipp.wa.gov/BenefitCost/ProgramsByTopicPdf/10/Wsipp_BenefitCost_ProgramDetails_Workforce-Development)

<b>bénéficiaires de l'aide sociale</b>								
<b>Recherche d'emploi et placement</b>	Novembre 2015	2 408 \$	1 419 \$	989 \$	(549 \$)	<b>1 859 \$</b>	4,39 \$US	<b>68 %</b>
<b>Expérience professionnelle</b>	Novembre 2015	3 897 \$	2 328 \$	1 570 \$	(2 189 \$)	<b>1 709 \$</b>	1,78 \$US	<b>80 %</b>
<b>Formation avec expérience professionnelle pour adultes, ne ciblant pas les bénéficiaires de l'aide sociale</b>	Novembre 2015	5 625 \$	2 412 \$	3 213 \$	(4 375 dollars)	<b>1 250 \$</b>	1,29 \$US	<b>55 %</b>
<b>Gestion de cas pour les bénéficiaires de l'aide sociale ou les personnes à faible revenu</b>	Novembre 2015	(990 \$)	273 \$	(1 263 \$)	(3 105 dollars)	<b>(4 094 \$)</b>	(0,32 \$)	<b>16 %</b>
<b>Gestion de cas pour les anciens bénéficiaires de l'aide sociale</b>	Novembre 2015	(1 007 \$)	343 \$	(1 350 dollars)	(3 105 dollars)	<b>(4 112 dollars)</b>	(0,32 \$)	<b>18 %</b>
<b>Formation, pas d'expérience professionnelle</b>	Novembre 2015	4 338 \$	2 521 \$	1 817 \$	(8 834 \$)	<b>(4 496 dollars)</b>	0,49 \$US	<b>39 %</b>
<b>Formation avec expérience professionnelle pour les jeunes</b>	Novembre 2015	(3 072 \$)	621 \$	(3 693 dollars)	(7 844 \$)	<b>(10 916 dollars)</b>	(0,39 \$)	

Dans un exemple plus spécifiquement lié aux soins sociaux, une étude réalisée en 2007 pour le département de la Santé dans l'Angleterre a révélé qu'une période intensive de six semaines de réadaptation (fournissant un soutien actif aux personnes pour qu'elles reprennent une vie normale après une maladie ou une hospitalisation) permettait à 68 % des clients de ne plus avoir besoin d'un programme de soins à domicile. Cela dit, l'évaluation a également montré que l'arrêt de l'application de la réadaptation après la période de six semaines avait pour résultat que cette intervention n'a pas pu atteindre son plein potentiel de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité de vie des clients à long terme.<sup>27</sup>

Dans le cadre d'un autre projet pilote en Angleterre, un rapport issu du College of Social Work décrit comment l'arrondissement londonien de Sutton a chargé des travailleurs sociaux de travailler avec 30 personnes âgées bénéficiant d'un budget personnel dans une zone défavorisée. L'objectif était de renforcer le capital communautaire et la cohésion sociale. Les premiers résultats du projet pilote ont montré qu'après un an d'interventions, les coûts moyens des soins obligatoires avait été réduit de 15 %. Les réactions des utilisateurs du service ont été « extrêmement positifs », et des réseaux communautaires inconnus auparavant ont été identifiés pour apporter un soutien et élargir le choix pour les utilisateurs.<sup>28,29</sup> Cependant, le même rapport a constaté que dans *l'Initiative nationale pour les familles en difficulté*,<sup>30</sup> ainsi que dans quelques autres projets, les mesures utilisées pour évaluer l'efficacité des interventions de travail social étaient trop grossières pour identifier la différence qu'un travailleur social qualifié peut faire, par rapport à un travailleur moins ou différemment formé. L'absence de preuves claires des bénéfices en termes de coûts d'un investissement dans du personnel qualifié en travail social, par opposition à du personnel de soutien non qualifié, risque d'inciter les planificateurs à faire de fausses économies, en budgétisant du personnel moins qualifié. Dans de tels cas, les économies à court terme sont susceptibles d'être anéanties par les coûts à long terme, lorsque les coûts pour les services locaux résultant de la détérioration des résultats des clients, nécessitant ainsi de nouvelles interventions, se matérialisent à long terme.

**Le retour social sur investissement (SROI)**<sup>31</sup> est un moyen systématique de mesurer la valeur extra-financière et d'intégrer les valeurs sociales et autres dans les processus décisionnels, ce qui peut également aider à mettre en évidence la valeur nette globale ou le bénéfice pour la société d'investir dans le personnel des services sociaux. L'outil d'évaluation du SROI a été adapté de l'analyse coûts-bénéfices sociaux, de la comptabilité sociale et des évaluations de l'impact social. Cet outil est utilisé par les entreprises sociales et le secteur à but non lucratif depuis 2000. Il mesure les impacts sociaux, économiques et environnementaux résultant d'activités ou de programmes et attribue une valeur à ces impacts. La méthode implique des approches qualitatives et quantitatives. Les approches qualitatives comprennent l'engagement des parties prenantes pour élaborer un cadre d'évaluation et la carte d'impact du programme afin de démontrer la relation entre les intrants, les extrants et les résultats. Les parties prenantes identifient également quels résultats positifs et négatifs sont significatifs pour elles et conviennent des évaluations pertinentes de ces résultats. L'approche quantitative consiste à

<sup>27</sup> (En anglais) The Home Cure, Démos, 2012 <https://demos.co.uk/project/the-home-cure/>

<sup>28</sup> (En anglais) The College of Social Work (2012). L'analyse de rentabilisation du travail social auprès des adultes. [https://www.basw.co.uk/system/files/resources/basw\\_100027-10\\_0.pdf](https://www.basw.co.uk/system/files/resources/basw_100027-10_0.pdf)

<sup>29</sup> (En anglais) The College of Social Work (2012). Le travail social est important. Avril 2012

<sup>30</sup> Ministère des Communautés et des Gouvernements locaux (2012). Programme Familles en difficulté : Cadre financier du programme de paiement en fonction des résultats du Programme Familles en difficulté pour les autorités locales

<sup>31</sup> La méthodologie SROI a été développée pour la première fois dans les années 1990 aux États-Unis par le Roberts Enterprise Development Fund, en mettant l'accent sur la mesure et l'évaluation des organisations qui offraient des opportunités d'emploi à des chômeurs de longue durée. Du début au milieu des années 2000, le Royaume-Uni a développé une méthodologie SROI et a formé le UK SROI Network.



quantifier les résultats et à les convertir en indicateurs monétaires. Les outils de SROI veillent également à séparer la proportion de résultats qui résulterait indépendamment de l'existence du programme (effet d'aubaine), et la part des résultats qui peut être attribuée à d'autres contributeurs (attribution) et la réaffectation des effets du programme (déplacement) dans le calcul de la façon dont ses impacts sont détectés dans d'autres domaines. Le résultat analytique est généralement présenté sous la forme d'un ratio SROI, en divisant le montant des bénéfices sociaux par le coût total de l'investissement social.<sup>32 33</sup>

Bien que le SROI soit bien documenté en tant qu'outil utile pour l'évaluation des programmes de santé publique<sup>34</sup>, cette méthodologie est également promue pour mesurer les retours potentiels sur investissement dans les services sociaux.<sup>35</sup> Un élément important du « retour social sur investissement » attendu de l'investissement dans les services sociaux résultera de l'investissement à long terme dans un personnel solide. Un investissement soutenu dans le travail social professionnel et les services fournis par le personnel des services sociaux peut aider à construire des communautés inclusives composées de personnes et de familles résilientes, réduisant ainsi le coût au fil du temps pour les finances publiques des communautés ayant des niveaux élevés d'éclatement des familles et des problèmes sociaux coûteux qui dépendent de l'intervention de l'État, tels que le chômage, la toxicomanie, les maladies mentales et la violence domestique.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> (En anglais) Scholten P, Nicholls J, Olsen S, et Galimidi B. (2006). Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis. Amsterdam: Lenthe Publishers

<sup>33</sup> (En anglais) Nicholls J, Lawlor E et Goodspeed T. (2012). A Guide to Social Return on Investment (Guide du retour social sur investissement). Londres : Le Cabinet Office [https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53\\_cpm6v3v71.pdf](https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf)

<sup>34</sup> Une revue systématique de la SROI des interventions de santé publique entre janvier 1996 et décembre 2014 a trouvé un total de 40 études, principalement dans des pays à revenu élevé. Les études ont évalué différentes questions liées à la santé publique, dont la promotion de la santé et la santé mentale étaient les domaines les plus populaires.

Jirattanasopha, V. Witvorapong, N. et Hanvoravongchai, P. (2018) Social return on investment for community-based alcohol consumption control program during Buddhist Lent. Journal of Health Research Vol. 32 No. 6, 2018 pp. 398-407 Emerald Publishing Limited.

[https://pdfs.semanticscholar.org/a2f6/d0c2c2e2b97b59743144a1b2fa08a343ec87.pdf?\\_ga=2.68266193.1143891634.164303692.9-1416513700.1641988424](https://pdfs.semanticscholar.org/a2f6/d0c2c2e2b97b59743144a1b2fa08a343ec87.pdf?_ga=2.68266193.1143891634.164303692.9-1416513700.1641988424)

<sup>35</sup> (En anglais) Praton, A.H. ; Suyanto; Marciano, D.; Zurbrugg, C. (2009). « Retour social sur investissement pour les entreprises communautaires de la ville de Surabaya » (PDF). Le Journal du travail social de Hong Kong. 52 (1/2): 93–114. Doi:10.1142/S0219246217000079

<sup>36</sup> (En anglais) The College of Social Work (2012). L'analyse de rentabilisation du travail social auprès des adultes

# OUTIL D'ÉVALUATION DES COÛTS DU PERSONNEL DES SERVICES SOCIAUX



## Introduction

Cet outil vise à servir de guide étape par étape, décrivant les considérations clés pour l'évaluation des coûts du personnel au niveau du pays ou pour un contexte local spécifique, afin de permettre un accès équitable aux services sociaux pour tous. Il peut être appliqué dans les contextes de développement et les contextes humanitaires. La note d'orientation est élaborée sur la base des résultats de la recherche documentaire et des entretiens avec des informateurs clés afin de documenter et d'analyser les preuves, les modèles et les approches existants dans l'utilisation de l'évaluation des coûts du personnel dans différents secteurs et pays.

## Public visé

Ce guide est destiné à informer les décideurs et les gestionnaires de personnel des ministères de la protection sociale, du budget et des finances, de la planification et, le cas échéant, des autorités provinciales ou de district, ainsi que d'autres organismes nationaux compétents responsables de la réglementation, du recrutement, du déploiement et du financement du personnel des services sociaux. Le guide peut également être utilisé par un groupe de leadership à l'échelle nationale chargé de définir le niveau de services requis et, sur cette base, un ratio optimal de personnel par rapport à la population, qui peut ensuite être chiffré, dans le cadre d'une série d'étapes visant à planifier et à développer le personnel des services sociaux.

## Limites

- Les coûts estimés ne sont pas les mêmes que les coûts réels budgétisés, mais ils indiquent plutôt le niveau optimal de dépenses nécessaires pour fournir des services sociaux de qualité et en temps voulu.
- Les estimations de coûts produites par l'outil, et les variations dans les coûts ainsi que les scénarios produits pour un pays, peuvent ne pas être pertinents pour un autre pays, par conséquent chaque pays devrait ajuster les paramètres clés à son contexte.

## Considérations clés

Les conditions préalables essentielles au lancement du processus d'évaluation des coûts qui doivent d'abord être mises en place sont les suivantes :

- Le groupe national de direction a inclus dans sa composition des experts ayant des compétences en planification et en budgétisation, pertinentes pour les ressources humaines en général et, idéalement, le personnel des services sociaux en particulier.
- Des définitions du personnel des services sociaux, avec des descriptions de poste, des groupes d'emplois, par type de professionnels et para-professionnels, ont déjà été convenues.
- Des données sur les échelles de rémunération et le système de classement utilisés dans le pays sont déjà disponibles.
- Des statistiques sur le nombre actuel d'employés des services sociaux par type, équivalent temps plein (ETP) et effectif sont disponibles.
- Les ratios travailleurs-population requis, fondés sur certains facteurs et variables convenus, pour le niveau du personnel des services sociaux requis pour répondre aux besoins évalués de la population cible, ont déjà été estimés et proposés.

## Amorcer le processus d'évaluation des coûts du personnel des services sociaux

Le processus d'évaluation des coûts du personnel des services sociaux nécessite généralement plusieurs consultations que le groupe national de direction entreprendra au cours de l'élaboration des ratios. Idéalement, le même groupe, ou la majorité de ses membres, demeurera engagé à fournir des commentaires et des conseils sur l'évaluation des coûts du personnel des services sociaux, après avoir déterminé les ratios. Pour ce faire, le groupe doit veiller à consacrer suffisamment de temps et d'attention à l'élaboration des hypothèses et des scénarios d'évaluation des coûts. Le processus nécessite souvent plusieurs étapes et des révisions des estimations de coûts sur plusieurs mois, jusqu'à ce que les estimations finales des coûts soient produites. Il est donc important de veiller à ce que le groupe national de leadership adopte une approche cohérente tout au long du processus.

## Détermination des hypothèses d'estimation des coûts du personnel des services sociaux

Les hypothèses d'estimation des coûts sont liées à des objets ou à des activités dont les coûts doivent être estimés. L'identification adéquate des objets de coût est importante parce qu'elle influence le choix des méthodes d'évaluation des coûts. L'évaluation des coûts doit être divisé en étapes et en niveaux successivement inférieurs d'éléments plus petits jusqu'à ce que le travail soit décomposé à un niveau qui permet l'évaluation des coûts, à partir d'objets de coûts individuels, vers le haut.

Le premier élément permettant de déterminer les estimations de coûts sera constitué d'hypothèses macroéconomiques (comme les niveaux de salaire, le coût de la vie et le niveau d'inflation), le budget et les dépenses du gouvernement et du ministère chargé des services sociaux et, plus précisément, le budget et les dépenses actuels du personnel des services sociaux.

Le deuxième élément nécessaire pour produire des estimations de coûts est le rapport entre le personnel et la population requise. Pour ce faire, les planificateurs peuvent s'inspirer sur les conseils d'accompagnement pour l'élaboration du ratio minimum requis entre le personnel sociale et la population. Cela pourrait plutôt être défini comme le rapport entre le personnel et la population cible, par exemple les enfants, plutôt que comme le rapport entre le rapport entre le personnel et la population globale.

Le troisième élément est la structure actuelle et requise des services, y compris les fonctions clés à exécuter, ainsi que les différents rôles et niveaux professionnels du personnel nécessaire pour exercer ces fonctions (par exemple, les para-professionnels pour identifier les cas et faire les recommandations, les travailleurs sociaux professionnels pour faire des évaluations approfondies et élaborer des plans de traitement, les cadres supérieurs ou gestionnaires pour assurer la supervision). La planification de la structure de personnel la plus rentable tiendra compte des coûts relatifs des différents niveaux de personnel, les tâches plus élémentaires (par exemple, la saisie d'informations sur les cas dans un système de gestion de l'information en ligne) étant probablement mieux exécutées par des assistants formés à ce rôle, laissant les tâches et fonctions de travail social les plus complexes et les plus sensibles au personnel plus coûteux ayant des niveaux de qualification plus élevés. Il sera également nécessaire d'examiner le nombre d'unités ou d'entités employant des travailleurs sociaux, en tenant compte du nombre réel et nécessaire de chaque type de prestataire de services ou d'autres institutions chargées de fournir des services sociaux, chacune ayant ses propres coûts de personnel.

Les coûts de dotation comprendront probablement un certain nombre d'éléments différents, y compris le coût de l'embauche et de la rémunération du personnel par type, d'autres coûts associés au recrutement, à la rétention et à la motivation, ainsi que les coûts associés à la formation du personnel et à l'équipement de base permettant au personnel d'établir un espace de travail, de se déplacer pour le travail si nécessaire, et d'autres coûts de fonctionnement de leur travail. La structure des coûts peut comprendre un certain nombre d'éléments variables, c'est-à-dire des niveaux verticaux variables. Dans l'ensemble, les éléments de l'estimation des coûts devraient être suffisamment détaillés pour être chiffrés. Moins ils sont détaillés, plus il faut faire d'hypothèses, ce qui augmente le risque que l'estimation ne soit pas exacte.

Sur la base de la définition convenue du personnel des services sociaux au niveau national, et après avoir aligné les coûts d'emploi des professionnels et para-professionnels sur le système de rémunération et de classement utilisé dans le service public, les principaux engagements suivants devraient être déterminés, notamment :

- Coûts des professionnels des services sociaux et des para-professionnels existants.
- Coûts d'embauche et de formation de nouveaux professionnels et para-professionnels.
- Coûts de la formation en cours d'emploi du personnel existant des services sociaux dans le domaine de la gestion des cas et d'autres domaines de compétences pratiques clés, dont les coûts peuvent varier en fonction des compétences spécifiques requises pour répondre aux besoins de la population cible ou d'un contexte particulier tel que le travail dans une situation humanitaire.

- Coûts des possibilités de perfectionnement professionnel continu pour le personnel professionnel afin de pouvoir maintenir leur licence professionnelle, en tant que travailleur social ou autre.
- Coûts liés à la mise en place et à l'entretien d'un espace de travail adéquat, avec des installations pour la conservation des dossiers confidentiels, des espaces de réunion et du matériel informatique et de communication.
- Frais mensuels récurrents de transport et de communication, par professionnel ou para-professionnel, pour permettre un nombre suffisant de visites à domicile, d'appels téléphoniques et de coûts Internet pour chaque cas.

Il est important de reconnaître que les descriptions des objets de coût et leur composition varient d'un pays à l'autre. Les descriptions doivent donc être discutées et examinées au sein du groupe de direction national avant d'être contextualisées et peuvent être considérées comme définitives et prêtes à l'emploi. Par exemple, un objet de coût de « recrutement de nouveaux effectifs des services sociaux » pourrait être calculé selon une approche descendante en utilisant les coûts estimés précédemment comme suit :

Activité:	Embauche de nouveaux travailleurs dans le secteur des service sociaux
Sortie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement, formation et supervision de nouveaux techniciens en travail social.</li> </ul>
Données d'entrée :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût unique de la publicité / republication</li> <li>• Le coût salarial brut mensuel en tant que coûts récurrents transformés en coûts annuels et multipliés par le nombre total de nouveaux employés des services sociaux à embaucher.</li> <li>• Coût de la formation en se basant sur des données historiques sur les formations précédentes, le coût moyen d'une formation de 2 jours est de 200 USD par participant. Ce montant comprend tous les coûts directs de formation (instructeur, matériel, déplacement, hébergement).</li> <li>• Les coûts de supervision sont généralement inclus dans les coûts existants qui sont déjà pris en charge, mais selon les normes et les procédures d'un pays, ils peuvent entraîner des coûts supplémentaires qui peuvent être calculés par travailleur social nouvellement embauché.</li> </ul>
Estimation des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts uniques sont les caractéristiques de l'annonce (par annonce), du processus de sélection et de la formation préalable.</li> <li>• Les coûts récurrents comprendraient la formation continue en cours d'emploi, sur la base du coût moyen par participant des formations précédentes. <sup>37</sup></li> <li>• Coût total de la formation = non. Nombre de participants x coût par participant</li> <li>• Coûts salariaux = nombre des travailleurs sociaux nouvellement embauchés x salaires annuels (mensuels bruts x 12)</li> </ul>

<sup>37</sup> Notez que les coûts de formation peuvent varier en fonction du lieu et du format, p. ex. Locaux de l'administration locale sans frais supplémentaires, Formation résidentielle ou de jour

**Calcul :**

Coût total = coûts de recrutement + coûts de formation (coûts par participant x nombre de travailleurs sociaux embauchés) + (nombre de travailleurs sociaux embauchés x salaire annuel)

Une fois que les coûts d'embauche et d'emploi d'un nouveau groupe ou d'une nouvelle cohorte de techniciens en travail social sont définis, ils peuvent être divisés par le nombre de travailleurs nouvellement embauchés, pour obtenir le coût par technicien en travail social embauché, et par le nombre total de techniciens en travail social en emploi, pour obtenir les coûts permanents par travailleur.

## Définition d'objets de coûts à l'aide de divers paramètres et variables de financement

L'identification adéquate des objets de coût est importante car elle influence les estimations de coûts. L'évaluation des coûts doit être décomposé en étapes et les niveaux d'éléments plus petits successivement inférieurs jusqu'à ce qu'il atteigne un niveau permettant l'évaluation des coûts. C'est ce qu'on appelle quantifier ou débudgétiser les interventions ou les activités, et cela facilite la planification, la mise en œuvre et l'attribution des responsabilités. La structure hiérarchique de l'estimation des coûts montre comment les éléments sont liés les uns aux autres et à l'estimation globale en tant que produit final. Les éléments de l'estimation des coûts peuvent avoir des étiquettes différentes, comme indiqué dans l'exemple ci-dessous montrant les éléments qui constituent l'objet de coût d'un poste de travail pour un technicien en travail social :

### Exemple : un poste de travail pour un travailleur social professionnel peut comporter les éléments suivantes :

- Mobilier de base (bureau et chaise)
- Une chaise pour le client
- Un ordinateur (de bureau ou portable)
- Une imprimante

Remarque : Un objet de coût de poste de travail ne comprend pas l'équipement ou les coûts de transport, bien qu'ils doivent être inclus ailleurs pour que le personnel des services sociaux puisse effectuer des visites à domicile et dans la communauté.

Les coûts récurrents associés au poste de travail, tels que l'électricité, le chauffage, l'eau, le téléphone et Internet, doivent également être pris en compte.

Pour estimer correctement les coûts, l'équipe d'évaluation des coûts du groupe de leadership national doit parvenir à une compréhension globale des postes qui peuvent ensuite être utilisés pour créer des objets de coûts requis pour les processus et les résultats impliqués dans une intervention ou une activité donnée du personnel des services sociaux. Un outil Microsoft Excel standard peut être fourni avec une feuille de coûts d'article avec des coûts standardisés, comme dans l'exemple d'outil accompagnant ce guide, mais ceux-ci doivent ensuite être contextualisés pour s'adapter au contexte du pays.

## Définition des coûts des articles

La détermination des coûts directs des articles, ou ce qu'on appelle les prix des biens et services, est une partie importante de l'évaluation des coûts qui doit être examinée en détail,

comme il est indiqué dans la section sur les hypothèses de l'outil Microsoft Excel qui l'accompagne. La plupart des gouvernements ont normalisé les coûts d'achat de biens et de services, et lorsque ceux-ci n'existent pas, les prix du marché doivent être utilisés pour calculer le coût des articles, et parfois nécessaire de consulter les experts<sup>38</sup> pour des calculs plus complexes, tels que la construction d'un bâtiment.

Une fois que les types et les quantités de biens ou de services ont été estimés, il faut leur attribuer des valeurs monétaires. L'attribution de valeurs monétaires signifie que vous devez calculer le coût unitaire et le coût total du bien ou du service.

L'évaluation des coûts standard est une forme d'approche ascendante basée sur des coûts unitaires prédéfinis. Le coût standard des ressources est estimé à l'avance sur la base de données historiques, de prix du marché ou de références. Étant donné qu'il s'agit des coûts « prévus », ils peuvent ou non être identiques aux coûts réels à un moment donné dans le futur. Les coûts standard sont généralement utilisés pour l'évaluation des coûts normatifs, c'est-à-dire pour définir certaines normes et spécifications de service. Ils devraient toutefois être comparés aux coûts réels et ajustés dans le temps pour tenir compte de l'inflation ou de la fluctuation des prix des biens et services.

En l'absence de coûts standard gouvernementaux ou d'une liste de prix, les prix du marché constituent l'une des sources de données les plus importantes pour l'estimation des coûts unitaires dans un système prospectif de comptabilité analytique. L'utilisation des prix du marché est particulièrement recommandée lorsqu'on s'attend à ce que les prix futurs diffèrent considérablement des prix actuels et que l'utilisation de données historiques ne soit pas suffisante pour fournir des estimations précises.

## Définition des types de coûts

Les principaux types de coûts qui composent les coûts du personnel des services sociaux sont les suivants :

- Les coûts récurrents (également appelés coûts « soft » ou coûts permanents); et
- Les coûts en capital (également appelés coûts « durs » ou uniques).

### *Coûts récurrents :*

Pour les grandes catégories, une approche ascendante peut être utilisée en multipliant les quantités estimées par les coûts unitaires. Les quantités de ces articles dépendent souvent du niveau estimé de la production. Les principaux types de coûts récurrents sont les suivants :

- Coûts du personnel : ils comprennent les salaires, l'assurance maladie, les cotisations fiscales et de retraite, les autres indemnités allouées aux employés et les autres dépenses associées à l'emploi telles que les heures supplémentaires, les primes, les congés payés et les indemnités de maladie, ainsi que les indemnités régulières pour les repas et les déplacements. Ces coûts de personnel sont souvent l'un des articles de dépenses les plus importants dans les stratégies et les budgets gouvernementaux.
- Frais et fournitures de bureau : y compris le loyer des bureaux, les coûts informatiques et logiciels, la papeterie, le nettoyage et l'entretien des bureaux, l'impression, la photocopie, les autres services contractuels. Les frais de bureau sont essentiels pour permettre aux techniciens en travail social de fournir un service de qualité. Pour les fournitures de bureau, on peut utiliser le coût moyen par article, le coût moyen par

---

<sup>38</sup> Avec des postes, si nécessaire, rattachés au dollar américain pour éviter les fluctuations monétaires et l'inflation.

personne par établissement ou le coût moyen par produit (pour les articles déterminés par les extrants, par exemple, le coût du matériel de formation par participant).

- Formation, y compris la formation et la supervision continues, et formation en cours d'emploi
- Frais de transport : ils doivent être suffisants pour tous les déplacements que les travailleurs sociaux doivent entreprendre pour fournir la gamme complète de services promotionnels, préventifs et adaptés, y compris les obligations légales. Les frais de déplacement peuvent être basés sur le carburant à un taux de kilométrage officiel pour l'utilisation d'un véhicule de bureau ou privé, ou sur les frais de taxi ou de transport public pour un trajet moyen.
- Coûts des services publics (eau, électricité, chauffage, téléphone internet, etc.) : ventilés par nombre d'employés.

Les autres coûts récurrents comprennent les coûts de gestion, de rémunération et de ressources humaines, les coûts de sécurité et autres.

### *Coûts d'investissement :*

Il s'agirait notamment des coûts d'achat des postes de travail informatiques ou des ordinateurs portatifs, des imprimantes, des photocopieuses et d'autres équipements de bureau ou de formation, du matériel de transport et des coûts de construction de nouveaux bâtiments ou installations (par exemple, l'ajout d'un espace de réunion convivial pour les enfants et les familles au sein d'un centre de services sociaux où des services sont fournis).

## Calcul des estimations de coûts globaux pour le personnel des services sociaux

Lors du calcul des coûts globaux de personnel, tous les éléments contributifs doivent être compris. Étant donné que les activités de services sociaux sont à forte intensité de personnel, elles requièrent des ressources humaines importantes qui, comme indiqué ci-dessus, comprennent une part significative des coûts récurrents, ainsi que certains coûts en capital qui ne sont pas encourus chaque année, mais qui doivent tout de même être inclus dans l'évaluation des coûts globaux et de la budgétisation du personnel.

Dans le calcul des coûts récurrents de chaque type de dotation, il faut tenir compte de la mesure dans laquelle ces coûts peuvent varier. Les variations des coûts du personnel résulteront de ce qui suit :

- Les années d'expérience de l'employé,
- Le titre du poste et ses responsabilités,
- Les grades et les échelles de rémunération, allant des niveaux d'entrée de base aux niveaux d'encadrement,
- La situation géographique.

Par conséquent, les différents types de personnel devraient être définis séparément leur coût doit être évalué sur la base de moyennes appropriées pour les éléments variables. Pour ce faire, il est nécessaire de se disposer de données sur la dotation en personnel des ressources humaines (titres, niveaux de salaire, grades et échelles), ainsi que des analyses fonctionnelles et d'autres études pertinentes sur le personnel qui permettront un calcul plus clair des coûts.

Une fois les coûts calculés, ils devraient tous être additionnés pour calculer le coût de chaque catégorie ou élément économique (par exemple, coûts de personnel, coût des biens et services,



coûts de l'équipement ou des bâtiments) et divisés en coûts récurrents et en coûts d'investissement.

Un simple tableur MS Excel devrait faciliter l'évaluation des coûts en fonction des objectifs et des exigences spécifiques de l'estimation des coûts. Les outils d'évaluation des coûts peuvent aller de simples feuilles de calcul à des outils sophistiqués permettant l'analyse des données d'entrée et des coûts unitaires, l'exécution de scénarios de simulation et la présentation des données selon différents critères.

## Création de scénarios de coûts pour éclairer les futures demandes budgétaires

Le degré de complexité de la planification des scénarios est proportionnel au nombre de catégories de coûts qui doivent être estimées (progressives, partielles ou totales),<sup>39</sup> aux différentes perspectives à partir desquelles les coûts sont analysés (public, privé ou société dans son ensemble), au temps pour lequel l'estimation est faite, au nombre de niveaux organisationnels et d'institutions impliqués, et la complexité du plan d'action. L'utilisation d'un outil d'évaluation des coûts approprié permet de documenter les détails du calcul, de minimiser les erreurs, d'assurer l'exactitude et la cohérence du calcul et de faciliter les révisions subséquentes des estimations de coûts.

Idéalement, les scénarios de coûts devraient être présentés avec une désagrégation par :

- Le type des coûts (coûts récurrents ou coûts d'investissement),
- Les catégories et postes économiques (coûts du personnel, biens et services, dépenses en capital), et
- Le lien entre les estimations de coûts et les budgets pluriannuels et annuels.

Ces coûts constitueraient alors la future demande budgétaire pour le gouvernement (scénario immédiat), ou l'estimation des coûts qui produirait une enveloppe de financement souhaitée pour les besoins prévus en personnel des services sociaux (scénario souhaité). Un scénario souhaité serait fondé sur l'écart de financement à combler, entre le financement actuel du personnel des services sociaux et les ressources de développement et de soutien nécessaires pour que le personnel puisse fournir des services adéquats et de qualité pour répondre aux besoins non satisfaits de la population, tels qu'ils ont été identifiés dans les évaluations des besoins communautaires.

## Validation des estimations de coûts

Les estimations des coûts du personnel des services sociaux et les scénarios de coûts devraient être validés par le groupe de leadership national, qui peut à cette fin faire appel à d'autres experts locaux en finances publiques ou à l'évaluation des coûts pour examiner les scénarios de coûts élaborés. Ce processus devra comprendre l'examen des calculs, la vérification que les ratios et hypothèses généraux et particuliers, les objets de coûts et les coûts des articles sont complets, exacts et raisonnables, et confirmer que les coûts finalement calculés seront suffisants pour répondre aux normes attendues en matière d'effectifs des services sociaux. Des consultations devraient également avoir lieu avec les partenaires d'exécution et d'autres institutions responsables de la planification, du développement et de

---

<sup>39</sup> Scénarios de coûts des auteurs

l'appui du personnel des services sociaux, par exemple les associations professionnelles et les universités ou instituts de formation.

Lors de la validation de l'estimation globale des coûts du personnel des services sociaux ou de la demande de budget future, ces parties prenantes doivent s'assurer que l'estimation est :

- Bien documentée, indiquant les données sources, les règles et les hypothèses, ainsi que les détails du calcul. Elle devrait également expliquer pourquoi certaines méthodes ou références ont été choisies, ainsi que tout écart par rapport à ces méthodes ou références.
- Complète et suffisamment détaillée pour s'assurer qu'aucun élément de coût n'est négligé ou compté deux fois dans les deux groupes.
- Précis et impartiale, n'étant ni trop conservatrice ni trop optimiste et basée sur les coûts les plus probables.
- Recoupée pour éliminer toute erreur de calcul. Les erreurs humaines peuvent être minimisées en utilisant des outils automatisés d'évaluation des coûts avec des cellules verrouillées.
- Crédible, ce qui signifie que toutes les limitations liées aux incertitudes dans les données ou les hypothèses est discutée. Les hypothèses clés peuvent être modifiées pour déterminer dans quelle mesure les résultats sont sensibles aux changements d'hypothèses.

Une analyse des risques sera également nécessaire pour déterminer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'estimation des coûts. Il peut s'agir d'événements extérieurs affectant les prix du marché, les coûts des biens et des services et la disponibilité des ressources, par exemple l'instabilité politique ou économique, les conflits armés ou les catastrophes naturelles. Cette analyse des risques sera idéalement recoupée par une tierce partie indépendante.

## Documenter le processus d'évaluation des coûts, les règles et les hypothèses

La documentation du processus d'évaluation des coûts du personnel des services sociaux est une étape importante pour fournir des preuves solides lors de la défense de l'allocation de ressources supplémentaires au personnel des services sociaux. Lorsque les estimations de coûts sont fondées sur des informations limitées et sont soumises à certaines conditions, les règles ou hypothèses appliqués doivent être expliqués et correctement documentés.

Les règles d'estimation des coûts représentent un ensemble commun de normes d'estimation qui fournissent une orientation pour le processus d'estimation. Lorsque les règles ne peuvent être définies, des hypothèses doivent être formulées afin que l'estimation puisse devenir crédible et être fondée sur certains motifs. Les règles et les hypothèses peuvent concerner divers aspects de la mise en œuvre et des coûts, tels que le calendrier des activités, les ressources fournies gratuitement par le gouvernement ou d'autres parties prenantes, les niveaux et les augmentations salariales prévus, l'indice d'inflation, les hypothèses technologiques et l'amortissement<sup>40</sup> (estimation du moment où la technologie s'usera ou échouera et devra être remplacée). Ils devraient également préciser les éléments spécifiquement exclus de l'estimation des coûts et expliquer les raisons.

---

<sup>40</sup> Indicateurs macroéconomiques nationaux, taux d'amortissement et autres hypothèses utilisées pour alimenter le modèle d'établissement des coûts.

La documentation de tous les détails, méthodes, sources de données, règles et hypothèses utilisées dans les calculs de coûts se traduira par des estimations plus professionnelles, crédibles et convaincantes, facilitera les révisions futures et fournira un meilleur aperçu des zones de risque. Il s'agira également d'un point de référence précieux pour les futures estimations des coûts du personnel des services sociaux.

## Examiner les flux de financement du personnel des services sociaux existants et le cycle de planification et de budgétisation au niveau national

Pour que de nouvelles estimations de coûts soient utilisées pour établir une analyse d'investissement claire, elles doivent être comparées au niveau de financement historiquement alloué au personnel des services sociaux. En règle générale, ce sont les gouvernements qui financent les services sociaux et les coûts de personnel associés, mais il n'est pas toujours facile de suivre ce financement. Ces informations peuvent être trouvées dans les propositions budgétaires précédentes, ou les registres de dépenses, du ministère de compétences (ou des autorités locales déléguées) responsable des services sociaux. Il peut également être tenu dans les circulaires budgétaires du gouvernement ou la circulaire d'appels,<sup>41</sup> les lois de finances ou les données sur les dépenses du ministère des finances. Le financement du personnel des services sociaux peut également être complété par le financement des donateurs. L'évaluation de ces sources peut nécessiter l'intervention d'un tiers ayant des compétences en matière d'examen des dépenses publiques.

Une fois que le financement existant ou de base est identifié, la méthode nationale typique de planification, de budgétisation et de financement du personnel des services sociaux devrait également être déterminée. Cela est susceptible d'être stipulé dans la législation sur la gestion des finances publiques, y compris le code budgétaire, et toute loi sur le financement du gouvernement local. Les circulaires budgétaires devraient également être identifiées et analysées, car elles fixent le calendrier de planification et les points d'entrée pour influencer le budget.

## Identifier l'écart entre le coût proposé et le financement existant

L'augmentation souhaitée de l'allocation budgétaire pour le personnel des services sociaux peut finalement être calculée en soustrayant le financement de base initial du niveau de budget calculé comme étant nécessaire pour que le personnel atteigne le niveau de capacité nécessaire pour répondre aux besoins non satisfaits évalués de la population. Cette information constituera le dossier d'investissement, qui devrait être étayé par la gamme complète des preuves énoncées ci-dessus, accompagnées d'infographies qui peuvent être utilisées pour expliquer clairement aux décideurs comment l'allocation des ressources proposée a été déterminée.

---

<sup>41</sup> La circulaire budgétaire est un document publié chaque année par le ministère des Finances pour guider le processus de planification budgétaire. Il contient un calendrier et les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans le processus de planification du budget public.

## Références

- Antonopoulou, P., Killian, M., & Forrester, D. (2017). Levels of stress and anxiety in child and family social work: Workers' perceptions of organizational structure, professional support and workplace opportunities in Children's Services in the UK. *Children and Youth Services Review*, 76, 42-50
- International Federation of Social Workers and International Association of Schools of Social Work (2014). Social Work Definition. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>
- Brener, N., & Demissie, Z. (2018). Counseling, Psychological, and Social Services Staffing: Policies in US School Districts. *American Journal of Preventive Medicine*, 54(6), S215-S219.
- Buchan J. A (2005). Certain Ratio? The Policy Implications of Minimum Staffing Ratios in Nursing. *J Health Services Research and Policy*. 2005/10/4:239-44
- Buchan, Seccombe, Charlesworth., J. B. I. S. A. C. (2016). *Staffing matters, funding counts*. <https://www.health.org.uk/sites/default/files/StaffingMattersFundingCounts.pdf>
- Bird, Richard & Horton, Susan. (1990). Government Policy and the Poor in Developing Countries. *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*. 16. 104. 10.2307/3551265.
- Burgess, S. (2019). Understanding teacher effectiveness to raise pupil attainment Teacher effectiveness has a dramatic effect on student outcomes— how can it be increased? IZA World of Labor. Evidence-based Policy Making
- Case Management Society of America (CMSA) and the National Association of Social Workers (NASW). (2008). Case Management Caseload Concept Paper: Proceedings of the Caseload Work Group, a Joint Collaboration of CMSA and NASW.
- College of Social Work (2012). The Business Case for Social Work with Adults
- Council of Europe (2010). Recommendation CM / Rec (2010)1 of the Committee of Ministers to member states on the Council of Europe Probation Rules. <https://tinyurl.com/7gr523w>
- Council of Europe Annual Penal Statistics (2019). <https://wp.unil.ch/space/space-i/annual-reports/>
- Cummins, M. (2021). *Estimating the Teacher Gap and Funding Requirements in Eastern and Southern Africa*. [https://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract\\_id=3923276](https://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract_id=3923276).
- Department for Communities and Local Government (2012). The Troubled Families Programme: Financial Framework for the Troubled Families Programme's Payment by Results Scheme for Local Authorities
- Dreesch, N. (2005). An approach to estimating human resource requirements to achieve the Millennium Development Goals. Oxford University Press and the London School of Hygiene and Tropical Medicine
- George Washington University Health Workforce Institute (2017). Profile of the Social Work Workforce Global Social Service Workforce Alliance: [Definition-Social-Service-Workforce.pdf](https://www.gwhi.org/global-social-service-workforce-alliance/definition-social-service-workforce.pdf)

- Griffiths, P., Saville, C., Ball, J.E., Jones, J, Monks, T (2021). Beyond ratios - flexible and resilient nurse staffing options to deliver cost-effective hospital care and address staff shortages: A simulation and economic modelling study. *International Journal of Nursing Studies*. 2021/5/117
- Global Social Service Workforce Alliance (2019). Ratios Key Considerations 5.21.19 internal. Key Considerations in Developing a Ratio of Social Service Ratio to Child Population. Unpublished
- Hanushek E. (2011). The economic value of higher teacher quality. *Economics of Education Review* 30:3 p. 467
- Harrington, C., Choiniere, J., Goldmann, M., Jacobsen, F. F., Lloyd, L., McGregor, M., ... & Szebehely, M. (2012). Nursing home staffing standards and staffing levels in six countries. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(1), 88-98.
- HM Inspectorate of Probation, Research and Analysis Bulletin (March 2021), Caseloads, Workloads and Staffing Levels in Probation Services  
<https://www.justiceinspectores.gov.uk/hmiprobation/wp-content/uploads/sites/5/2021/03/Caseloads-andWorkloads-RAB-LL-designed-RM-amends-Mar-21.pdf>
- Jirarattanasopha, V. Witvorapong, N. and Hanvoravongchai, P. (2018). Social return on investment for community-based alcohol consumption control program during Buddhist Lent. *Journal of Health*.
- ILO (2021) World Social Protection Report 2020–22: Social protection at the crossroads – in pursuit of a better future International Labour Office – Geneva
- Kurtishi, S. (2018). *Financing the Child Protection System in Kenya*.  
<https://www.unicef.org/esa/sites/unicef.org/esa/files/2019-05/UNICEF-Kenya-2018-Child-Protection-Costing-Tool.Pdf>
- Kurtishi, Sh. (2014) Is taxpayers money reaching children in need? KOMF. [https://komfkosova.org/wp-content/uploads/2021/08/Analiza-ne-gjuhen-anlgeze-KOMF\\_Finale\\_06.08.2014.pdf](https://komfkosova.org/wp-content/uploads/2021/08/Analiza-ne-gjuhen-anlgeze-KOMF_Finale_06.08.2014.pdf)
- Kurtishi, Sh. (2019) Federal and Regional Costed Roadmap to End Child Marriage and FGM/C.  
<https://www.unicef.org/ethiopia/reports/national-costed-roadmap-ending-child-marriage-and-fgmc>
- Kurtishi, Sh.; Sisouphanthong V. (2020). Review of Costing of the Nutrition Plan of Action. Lao PDR.  
<https://nipn.lsb.gov.la/wp-content/uploads/2021/02/UNICEF-Lao-NPAN-Report-Draft-3.pdf>
- Kurtishi, Sh.; Sisouphanthong V. (2020). Nutrition Budget Brief 2016-2020, Lao PDR.  
<https://nipn.lsb.gov.la/wp-content/uploads/2021/02/UNICEF-Lao-Nutrition-Budget-Brief-FINAL-PRINT-READY.pdf>
- Kurtishi, Sh. (2021). Public Expenditure and Children’s care,  
[https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2021-02/135.11\\_EN\\_Public%20Expenditure%20and%20Children%27s%20Care.pdf](https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2021-02/135.11_EN_Public%20Expenditure%20and%20Children%27s%20Care.pdf)

- Lawlor, E. (2009). Seven Principles for Measuring What Matters: An Approach to Avoiding False Economies (Conference Paper). New Economics Foundation, November 2009
- Lloyd, C., King, R., and Chenoweth, L. (2002). Social work, stress, and burnout: A review. *Journal of Mental Health* (2002) 11, 3, 255–265
- Maine Department of Health and Human Services Office of Child and Family Service (2021). 2021 Child Welfare Caseload and Workload Analysis.  
<https://www.maine.gov/dhhs/sites/maine.gov.dhhs/files/inline-files/2021%20OCFS%20Workload%20Report.pdf>
- Mahlernishant D., Laknerr Ch., Castaneda A., Wu H. (2021, August 7). *Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty: Turning the corner on the pandemic in 2021?* World Bank Blogs.  
<https://blogs.worldbank.org/opendata/updated-estimates-impact-covid-19-global-poverty-turning-corner-pandemic-2021>
- Maksud, N. Bosworth, J., Muchaibawa B. Renault, M., Kurtishi, S. (2020) UNFPA-UNICEF Global Programme to End Child Marriage [UNFPA-UNICEF Global Programme to End Child Marriage](http://fgmjp.org/wp-content/uploads/2020/09)  
<http://fgmjp.org/wp-content/uploads/2020/09>
- Nicholls J, Lawlor E, and Goodspeed T. (2012). A Guide to Social Return on Investment. London: The Cabinet Office [https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53\\_cpm6v3v71.pdf](https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf)
- OCDE (2019b), Health at a Glance 2019: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris,  
<https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en>.
- OCDE (2016), Health Workforce Policies in OECD Countries: Right Jobs, Right Skills, Right Places, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239517-en>.
- Osei, E. T. (2020). Activity Based Costing and its Effectiveness to Management Resource Allocation in a Service Organization. doi:10.26226/morressier.5ebc4ce5ffea6f735881a700
- Pratono, A.H.; Suyanto; Marciano, D.; Zurbrugg, C. (2009). Social return on investment for community-based enterprise in Surabaya City. *The Hong Kong Journal of Social Work*. 52 (1/2): 93–114. doi:10.1142/S0219246217000079
- Shannon, E.A., Brand, B.A., Ratcliffe, K.M., and Tranter, B.K. (2007). Developing metrics for hospital medical workforce allocation. *Australian Health Review* 31(3)
- Shipp P. (1998). Workload Indicators of Staffing Need (WISN). A manual for implementation. Geneva: WHO (WHO/HRB/98.2)
- Simoens, S., & Hurst, J. (2006). The supply of physician services in OECD countries
- Sirikanokwilai, N., Wibulpolprasert, S., and Pengpaiboon p. (2004) Modified population-to-physician ratio method to project future physician requirement in Thailand
- Social Work Accreditation and Advisory Board (2016). Annual Report 2016

- Social Work Task Force (2010). Social Worker's Workload Survey. Messages from the Frontline Findings from the 2009 Survey and Interviews with Senior Managers. Interim report to Social Work Task Force: Initial findings from social workers' workload survey and interviews with senior managers (ioe.ac.uk)
- St Helens Council (2012). Enhanced Integrated Hospital Discharge Team and Community Care Project Evaluation Report
- Scholten P, Nicholls J, Olsen S, and Galimidi B. (2006). Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis. Amsterdam: Lenthe Publishers
- Sustainable Development Goals (2015). United Nations
- The Home Cure, Demos, 2012
- UNESCO. Global Education Monitoring Report. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>
- UNICEF Middle East and North Africa (2022). Webinar on Estimating Caseload for Social Workers. February 3, 2022
- UNISON Scotland (2014). Supervision and Workload Management for Social Work. A negotiating resources. <https://unison-scotland.org/supervision-and-workload-management/>
- US National Council on Teacher Quality (2016). Teacher Effectiveness Measure (TEM) Manual. 2015-2016 School Year. Teacher and Leader Effectiveness [https://www.nctq.org/dmsView/2015-2016\\_Teacher\\_Effectiveness\\_Measure\\_Manual](https://www.nctq.org/dmsView/2015-2016_Teacher_Effectiveness_Measure_Manual)
- OMS (2008). Establishing and monitoring benchmarks for human resources for health: the workforce density approach. Spotlight on Health workforce Statistics, Issue 6 [https://www.who.int/hrh/statistics/Spotlight\\_6\\_Nov2008\\_benchmarking.pdf?ua=1](https://www.who.int/hrh/statistics/Spotlight_6_Nov2008_benchmarking.pdf?ua=1)
- OMS. Projecting Cost estimates in health care [https://www.who.int/pmnch/knowledge/publications/costing\\_tools/en/index6.html](https://www.who.int/pmnch/knowledge/publications/costing_tools/en/index6.html)
- Wisconsin County Human Service Association (2018). Caseload Standards for Child Protection Services
- World Bank Group. (2013a, July 23). *Provision of Social Services to the Poor and the Vulnerable in West Bank and Gaza*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/results/2013/05/23/provision-of-social-services-to-the-poor-and-the-vulnerable-in-west-bank-and-gaza>
- OMS (2010). Workload Indicators of Staffing Need. User's Manual. Geneva: WHO
- OMS (2021). Global Health Workforce Statistics. WHO, Geneva.
- OMS. (2016). Health workforce requirements for universal health coverage and the sustainable development goals. Geneva
- Yamatani, H., Engel, R. J., and Spjeldnes, S. (2009). Child Welfare Worker Caseload: What's Just Right? *Social Work* 54(4):361-8

Zhang, N. J., Gammonley, D., Paek, S. C., & Frahm, K. (2008). Facility service environments, staffing, and psychosocial care in nursing homes. *Health Care Financing Review*, 30(2), 5.



## Annexe : Questions pour les entretiens avec les informateurs clés

Dans le cadre de l'élaboration d'un outil d'évaluation des coûts du perfectionnement et du renforcement du personnel des services sociaux, les principales questions abordées lors des entretiens avec les informateurs clés comprenaient :

- Comment identifier et quantifier les intrants requis pour fournir les services essentiels prescrits (en tenant compte de la population dans le besoin et de la couverture des services) en tenant compte des normes de service (le cas échéant), y compris tous les coûts unitaires liés au personnel (couvrant le recrutement, la supervision, la gestion, les différents niveaux de formation préalable et en cours d'emploi, le salaire, l'assurance, les impôts, les frais de santé et les paiements pour absences pour maladie, les congés parentaux, les congés annuels et autres avantages).
- Méthodes permettant d'identifier les coûts des investissements ponctuels et des dépenses périodiques récurrentes en faveur du personnel.
- Comment utiliser les estimations des ratios minimaux d'effectifs requis, combinées aux coûts estimés, pour calculer l'investissement supplémentaire requis pour constituer et maintenir le personnel du niveau actuel au niveau requis.