



## Réponse du Conseil d'Etat à un instrument parlementaire

Question Mäder-Brülhart Bernadette / Moussa Elias

2019-CE-123

### **Un service central pour les associations œuvrant dans le domaine social en vertu d'un mandat de prestations de l'Etat**

#### **I. Question**

Il existe dans le canton de Fribourg de nombreuses associations œuvrant dans le domaine social et exécutant alors un mandat de prestations légal, sur demande de l'Etat. Des conventions de prestations sont élaborées à cet effet, qui définissent le mandat et les conditions-cadres. Il est exigé des prestataires de service une grande qualité des prestations pour que le mandat en question soit exécuté de manière appropriée en faveur des bénéficiaires des prestations. La majorité du personnel de telles organisations/associations est donc issu du domaine social. Les petites organisations, en particulier, disposent rarement de surcroît des connaissances commerciales dont elles ont besoin et n'ont pas non plus de connaissances spécifiques en matière de gestion d'associations ou d'entreprises. A cela s'ajoute le fait que nombre d'entre elles exercent leurs activités à titre bénévole.

Néanmoins, en plus de leur activité principale, elles doivent régulièrement s'occuper de tâches administratives (comptabilité, ressources humaines, informatique et site web, gestion de projets avec analyse de marché, relations publiques, collecte de fonds, assurance qualité, etc.), qui sont également d'une importance cruciale pour la direction de ces organisations d'utilité publique. Bien que ces processus puissent être semblables dans toutes ces organisations et associations, chacune doit actuellement trouver une solution pour elle-même.

Nous sommes donc d'avis que l'Etat, en tant que mandant, devrait offrir un centre de service - soit ce que l'on dénomme un Shared Service Center (SSC). Ainsi serait-il possible de rassembler des processus similaires des organisations mandatées par ce service central, ce qui permettrait d'économiser beaucoup de temps et d'argent, à la fois pour l'organisation et, en fin de compte, pour l'Etat en tant que mandant. Une autre possibilité consisterait aussi à proposer aux employés de ces associations/organisations des moyens de formation continue en matière de gestion d'association, et de les assister de manière professionnelle aux questions qu'ils se posent.

Par exemple, la Fondation Arcanum a notamment pour but de renforcer l'efficacité des organisations d'utilité publique à Fribourg. Dans le cadre de cet objectif, l'Université de Fribourg a réalisé en 2018, pour le compte de cette fondation, une étude de faisabilité qui a fourni des données et des résultats intéressants.

Pour les raisons mentionnées ci-dessus, nous posons au Conseil d'Etat les questions suivantes:

1. Partage-t-il notre avis selon lequel un service centralisé pour les associations œuvrant dans le domaine social sous mandat de prestations de l'Etat est utile et nécessaire?

2. Serait-il disposé à planifier et à mettre en place un tel service?
3. Serait-il peut-être même possible d'offrir un tel centre de services à toutes les associations du canton actives dans le domaine social?
4. Faudrait-il modifier ou créer des bases légales à cet effet et, si oui, lesquelles?

21 mai 2019

## II. Réponse du Conseil d'Etat

En préambule, il est à souligner que cette question peut également concerner les domaines culturel, sportif ou encore de la santé. Le Conseil d'Etat est conscient de la tâche et de la responsabilité incombant aux organisations auxquelles il confie des mandats de prestations. Les exigences qui leur sont assorties permettent au mandant de s'assurer, d'une part, de la réalisation et de la qualité des prestations, et d'autre part, de la gestion adéquate des subventions accordées.

1. *Partage-t-il notre avis selon lequel un service centralisé pour les associations œuvrant dans le domaine social sous mandat de prestations de l'Etat est utile et nécessaire?*

Il est à noter que les mandats de prestations comprennent des montants dédiés à la couverture des frais d'exploitation et d'infrastructures. De plus, des solutions d'externalisation de certaines tâches existent déjà dans le canton de Fribourg. Elles sont proposées notamment par le Centre d'intégration socioprofessionnelle (CIS), l'Association St-Camille, VAM – Association pour des mesures actives sur le marché du travail, RITEC ou encore le Réseau Bénévolat Netzwerk.

Si les organisations interrogées dans le cadre de l'étude<sup>1</sup> citée par les Député-e-s confirment certaines difficultés au niveau de leur gestion administrative, elles se montrent toutefois plutôt réservées quant à l'idée de confier ces tâches à un service centralisé. Les résultats de l'étude montrent par ailleurs qu'il n'existe pas de solution ou de réponse unique au problème posé. Le service centralisé y est présenté comme une option parmi d'autres. En effet, un tel service pourrait être une réponse appropriée pour de petites et moyennes organisations, pour lesquelles la gestion administrative constitue un travail conséquent. En revanche, il paraît moins adapté pour les grandes structures, qui disposent d'une taille critique suffisante pour assurer ces tâches de manière autonome.

En conséquence, le Conseil d'Etat estime que la réponse ne passe pas par la création d'un service spécifique centralisé. Néanmoins, les difficultés de gestion administrative rencontrées par certaines organisations actives dans le domaine social, ou plus largement dans le domaine des organisations à but non lucratif, constituent une question sérieuse pour laquelle une solution doit être envisagée.

---

<sup>1</sup> Baschung C., *Shared Service Center für Nonprofit-Organisationen im Kanton Freiburg, Eine konzeptionelle Analyse für den Aufbau eines Kompetenzzentrums für kleine und mittelgrosse Nonprofit-Organisationen im sozialen Tätigkeitsbereich*, Fribourg, 2018, [https://arcanum-stiftung.ch/wp-content/uploads/2019/03/Masterarbeit\\_SSC-fu%CC%88r-NPOs-in-Freiburg\\_CB\\_Definitiv.pdf](https://arcanum-stiftung.ch/wp-content/uploads/2019/03/Masterarbeit_SSC-fu%CC%88r-NPOs-in-Freiburg_CB_Definitiv.pdf)

2. *Serait-il disposé à planifier et à mettre en place un tel service?*
3. *Serait-il peut-être même possible d'offrir un tel centre de services à toutes les associations du canton actives dans le domaine social?*
4. *Faudrait-il modifier ou créer des bases légales à cet effet et, si oui, lesquelles?*

Comme mentionné ci-dessus, le Conseil d'Etat n'est pas favorable à la mise en place d'un tel service au sein de l'administration, cette proposition ne constituant pas forcément la solution adéquate au problème posé. D'autres réponses peuvent en effet être envisagées.

Le Conseil d'Etat est d'avis que la définition de la solution la plus appropriée doit revenir aux organisations elles-mêmes, selon les ressources dont elles ont besoin pour leurs activités. Il s'agit pour elles de garder une autonomie de gestion des moyens dont elles disposent. Ainsi, seules les organisations peuvent décider des formes et de l'étendue de mutualisations qu'elles souhaitent et dont elles peuvent tirer avantage, également sous l'angle d'une meilleure utilisation de leurs ressources financières. Dans ce sens, il n'est pas du ressort de l'Etat de planifier ni de mettre en place un tel service. De plus, la création d'un service central spécifique au sein de l'administration conférerait à cette dernière un double rôle difficilement conciliable, mandant d'une part et prestataire de services de l'autre.

Cela étant, l'étude précitée souligne l'importance pour les organisations oeuvrant dans le domaine social de pouvoir compter sur un partenaire fort pour avancer dans la résolution de la problématique soulevée par les Député-e-s. Les ressources déjà existantes dans le canton constituent une base importante et de qualité.

Différentes structures comme le CIS, la Fondation Compétences Bénévoles, RITEC, Ste-Camille, le Réseau Bénévolat Netzwerk ou encore la Fondation Arcanum ont été consultées au sujet de cette problématique. Toutes ont estimé qu'un développement dans ce domaine serait judicieux et ont manifesté leur intention d'y contribuer. Le Conseil d'Etat invite dès lors les organisations intéressées à poursuivre leurs réflexions dans ce sens et confie à la Direction de la santé et des affaires sociales le soin d'initier la coordination de ce projet.

*3 février 2020*