



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Exposé introductif II : Coopérations et « fusions » des services sociaux

Matthias von Bergen, Institut Organisation et gestion sociale

Forum des autorités sociales 2025 du 10 septembre 2025

► Haute école spécialisée bernoise, travail social

Entrée



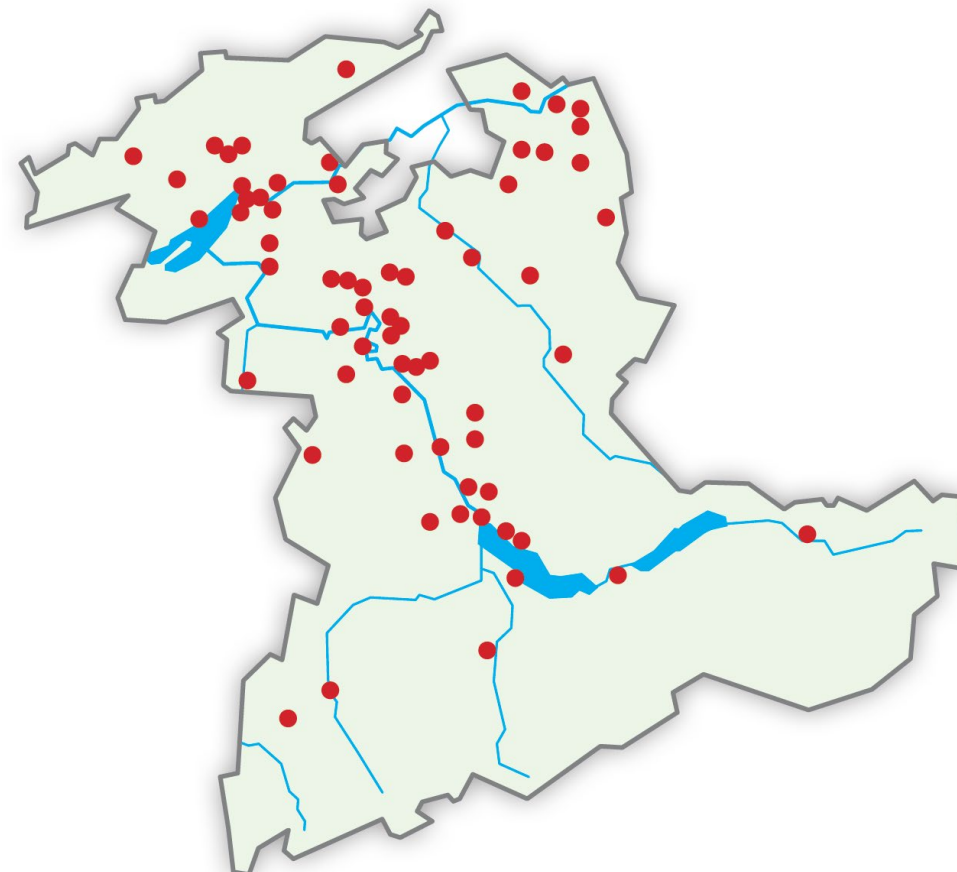


Contenu

- « Pourquoi ? » - Contexte et évolutions
- « Quoi ? » - Diversité des formes de coopération
- « Comment ? » - Facteurs de réussite et obstacles : premières conclusions
- « ... et maintenant ? » - Perspectives

« Pourquoi ? » - Paysage des services sociaux dans le canton de Berne

- ▶ La mission principale des services sociaux (aide sociale, protection des enfants et des adultes et aide au paiement des pensions alimentaires) est **une tâche commune** du canton et des communes (LCo, LASoc, LPEA, LARCE).
- ▶ **Organisation** sous la responsabilité **des communes**
- ▶ Diversité des solutions, collaboration intercommunale
- ▶ Au total : **66 services sociaux** dans le canton de Berne (dont 16 services sociaux communaux, 39 «communes-sièges», 11 associations de communes)



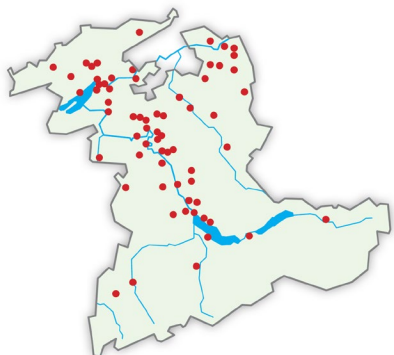
« Pourquoi ? » - Évolutions et défis

Les structures existantes sont remises en question

- ▶ Exigences croissantes : cas plus complexes, besoin de spécialisation
- ▶ Attentes de la société et de la politique (notamment en matière de qualité et d'efficacité/coûts)
- ▶ Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
- ▶ Recommandations relatives à l'organisation des organisations spécialisées (COPMA, BKSE); « tailles minimales »



« Pourquoi ? » – situations initiales et objectifs différents



Comment assurer la viabilité future des services sociaux de petite et moyenne taille ?

Exemples illustratifs

Diversité des situations initiales, des impulsions et des objectifs

Raccordement à un service plus important

Plusieurs services sociaux dans une région : comment intensifier la coopération ?

Trois services sociaux - un avenir commun : analyse de la situation actuelle, modèles de coopération possibles et options de développement

Départ d'une commune – quelle suite ?

« Quoi ? » - Conditions-cadres dans le canton de Berne : bases légales

- ▶ La loi sur l'aide sociale (LASoc) comme base
- ▶ Chaque commune gère son propre service social, exploite un service social commun avec d'autres communes ou s'affilie au service social d'une autre commune (art. 18 LASoc).
- ▶ Chaque commune dispose d'une autorité sociale, les communes ayant un service social commun forment une autorité sociale (art. 16 LASoc)
- ▶ L'organisation des services sociaux relève de la compétence des communes
- ▶ Grande liberté dans l'organisation (autonomie communale)



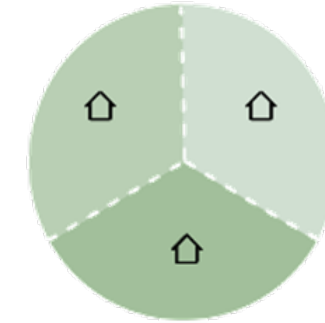
« Quoi ? » - Conditions-cadres dans le canton de Berne : **Coopération intercommunale** (attention : pas de « fusions »)

- ▶ Formes de coopération intercommunale (loi sur les communes LCo, art. 7)
 - ▶ Formes juridiques de droit public : association de communes (syndicat), rapport contractuel (modèle dit «de la commune-siège»), entreprise communale (organisation indépendante)
 - ▶ Formes juridiques de droit privé : association, fondation, société simple, SA, coopérative
- ▶ Réalisation d'une tâche au-delà des frontières communales : économique, efficace, proche de la population et peu coûteuse
- ▶ Qualité et efficacité de la coopération : volonté des communes participantes, et non forme juridique

« Quoi ? » – différentes formes de coopération

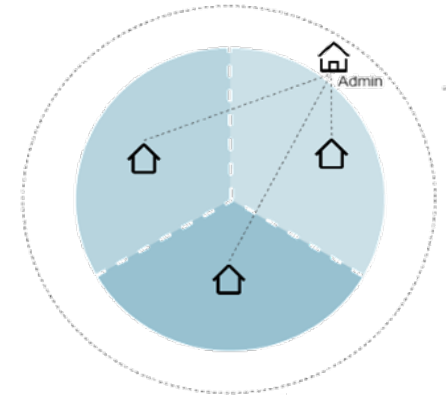
1. « Modèles mini »

- ▶ Coopérations ponctuelles, domaines de responsabilité individuels
- ▶ pragmatiques, première étape



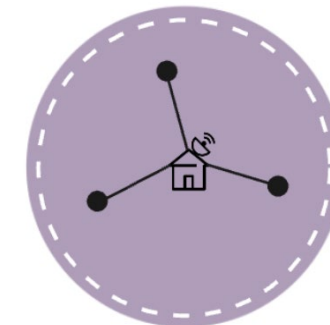
2. « Modèles midi »

- ▶ certaines tâches sont réalisées en commun
- ▶ Prestations de base (principalement des conseils) auprès des organisations existantes



3. « Modèles maxi »

- ▶ Regroupement de plusieurs services, un service commun (« fusion »)
- ▶ Sites (« modèle satellite »)



« Quoi ? » - quelle coopération nous convient ?



« Comment ? » - Démarche et procédure

Étape 1 : Clarifications préalables

- Quels partenaires ?
- Définition des objectifs
- Domaines de coopération



Étape 2 : Analyse de la situation actuelle, services sociaux impliqués

- Forces, faiblesses, opportunités, risques
- Potentiels de coopération, synergies
- Modèles de coopération



Étape 3 : Préparation de la mise en œuvre

- Décisions stratégiques fondamentales
- Organisation du projet
- Contrats, décisions politiques
- Identité et culture
- Gestion du personnel
- Infrastructure
- Finances et budgétisation



Étape 4 Mise en œuvre

- Mise en place de l'organisation
- Infrastructure et site
- Transfert de dossiers
- Direction/décision
- Transfert du personnel

« Comment ? » - Facteurs et conditions de réussite

- ▶ Proximité géographique et coopérations existantes dans d'autres domaines
- ▶ Temps suffisant : « Les bonnes choses prennent du temps », « laisser mûrir »
- ▶ Transparence : « tout mettre sur la table »
- ▶ Décisions politiques : implication des autorités sociales, des pouvoirs exécutif et législatif (communication !)
- ▶ Participation : implication des collaborateurs
- ▶ Culture, développement organisationnel commun
- ▶ Accompagnement externe indépendant : regard extérieur (selon la phase)

« Comment ? » - défis particuliers

- ▶ Argent / finances : quels coûts doivent être pris en charge par les communes ?
- ▶ Infrastructure / locaux
- ▶ migration données relatives aux cas

« Et maintenant ? » - Les coopérations comme opportunité



- ▶ aussi les petits services sociaux font du bon travail !
- ▶ potentiels liés à la mise en commun des ressources
- ▶ plus grande marge de manœuvre et résilience accrue des plus grandes unités organisationnelles (p. ex. connaissances spécialisées, absence de personnes clés)
- ▶ Important : préparation minutieuse, adaptation aux circonstances respectives

« Et maintenant ? » - Outils

- ▶ Guide « Coopération intercommunale – Services sociaux » de GSI/AIS – BFH (en cours d'élaboration)
- ▶ Site web Haute école spécialisée bernoise HESB [Kooperationen von Sozialdiensten](#)
- ▶ Site web [Coopération intercommunale \(IKZ\)](#) de l'Office des communes et de l'aménagement du territoire AGR



Contact

Haute école spécialisée bernoise BFH

Travail social

Matthias von Bergen

Professeur/chef de projets

Hallerstrasse 10, 3012 Bern

T +41 31 848 36 00

T direkt +41 31 848 46 33

matthias.vonbergen@bfh.ch

Contact

- ▶ Guide « Coopération intercommunale – Services sociaux » de GSI/AIS – BFH (en cours d'élaboration)
- ▶ Site web Haute école spécialisée bernoise HESB Kooperationen von Sozialdiensten
- ▶ Site web Coopération intercommunale (IKZ) de l'Office des communes et de l'aménagement du territoire AGR