

Coopération intercommunale au niveau des services sociaux

Guide à l'intention des communes, des autorités sociales et des services sociaux

Matthias von Bergen et Nathalie Joder (Haute école spécialisée bernoise)
Kilian Ulrich et Julie Hegi (Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne)

Octobre 2026

Haute école spécialisée bernoise

Kanton Bern
Canton de Berne

Sommaire

1 Introduction 3

2 Conditions générales 6

3 Marche à suivre 8

3.1 Travaux préliminaires 8

3.2 Analyse des services sociaux participants 10

3.3 Préparation du regroupement 12

3.4 Mise en œuvre du regroupement 15

4 Liste de contrôle pour les projets de coopération 16

5 Ressources et contacts utiles 18

1 Introduction

Raison d'être et but du présent guide

Ces dernières années, le canton de Berne a connu des changements notables dans le domaine des services sociaux. Une grande partie des communes et des services sociaux sont confrontés au défi de continuer de remplir efficacement leur mission dans un cadre qui évolue – complexité croissante des cas, difficultés à recruter du personnel spécialisé, exigences accrues en matière de qualité et de pilotage.

Dans ce contexte, la coopération intercommunale gagne en importance. Quelques communes ont déjà entamé ou réalisé des coopérations approfondies, d'autres commencent seulement à envisager cette possibilité. Un tel projet pose de nombreuses questions : choix des personnes y participant, aspects juridiques et organisationnels, mise en œuvre et pérennisation d'une solution commune.

Les contextes et les motivations diffèrent, mais certains enjeux et problématiques restent les mêmes.

Le présent guide a été élaboré conjointement par la Haute école spécialisée bernoise (BFH) et la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne (DSSI). Document de référence pratique à l'intention des communes, des autorités sociales et des services sociaux bernois, il a pour but d'aider les personnes responsables au sein des communes et des services sociaux à adopter une approche systématique du processus de coopération approfondie, à identifier rapidement les obstacles et à faire appel à des prestations de soutien appropriées. Il traite des questions importantes soulevées par les projets de coopération.

Structure et mode d'élaboration

Le guide suit le déroulement classique d'un processus de coopération : premières réflexions, travaux préliminaires en vue du choix des partenaires et des objectifs, analyses approfondies, préparation et mise en œuvre concrète. Chacun des chapitres aborde des questions et des champs d'action importants compte tenu des expériences recueillies en pratique.

Le présent document propose des pistes et des balises. Il ne prescrit pas de règles et n'a pas force contraignante, mais sert à montrer la marge d'action dont disposent les communes, à susciter la réflexion et à soutenir la discussion au niveau local.

Les communes participantes devront adapter les éléments proposés à leur situation, leurs objectifs et leur contexte politique. Il est donc possible de modifier, d'approfondir ou même de laisser de côté certaines étapes. Les communes pilotent, financent et gèrent les projets sous leur propre responsabilité.

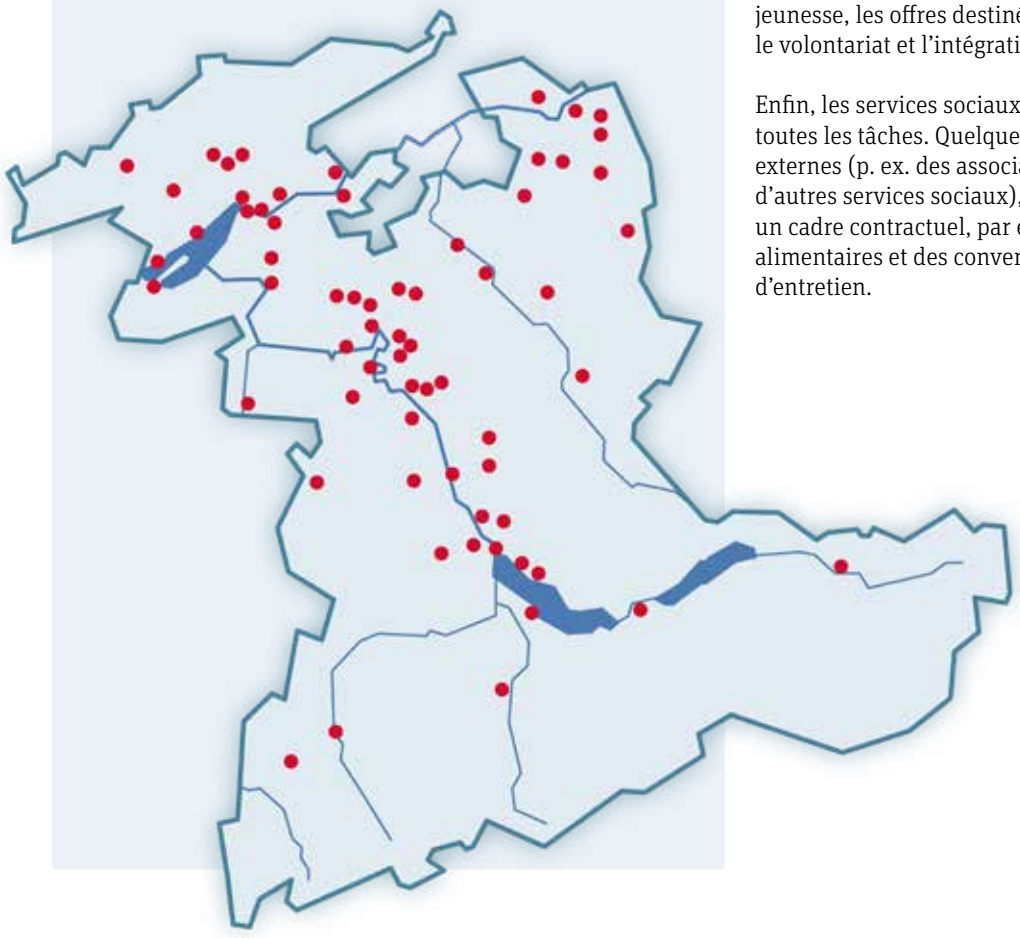
Le présent document se fonde en particulier sur des entretiens menés avec une personne membre d'une autorité sociale ainsi qu'avec des personnes assumant la direction de services sociaux qui ont mis en œuvre des projets de coopération intercommunale et nous ont fait part de leurs expériences concrètes.

Le guide intègre également les informations recueillies auprès de l'Association des communes bernoises (ACB), de la Conférence bernoise d'aide sociale et de protection de l'enfant et de l'adulte (BKSE), de l'Office cantonal des mineurs (OM) et de l'Office des affaires communales et de l'organisation du territoire (OACOT).

Grande diversité des services sociaux bernois

Les 64 services sociaux que compte le canton de Berne (état : janvier 2026, voir fig. 1) sont très hétérogènes. Ils présentent des différences importantes au niveau de la taille, mais aussi des caractéristiques géographiques (p. ex. densité de population, desserte, région rurale, agglomération ou zone urbaine) et sociodémographiques (p. ex. composition de la population, âge, nationalités) du bassin de population. On observe également des différences concernant la structure de l'organisme responsable (service social communal ou régional ; modèle de la commune-siège ou syndicat de communes, voir à ce sujet le point 2).

Figure 1 : 64 services sociaux dans le canton de Berne



Quelques services sociaux sont organisés par équipes spécialisées (spécialistes p. ex. de l'aide sociale ou de la protection de l'enfant et de l'adulte), tandis que d'autres (surtout des services de petite taille ou de taille moyenne) misent sur la polyvalence (le personnel spécialisé s'occupe des dossiers d'aide sociale et de la protection de l'enfant et de l'adulte).

Certains services se concentrent sur les tâches principales que sont l'aide sociale matérielle et personnelle, la protection de l'enfant et de l'adulte et, dans certains cas, le domaine des pensions alimentaires (avance de contributions d'entretien et aide au recouvrement). D'autres fournissent également des prestations dans le secteur social, telles que le travail social en milieu scolaire, le développement de la petite enfance, l'animation de jeunesse, les offres destinées aux familles et aux personnes âgées, le volontariat et l'intégration.

Enfin, les services sociaux n'assument pas toujours directement toutes les tâches. Quelques-uns collaborent avec des partenaires externes (p. ex. des associations ou des fondations, parfois d'autres services sociaux), qui fournissent des prestations dans un cadre contractuel, par exemple dans le domaine des pensions alimentaires et des conventions relatives aux contributions d'entretien.

Différents modèles de coopération

Les données issues de la littérature et de la pratique montrent que la coopération est possible sous diverses formes. On en distingue trois principales en fonction du degré de coopération et des changements requis par rapport à la situation du moment :

«Mini»	«Midi»	«Maxi»
Faible degré de coopération, peu de changements	Degré de coopération moyen, changements plus ou moins importants	Degré de coopération élevé, changements importants

- **Les modèles de type « mini »** proposent des coopérations ponctuelles pour certaines tâches, notamment les pensions alimentaires, les conventions relatives aux contributions d'entretien ou le partage de savoirs (p. ex. formations continues internes organisées en commun ou groupes d'échange d'expériences). Cette coopération suit une approche pragmatique.
- **Les modèles de type « midi »** ont pour but de regrouper certaines tâches, par exemple des tâches de nature administrative ou requérant des connaissances très spécialisées (p. ex. questions juridiques). Les tâches principales, en particulier les consultations, restent assurées par les organisations en place.
- **Les modèles de type « maxi »** visent à regrouper plusieurs services de manière à créer un service social conjoint. Les sites existants peuvent être conservés, mais la plupart du temps, les prestations sont concentrées sur un site en particulier. Ce modèle permet de mieux attribuer les tâches en fonction des besoins et offre davantage de souplesse dans l'affectation du personnel.

À retenir : la forme de coopération adéquate ne dépend pas que de facteurs techniques. Elle doit être choisie en fonction de la situation concrète des services au niveau local et du contexte politique des communes participantes. Il n'y a pas de solution standard, mais des questions récurrentes que les communes concernées sont appelées à régler.

Vu que les coopérations prévoyant l'attribution de tâches principales ou le regroupement de services sont particulièrement complexes, une attention particulière est accordée à ces modèles de type « maxi » pour les phases de préparation et de mise en œuvre.

2 Conditions générales

À l'échelon cantonal, l'organisation des services sociaux par les communes est régie par la loi sur l'aide sociale (LASoc) et l'ordonnance sur l'aide sociale (OASoc) du canton de Berne. La coopération intercommunale est quant à elle définie dans la loi sur les communes (LCo). Ces bases légales fixent les limites à la marge d'action dont disposent les communes au niveau de l'organisation des services sociaux.

Principes

La LASoc définit les tâches des communes dans le domaine de l'aide sociale. Chaque commune doit disposer d'un service social : soit elle a son propre service, soit elle en administre un conjointement avec d'autres communes ou s'affilie au service social d'une autre commune. Chaque service social est lié à une autorité sociale, qui constitue l'organe stratégique. La législation prescrit des exigences minimales applicables à l'organisation des services sociaux, en particulier une taille minimale de 150 % de postes de personnel spécialisé. En outre, conformément aux prescriptions relatives au personnel, les personnes qui gèrent les dossiers doivent posséder une formation en travail social ou en éducation sociale.

Le service peut également employer dans ce domaine des personnes au bénéfice d'une formation reconnue équivalente.

La base légale autorise en outre l'attribution de tâches à des services organisés à l'échelon intercommunal.

Les communes portent à la compensation des charges du secteur social les dépenses et les recettes liées à l'aide sociale et aux pensions alimentaires, de même que les frais de traitement et de perfectionnement du personnel dans le domaine précité.

Les dépenses relevant de la protection de l'enfant et de l'adulte font l'objet d'une rétribution distincte.

Autonomie communale

En vertu du principe de l'autonomie communale, les communes choisissent librement les modalités d'organisation des services sociaux et des autorités sociales. Les conséquences sont doubles : premièrement, les communes décident de la forme de l'organisation (p. ex. service communal, modèle de la commune-siège ou syndicat de communes) et des tâches confiées à celle-ci. Deuxièmement, elles définissent les compétences attribuées à l'autorité sociale (soit la répartition des compétences décisionnelles).

On constate dès lors de grandes différences au niveau de l'organisation, des tâches et des compétences des autorités sociales et des services sociaux bernois. Par exemple, si le conseil communal constitue l'autorité sociale, cette dernière a généralement davantage de compétences décisionnelles qu'une autorité sociale organisée sous la forme d'une commission. La plupart du temps, les commissions ont moins de compétences en matière financière et doivent soumettre des demandes à l'exécutif pour obtenir des fonds (p. ex. demande d'adaptation de la dotation en personnel du service social). Dans le canton de Berne, la grande majorité des autorités sociales (env. 90 %) sont organisées sous forme de commissions. Les communes concernées répondent seules de l'organisation des services sociaux. Elles pilotent, financent et gèrent les projets sous leur propre responsabilité.

Autres organes communaux dans le secteur social

Les communes ont fréquemment institué d'autres commissions qui s'occupent de questions sociales (p. ex. jeunesse, famille, migration, intégration, vieillesse, santé), indépendamment de l'autorité sociale et du service social. Ces commissions ne sont pas des autorités sociales au sens de la LASoc. Parallèlement aux services sociaux organisés à l'échelon régional, les communes ont souvent mis sur pied des commissions, auxquelles participent parfois plusieurs d'entre elles. Dans le cas des services sociaux communaux, il n'est pas rare que l'autorité sociale s'occupe également d'autres questions sociales. Le service social dispose alors de ressources supplémentaires lui permettant d'assumer ces missions relevant du secteur social.

Financement des services sociaux

Dans le canton de Berne, les coûts liés à l'exploitation d'un service social diffèrent beaucoup en raison du développement historique des structures.

Certaines communes assument seules les coûts non admis à la compensation des charges[1], d'autres partagent ces frais solidairement avec les communes avec lesquelles elles ont constitué un service social. D'autres encore les facturent aux acteurs générant les coûts (p. ex. répartition en fonction du nombre de cas par commune). Ces disparités rendent difficiles les comparaisons des coûts entre les services sociaux. Certains services sociaux organisés sous forme de service communal sont logés dans le bâtiment de la mairie ou de l'hôtel-de-ville et ne paient pas de loyer, tandis que d'autres louent des locaux et en assument les frais. D'autres éléments compliquent également les comparaisons, par exemple les différences dans les réglementations relatives aux prestations fournies par l'administration communale en faveur des services sociaux (p. ex. administration du personnel ou infrastructure informatique).

Tâches et rôles de l'autorité sociale et du service social

Les domaines de compétences sont définis dans la LASoc. L'autorité sociale s'occupe principalement des tâches stratégiques et de la surveillance, tandis que le service social assume l'exécution de l'aide sociale dans les cas concrets. Souvent, la direction du service social gère aussi le secrétariat de l'autorité sociale.

La direction opérationnelle au sens de la responsabilité du service social (financement, mise à disposition des ressources humaines et matérielles, gestion du personnel) reste généralement du ressort d'une commune (p. ex. commune-siège comme organisme responsable). Cette répartition des tâches crée des structures claires et évite des recoupements de compétences.

[1] Dans le contexte de l'aide sociale, ces coûts correspondent aux dépenses que les communes ne sont pas autorisées à porter à la compensation des charges du secteur social. Les communes assument seules ces frais, par exemple des coûts d'infrastructure.

Législation spéciale

Les services sociaux sont chargés d'exécuter l'aide sociale. Vu que la plupart d'entre eux sont organisés de manière polyvalente dans le canton, ils assument également des tâches relevant de la législation spéciale dans les domaines de la protection de l'enfant et de l'adulte et des pensions alimentaires. Parallèlement aux tâches concernant l'aide sociale, celles liées à la protection de l'enfant et de l'adulte par l'État en particulier ont une influence sur l'organisation des services sociaux. Dans ce dernier domaine, les services sociaux reçoivent des mandats de l'autorité de protection de l'enfant et de l'adulte (APEA) compétente et ne répondent pas de l'accomplissement de leurs tâches devant l'autorité sociale. Toutefois, dès lors que les exigences applicables au personnel sont régies par les dispositions de l'OASoc, l'autorité sociale joue clairement un rôle également dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte (p. ex. en matière de surveillance du service social).

Défis et synergies

Les différentes possibilités d'organisation des autorités sociales et des services sociaux aux niveaux communal ou régional posent de nombreux défis aux communes qui envisagent de coopérer. Elles sont souvent confrontées à diverses organisations mises en place au fil du temps, qui diffèrent dans de nombreux domaines. Par conséquent, il n'y a pas de « voie royale » pour la coopération intercommunale. Il est plutôt conseillé de cerner les sujets de coopération et les synergies possibles en fonction des conditions régionales, en examinant à la fois les questions techniques, juridiques et politiques.

Une coopération au niveau des services sociaux est indiquée du fait que les toutes les communes bernoises sont chargées des mêmes tâches dans le domaine de l'aide sociale.

« Nous devons mettre en commun ce qui nous réunit et non ce qui nous sépare – donc passer par le service social. Car les tâches sont les mêmes pour tous les services sociaux. »

Propos d'une personne à la tête d'un service social

Coopération intercommunale

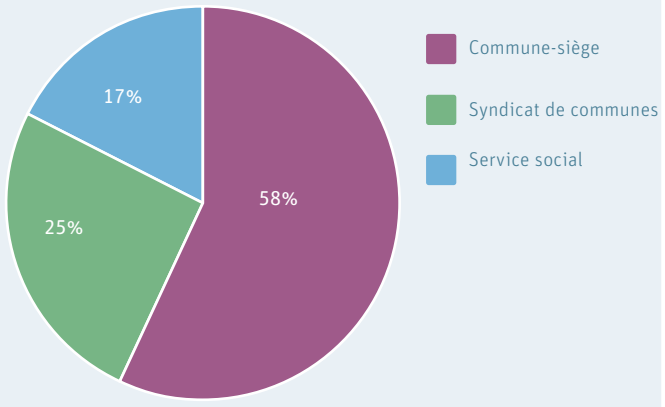
Les fondements de la coopération intercommunale se trouvent dans la LCo.

Il est possible de prévoir des formes juridiques de droit public (p. ex. modèle de la commune-siège, syndicat de communes, entreprise communale, fondation de droit public) ou de droit privé (p. ex. association, fondation, société simple, société anonyme ou société coopérative).

L'OACOT propose sur son site des exemples de formes de coopération intercommunale[2].

Les formes juridiques de la commune-siège et du syndicat de communes prédominent pour l'organisation des services sociaux dans le cadre de la coopération intercommunale (voir fig. 2)[3].

Figure 2 : Forme juridique des services sociaux bernois



Indépendamment de la forme juridique, les communes demeurent responsables de la surveillance du service qu'elles ont mandaté pour fournir les prestations.

[2] OACOT. Coopération intercommunale

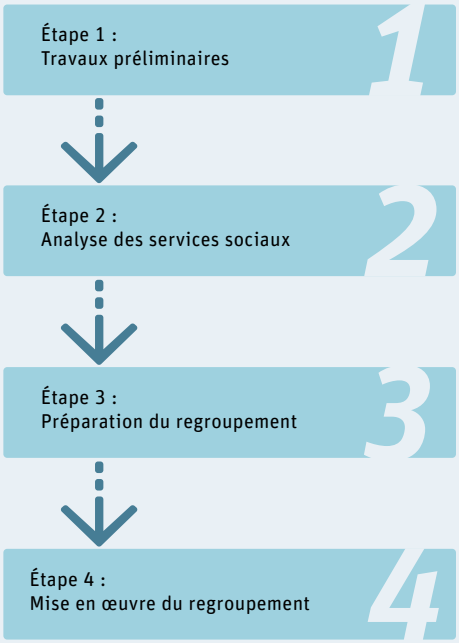
[3] OIAS. Liste des services sociaux communaux et régionaux

3 Marche à suivre

La décision des communes de mettre en place une coopération approfondie ou de regrouper leurs services sociaux constitue un processus en plusieurs étapes, qui requiert un soutien politique, des analyses rigoureuses et une structure de projet claire. Le présent chapitre présente les étapes classiques sur la voie de la coopération intercommunale.

Les expériences recueillies auprès de plusieurs communes le montrent : les coopérations réussies débutent par une compréhension commune de la situation de départ et une définition claire des objectifs visés et des domaines de tâches sur lesquels porte la coopération. Ce processus demande du temps, de l'engagement et de la transparence. Les chapitres ci-après fournissent une description pratique des principales étapes : travaux préliminaires, analyse, préparation et mise en œuvre (voir fig. 3).

Figure 3 : Déroulement idéal



3.1 Travaux préliminaires

Motifs de coopération

Diverses raisons motivent à envisager ou à approfondir une coopération. Les expériences pratiques montrent que les contextes respectifs et les objectifs peuvent être très différents.

- **Insécurité au niveau du personnel :** les petits services sociaux ayant une situation incertaine en matière de personnel recherchent davantage de continuité au sein d'une unité plus grande. Un service social régional de petite taille s'est par exemple associé à un service de taille moyenne, également dans l'optique de répondre aux exigences futures concernant la taille minimale des services sociaux.
- **Aspects financiers :** les considérations financières sont souvent au premier plan. Une commune s'est par exemple retirée d'un syndicat pour rejoindre un autre service social, essentiellement pour des raisons de coûts. Les autres communes du syndicat ont dû analyser les conditions auxquelles elles pouvaient maintenir la structure.
- **Regroupement de compétences :** quatre services sociaux organisés de façon similaire ont examiné comment ils pourraient intensifier la coopération, afin de mettre en commun les connaissances spécialisées (p. ex. assurances sociales ou domaine juridique) et de gagner en souplesse pour faire face au manque de personnel.
- **Situations de départ hétérogènes :** dans une autre région, trois services sociaux très différents (au niveau de la taille et de la structure) ont entamé un processus commun en vue de déterminer leur orientation future.
- **Appartenance régionale :** suite à des mesures de restructuration cantonales, des communes ont changé d'arrondissement administratif et se sont affiliées à un service social faisant partie du même arrondissement.

Ces exemples montrent que les coopérations ne sont pas le fruit d'un modèle unique, mais la conséquence de situations concrètes « locales ». Parallèlement aux motifs techniques ou organisationnels, les considérations politiques jouent un rôle, notamment le positionnement en tant que centre régional ou la réaction aux recommandations d'associations spécialisées.

L'initiative peut être prise par les acteurs politiques (p. ex. organe exécutif ou autorité sociale) ou par les services sociaux eux-mêmes. Les chances de succès sont meilleures si le processus est soutenu des deux côtés, par les responsables politiques et par les équipes professionnelles.

Communes partenaires

La sélection des communes incluses dans la coopération est une question essentielle. La coopération avec les communes voisines tombe sous le sens, car la proximité géographique facilite l'organisation et crée des structures tangibles pour la population. Les expériences pratiques montrent qu'il est plus facile de franchir le pas si des coopérations existent déjà dans d'autres domaines (p. ex. animation de jeunesse ou sapeurs-pompiers). La volonté des personnes clés au sein des communes de soutenir le processus est aussi un élément décisif.

« Coopérer avec des communes éloignées ne sert pas à grand-chose. La situation géographique compte. »

Propos d'une personne à la tête d'un service social

Domaines de coopération

Dans la phase préliminaire, il convient de définir les domaines de tâches pour lesquels une coopération peut être envisagée. Il s'agit typiquement des tâches principales des services sociaux : aide sociale, protection de l'enfant et de l'adulte, pensions alimentaires. En font partie, outre la gestion des cas au sens étroit, des tâches administratives comme la comptabilité et d'autres activités de soutien dans les domaines considérés. Selon le contexte, il est possible d'intégrer d'autres domaines tels que le travail social en milieu scolaire ou l'animation de jeunesse. Il est nécessaire de se mettre d'accord sur les thématiques envisagées.

Approche participative

Les coopérations ne concernent pas que les services sociaux, mais aussi les communes impliquées (politique, administration, collaboratrices et collaborateurs, population), notamment lorsque la décision requiert l'approbation de l'assemblée communale. Inclure l'ensemble des acteurs concernés à un stade précoce favorise la transparence et l'adhésion. Il est particulièrement important d'intégrer au plus tôt les membres de l'exécutif. Les informer et les associer au projet est essentiel pour obtenir un mandat politique clair, soutenir l'adhésion et diminuer les résistances.

Démarches essentielles :
- Intégration à un stade précoce des membres de l'exécutif et d'autres organes communaux (commissions, parlement)
- Communication ouverte vis-à-vis de la population (p. ex. par des publications ou des séances d'information)
- Participation des collaboratrices et collaborateurs des services sociaux et des administrations communales

« Il faut aller à la rencontre des gens, des responsables politiques, de la population. »

Propos d'une conseillère communale, membre d'une autorité sociale

Temps à investir

Les projets de coopération ne se réalisent pas du jour au lendemain. La préparation et la mise en route demandent du temps, il faut laisser le projet se déployer. Souvent, un long processus de maturation est nécessaire avant qu'il soit prêt à être lancé concrètement.

Les partenaires doivent s'entendre sur les objectifs, créer une base de confiance et développer une vision commune. Parfois, un processus de coopération nécessite plusieurs essais et de longues périodes d'examen et d'analyse.

« Les bonnes choses prennent du temps. » Propos d'une personne à la tête d'un service social

L'expérience montre qu'il faut compter deux à trois ans environ entre la décision de principe et le transfert effectif dans une organisation nouvelle ou adaptée. Ce délai concerne en particulier le regroupement de services sociaux et l'attribution de tâches principales des communes à de nouvelles organisations partenaires (modèle « maxi »). En règle générale, des décisions politiques sont nécessaires (p. ex. approbation de règlements d'attribution et de contrats de prestations par le parlement ou l'organe législatif, voir à ce sujet le point 3.3). Ces processus politiques prennent du temps.

Le soutien de tous les participants est essentiel. La pression ou les décisions hâtives sont contre-productives.

Mandat

Un mandat clair des communes participantes est nécessaire pour les travaux préliminaires. Celui-ci définit dans quelle mesure et dans quel cadre une coopération intercommunale est envisagée. Dans certains cas, une commune prend l'initiative et lance le processus.

Accompagnement externe

Un accompagnement externe neutre peut contribuer grandement à évaluer de façon réaliste les opportunités et les risques et à renforcer la légitimité à l'égard des organes politiques. Si nécessaire, les responsables peuvent recourir à ce soutien pour structurer le processus et réunir les différentes perspectives. Il est préférable de faire appel à un partenaire qui a déjà suivi des initiatives comparables et qui peut mettre en contact avec les décideurs ayant mené à bien de tels projets.

« Le point de vue indépendant offert par l'accompagnement externe a renforcé la légitimité face aux acteurs politiques. »

Propos d'une personne à la tête d'un service social

3.2 Analyse des services sociaux participants

Lorsque des communes envisagent de coopérer étroitement ou de regrouper leurs services sociaux, un état des lieux complet est nécessaire. Cette analyse permet de voir clairement la situation actuelle et de faire ressortir les différences. Elle sert de fondement à l'examen de plusieurs modèles de coopération. Il s'agit de mettre en évidence la situation des communes et des services sociaux participants et de présenter aux décideurs politiques des bases solides leur permettant de prendre une décision de principe en connaissance de cause.

Analyse des partenaires de coopération

L'analyse ou l'état des lieux porte d'abord sur les services sociaux participants. Les données à relever concernent l'organisation, le profil, la structure du personnel, la situation financière et les formes de coopération existantes. Cette analyse permet de cerner l'organisation des services sociaux, les recoupements, les forces et les faiblesses. Les diverses caractéristiques peuvent d'ailleurs s'avérer complémentaires, les atouts de l'un venant compenser les faiblesses de l'autre. En parallèle, la coopération permet de conjuguer les forces et de les utiliser de manière plus ciblée.

L'analyse peut être réalisée par les services sociaux eux-mêmes. Dans bien des cas, un accompagnement externe est toutefois indiqué, que ce soit pour des raisons de qualité méthodologique ou de légitimité vis-à-vis des acteurs politiques et du public. Un intervenant externe aide aussi à aborder des points délicats et à établir une documentation transparente.

Structure de l'offre des communes

Sur la base des travaux préliminaires (voir point 3.1), la phase d'analyse détermine les prestations fournies actuellement par les communes et celles qui pourraient être transférées dans une organisation conjointe. La structure de l'offre des communes participantes est saisie de façon systématique, afin de mettre en évidence les recoupements, les lacunes et les potentiels de synergies. Ce relevé est utile pour clarifier la situation en interne, mais aussi pour la communication à l'intention de la population et des acteurs politiques : il faut déterminer précisément les tâches transférées et celles qui restent assumées par chacune des communes.

Analyse de faisabilité – Modèles de coopération

Plusieurs modèles de coopération sont ensuite examinés sur la base de l'état des lieux et de la structure de l'offre. Il convient tout d'abord de développer diverses solutions réalistes et de les comparer, en faisant preuve d'ouverture à différentes solutions, sans se tenir strictement à un résultat prédéterminé. La fusion n'est pas l'unique voie, d'autres modèles de coopération sont possibles au sein des structures existantes. La disposition à comparer de façon systématique plusieurs possibilités est décisive. Parfois, la forme de coopération privilégiée est déjà évidente au vu du contexte de base, de la volonté politique ou des entretiens réalisés. Dans ce cas, il s'agit surtout d'en définir les modalités concrètes. L'examen peut aussi porter sur l'inclusion éventuelle d'autres communes.

Le choix de la forme juridique joue un rôle important. En pratique, lorsque des communes assument ensemble certaines tâches (coopération intercommunale), deux modèles principaux se sont établis dans le canton de Berne : la commune-siège et le syndicat de communes (voir également le point 2). Le choix dépend de plusieurs facteurs, notamment du degré de pilotage politique souhaité, du cadre juridique ou de la taille et de la composition des communes participantes. La question de la forme juridique opportune devrait être abordée suffisamment tôt dans le processus.

Coûts et budget

Toute coopération approfondie soulève la question essentielle des répercussions financières. Une base de décision fiable requiert dès lors une première estimation budgétaire indiquant en particulier les coûts uniques de mise en place et d'investissement, mais aussi les coûts d'exploitation ordinaires de la nouvelle solution pour les communes participantes. En ce qui concerne les coûts d'exploitation, il convient d'évaluer en particulier les coûts résiduels non couverts, à savoir le montant que les communes doivent supporter après déduction des contributions du canton. L'expérience pratique démontre l'utilité d'établir un budget prévisionnel à un stade précoce, même si tous les détails ne sont pas encore réglés.

> « Nous avons établi très tôt une sorte de budget prévisionnel et pu démontrer que les coûts à la charge des communes diminueraient en cas de regroupement. »
>
> Propos d'une conseillère communale, membre d'une autorité sociale

Outre les coûts de fonctionnement, il est nécessaire de prendre en compte les éventuels coûts de projet et de transition, notamment pour l'accompagnement externe, les adaptations techniques ou les charges supplémentaires de communication.

Les frais de traitement du personnel des services sociaux sont un autre aspect important à régler dans le cadre d'une coopération approfondie. Dans le domaine de l'aide sociale, ils sont indemnisés par le canton sous forme de forfaits par cas conformément à l'OASoc. Le montant est fixé pour l'année à venir sur la base de l'année en cours et de l'année précédente (prise en compte de deux exercices). S'agissant de la protection de l'enfant et de l'adulte, les prestations sont rétribuées par des forfaits par cas conformément à l'OCInd[4]. Selon la situation de départ, une fusion peut nécessiter des conventions complémentaires entre les communes participantes.

Dans toutes les étapes de projet suivantes, il est important de considérer les coûts à la charge des communes (en particulier les coûts résiduels non couverts).

[4] Ordonnance sur la collaboration des services communaux avec les autorités de protection de l'enfant et de l'adulte et l'indemnisation des communes (OCInd)


Adobe Stock | alotofpeople

Infrastructure

La question des locaux et des équipements techniques doit être abordée lors de l'analyse : postes de travail adaptés, accès pour la population, protection des données et compatibilité des infrastructures informatiques respectives, notamment.

Le choix du site est souvent étroitement lié à la question de l'organisme responsable. Si une commune-siège assume ce rôle, elle finance en règle générale les investissements nécessaires. Les coûts induits sont amortis avec le temps ou compensés par les communes participantes. Il est recommandé d'en déterminer la répartition à l'avance.

En cas de coopération complète (modèle « maxi »), il est préférable de travailler avec les mêmes systèmes informatiques au sein de l'organisation. Il faut donc s'entendre au préalable sur le choix des systèmes[5], leur introduction et la migration des données. Ce point concerne le logiciel de gestion des cas, mais aussi un système approprié de saisie du temps de travail par exemple.

Clarifier suffisamment tôt les bases en matière d'infrastructure améliore la sécurité de la planification et facilite la mise en place de la future organisation.

Décision de principe des communes participantes

La phase d'analyse se termine par la décision de principe politique : les communes souhaitent-elles poursuivre le projet de coopération approfondie ? Dans l'idéal, plusieurs options de développement sont proposées en vue de la prise de décision. Sur cette base, il est possible de sélectionner les formes de coopération pertinentes.

Le processus d'analyse peut tout à fait rester ouvert. Au vu des résultats, il se peut que les personnes responsables décident de renoncer au projet de coopération (du moins provisoirement).

La décision de principe politique est essentielle pour donner une légitimité à la suite du projet et assurer la mise à disposition de ressources. Si le projet prévoit en particulier l'attribution de domaines entiers, par exemple l'aide sociale, il faut s'assurer de maintenir un lien avec la commune, par exemple en prévoyant des possibilités de participation et de surveillance.

Une décision de principe consolidée clarifie l'orientation, donne une direction fiable à la suite du processus et fournit des repères concernant les critères essentiels de réussite. Ces éléments sont importants en particulier pour la réalisation d'une évaluation une fois le projet mis en œuvre. Les expériences recueillies lors de plusieurs projets montrent qu'une approche axée sur les solutions est possible même pour des questions complexes si la volonté politique est présente.

Dans le cadre de l'évaluation, on peut s'appuyer par exemple sur les critères d'appréciation suivants : efficacité et qualité, économicité et coûts, capacité d'adaptation aux développements futurs, accessibilité pour les groupes cibles ou faisabilité.

[5] Si les services sociaux qui participent à la coopération n'ont pas encore fait la transition au système NFFS, un échange avec l'OIAS est recommandé afin de synchroniser le projet de coopération et le passage au nouveau système.

3.3 Préparation du regroupement

La phase de préparation permet de poser les base d'une coopération réussie. Il s'agit de clarifier les points de détail aux niveaux stratégique, juridique et organisationnel, de préparer la mise en œuvre et de s'assurer de l'adhésion des participants. Des décisions politiques stratégiques sont également prises durant cette phase.

L'ampleur des travaux dépend beaucoup du choix du mode de coopération. Les informations présentées dans ce chapitre se concentrent sur les coopérations intégrales impliquant le regroupement de plusieurs services sociaux (modèle « maxi »).

Organisation de projet et conduite

Une bonne organisation de projet constitue la base d'une coopération réussie. Elle permet d'assurer une collaboration efficace et une organisation transparente du processus. Avant de répondre aux questions de fond, il faut mettre en place des structures claires, attribuer les responsabilités et nommer une direction conservant la vue d'ensemble du projet. Ce point est important, car les projets de coopération s'étendent souvent sur plusieurs années et connaissent parfois un changement de législature.

Il faut commencer par désigner la direction de projet. Dans l'idéal, elle est constituée par les personnes à la tête des services sociaux participants et/ou par une petite équipe représentant de manière appropriée les autorités sociales. Ces personnes connaissent les processus et sont capables de réagir rapidement aux défis qui se présentent. Dans certains cas, le choix d'une direction indépendante peut contribuer à prévenir les conflits d'intérêts et à renforcer la légitimité du projet. Une fois l'organisation de projet définie, un plan de communication concret peut être élaboré afin de déterminer quels acteurs il faut informer de l'avancement du projet, à quel moment et de quelle manière.

Pour les projets de portée limitée, il suffit souvent de créer un organe ad hoc, qui travaille de manière souple et veille au respect du cadre juridique et politique. Pour les grands projets en revanche, un organe de pilotage stratégique peut être utile. Ce dernier assure le suivi de la stratégie globale et prend les décisions à long terme.

> « Nous voulions garder une organisation de projet simple pour garantir une communication efficace. L'information régulière des autorités sociales est aussi importante. »
>
> Propos d'une personne à la tête d'un service social

Conception du modèle choisi

Une fois l'organisation de projet définie, il est temps de passer à la conception concrète du modèle de coopération retenu. Cette phase permet de déterminer la structure de la nouvelle organisation. Questions à se poser pour le modèle « maxi » : quelle sera la composition de l'autorité sociale ? Prévoit-on une direction commune ? Pourrait-on le cas échéant gérer plusieurs services sur différents sites ? Comment les équipes seront-elles organisées (p. ex. équipes polyvalentes ou spécialisées) ?

Répondre à ces questions permet de poser les bases de la mise en œuvre politique et juridique. Pour que les décisions prises aient force obligatoire, il faut des règlementations claires et une légitimité démocratique.

Base légale pour la coopération

La coopération doit se fonder sur un fondement juridique définissant les tâches attribuées par les communes ainsi que la gestion des responsabilités et du financement. En principe, l'organe communal compétent (parlement/législatif) arrête un règlement. Ce document (p. ex. règlement d'attribution ou règlement d'organisation complété par un ou plusieurs articles) n'est toutefois pas nécessaire dans tous les projets de coopération. Il est indispensable si une commune attribue des tâches communales au sens de l'article 68, alinéa 2 LCo à une autre commune ou organisation. Le syndicat de communes constitue un cas particulier. Les communes ayant pour but de devenir membres du syndicat, ce processus ne passe pas par un règlement d'attribution, mais par une adhésion.

L'ajout d'un bref article dans le règlement d'organisation peut suffire, sans qu'il soit nécessaire d'édicter un règlement d'attribution détaillé. Il importe de spécifier que la conclusion du contrat est du ressort de l'exécutif, indépendamment des conséquences financières de l'attribution de tâches. Les détails sont ensuite réglés directement dans le contrat de prestations.

Quelle que soit la forme de coopération, il convient de déterminer suffisamment tôt la base légale nécessaire. Les exigences peuvent varier en fonction du projet.

Contrat de prestations

Le contrat de prestations décrit en détail les tâches attribuées, le financement, les mécanismes de pilotage et les modalités de résiliation. Il peut en outre inclure des dispositions relatives à l'intégration de nouvelles communes ou à l'adaptation des tâches.

Questions de droit du personnel

Les questions relevant du droit du personnel constituent un point important dans la préparation du regroupement de services sociaux. Il s'agit de déterminer qui assume le rôle d'employeur, comment organiser le transfert des collaboratrices et collaborateurs (reprise directe, mise au concours et nouvelles candidatures, etc.) et d'esquisser les profils de postes. Ces préparatifs incluent également des questions relatives à la classification, aux salaires et à la caisse de pension.

Une stratégie bien pensée en matière de personnel garantit aux collaboratrices et collaborateurs un traitement équitable et le maintien de leurs perspectives professionnelles. La future structure du personnel doit être planifiée suffisamment tôt, y compris en particulier l'orientation des fonctions dirigeantes et les rôles spécialisés.

La gestion du personnel inclut en outre l'harmonisation des contrats de travail, des salaires et des prestations sociales ainsi que le maintien des droits des collaboratrices et collaborateurs (« maintien des acquis »). Les points essentiels liés au droit du personnel doivent être clarifiés lors de la phase de préparation. Il s'agit de répondre aux questions que peuvent poser les collaboratrices et collaborateurs : qui sera mon employeur ? Mon contrat sera-t-il repris, à quelles conditions ? Quelle sera ma caisse de pension ? Quel sera le montant de mon salaire ?

Ces éléments sont décisifs pour éviter des incertitudes et renforcer la confiance du personnel. Seules des réponses claires à ces questions garantissent la communication d'informations fiables et transparentes aux collaboratrices et collaborateurs.

Communication avec les collaboratrices et collaborateurs

Une communication ouverte crée un climat de confiance et réduit les incertitudes. Il faut en particulier déterminer le plus tôt possible les futures conditions de travail (p. ex. lieu de travail, salaire, rôle) et les aborder en toute transparence. Le manque d'informations fait rapidement naître des rumeurs et des doutes.

> « La transparence vis-à-vis du personnel est importante : les documents de référence sont sur un serveur commun. Toutes les personnes qui le souhaitent peuvent les consulter. » Propos d'une personne à la tête d'un service social

Les collaboratrices et collaborateurs devraient être régulièrement informés de l'état d'avancement du projet, par exemple sous forme d'entretiens d'équipe et de bulletin interne. Il peut être utile d'élaborer une stratégie de communication simple présentant les principaux messages et les canaux utilisés. Au-delà de la transmission d'informations, la communication sert aussi à favoriser le dialogue.

Identité commune

Les coopérations ne créent pas seulement de nouvelles structures, elles réunissent aussi des cultures différentes. Une identité commune ne va pas de soi. Elle se construit pour renforcer la cohésion, donner une direction et soutenir l'adhésion.

L'identité naît de la pratique vécue, par différents moyens – communication ouverte, valorisation, rencontres, ateliers, journées d'échange ou formations continues à plusieurs –, qui offrent des occasions de façonner une culture commune.

> « Dans le cadre d'ateliers, nous développons des valeurs et des principes communs avec les collaboratrices et collaborateurs des deux services. » Propos d'une personne à la tête d'un service social

Lorsque plusieurs organisations se rejoignent, ce sont aussi des habitudes et des valeurs différentes qui se rencontrent. Cette diversité peut susciter des tensions, mais aussi offrir des opportunités : en parler ouvertement permet à une culture d'organisation stable et partagée de voir le jour.

Infrastructure

Base de toute coopération, une infrastructure fonctionnelle exige en particulier que les conditions relatives aux locaux et à l'organisation ainsi qu'aux systèmes informatiques soient remplies.

Lors de la planification de la coopération, il faut examiner si des locaux appropriés sont disponibles ou s'il est nécessaire de trouver de nouvelles solutions. Un nombre suffisant de postes de travail, des salles adaptées pour les consultations et une bonne accessibilité pour la clientèle sont des éléments importants.

L'infrastructure informatique est un autre point essentiel. Il convient d'harmoniser les systèmes en place et de créer des interfaces compatibles avec les systèmes communaux et cantonaux afin de garantir une circulation fluide des informations. Un logiciel commun de gestion des cas est souvent une base idéale pour une gestion unifiée des dossiers, des processus cohérents et des échanges de données sécurisés.

La protection des données et la sécurité informatique sont strictement prioritaires. Les systèmes doivent satisfaire aux exigences légales et assurer la sécurité du stockage de données personnelles particulièrement dignes de protection.

L'introduction de nouvelles interfaces utilisateurs, de systèmes d'exploitation et de gestion des cas nécessitent des formations ciblées du personnel.

La mise en service de logiciels et de matériel informatique ainsi que la mise au courant des personnes nouvellement engagées demandent du temps et des ressources financières. Il faut donc planifier suffisamment tôt et budgétiser à temps les modifications de l'infrastructure informatique.

Souvent, les services sociaux qui souhaitent coopérer doivent faire appel dans ce domaine à un soutien externe afin que les bases nécessaires soient disponibles en temps utile. Si des aspects tels que la migration des données ne sont pas traités en amont, le projet peut subir des retards et des surcoûts importants.

Continuité des affaires courantes

Les tâches supplémentaires liées au processus de coopération peuvent fortement solliciter les personnes concernées (personnel, équipe de direction, membres des autorités). Il convient de séparer clairement les tâches de projet des affaires courantes afin d'éviter une surcharge. Le personnel spécialisé doit pouvoir continuer de se concentrer sur le travail avec la clientèle. La participation au projet de coopération est assumée par des personnes motivées ayant les ressources pour ce faire.

Quand bien même, il est difficile d'éviter totalement les surcharges ponctuelles. D'où l'importance d'une communication transparente et d'échanges réguliers, qui permettent de détecter à temps ces situations. Il peut être utile d'engager des renforts ou de recourir à un soutien externe dans les phases intenses ou pour des tâches spéciales (p. ex. coaching de la direction de projet). Connaître à l'avance les possibilités de soutien disponibles aide à parer à toute éventualité.

3.4 Mise en œuvre du regroupement

La mise en œuvre constitue le passage décisif de la planification à la pratique. Elle montre si les plans et les structures mis au point font leurs preuves et si la nouvelle organisation fonctionne au quotidien. Cette phase demande de la précision, car c'est là que toutes les décisions de fond (organisation prévue par le projet, bases légales et infrastructure) sont appliquées dans la réalité opérationnelle.

Décisions de conduite et priorités

Des décisions de conduite claires sont nécessaires lors de la phase de mise en œuvre. Il faut définir des étapes sur mesure pour le projet, fixer des priorités et planifier les ressources de façon ciblée. Une intégration complète du personnel, des processus et des données constitue autant de difficultés à maîtriser pour assurer une coopération fluide et suivie.

Tâches importantes lors de la mise en œuvre :

- **Transfert du personnel et des données :** la migration des dossiers (électroniques et physiques) et l'adaptation des processus de travail sont des étapes clés en vue de garantir une intégration complète. Il s'agit de transférer de façon sécurisée et rigoureuse toutes les données pertinentes, sans perdre d'informations importantes.
- **Adaptation des processus organisationnels :** tous les processus doivent être harmonisés de manière à garantir des prestations cohérentes. Ce travail inclut une planification précise des processus de travail et leur synchronisation entre les unités d'organisation concernées.
- **Attribution des responsabilités :** une répartition claire des compétences et des responsabilités a un impact décisif, surtout lors de la phase initiale. Il s'agit de déterminer l'occupation des fonctions dirigeantes et de définir précisément les domaines de tâches au sein de la nouvelle structure. Des incertitudes au niveau des responsabilités peuvent conduire à des retards et des pertes d'efficacité. Une attribution claire participe en outre au développement de principes de conduite communs.
- **Planification rigoureuse :** une planification minutieuse et prospective est décisive pour la définition claire des objectifs, la préparation systématique et la mise en œuvre. Il ne s'agit pas seulement de fixer des étapes et des échéances concrètes, mais de tenir compte des risques et des défis potentiels. Une planification rigoureuse permet de réagir rapidement en cas de problèmes imprévus et de s'assurer que toutes les ressources pertinentes (p. ex. personnel, finances) sont disponibles en temps utile. Elle sert aussi à identifier et à apprécier les écarts éventuels et à prendre des mesures en cas de besoin.
- **Adaptations de l'infrastructure :** en font partie les décisions relatives à l'utilisation des locaux, au regroupement de bureaux ou à l'optimisation de l'infrastructure informatique. Ces adaptations sont nécessaires pour remplir les exigences opérationnelles liées à la nouvelle organisation et permettre une coopération fluide.

Intégration du personnel et communication

Les collaboratrices et collaborateurs sont la clé du succès de toute coopération. Leur adhésion et leur motivation ont un impact majeur sur le déroulement de la phase de mise en œuvre. Il est d'autant plus important de soutenir leur intégration. Les mesures prioritaires sont les suivantes :

- **Formations et ateliers :** ces éléments sont nécessaires pour que le personnel se familiarise avec les nouveaux systèmes et processus. Les formations favorisent la compréhension des nouvelles structures et aident à réduire les craintes et les incertitudes.
- **Accompagnement individuel :** des entretiens individuels offrent l'occasion d'aborder les préoccupations de la personne et de tenir compte de son point de vue dans le processus de changement.
- **Communication ouverte :** informer régulièrement le personnel des progrès, des défis et des étapes suivantes contribue à la transparence et renforce la confiance dans le processus de changement. La valorisation et la reconnaissance des collaboratrices et collaborateurs sont des facteurs essentiels pour leur motivation.

Le succès de la coopération dépend de la mise en œuvre au plan organisationnel, mais aussi de l'attitude du personnel face au changement. Un processus transparent, dans lequel les personnes se sentent soutenues, peut diminuer grandement les résistances et favoriser une meilleure adhésion.

Monitorage et suivi des progrès

Un monitorage professionnel est indispensable pour un suivi continu de la mise en œuvre. Des bilans réguliers et une analyse des indicateurs tels que la satisfaction du personnel et de la clientèle, la qualité du travail et la planification financière livrent de précieuses informations. Sur cette base, on peut ensuite procéder à des adaptations en vue d'assurer une intégration ciblée et efficace.

> « La motivation et l'adhésion du personnel sont déterminantes pour le succès de la coopération. »
>
> Propos d'une personne à la tête d'un service social

Remarque

Il est rare qu'un projet se déroule de façon linéaire. Souvent, plusieurs parties prenantes y sont associées et leurs positions peuvent évoluer au fil du projet. Même la planification la plus minutieuse ne met pas l'abri de développements imprévus, susceptibles de ralentir ou d'accélérer le projet de coopération.

4 Liste de contrôle pour les projets de coopération

L'analyse de projets de coopération réussis permet d'identifier des facteurs de succès. Ces éléments peuvent servir de « liste de contrôle » pour des initiatives similaires.

Mandat et organisation de projet	
Mandants	Il est nécessaire de définir les mandants, en général les autorités sociales compétentes pour les services sociaux concernés et les communes dont ils relèvent.
Objectifs et mandat	Il convient de formuler des objectifs clairs, qui peuvent porter sur l'analyse de la situation actuelle, les variantes possibles (« modèles ») ou la voie à emprunter (p. ex. faisabilité, options, recommandations pour la marche à suivre). La définition des objectifs et du mandat peut varier en fonction de la situation concrète.
Critères d'appréciation	Il est utile de fixer des critères permettant d'apprécier différentes solutions ou possibilités. Exemples : qualité des prestations, accès pour la clientèle, économicité et coûts, capacité d'adaptation aux développements futurs, faisabilité, adhésion des communes et du personnel.
Organisation, direction et équipe de projet	L'organisation de projet règle la participation des parties prenantes. La direction de projet peut être constituée d'une personne ou d'une équipe représentant les services sociaux ou les communes concernés. L'équipe de projet doit représenter de façon adéquate les communes, les autorités sociales et les services sociaux impliqués (p. ex. personnes présidant des autorités sociales et dirigeant des services sociaux). Il est pertinent de distinguer un organe de projet stratégique et une équipe de projet opérationnelle. Il est conseillé d'instituer une direction de projet neutre et impartiale chargée de surveiller et de piloter l'avancement des travaux et de consolider les résultats. Celle-ci devrait en outre disposer de connaissances suffisantes du domaine et posséder les compétences requises.
Accompagnement externe	Un accompagnement externe indépendant peut aider à évaluer de façon réaliste les potentiels et les risques et à donner une légitimité au projet face aux organes politiques. Ce soutien peut s'étendre à l'ensemble du processus ou intervenir de façon ponctuelle dans certaines phases, par exemple pour l'analyse des services sociaux participants, l'élaboration des options de coopération ou le rôle d'« ami critique » lors d'étapes clés du projet.
Planification de projet	Une planification rigoureuse est un gage de transparence et peut contribuer à prévenir des incidents et prévoir d'éventuels obstacles. Elle concourt à une mise en œuvre efficace et ciblée.
Coûts de projet	La présentation des coûts tient compte de la rémunération des personnes participantes lorsque les tâches sont effectuées hors du temps de travail (p. ex. jetons de présence) et des éventuels coûts de tiers (p. ex. honoraires pour un accompagnement externe, direction de projet, frais de locaux, autres frais, etc.).
Calendrier	Les mandants doivent établir au début du projet un calendrier sommaire réaliste pour les premières étapes (travaux préliminaires, analyse des services sociaux participants). Il est vain, notamment du point de vue de la communication, d'imposer dès le départ une planification détaillée jusqu'à la mise en œuvre. Le calendrier est élaboré au fur et à mesure (par phase).
Contrôle et évaluation	La vérification des résultats du projet accroît sa légitimité et sert de fondement pour un développement ultérieur adapté.

Points à analyser ou examiner	
Bassin de population approprié	Quelles communes et quels services sociaux inclure ? Le choix peut se fonder sur les unités géographiques, mais aussi tenir compte des coopérations qui ont fait leurs preuves dans d'autres domaines (p. ex. école, sapeurs-pompiers ou animation de jeunesse). Pour des raisons pratiques, il est recommandé de rechercher de préférence des partenaires de coopération situés dans le même arrondissement administratif (qui concorde avec l'arrondissement couvert par l'APEA).
Temps à investir	Les projets de coopération ne se réalisent pas à la va-vite. Les travaux préliminaires nécessaires, la prise en compte des acteurs pertinents des communes et des services sociaux participants prennent du temps. Souvent, il faut passer par un long processus de maturation avant qu'un projet soit prêt à être réalisé.
Domaines de prestations	Quelles prestations inclure ? Limiter la coopération aux tâches principales – aide sociale, protection de l'enfant et de l'adulte et pensions alimentaires – ou ajouter d'autres domaines comme le travail social en milieu scolaire ou le soutien aux personnes âgées ?
Prise en compte des acteurs politiques	Les tâches assumées par le service social font partie des missions fondamentales des communes. Les projets de coopération intercommunale ont donc toujours un caractère politique. Les décisions reviennent aux organes politiques compétents. Selon le projet, il peut s'agir de l'autorité sociale, de l'exécutif ou du législatif/parlement. Ces processus s'inscrivent dans une certaine temporalité dont il faut tenir compte.
Inclusion des collaboratrices et collaborateurs	Un processus participatif favorise l'adhésion du personnel et une appréciation réaliste des solutions viables. Il est nécessaire de développer une position et une culture communes. La participation des collaboratrices et collaborateurs peut débuter avant ou après la décision de principe au niveau politique.
Coopération antérieure	Il convient de relever et de documenter ce qui a déjà été fait dans quels domaines en matière de coopération (p. ex. formations et formations continues, conventions pour certaines tâches comme les pensions alimentaires, etc.).
Analyse des services sociaux participants	Les candidats à la coopération doivent présenter les modalités d'organisation des services et les indicateurs relatifs à l'exploitation (p. ex. finances, cas, personnel), mais aussi préciser leurs attentes et les possibilités de développement qu'ils perçoivent. Bien faire comprendre ces facteurs est essentiel pour la prise de décisions solides par les organes compétents des communes.
Modèles de coopération	Il est conseillé d'examiner plusieurs modèles de coopération, de la collaboration à la fusion. Les modalités dépendent beaucoup de la situation concrète locale et des objectifs des communes et des services sociaux participants (niveau politique).
Coûts et financement	Il convient d'évaluer les coûts induits par la coopération (coûts d'investissement et d'exploitation) et de déterminer en particulier les répercussions du projet sur les coûts que doivent supporter les communes. Les coûts à la charge des communes en cas de maintien des structures existantes servent de valeur de comparaison.
Infrastructure et locaux	Le domaine de l'infrastructure (p. ex. logiciel de gestion des cas et locaux) représente un enjeu particulier, surtout lorsque le projet prévoit une centralisation des tâches sur un site. Ce changement concerne la gestion courante des dossiers, mais aussi les archives (physiques et électroniques).
Données et dossiers	Selon les modalités de coopération choisies, un transfert des dossiers de la clientèle des services sociaux peut être nécessaire. Cette opération peut générer du travail et des coûts supplémentaires, dont l'ampleur dépend de la situation et des systèmes de gestion des cas employés par les services sociaux concernés.

5 Ressources et contacts utiles

Haute école spécialisée bernoise (BFH) – Travail social
Prestation de soutien : accompagnement spécialisé des projets de coopération dans le domaine du travail social fondé sur la loi
https://www.bfh.ch/fr/recherche-bfh/projets-de-recherche/2025-792-137-200/

Office de l'intégration et de l'action sociale (OIAS), Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne (DSSI)
Prestation de soutien : conseils aux autorités sociales et aux services sociaux dans le cadre de l'organisation et de l'accomplissement des tâches prévues par la loi sur l'aide sociale du canton de Berne
https://www.gsi.be.ch/fr/start/themen/soziales/sozialhilfe.html

Office cantonal des mineurs, Direction de l'intérieur et de la justice (DIJ)
Prestation de soutien : renseignements aux autorités sociales et aux services sociaux dans le cadre de l'accomplissement des tâches prévues par la législation dans les domaines de la protection de l'enfant et de l'adulte, des pensions alimentaires et du placement familial
https://www.kja.dij.be.ch/fr/start.html

Office des affaires communales et de l'organisation du territoire (OACOT), DIJ
Prestation de soutien : conseils aux communes dans le cadre de l'accomplissement des tâches prévues par la loi bernoise sur les communes
https://www.dij.be.ch/fr/start/ueber-uns/aemter-der-dij/amt-fuer-gemeinden-und-raumordnung.html

Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS)
Régionalisation et professionnalisation des services sociaux (2026) : document de base

Bonnes pratiques pour les services sociaux (2026) : document de base
https://skos.ch/fr/publications/documents-de-base

Informations complémentaires :

Näpfli Keller N., Rimmele S., Da Rui G. & Riedweg W. (2018). Sozialdienste entwickeln – ein Handbuch für « Gute Arbeit », Luzern : interact Verlag

Rimmele S. & Näpfli N. (2012). Sozialdienste managen : Leitfäden für kleine und mittel-grosse Sozialdienste, Luzern : interact Verlag

Haute école spécialisée bernoise
Travail social
Hallerstrasse 10
3012 Berne

Tél. +41 31 848 36 00

soziale-arbeit@bfh.ch
bfh.ch/travail-social