

## Compte rendu

---

### Ouvrage recensé :

*Social Administration : The Management of Social Services*, (2e éd.), vol. 1 : « *An Introduction to Human Services Management* » ; vol. 2 : « *Managing Finances, Personnel and Information in Human Services* », par Simon Slavin (éd.), New York, Haworth Press, 1985, 376 et 406 pages.

par André Lajeunesse

*Service social*, vol. 36, n° 1, 1987, p. 170-173.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/706350ar>

DOI: 10.7202/706350ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

*Social Administration : The Management of Social Services*, (2<sup>e</sup> éd.), vol. 1 : « An Introduction to Human Services Management » ; vol. 2 : « Managing Finances, Personnel and Information in Human Services », par Simon SLAVIN (éd.), New York, Haworth Press, 1985, 376 et 406 pages.

Ce livre en deux volumes paraît sept ans après sa première édition, dans une forme nouvelle et très rajeunie.

### **Volume 1 : An introduction to human services management**

Les organisations dispensant des services sociaux et tous les autres organismes à but non lucratif partagent plusieurs objectifs similaires et ils diffèrent des organismes à but lucratif. Les méthodes et modèles de gestion doivent donc tenir compte des particularités des organismes voués à la dispensation de services professionnels de qualité. Pour Slavin, la gestion des services sociaux est un champ de pratique du service social.

Dans la première partie, l'auteur a regroupé quatre textes qui présentent une vue d'ensemble de l'administration des services sociaux : le management des organismes sociaux à but non lucratif ; les aspects systémiques de l'administration sociale et les qualités requises pour les gestionnaires ; les résultats d'une étude concernant les principales activités des gestionnaires en service social et leur emploi du temps ; la nécessité, pour l'administrateur social, de connaître la pratique professionnelle en service social.

La deuxième partie expose certains volets théoriques de l'administration sociale ; on y présente les spécificités et les multiples facettes de ce travail : les tâches de l'administrateur social et les étapes à franchir avant de pouvoir rendre les services à la clientèle ; les composantes de l'organisation sociale ayant une influence sur l'administrateur régissant la distribution des services et susceptibles d'entraîner différentes situations conflictuelles ; un modèle de gestion appliqué à l'aide sociale et les relations entre les sous-systèmes et la superstructure.

Dans la troisième partie, on analyse plus particulièrement la chaîne hiérarchique et la ligne d'autorité : l'allocation et la distribution des services sociaux étant régies par différentes lois et relevant du gouvernement, on y clarifie et distingue les rôles des décideurs et les liens complexes existant entre chaque niveau hiérarchique, démontrant l'importance de comprendre la structure d'une organisation et d'évaluer la qualité des relations entre le personnel, le style de direction et le mode d'administration ; ces éléments influenceront en effet le comportement global et le rendement de l'organisation. La participation du public et de la clientèle à l'administration des services sociaux et des établissements publics doit également être estimée.

La quatrième partie aborde un thème primordial dans l'évolution et l'organisation des services sociaux : les conflits et la notion de changement. Si l'on considère les différents éléments constitutifs de l'organisation des services sociaux, qu'on se place à un extrême du continuum ou à l'autre, on s'aperçoit que, du gouvernement au personnel, les divers sous-groupes ont des objectifs

différents. Le premier chapitre de cette partie identifie les éléments et les forces en présence. Le second aborde les changements planifiés et la façon de développer une stratégie de changement. Enfin, dans un troisième chapitre, on analyse la résistance au changement vue sous l'angle du personnel, de groupes d'intérêt variés et de niveaux socio-économiques différents, c'est-à-dire telle que perçue par les personnes à la base du système social.

Dans la cinquième partie du volume, on démontre, à l'aide d'une description de la situation actuelle et d'une projection du système social de demain, l'importance de plus en plus manifeste, dans le contexte des années 1980, de former des administrateurs sociaux compétents et efficaces qui soient capables de relever un défi et de produire même si, depuis les dix dernières années, les ressources sont de plus en plus limitées.

Ce premier volume de S. Slavin recueille les opinions des personnes les plus compétentes en la matière. Il est bien construit, annoté et doté d'une bonne bibliographie. Il s'agit cependant d'une introduction ayant pour objectif de faire ressortir les principaux paramètres de l'administration et de la gestion des services sociaux en favorisant la poursuite du travail de réflexion que les auteurs savent bien susciter. Il met en évidence, sans l'ombre d'un doute, la nécessité de développer des administrateurs et des modèles de gestion adéquats à la distribution et à l'organisation des services sociaux et propose un modèle systémique et social qui sous-tend cette gestion. Il n'élabore pas sur les tâches, les techniques, les méthodes, les modèles et les solutions de gestion ou de planification des services sociaux.

## **Volume II : Managing finances, personnel and information in human services**

Simon Slavin a construit son second volume en trois parties ; chacune d'entre elles aborde un thème spécifique et est divisée en sections et en sous-sections.

La première partie traite spécifiquement de la répartition des ressources, de la planification financière et du contrôle budgétaire. Elle est axée sur l'allocation, le contrôle et la comptabilisation des ressources. On y aborde la budgétisation et l'importance de la planification financière dans les services sociaux. L'analyse des coûts y prend une place prépondérante, les auteurs traitant entre autres de la difficulté de l'analyse et de l'évaluation des coûts.

Après une présentation de la gestion par objectifs et des principaux éléments de la « budgétisation à base zéro », utilisée depuis quelques années dans les services sociaux et de santé québécois, quelques auteurs traitent de la rentabilisation et de la comptabilisation des résultats, en insistant sur les notions d'efficience et d'efficacité. Cette première partie du volume se termine en réitérant la nécessité de former des gestionnaires compétents et capables de relever les défis particuliers que pose la gestion de programmes sociaux.

La deuxième partie du volume compte quatre sections.

La première nous présente les principaux standards professionnels de l'association des travailleurs sociaux américains (N.A.S.W.). La suivante, divisée en deux chapitres, aborde la réglementation américaine sur la discrimination, l'égalité des chances, l'accès égal à tous les postes sans égard à la race, au sexe, etc., ainsi que les interactions entre ces politiques et les droits tels que définis dans la convention collective.

La troisième section traite de l'interaction entre les conventions collectives, les responsabilités professionnelles et les négociations syndicales-patronales. L'article de E.S. Lightman est intéressant car on y établit un parallèle entre des expériences canadiennes et américaines en reprenant le débat concernant la compatibilité entre la syndicalisation et la professionnalisation.

La dernière section établit le lien qui existe entre les « intervenants » dispensateurs de services et les « administrateurs » qui sont soumis à des exigences similaires. Les gestionnaires du réseau public doivent observer des règles d'éthique qui favorisent le rapprochement et le respect des services, des politiques et des « standards » des professionnels. Les restrictions budgétaires doivent se faire en tenant compte de ce même modèle de pensée. Ainsi, les administrateurs sont contraints de respecter certains critères et certaines valeurs, et de préserver les services essentiels au moment d'effectuer des coupures.

La troisième partie du volume se compose de cinq articles. Slavin y traite de l'importance accordée au soutien technique, informatique et statistique pour une distribution planifiée et organisée des services et des ressources.

Les contraintes budgétaires et la nécessité de planifier de plus en plus adéquatement les services et la gestion des ressources humaines ont obligé les administrateurs sociaux à utiliser la technologie moderne. Cette dernière facilite la planification des politiques, la coordination des objectifs et des services à la clientèle. L'information est à la base de tout processus de gestion. La cueillette de données et le soutien logistique alimentent les domaines qui suivent : l'administration générale et ses dimensions de budget de développement et de coordination des programmes, de relations publiques, d'évaluation, d'analyse des coûts, et d'élaboration de politiques et de lois ; la distribution des services qui comprend les références et le suivi, la continuité des services, la consultation, la coordination et l'intégration des services, le suivi des dossiers, l'enregistrement des demandes et l'évaluation de personnel ; la recherche reliée au développement, à l'analyse des problèmes sociaux, à l'évaluation de programmes et à la simulation.

Le système d'information et les données qui l'alimentent doivent supporter l'organisation et les travailleurs. Il est nécessaire d'avoir la collaboration des employés pour rendre efficace le mécanisme de collecte des données qui doit être souple et s'adapter à la réalité pour faciliter le travail, et non l'encombrer.

Cette partie du volume fait ressortir l'importance de l'information et des outils qui permettent de la cueillir dans tout processus décisionnel. Ceci nous conduit rapidement à l'utilisation des micro-ordinateurs et ordinateurs dans les services sociaux. Les logiciels utilisés doivent être adaptés aux services sociaux. Deux études de cas illustrent, l'une le processus d'implantation d'un système d'information de gestion, l'autre, un système informatisé d'information de

gestion. Les conditions et les conséquences de l'implantation de tels systèmes dans les services sociaux sont évaluées et on explicite les démarches à suivre et les étapes à franchir pour mettre en place un système complet d'information informatisé dans une agence de service social. Cette partie est complétée par une illustration concrète de l'importance d'avoir un système d'information de gestion adapté et utilisable par les administrateurs.

Simon Slavin a choisi de construire son deuxième volume sur le même modèle que le premier. Encore une fois, il a su regrouper les bons thèmes et les penseurs contemporains les plus réputés pour expliciter les principaux éléments constitutifs de la « gestion des services sociaux ». Il soulève des questions importantes et suscite la discussion.

Dans le premier volume, l'éditeur nous avait présenté les principaux concepts théoriques à la base de l'administration des services sociaux. Il portait alors une attention particulière à la notion d'autorité, de conflit, de changement organisationnel, aux principes de gestion ainsi qu'au rôle et à la place des femmes à l'intérieur des postes de gestion. Dans ce deuxième volume, il aborde des sujets beaucoup plus concrets et techniques : la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la manipulation de l'information.

Même si l'analyse porte sur les services sociaux américains, il n'en demeure pas moins qu'il y a au Québec une préoccupation similaire pour une gestion saine et efficace. En effet, les contraintes budgétaires impliquent le développement et l'implantation de mesures de contrôle en donnant un rôle prépondérant aux gestionnaires efficaces et à l'utilisation de la technologie moderne. Les administrateurs doivent posséder de plus en plus de connaissances en gestion. Les professionnels qui ne possèdent pas cette compétence se coupent souvent l'accès aux postes décisionnels dans les services sociaux. Les valeurs différentes transmises par les formations en service social et en administration peuvent être source d'incompréhension mutuelle, de conflits et de divergence dans le choix des objectifs, la réalisation des programmes et la dispensation des services.

Slavin a su élaborer un volume qui favorise la réflexion et fournit des pistes aux gestionnaires actuels. Ce livre peut servir de référence et contient d'ailleurs une quantité importante d'informations pour quiconque désire aller plus loin. Il faut toutefois émettre quelques réserves sur la deuxième partie du volume qui s'adapte moins bien à l'environnement québécois.

André LAJEUNESSE

*Les établissements de santé  
de la Vallée de la Matapédia.*

*Les C.L.S.C. — Ce qu'il faut savoir*, par Maurice ROY, Montréal, Les Éditions Saint-Martin, 1987, 172 pages.

Voici un petit volume qui se lit allègrement et qui intéressera autant les initiés des C.L.S.C. que ceux qui n'en connaissent que le sigle.