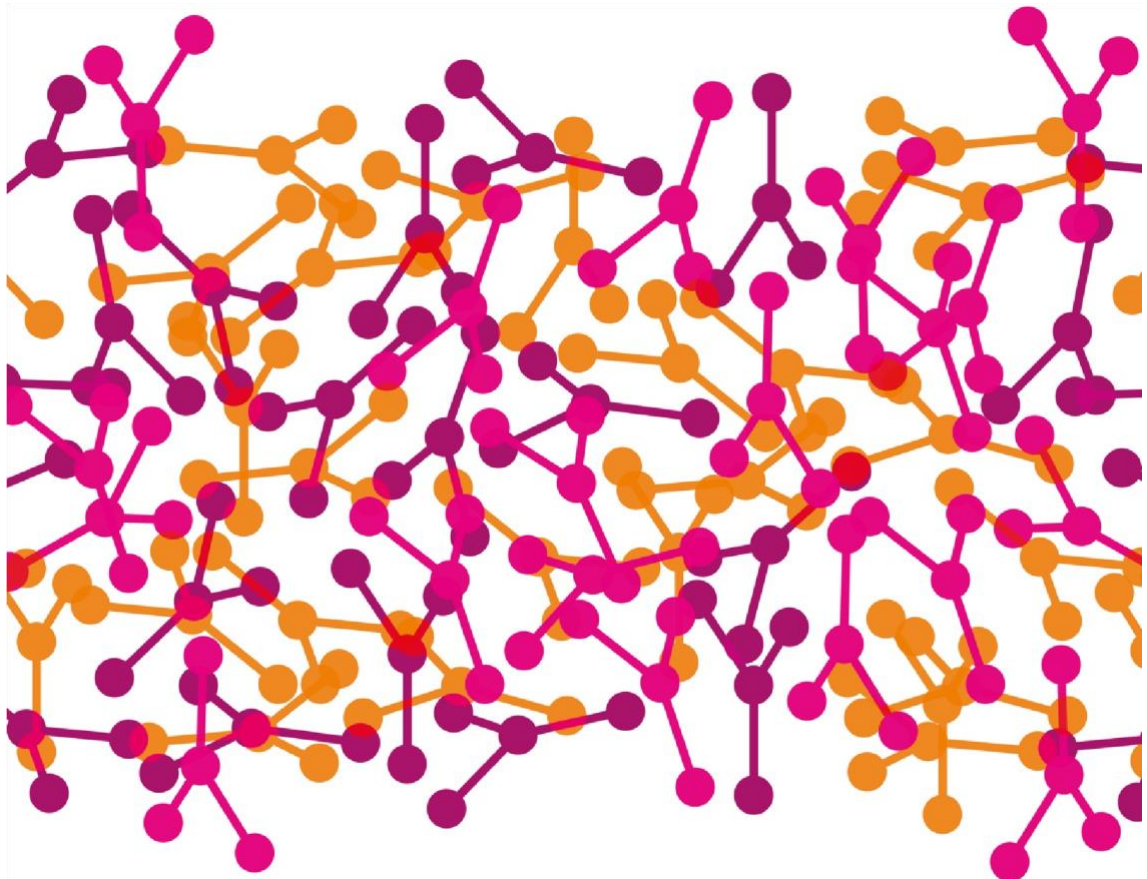


# **Document de travail relatif au financement des organisations dans le domaine du travail social en Suisse**

AvenirSocial, septembre 2021



## Sommaire

<b>1.</b>	<b>AvenirSocial et ce document .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Contexte sociétal .....</b>	<b>4</b>
3.1.	New Public Management .....	4
3.2.	Logique de marché et de concurrence .....	5
3.3.	Des subventions aux conventions de prestations .....	6
3.4.	Privatisation, troisième secteur et orientation vers le profit .....	6
<b>4.</b>	<b>Les facteurs qui ont une influence sur le financement .....</b>	<b>7</b>
4.1.	Cadre légal / interdictions .....	8
4.2.	Formes juridiques des organisations .....	8
4.3.	Origine des financements .....	9
<b>5.</b>	<b>Mesures nécessaires .....</b>	<b>12</b>
5.1.	Mesures nécessaires au niveau de la politique et de l'administration .....	12
5.2.	Mesures nécessaires au niveau du personnel de direction .....	14
5.3.	Mesures nécessaires au niveau des professionnel-le-s.....	14
<b>6.</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>16</b>

## 1. AvenirSocial et ce document

En tant qu'association professionnelle suisse du travail social, AvenirSocial représente les intérêts des professionnel-le-s au bénéfice d'une formation tertiaire en service social, éducation sociale, animation socioculturelle, éducation de l'enfance, ainsi que des maître-sse-s socio-professionnel-le-s.

Avec plus de 3900 membres actifs dans les différents champs d'activité du travail social en Suisse, AvenirSocial met en réseau et réunit les professionnel-le-s du travail social dans tout le pays et défend leurs intérêts au niveau cantonal, national et international.

La qualité du travail social est une priorité pour AvenirSocial. Les conditions-cadres jouent à cet égard un rôle décisif pour assurer que le travail soit effectué de manière professionnelle dans l'intérêt des usager-ère-s.

Les objectifs du travail social se réalisent sur la base de mandats potentiellement contradictoires<sup>1</sup>. Les professionnel-le-s ont besoin de connaître les modalités de définition des mandats. Cela signifie, entre autres, qu'ils et elles doivent savoir clairement qui définit le « bon » travail social, selon quels critères et avec quels intérêts. De même, les professionnel-le-s doivent être capables de réflexion critique lorsque des concepts issus de l'économie – comme 'efficacité', 'rentabilité', 'efficience' ou 'performance' – sont utilisés.

Ce document de travail vise à sensibiliser les professionnel-le-s du travail social à cette thématique et à contribuer à un débat fondé. Il s'agit de montrer comment s'opère le financement des organisations dans le domaine du travail social et de porter un regard critique sur les modalités actuelles. Le chapitre « Mesures nécessaires », en fin de document, permet de discuter des démarches qui devraient être entreprises, du point de vue d'AvenirSocial, afin de pouvoir continuer à l'avenir à fournir un travail social de qualité en tenant compte des évolutions et conditions-cadres actuelles.

## 2. Introduction

Le présent document de travail a pour but de contribuer à approfondir et à préciser le débat sur les conditions-cadres permettant un travail social de qualité en relation avec le financement des organisations et d'affiner l'argumentation à ce sujet. Le financement des organisations dans le domaine du travail social en Suisse se distingue par sa grande diversité. Il va d'un financement entièrement public à un financement purement privé. La plupart des organisations se situent quelque part entre les deux pôles ; elles sont donc financées à la fois par l'État et par le secteur privé.

En outre, on peut constater que les termes comme 'à but lucratif' ou 'recherche de profit' sont souvent utilisés de manière peu nuancée. Le langage courant de l'économie d'entreprise devient habituel dans le domaine du travail social. De nombreuses notions apparues dans le sillage du New Public Management ont aujourd'hui été adoptées par les acteurs du travail social. Mechthild Seithe (2012) écrit dans son *Schwarzbuch Soziale Arbeit* : « Depuis 1990 environ, le travail social est de plus en plus considéré comme une 'activité de marché' et soumis aux lois de l'économisation. En clair, cela signifie essentiellement qu'il doit se débrouiller avec moins d'argent, qu'il doit avant tout être efficace, qu'il doit exister et agir dans le contexte des lois du marché »<sup>2</sup> (p. 17). Avec les stratégies d'action

---

<sup>1</sup> Des mesures d'économie dans une institution peuvent par exemple être diamétralement opposées aux besoins des usager-ère-s du travail social.

<sup>2</sup> Toutes les citations de textes allemands ont été traduites par nos soins.

issues du New Public Management, des notions fondées sur une approche économiciste sont reprises dans le domaine du travail social. Le (Un-)Wörterbuch Soziale Arbeit (Dictionnaire de termes problématiques sur le travail social, disponible en allemand seulement) d'AvenirSocial (2021) illustre cette évolution à l'aide de termes concrets tels que « industrie du social ».

Le présent document offre un aperçu des différents types de financement. La complexité du sujet a été réduite autant que possible. Nous sommes conscient·e·s que certains points ne peuvent pas être traités et appréciés dans toutes leurs dimensions. Le document décrit différents aspects relatifs aux organisations tels que leur forme juridique (SA, Sàrl, association, fondation, etc.) et aborde les questions du statut d'utilité publique et donc de l'exonération fiscale, de l'origine des fonds (financement propre ou externe) et de l'assujettissement à certaines dispositions légales telles que l'interdiction de faire concurrence ou de distribuer des bénéfices. Ces divers éléments sont traités séparément et discutés sur la base d'exemples concrets, ce qui permet d'analyser et de classer les différents types de financement. Une attention particulière est accordée à la convention de prestations en tant que contrat conclu entre l'État et l'organisation pour l'accomplissement de tâches étatiques.

Pour pouvoir situer les formes de financement actuelles et le débat de ce sujet, il est important de tenir compte du contexte sociétal d'aujourd'hui et des évolutions des dernières décennies. C'est pourquoi, avant de passer à l'analyse proprement dite des différents aspects discutés, nous proposons en préambule quelques éclaircissements à propos du contexte sociétal.

Dans le dernier chapitre seront mises en discussion, pour chacun des secteurs, des actions possibles et nécessaires à entreprendre par les institutions étatiques, les organisations et les professionnel·le·s du travail social, ceci à partir du contexte sociétal abordé auparavant et des possibilités de financement des organisations, ceci dans le but de garantir durablement les conditions-cadres d'un travail social de qualité.

Dans le cadre de la rédaction de ce document, des entretiens ont été menés avec plusieurs expert·e·s<sup>3</sup>.

## 3. Contexte sociétal

### 3.1. Nouvelle gestion publique (New Public Management)

Les changements survenus en Suisse dans le cadre des réformes de la nouvelle gestion publique (New Public Management) depuis les années 1980 sont fondamentaux pour comprendre le financement actuel des organisations dans le domaine du travail social. Ils entraînent une séparation plus stricte entre activités politiques ou stratégiques et activités administratives ou opérationnelles.

---

<sup>3</sup> Les expert·e·s suivant·e·s ont été consultés :

- Lynn Blattmann, cofondatrice de Dock AG.
- Gabriela Felder, Office fédéral des assurances sociales OFAS, responsable du programme national contre la pauvreté.
- Ludwig Gärtner, Office fédéral des assurances sociales OFAS, vice-directeur.
- Markus Gmür, Université de Fribourg, directeur du VMI et professeur de gestion des organisations à but non lucratif.
- Astrid Heiniger, Canton de Berne, Office de l'intégration et de l'action sociale, cheffe de la division insertion professionnelle.
- Lea Hollenstein, ZHAW Travail social, Institut de management social.
- Nora Hunziker, Gassenarbeit Berne.
- Carlo Knöpfel, Haute école de travail social FHNW, professeur, Institut de planification sociale, de changement organisationnel et de développement urbain. Président de la commission Politique sociale et aide sociale de la CSIAS.
- Peter Sommerfeld, Haute école de travail social FHNW, professeur, Institut du travail social et de la santé.

Ils conduisent en outre à une décentralisation des services publics, favorisée en Suisse par les structures fédéralistes, et à une privatisation toujours plus poussée (externalisation d'activités étatiques), en particulier dans le domaine social et de la santé (Giauque, 2018, p. 118). Pour les organisations, cela signifie notamment que les indicateurs quantitatifs prennent de plus en plus d'importance pour mesurer la bonne exécution de leurs tâches. Dans la pratique, la nouvelle gestion publique a surtout pour effet que les organisations du travail social se voient évaluées selon des critères d'efficacité et d'efficacités. Or, il est difficile d'appliquer de tels critères dans le domaine social. En effet, l'efficacité du travail social ne peut guère être chiffrée par des mesures quantitatives, car la complexité des situations de vie des usager·ère·s ne peut pas être représentée en termes financiers. Pourtant, la gestion axée sur les résultats, qui n'est pas sans poser des problèmes dans le domaine du travail social, est érigée en objectif suprême et assortie de contreparties financières.

« L'approche suisse du *New Public Management* est fréquemment appelée gestion administrative axée sur les résultats (GAR) ou, en allemand, *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV)*. Depuis plus de 20 ans, la Confédération, les cantons et les grandes communes développent des projets qui (parfois sous d'autres dénominations) ont pour but de réformer la gestion ou les activités administratives » (Meyer, 2020, p. 340).

Une analyse approfondie des effets du *New Public Management* sur le travail social est proposée notamment par le *Dictionnaire de politique sociale suisse* (Bonvin et al. 2020), la brochure *New Public Management in der Sozialen Arbeit. Eine Kritik* du Kriso (2021) ou le *Schwarzbuch Soziale Arbeit* de Mechthild Seithe (2012).

### **3.2. Logique de marché et de concurrence**

Parmi les effets du *New Public Management*, « ces dernières décennies, les chiffres clés et les indicateurs, portés par une foi croissante dans le marché et la concurrence, sont devenus omniprésents, y compris dans les domaines de l'éducation, de la santé ou de l'action sociale. Ils expriment sous une forme numérique des concepts abstraits socialement valorisés, tels que la performance, l'innovation, l'efficacité ou la qualité. Le principe fondamental étant que la concurrence est mère de l'efficacité, même dans les secteurs où le marché n'existe pas ou n'est pas opérant. Or ce principe est très discutable. Le marché et la concurrence ne sont pas frère et sœur siamois. Dans de nombreux domaines de la société, il n'existe pas de marchés ou seulement des marchés fonctionnant de manière incomplète. En revanche, il existe une concurrence artificiellement créée ou orchestrée. Cela concerne surtout les domaines de l'éducation, de la santé ou de l'action sociale, prétendument rendus efficaces par la concurrence. L'impression prévaut que de cette façon, des ressources ou des prestations peuvent être allouées de manière efficace. Mais une concurrence artificiellement orchestrée peut finir par fournir des incitations perverses qui, logiquement, débouchent sur des résultats pervers » (Binswanger, 2020, p. 267).

Cette réflexion montre que la concurrence porte sur des mandats d'institutions publiques pour des activités relevant du travail social, et qu'il ne s'agit donc pas d'une concurrence au sens économique classique du terme. Il existe en effet toujours un monopole du côté des mandants, puisqu'un seul organisme alloue les fonds pour ces tâches. Toutefois, en raison des structures fédéralistes de la Suisse, les différents niveaux de l'administration attribuent les mandats de différentes manières. Certaines tâches sont par exemple toujours confiées aux mêmes organisations, sans que la concurrence n'opère. En outre, les services de l'État portent parfois différentes casquettes. Ils peuvent par exemple conclure une convention de prestations avec une organisation et y fixer le nombre d'usager·ère·s que l'institution doit prendre en charge, tout en étant eux-mêmes responsables de l'attribution des usager·ère·s à l'organisation. Ceci n'est qu'un exemple parmi

d'autres de la mise en place d'une concurrence de façade. Il faut déjà noter ici qu'avec les structures administratives existantes, il ne peut exister de concurrence au sens économique du terme. Pourtant, certain·e·s politicien·ne·s, surtout libéraux et bourgeois, tiennent à ce qu'une concurrence opère, car celle-ci est toujours considérée comme un instrument efficace pour réduire les coûts.

Des explications plus approfondies et des exemples du 'pseudo-marché' orchestré dans le domaine du travail social se trouvent dans le *Schwarzbuch Soziale Arbeit* (Seithe, 2012, p. 140).

### 3.3. Des subventions aux conventions de prestations

Comme nous l'avons déjà évoqué, les prestations de l'État sont souvent exécutées par des partenaires externes. Alors qu'avant les réformes de la nouvelle gestion publique, l'État exerçait un pilotage principalement par le biais de subventions, donc axé sur les intrants (ou inputs), de nombreux mandats étatiques sont aujourd'hui attribués par le biais de conventions de prestations, donc axés sur les résultats (ou outputs) (Roth, 2018, p. 18). Les subventions sont attribuées à titre de soutien à des projets existants. L'État a donc une mission spécifique et il examine quel projet en place répond le mieux à cette mission, puis il attribue des fonds à ce projet. Dans le cas des conventions de prestations, l'État établit un cahier des charges décrivant la meilleure manière d'accomplir une tâche déterminée et cherche ensuite l'organisation qui peut démontrer qu'elle est la plus à même de fournir la prestation dans le sens de l'appel d'offres. Alors que dans le cas des subventions, les bailleurs de fonds et les prestataires s'influencent mutuellement, dans le cas des conventions de prestations, le pouvoir de définition se trouve du côté des bailleurs de fonds.

Bock et Neukomm (2018) le résumant ainsi : « Les conventions de prestations s'inscrivent dans le contexte du pilotage orienté résultats. Depuis les années 1990, cette approche s'est imposée dans de nombreux domaines à la suite de l'introduction de la nouvelle gestion publique (New Public Management). Elle place l'accent sur les objectifs à atteindre, lesquels se rapportent aux prestations à exécuter directement par le prestataire, mais visent des résultats à un échelon supérieur. Les objectifs de prestations sont liés à des objectifs de qualité, qui prescrivent les normes à respecter pour que la prestation produise l'effet escompté » (p. 6).

Actuellement, les tâches de l'État sont attribuées par le biais aussi bien de conventions de prestations que de subventions. Il est important de noter que ces deux formes de collaboration sont soumises à des logiques de marché et de concurrence. Dans le cas des contrats de subvention également, la pression exercée sur les organisations prestataires augmente pour qu'elles légitiment leur travail d'un point de vue économique.

### 3.4. Privatisation, troisième secteur et but lucratif

Les organisations du domaine du travail social se caractérisent par une grande diversité de leurs formes d'organisation et de financement. On peut ainsi faire la distinction entre les organismes publics et privés. On peut ensuite différencier les organismes privés selon qu'il s'agit d'organisations à but lucratif ou à but non lucratif. Comme le montre Véréna Keller (2016) dans son *Manuel critique de travail social*, la majorité des tâches dans le domaine du travail social ne sont pas exécutées par des organismes publics, mais par des organismes privés (cf. p. 53). Il est toutefois important de noter que les activités de ces organisations sont financées principalement par des fonds publics (cf. p. 38).

Giauque (2020) relève à ce sujet : « La prise en charge des requérant·e·s d'asile en Suisse est notamment déléguée à une entreprise privée, qui s'occupe de gérer des dizaines de centres d'hébergement, centres de transit et structures d'aide d'urgence. Le champ de la prise en charge des addictions est principalement l'œuvre d'associations. Autant d'exemples, non exhaustifs,

d'externalisation de services publics en Suisse. À cet égard, le contrat de prestations, en tant que dispositif de gestion mettant en relation autorités politiques (fédérales, cantonales et communales) et prestataires de services publics, permet le développement de telles délégations de service et donc la privatisation de larges pans des services publics » (p. 118).

Un autre terme très répandu est le 'contracting-out' (externalisation) : « Ce terme est utilisé [...] lorsque l'État confie ou délègue au secteur privé à but non lucratif l'exécution de tâches reconnues en principe comme publiques. L'État contribue alors dans une large mesure au financement de l'exécution de ces tâches. Le contracting-out se rencontre surtout dans le domaine de la santé et le domaine social, mais aussi dans celui de la formation. Des conventions de prestations sont conclues à cette fin entre l'État et les organisations à but non lucratif » (Gmür & Lichtsteiner, 2010, p. 18).

En Suisse, le terme 'troisième secteur' désigne les organisations qui se situent entre l'État (Confédération, cantons, communes), les entreprises à but lucratif et la société civile (Vonmüllenen, 2021, p. 14). Les organisations du troisième secteur sont également appelées organisations à but non lucratif. Il s'agit de fondations et d'associations (80-90% des organisations) et de sociétés de capitaux (env. 10%). Indépendamment de leur forme juridique, les organisations à but non lucratif se distinguent par le fait qu'elles sont considérées comme 'd'utilité publique' et sont donc généralement exonérées d'impôt par l'État (cela vaut également pour les sociétés de capitaux). Pour cette raison, toutefois, elles sont soumises légalement par exemple à une interdiction de distribuer des bénéfices (voir chapitre 3.1). Roth (2015) constate néanmoins, au regard des explications données jusqu'ici, que « fondamentalement, on peut constater que les frontières entre l'économie et le troisième secteur s'estompent de plus en plus, les organisations à but non lucratif suivant de plus en plus une logique économique (p. 13) ».

Toutes les organisations actives dans le domaine du travail social ne font pas partie du troisième secteur et ne peuvent donc être considérées comme des organisations à but non lucratif. Il existe également des organisations qui ne sont pas exonérées d'impôt et qui peuvent donc verser des dividendes. L'exemple le plus connu en Suisse est le groupe ORS Service AG, notamment responsable de l'exploitation de centres fédéraux pour requérant-e-s d'asile. Le statut 'd'utilité publique' n'est donc pas une condition requise pour pouvoir assumer des tâches étatiques dans le domaine du travail social.

## **4. Les aspects influencés par les modalités de financement**

Les différents aspects des organisations privées influencés par le financement sont présentés ci-dessous. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les missions relevant du domaine du travail social sont assumées en majorité par des organisations privées.

Les facteurs d'influence décrits ici ont un impact sur le contexte et les possibilités d'agir des organisations ainsi que sur les conditions-cadres permettant de fournir des prestations de qualité.

Ainsi, selon le lieu et selon leur forme organisationnelle, les organisations sont soumises à différentes contraintes légales qui ont une influence sur les modes de financement. De même, les organisations peuvent revêtir différentes formes juridiques, et être par exemple une association ou une société anonyme. Celles-ci ont un effet sur les structures de décision et sur les dispositions légales applicables, et donc sur les possibilités d'action des organisations. Le financement de ces dernières peut provenir de différentes sources, par exemple de fonds publics ou privés. Dans ce contexte, le degré d'autofinancement indique la part des fonds qui provient de sources internes. Les fonds publics

peuvent être attribués par le biais de conventions de prestations (mises au concours par les pouvoirs publics) ou en fonction de projets (demande de financement soumise par l'organisation).

#### **4.1. Cadre légal**

Les formes juridiques des organisations sont définies dans différentes dispositions de la législation. Les bases légales concernant les sociétés anonymes (art. 620-763), les sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) (art. 772-827) et les sociétés coopératives (art. 879-910) sont inscrites dans le Code des obligations. Celles relatives aux associations (art. 60-79) et aux fondations (art. 80-89) sont stipulées dans le Code civil suisse. Des explications plus détaillées sur les formes juridiques sont données au prochain chapitre.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les organisations du troisième secteur, c'est-à-dire les organisations à but non lucratif, sont généralement exonérées d'impôt. Cela est vrai indépendamment de leur forme juridique. Au niveau national, l'exonération fiscale des personnes morales est inscrite à l'article 56 g de la loi fédérale sur l'impôt fédéral direct (LIFD). Celui-ci précise que sont exonérées de l'impôt notamment : « les personnes morales qui poursuivent des buts de service public ou d'utilité publique, sur le bénéfice exclusivement et irrévocablement affecté à ces buts. Des buts économiques ne peuvent être considérés en principe comme étant d'intérêt public. L'acquisition et l'administration de participations en capital importantes à des entreprises ont un caractère d'utilité publique lorsque l'intérêt au maintien de l'entreprise occupe une position subalterne par rapport au but d'utilité publique et que des activités dirigeantes ne sont pas exercées ». Les mêmes explications se trouvent dans la loi sur l'harmonisation des impôts directs (LHID, art. 23 j) ; cette exception est donc également valable au niveau cantonal.

Il en résulte que les organisations exonérées d'impôt peuvent certes réaliser des bénéfices, mais qu'elles ne peuvent pas les distribuer et doivent les réinvestir dans leur propre organisation. Il n'existe pas de directives selon lesquelles les tâches de l'État ne pourraient être confiées qu'à des organisations exonérées d'impôt. Les lois sur les marchés publics de la Confédération (LMP) et des cantons prévoient différents types d'appels d'offres en fonction du montant financier des mandats.

#### **4.2. Formes juridiques des organisations**

En Suisse, les institutions privées du domaine du travail social peuvent avoir des formes juridiques diverses. La reconnaissance en tant qu'organisation d'utilité publique, donc exonérée d'impôt, est possible dans la plupart des cas (80-90%). La forme juridique peut être une fondation, une association, mais aussi une coopérative ou une société de capitaux, c'est-à-dire une société anonyme ou une Sàrl (Beglinger & Gmür, 2019, p. 60). Il est important de noter ici que toutes les organisations du domaine du travail social ne sont pas exonérées d'impôt. Les explications qui suivent se réfèrent aux organisations exonérées.

Selon Beglinger et Gmür (2019), les raisons du choix de la forme juridique sont généralement liées soit aux conditions de la constitution de l'organisation, soit aux exigences des bailleurs de fonds (p. 60). Lorsqu'une organisation existe depuis longtemps, les raisons initiales qui ont motivé le choix de sa forme juridique deviennent de moins en moins importantes et connues. Plus on avance dans le temps, plus cette dernière ne se fonde plus sur l'idée de départ, mais sur les objectifs actuels de l'organisation. Par exemple, si une organisation a pour but de croître en termes de personnel et de budget, c'est plutôt la fondation et non l'association qui sera choisie comme forme juridique (Beglinger & Gmür, 2019, p. 60-61).



En fonction de sa forme juridique, une organisation est soumise à des exigences légales spécifiques, lesquelles auront une incidence considérable sur les possibilités de mise en œuvre de son mandat. L'influence de la forme juridique ne doit donc pas être sous-estimée et doit être prise en compte dans les discussions sur les conditions-cadres régissant la qualité du travail fourni au sein d'une organisation (cf. *ibid.*, p. 64). Un regard particulier doit se porter sur la forme de la société anonyme (SA). On associe souvent les sociétés anonymes à la réalisation de bénéfices et au versement de dividendes à leurs actionnaires. Adam et Wüthrich (2020) constatent à propos de la forme spécifique des entreprises sociales : « L'étude sur les entreprises sociales suisses montre cependant qu'elles ne réalisent pas de profits aux dépens de la collectivité. En raison de leur forme juridique, des règlements cantonaux, du but de l'organisation ou de leurs statuts, elles ne peuvent pas distribuer de bénéfices mais doivent expressément les conserver au sein de l'organisation. De même, les entreprises sociales ne se financent pas exclusivement par des contributions publiques : en moyenne, les recettes commerciales représentent la moitié des revenus d'une entreprise sociale » (p. 217). Les organisations exonérées d'impôt, donc à but non lucratif, ne peuvent pas verser de dividendes, elles sont soumises à l'interdiction de distribuer des bénéfices.

Alors pourquoi des organisations du domaine du travail social exonérées d'impôt choisissent-elles une forme juridique qui est, normalement, orientée vers le profit ?

Du point de vue de la structure organisationnelle, la forme juridique de la société anonyme offre une plus grande flexibilité que les formes traditionnelles du domaine du travail social comme l'association et la fondation. Alors que dans ces dernières, l'influence du niveau stratégique (comité, assemblée générale, conseil de fondation) est très élevée, une société anonyme peut réagir plus facilement aux changements. Sur le plan organisationnel, cela peut être un avantage, particulièrement lorsque l'organisation est dépendante de fonds liés à des conventions de prestations qui peuvent changer tous les deux ans, car elle peut se réorienter plus facilement au cas où des mandats ne seraient pas renouvelés.

### **4.3. Origine des financements**

Les moyens financiers d'une organisation peuvent provenir de différentes sources. Ci-après, c'est surtout la distinction entre origine privée et publique qui est prise en compte. Sont considérés comme privés tous les fonds qui ne proviennent pas d'un organe étatique (Confédération, cantons, communes). Le financement propre comprend « le financement par les membres, les organes responsables ou d'autres sources internes à l'organisation » (Gmür & Lichtsteiner, 2010, p. 24).

Dans le cadre de cette distinction, trois aspects sont examinés de manière plus approfondie. Premièrement, le degré d'autofinancement d'une organisation, et plus précisément l'objectif d'un autofinancement aussi élevé que possible. Deuxièmement, la possibilité pour une organisation de demander des fonds pour certains projets auprès d'organismes privés ou publics, et troisièmement, les mandats que les pouvoirs publics mettent au concours et pour l'exécution desquels ils concluent ensuite une convention de prestations avec une organisation.

#### **Degré d'autofinancement**

La notion d'autofinancement des organisations est devenue de plus en plus importante dans le cadre de la privatisation progressive des tâches étatiques dans le domaine du travail social. Selon Schmitz, Wüthrich et Amstutz (2014), des organisations sont considérées comme des EISP (entreprises d'intégration sociale et professionnelle, ou entreprises sociales) lorsqu'elles « offrent en leur sein des places de travail (productives) pour des personnes défavorisées et tirent en même temps une partie de leurs revenus de la vente de produits et/ou de services sur le marché » (p. 31). Le degré

d'autofinancement est aujourd'hui une caractéristique importante des modes de financement des institutions sociales. On constate néanmoins de grandes différences dans les exigences concernant le degré d'autofinancement en fonction du domaine d'activité et de l'origine des financements extérieurs (Conseil fédéral suisse, 2016, p. 1). Par exemple, une convention de prestations conclue avec un organe étatique peut stipuler le degré minimal d'autofinancement d'une institution pour pouvoir bénéficier de fonds publics. Les institutions sociales peuvent donc présenter un degré d'autofinancement plus ou moins élevé en fonction des conditions-cadres (Conseil fédéral suisse, 2016, p. 8).

L'importance accordée à la part d'autofinancement en tant que caractéristique déterminante des institutions sociales va de pair avec l'introduction de l'orientation sur les résultats dans le cadre du New Public Management (cf. chapitre 3). Dans sa prise de position *Was ist gute Soziale Arbeit?* (« Qu'est-ce qu'un bon travail social ? », 2015), AvenirSocial constate ainsi que « les ressources engagées - financières, personnelles et structurelles - doivent être utilisées de manière appropriée et efficace pour atteindre l'objectif recherché » (p. 8).

Dans son travail de master à l'Université de Saint-Gall sur les défis que doivent relever les entreprises sociales, Eugster (2016) remarque : « Plus les entreprises sociales s'orientent vers l'entrepreneuriat, plus elles peuvent devenir indépendantes des fonds publics. Cependant, il existe alors un risque que les objectifs sociaux soient érodés par le renforcement de l'orientation économique » (p. 1). Cette citation montre clairement qu'avec la recherche ou l'exigence de la part des pouvoirs publics d'un taux d'autofinancement aussi élevé que possible, les institutions sociales risquent de voir les arguments liés au travail social perdre en importance. Ce point sera abordé plus en détail dans le prochain chapitre consacré au positionnement d'AvenirSocial.

L'article 5 de la Constitution fédérale suisse stipule que l'accomplissement des tâches étatiques se fonde sur le principe de subsidiarité. En politique sociale, ce dernier est souvent interprété dans le sens où les institutions étatiques (d'abord au niveau communal, puis au niveau cantonal et enfin au niveau fédéral) ne sont tenues d'assumer des tâches que si celles-ci ne peuvent pas être prises en charge par des organismes privés. Les fonds publics ne devraient donc être engagés que si les fonds privés sont insuffisants. En ce qui concerne la part de financement propre, cela signifie que l'État aurait un intérêt à ce que les institutions aient un degré d'autofinancement aussi élevé que possible et à les y obliger. Concrètement, en vertu du principe de subsidiarité, l'État peut ainsi exiger que la part d'autofinancement d'une organisation qui se voit confier un mandat de prestations soit la plus élevée possible, et qu'il ait donc lui-même moins à payer. Cela a pour conséquence qu'une part d'autofinancement élevée est souvent requise pour la prise en charge de mandats étatiques. Cette approche est légitimée par le fait qu'être orienté le plus possible sur les résultats, ce qui peut notamment se traduire par un taux d'autofinancement élevé, constituerait un indicateur de qualité pour les institutions du domaine du travail social. Ces dernières peuvent donc se voir imposer, tant de l'extérieur que de l'intérieur, la consigne de viser une part d'autofinancement élevée.

### **Subventions et collecte de fonds**

Gmür et Lichtsteiner (2010) décrivent la collecte de fonds (fundraising) comme « l'acquisition systématique de ressources financières pour lesquelles il n'est pas possible de fournir une contrepartie répondant aux besoins du marché. La collecte de fonds est un instrument de financement important, surtout pour les organisations à but non lucratif fournissant des prestations à des tiers. Cette manière de se procurer des moyens financiers s'adresse à une diversité de donateurs potentiels (État, particuliers, entreprises, fondations) qui peuvent être approchés par différentes méthodes » (p. 30).

À la différence des conventions de prestations décrites dans le sous-chapitre suivant, les subventions sont axées sur les intrants. On peut prendre comme exemple les incitations financières pour les projets d'activités extrascolaires destinées aux enfants et aux jeunes dans le canton d'Argovie. Dans ce cadre, il est possible de demander de l'argent au canton pour le lancement de nouveaux projets. Les directives cantonales ne se réfèrent toutefois pas au contenu de ces derniers, mais à leurs conditions-cadres. Les projets sont donc développés en pratique par des organisations. Le canton prend ensuite la décision d'octroyer ou non des fonds. Ce type de soutien se retrouve aussi bien au niveau national que cantonal.

## Conventions de prestations

Comme nous l'avons déjà expliqué dans le chapitre consacré au contexte sociétal, depuis les années 1990, certaines missions de l'État sont confiées à des organismes privés. Pour régler ces tâches, des contrats sont conclus entre les institutions publiques et les organismes privés, appelés conventions de prestations. Si l'on considère différentes définitions de ces dernières, on peut constater une évolution au cours des 20 dernières années. Dans le *Wörterbuch der Sozialpolitik* (Carigiet et al, 2003), la convention de prestations est décrite comme « [...] un instrument de gestion à court et moyen terme qui règle la relation de partenariat entre l'acheteur de prestations du secteur public (gouvernement, département) et le fournisseur de prestations (service administratif, entreprise à but non lucratif, société privée) » (p. 191). En 2010, Gmür et Lichtsteiner notent que la convention de prestations fixe les prestations à fournir (quantité et qualité), la rétribution et les informations relatives au controlling (p. 47). En 2018, Bock et Neukomm définissent les conventions de prestations comme suit : « La convention de prestations définit les valeurs pertinentes pour la collaboration entre l'organisme qui finance les prestations et l'entreprise qui les fournit, permettant ainsi de procéder à des vérifications et ajustements périodiques. Pour ce faire, elle coordonne les objectifs de résultats prioritaires poursuivis, les objectifs de prestations et de qualité et leur mesure, le financement ainsi que les rapports et l'évaluation de la réalisation des objectifs dans le cadre d'une approche globale cohérente. La réalisation des objectifs de résultats relève de la responsabilité commune de l'organisme qui finance les prestations et de l'entreprise qui les fournit. » (p. 6).

Ces trois définitions font apparaître différentes évolutions. D'une part, le passage, déjà évoqué à plusieurs reprises, d'un financement basé sur les intrants, c'est-à-dire le financement de l'organisation qui fournit ensuite certaines prestations, à un financement basé sur les résultats, c'est-à-dire le financement d'une prestation (avec des critères prédéfinis) qui est ensuite exécutée par une organisation qui obtient le mandat (Artias, 2017, p. 1). D'autre part, les définitions montrent également que les conventions, à l'instar de l'évolution des administrations, sont dotées de toujours plus de mécanismes de la nouvelle gestion publique. Si la définition de 2003 évoque encore une relation de partenariat, celle de 2010 nomme la quantité et la qualité des prestations et les informations de controlling. Dans la définition de 2018 apparaissent des termes qui font partie, à l'heure actuelle, de chaque convention de prestations, comme 'objectifs de résultats', 'évaluation de la réalisation des objectifs', etc. Ainsi, les conventions de prestations constituent aujourd'hui un instrument largement répandu et accepté pour les collaborations entre pouvoirs publics et prestataires privés (Bock & Neukomm, 2018, p. 6).

Comme le constate l'Artias (2017), il faut aujourd'hui respecter les conditions posées par les institutions publiques lors de l'attribution de mandats de prestations (p. 1). Selon une étude du bureau BASS de 2015 sur les ONG en Suisse, 60% des organisations interrogées estiment que les conditions-cadres des contrats de prestations ont pour conséquence que l'on accorde une plus grande importance aux considérations financières qu'aux considérations professionnelles lors de la fourniture des prestations (Artias, 2017, p. 3).

Du point de vue de l'association professionnelle, il importe, de plus, de considérer les aspects suivants liés aux conventions de prestations dans le cadre d'une réflexion critique.

Comme indiqué plus haut, le caractère d'utilité publique d'une organisation (donc entre autres l'exonération d'impôt) n'est pas une condition requise pour l'attribution de mandats de prestations. Par conséquent, les administrations de tous les niveaux sont libres d'attribuer des tâches étatiques, et donc des fonds, également à des organisations qui distribuent par exemple des bénéfiques, et qui peuvent ainsi être considérées comme étant à but lucratif.

En raison du système fédéraliste de la Suisse, il n'existe pas de règles uniformes pour la formulation et l'attribution de contrats de prestations. Des facteurs très différents peuvent donc jouer un rôle en fonction du canton ou de la commune, facteurs qui dépendent aussi de la situation politique locale. Ainsi, l'influence des professionnel-le-s et des organisations sur les modalités des contrats est également très variable. Selon les cas, il est possible qu'aucun-e professionnel-le du travail social ne soit associé-e au processus de définition des mandats. De plus, l'autonomie professionnelle, si importante, tend à disparaître, car les contrats de prestations ne laissent souvent que peu de marge de manœuvre pour l'aménagement des prestations. Cela a également une influence sur la culture interne propre à chaque organisation, qui doit fortement se conformer aux exigences des autorités responsables.

La question décisive pour les organisations et l'État est la suivante : jusqu'où le pilotage favorise-t-il l'innovation et à partir de quand l'entrave-t-il ? L'objectif doit être de viser la plus grande efficacité possible (efficacité économique, etc.) sans perte de qualité. Pour y parvenir, il faut un processus qui place tous les acteur-ice-s sur un pied d'égalité. Les mandants et les prestataires doivent être impliqués à parts égales dans la conception du mandat. Pour ce faire, des modalités différentes, plus participatives, sont nécessaires. Celles-ci existent. L'idée, avancée par Bock et Neukomm (2018), d'une convention de collaboration en est un exemple : « C'est pourquoi la convention de collaboration est parfois préconisée comme une alternative. La convention de collaboration, qui définit les modalités de la coopération entre deux partenaires indépendants dans un but commun, est moins exhaustive qu'une convention de prestations. Elle est aussi moins axée sur l'aspect fourniture des prestations contre financement et davantage sur les droits et devoirs mutuels dans le cadre d'une relation fondée sur le partenariat » (p. 6).

## 5. Mesures nécessaires

Sur la base de ce qui précède, nous soumettons à la discussion des mesures qui, du point de vue d'AvenirSocial, sont nécessaires pour pouvoir continuer à fournir à l'avenir un travail social de qualité en tenant compte des évolutions et des conditions-cadres actuelles. La liste n'est pas exhaustive et s'adresse au monde politique, aux directions des organisations et à l'ensemble des professionnel-le-s du travail social.

### 5.1. Mesures nécessaires au niveau du politique et de l'administration

#### Renouveler les formes de collaboration entre l'État et les organisations privées

Comme le montre le présent document, il est urgent de mettre en place de nouvelles formes de collaboration entre l'État et les organisations privées dans le domaine du travail social. Il ne doit plus y avoir de pseudo-mises au concours orchestrées pour l'attribution de tâches étatiques. Elles ne fonctionnent pas actuellement et ne fonctionneront jamais comme des acteurs en concurrence sur

le marché des produits industriels (Seithe 2012, p. 140). Il est nécessaire de disposer d'une « instance qui surveille la qualité professionnelle et les décisions techniques et légales dans le domaine du travail social, ou qui puisse au moins intervenir et trancher en cas de doute sur la justesse des processus qui se sont déroulés et des décisions qui ont été prises » (Seithe, 2012, p. 141).

Les organisations actives dans le domaine du travail social doivent pouvoir faire preuve d'innovation. Les problèmes sociaux sont en constante évolution, de sorte que les offres et les méthodes utilisées dans le travail social doivent également pouvoir s'adapter rapidement. Dans leur conception actuelle, les mandats de prestations ne répondent pas à cette exigence, car ils posent souvent des conditions précises aux prestataires. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre consacré aux conventions de prestations, d'autres formes de coopération sont nécessaires, comme des contrats de collaboration, des catalogues de prestations élaborés en commun avec les organisations, ou encore des budgets globaux. De cette façon, il est possible de garantir aux organisations une sécurité suffisante en matière de planification pour qu'elles puissent se concentrer davantage sur la qualité de leur travail plutôt que sur l'objectif de satisfaire à des exigences chiffrées.

En outre, pour faciliter la mise en place de conditions-cadres permettant de fournir un travail de qualité, il est essentiel que les missions de l'État ne soient confiées qu'à des organisations ayant un statut d'utilité publique. Ce dernier, ou un statut comparable, doit être une condition nécessaire pour pouvoir assumer des tâches étatiques. Du point de vue d'AvenirSocial, il n'est pas admissible que des organisations qui reçoivent des fonds publics pour remplir leur mandat puissent distribuer des bénéfices. Il est important pour nous de préciser que cela n'a aucun lien avec la forme juridique de l'organisation. Même une société anonyme peut être exonérée d'impôt et donc être soumise à une interdiction de distribuer des bénéfices.

Pour pouvoir mettre en œuvre au niveau national les mesures évoquées jusqu'ici, il est indispensable que la pratique d'octroi de mandats soit davantage uniformisée. Compte tenu du fait que le cadre de vie des usager·ère·s est de moins en moins conditionné par les frontières cantonales, il est aussi important pour les organisations, du point de vue de la sécurité de leur planification, de se trouver face à une pratique uniforme en matière d'attribution de mandats.

### **Le politique doit assumer une plus grande responsabilité dans la mise en place de conditions-cadres garantissant des prestations de qualité dans le travail social**

À travers leur mandat politique, les politicien·ne·s influencent le travail des administrations. Cela vaut également pour la conception des mandats de prestations. À ce propos, iels devraient notamment assumer une plus grande responsabilité quant aux conditions-cadres qui influent sur la qualité des prestations fournies. « L'instance qui devrait veiller à la qualité de la prestation à fournir est le bailleur de fonds lui-même. Or, un conflit d'intérêt entre la réduction des coûts et les attentes en matière de qualité est inhérent à cette constellation. De cette façon, le souci de maîtrise des coûts qui anime le monde politique pourrait s'imposer pratiquement sans contre-pouvoir dans le cadre des mises au concours et des conventions de prestations conclues avec différents prestataires » (Seithe, 2012, p. 140).

### **Impliquer les professionnel·le·s dans les processus décisionnels**

Comme nous le mentionnons plus bas dans le chapitre consacré aux directions, il est indispensable, lors de l'élaboration de contrats de collaboration, que les administrations impliquent des personnes qui dirigent les organisations du domaine du travail social en tant qu'expert·e·s, ceci afin de garantir que ces dernières permettent de travailler conformément aux principes de base du travail social.

## 5.2. Mesures nécessaires au niveau des directions

### Renforcer le pouvoir de l'organisation

Les personnes qui dirigent les organisations sociales ont une responsabilité dans l'élaboration ou le renouvellement des conventions de prestations. Une position forte dans les négociations est décisive pour conclure un contrat de collaboration offrant des conditions-cadres qui garantissent la qualité du travail social. C'est pourquoi les directions sont tenues de renforcer le pouvoir de leur organisation, et par là leur position de négociation. Dans ce contexte, des thèmes comme le degré de professionnalisation, la formation de base et continue des collaborat-eur-rices ou encore la structure salariale de l'organisation seront abordés.

### Impliquer les professionnel-le-s dans les processus de décision

Les professionnel-le-s et les directions doivent être davantage impliqué-e-s dans l'élaboration des contrats de collaboration. Bock et Neukomm (2018), dans leur brochure pour le Programme national contre la pauvreté, ont relevé à ce sujet : « À noter pour la conclusion d'une convention de prestations : outre les activités communes orientées vers les objectifs et formalisées dans la convention, l'entretien de la relation, des rapports fondés sur le partenariat et la communication sont aussi des facteurs de succès. Le dialogue, l'échange et une concertation régulière sur les objectifs revêtent une importance centrale dans le cadre d'une collaboration formalisée, surtout en raison de la relation de dépendance existant entre le mandant et le mandataire. Les deux parties à la collaboration doivent pouvoir exprimer leurs points de vue, exigences et besoins. Des concertations ad hoc doivent rester possibles dans des cas fondés. La communication directe et ouverte renforce la confiance mutuelle » (p. 35).

### Prendre en compte des critères qualitatifs dans les conventions de prestations

Il faut être attentif aux critères définis par les organismes publics pour l'octroi de financement des prestations. Des conventions de prestations très détaillées laissent parfois peu de marge de manœuvre pour fournir des prestations, alors que ces dernières dépendent fortement des évolutions sociales et politiques (Bock & Neukomm, 2018, p. 6). Lors de l'attribution des mandats, on ne mesure souvent que l'*output* (avec des critères quantitatifs) et non l'*outcome* (critères qualitatifs). On contrôle seulement si les chiffres attendus ont été atteints dans le cadre du financement alloué, et non pas de quelle manière ils l'ont été (Roth, 2015, p. 10). Du point de vue du travail social, on ne peut manquer d'être critique envers la relation de dépendance qui résulte des conventions passées entre les organismes qui financent les prestations et les prestataires.

## 5.3. Mesures nécessaires au niveau des professionnel-le-s du travail social

### Interroger la logique économique

Dans le chapitre consacré au contexte sociétal, nous avons vu que le langage de l'économie d'entreprise, et donc sa logique, prennent de plus en plus d'importance dans le travail social. Les professionnel-le-s adoptent parfois ce vocabulaire dans leur quotidien. Comme le souligne le Code de déontologie du travail social suisse, gérer des intérêts contradictoires fait partie de la mission du travail social (AvenirSocial, 2010, p. 8). Parmi les principes d'action et les normes de conduite figure notamment l'auto-évaluation de son activité professionnelle sous l'angle moral et professionnel (AvenirSocial, 2010, p. 12). Les professionnel-le-s sont donc tenu-e-s de réfléchir de façon critique

à leur propre action, et donc aussi à leur langage. Cela implique que l'influence de la logique économique soit en permanence remise en question quant à sa compatibilité avec les principes du travail social.

### **Renforcer le troisième mandat et le travail politique**

Selon leur Code de déontologie, les professionnel-le-s du travail social sont tenu-e-s de s'engager, en tant que citoyen-ne-s, pour une société démocratique et sociale (AvenirSocial, 2010, p. 14). Cela implique non seulement d'effectuer les tâches confiées par l'État, mais aussi de revendiquer de participer à leur conception. Ainsi, les professionnel-le-s devraient exprimer publiquement et politiquement leur opposition s'ils estiment ne pas être en mesure d'effectuer la mission confiée conformément aux principes fondamentaux de leur Code de déontologie.

Afin de promouvoir des changements au niveau structurel, l'association professionnelle a besoin d'un pouvoir en tant qu'organisation aussi fort que possible. Chaque adhésion à AvenirSocial renforce le travail politique de l'association. Car plus nous rassemblons de membres, plus nous devenons efficaces.

### **Les professionnel-le-s du travail social aux postes de décision !**

Il faut davantage des professionnel-le-s du travail social aux postes administratifs qui décident de l'attribution de mandats étatiques. Les professionnel-le-s peuvent y parvenir en se formant et en postulant pour de tels postes. Il appartient aux hautes écoles d'orienter encore davantage leurs programmes d'études de manière à préparer les diplômé-e-s à occuper de telles positions. Les filières de master sont dans ce contexte indispensables.

## 6. Bibliographie

Adam, Stefan & Bernadette Wüthrich (2020): Entreprise sociale. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Éd.), *Dictionnaire de politique sociale suisse* (p. 216-218). Seismo.

Artias (2017): Subventions : contrats de prestation. Recommandations de l'Artias. Consulté le 12.03.2021 à l'URL :

[https://www.artias.ch/wpcontent/uploads/2017/05/Artias\\_Recommandations\\_contrats\\_prestation\\_15.05.17.pdf](https://www.artias.ch/wpcontent/uploads/2017/05/Artias_Recommandations_contrats_prestation_15.05.17.pdf)

AvenirSocial (2010) : Code de déontologie du travail social en Suisse. Berne : AvenirSocial.

AvenirSocial (2015) : Was ist gute Soziale Arbeit ? Consulté le 12.03.2021 à l'URL :

[https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AG\\_Qualitaet\\_DEF\\_D\\_1.pdf](https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AG_Qualitaet_DEF_D_1.pdf)

AvenirSocial (2021) : (Un-)Wörterbuch Soziale Arbeit. Consulté le 12.03.2021 sous

<https://avenirsocial.ch/was-wir-tun/un-woerterbuch-soziale-arbeit/>

Beglinger, Jost, & Markus Gmür (2019) : Stiftung oder Verein. *Verbands-Management*, 45(2), p. 6065.

Binswanger, Mathias (2020) : Indicateurs et concurrence artificiellement orchestrée. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Éd.), *Dictionnaire de politique sociale suisse* (p. 267-269). Seismo.

Bock, Simon & Sarah Neukomm (2018) : Conventions de prestations entre les organismes de la sécurité sociale et les entreprises d'intégration sociale et professionnelle (EISP). Berne : OFAS.

Bonvin Jean-Michel, Valerie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Hrsg.) (2020) : *Dictionnaire de politique sociale suisse*. Seismo.

Carigiet, Erwin, Ueli Mäder und Jean-Michel Bonvin (Éd.) (2003) : *Wörterbuch der Sozialpolitik*, Zurich, Rotpunktverlag.

Conseil fédéral suisse (2016) : Rôle des entreprises sociales. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat (13.3079) Carobbio Guscelli « Faire le point sur les entreprises sociales » du 14 mars 2013.

Eugster, Samuel (2016) : Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven für unternehmerische Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration. Masterarbeit. Universität St. Gallen.

Giauque, David (2020) : Contrat de prestations. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Éd.), *Dictionnaire de politique sociale suisse* (p. 118-120). Seismo.



Gmür, Markus & Hans Lichtsteiner (Éd.) (2010) : Stichwort NPO-Management: ein Nachschlagewerk für Vereine, Verbände, Stiftungen, Genossenschaften und NGO. Haupt.

Keller, Véréna (2016) : Manuel critique de travail social. Lausanne, Genève : EESP et IES.

Kriso (2021) : New Public Management in der Sozialen Arbeit. Eine Kritik. Consulté le 12.03.2021 à l'URL : [https://www.kriso.ch/wp-content/uploads/kriso\\_npm\\_sa.pdf](https://www.kriso.ch/wp-content/uploads/kriso_npm_sa.pdf)

Meyer, Matthias (2020) : New Public Management. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Éd.), *Dictionnaire de politique sociale suisse* (p. 340-342). Seismo.

Roth, Céline (2015) : Leistungsverträge mit dem dritten Sektor. Masterarbeit. Universität Bern.

Schmitz, Daniela, Wüthrich, Bernadette & Jeremias Amstutz (2014) : Sozialfirmen – Im Spannungsfeld von sozialen und ökonomischen Zielen. Panorama, (3), 31.

Seithe, Mechthild (2012) : Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag.

Vonmüllenen, Melanie (2021) : Neue Finanzierungsformen für Nonprofit Organisationen am Beispiel der IG Arbeit. Master-Thesis. Hochschule Luzern.

**Éditeur :**

© AvenirSocial – Association professionnelle suisse du travail social

Tobias Bockstaller, responsable études

Secrétariat général Suisse

Case postale

Schwarztorstrasse 22

3001 Berne

[info@avenirsocial.ch](mailto:info@avenirsocial.ch)

[www.avenirsocial.ch](http://www.avenirsocial.ch)