

Modèles de financement pour les prestataires – considérations fondamentales et aperçus d'actions

Projet de diffusion des soins intégrés et orientés vers l'environnement social en Suisse sur la base des principes du modèle d'habitat et de soins 2030 de CURAVIVA Suisse

Contenu

1.	Introduction	3
2.	Soins intégrés et orientés vers l'environnement social	4
3.	Défis liés aux questions de financement dans le cadre des soins intégrés et orientés vers l'environnement social	5
4.	Le modèle de moteurs de valeur	6
5.	Aspects fondamentaux des décisions de financement	9
	a) Mesures centrales de la performance financière	9
	b) Objectif du financement	10
	c) Capacité d'endettement	10
	d) Sources de financement en fonction de la phase du cycle de vie de l'organisation	10
6.	Instruments de financement et autres possibilités d'action	12
	a) Critères de sélection des instruments de financement	12
	b) Aperçu des instruments de financement	13
	c) Les instruments de financement externe	15
	d) Autres possibilités d'action	21
	e) Le rôle de la commune d'implantation	23
7.	Le plan financier, un instrument central de gestion	24
8.	Évaluation succincte de l'organisation à l'aide du modèle de maturité	25
9.	Situations financières initiales possibles et solutions possibles à l'aide du modèle de moteurs de valeur	28
	a) Utilisation du modèle de moteurs de valeur	28
	b) Constellations possibles selon l'évaluation succincte de l'organisation	28
	c) Propositions de mesures	30
	d) Exemple tiré de la pratique : Recherche de capitaux pour la création d'une organisation de construction de logements pour personnes âgées	37
10.	Conclusions	38

1. Introduction

La fourniture de soins intégrés et axés vers l'environnement social est sans conteste l'une des approches les plus prometteuses pour relever de manière proactive les défis posés par les changements démographiques dans le secteur de la santé en général et dans le domaine des personnes âgées en particulier. Mais que faut-il concrètement pour que les projets et initiatives correspondants, qui visent à créer un dispositif de soins intégré et orienté vers l'environnement social, puissent être mis en œuvre avec succès? C'est sur cette question que s'est penché un projet soutenu financièrement par la fondation Promotion Santé Suisse et réalisé en coopération avec CURAVIVA, l'association de branche des prestataires au service des personnes âgées, la Haute Ecole de la santé La Source ainsi que le senior-lab. Le présent document se focalise sur les considérations techniques de financement auxquelles les organisations sont confrontées dans le cadre de la mise en œuvre de soins intégrés et orientés vers l'environnement social, et **complète** en ce sens le **«Rapport de synthèse : Facteurs de succès, défis et recommandations» (2021) avec un approfondissement technique sur le thème des finances.**

Concrètement, le présent document a pour but de fournir aux organisations actives dans le domaine des personnes âgées qui souhaitent évoluer vers une fourniture de soins intégrés et orientés vers l'environnement social, conformément à la «Vision Habitat Seniors» de CURAVIVA, des informations et des bases de décision utiles pour leurs décisions de financement. Il s'agit en premier lieu de mettre en évidence les possibilités d'accroître l'indépendance des organisations vis-à-vis des caisses de maladie et de l'État. En conséquence, nous n'aborderons pas en détail les sources de financement existantes et absolument indispensables offertes par les caisses d'assurance maladie et l'État, mais nous nous concentrerons plutôt sur les possibilités de financement supplémentaires et alternatives ainsi que sur d'autres mesures qui pourraient entrer en ligne de compte dans le cadre de la gestion durable des organisations.

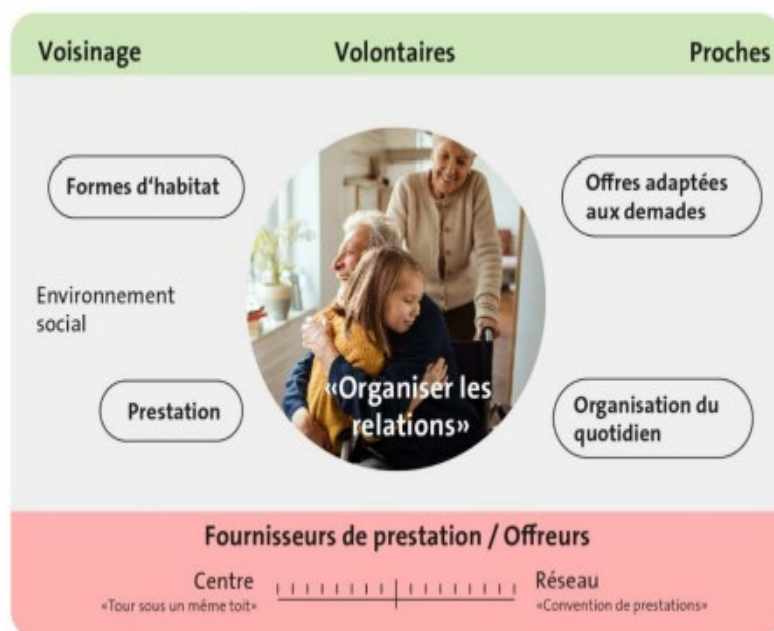
Les possibilités d'actions mises en évidence peuvent notamment être considérées en relation avec le degré de maturité pour des soins intégrés et orientés vers l'environnement social. Concrètement, la dimension *12 Finances* permet d'établir une évaluation succincte de l'organisation en ce qui concerne sa situation financière. Sur la base de l'évaluation, il est possible d'identifier la constellation dans laquelle se trouve une organisation et de proposer des possibilités d'actions concrètes adaptées à chaque situation. **Il convient de souligner que chaque décision de financement doit être analysée individuellement et qu'il n'existe pas de solution universelle. Dans cette optique, le présent document doit servir de guide et de source d'inspiration aux responsables pour trouver des solutions durables dans une situation concrète.** Les possibilités d'actions présentées se basent d'une part sur les connaissances financières courantes et d'autre part sur les expériences des organisations correspondantes, qui ont notamment été également examinées en détail dans le cadre du projet. Compte tenu de la grande hétérogénéité des organisations du point de vue des priorités en termes de prestations et des formes d'organisation, ainsi que de leurs problèmes de financement respectifs et concrets, les mesures n'ont pas toutes le même attrait et la même pertinence pour les différentes organisations.

Le document est structuré comme suit : Le chapitre 2 donne un aperçu des préoccupations essentielles en matière de soins intégrés et orientés vers l'environnement social selon la « Vision Habitat Seniors » de CURAVIVA. Le chapitre 3 aborde le défi de développer une base valable pour toutes les organisations en matière de financement. Le chapitre 4 présente le modèle des moteurs de valeur comme cadre de référence et instrument de travail pour les décisions financières qui influencent la valeur et la durabilité d'une organisation. Le chapitre 5 traite des aspects fondamentaux des décisions de financement, tandis que le chapitre 6 contient une vue d'ensemble des instruments de financement disponibles ainsi qu'un catalogue supplémentaire d'autres mesures possibles qui sont pertinentes dans le contexte des questions de financement. Dans ce chapitre, le point e) aborde spécifiquement le rôle de la commune d'implantation. Le chapitre 7 traite ensuite du plan financier en tant qu'instrument central de gestion. Le chapitre 8 décrit l'évaluation financière succincte de l'organisation à l'aide du modèle de maturité, avec les différentes constellations possibles. Le chapitre 9 contient enfin une vue d'ensemble des mesures possibles au sens

de propositions de solutions pour les différentes constellations, en tenant compte du modèle de moteurs de valeur. Le chapitre 10 contient les conclusions et les perspectives.

2. Soins intégrés et orientés vers l'environnement social¹

Différentes évolutions exigent de nouvelles solutions dans le domaine des soins aux personnes âgées: le vieillissement démographique, une génération plus âgée habituée à un style de vie autodéterminé, de nouvelles formes d'habitat et la tendance croissante à des offres intégrées entre les fournisseurs de prestations ambulatoires et stationnaires. En réponse à ces évolutions, CURAVIVA poursuit sa vision d'une prise en charge intégrée et orientée vers l'environnement social, qui permet aux personnes âgées de mener une vie autodéterminée dans l'environnement résidentiel de leur préférence. Dans la première version de ce modèle (« Modèle d'habitat et de soins 2030 », 2016), les institutions de soins pour personnes âgées se considèrent comme des entreprises de services décentralisées et orientées vers l'environnement social, qui permettent aux personnes âgées de vivre de manière autonome dans l'environnement résidentiel qu'elles préfèrent. Les personnes âgées doivent pouvoir maintenir leur réseau de relations sociales tout en bénéficiant des services dont elles ont besoin. L'évolution du modèle d'habitat et de soins vers la « Vision Habitat Seniors » (2020) met encore plus l'accent sur l'approche centrée sur la personne. Comme dans la première version du modèle d'habitat et de soins, toutes les personnes doivent avoir la possibilité de vieillir dans leur propre espace social et de vie. Pour ce faire, différents types de services sont nécessaires, auxquels les personnes peuvent avoir recours de manière individuelle et en fonction de leurs besoins, à chaque étape de leur vie. *Figure 1: « Vision Habitat Seniors » (CURAVIVA Suisse, 2020)*



Dans le cadre du projet «Diffusion des soins intégrés et orientés vers l'environnement social en Suisse sur la base des principes du modèle d'habitat et de soins 2030» de CURAVIVA Suisse, des outils pratiques sont élaborés et mis à la disposition des organisations qui souhaitent évoluer vers des soins intégrés et orientés vers l'environnement social: Un modèle de maturité doit permettre aux organisations de faire le point sur leur situation et les aider à identifier les mesures nécessaires spécifiques à leur organisation. Le présent document a également pour but d'examiner plus en détail l'aspect financier.

¹ Ce chapitre a été repris d'un document élaboré par CURAVIVA Suisse, Institut et Haute Ecole de la Santé La Source, senior-lab (2021 ; éd.). Rapport de synthèse : Facteurs de succès, défis et recommandations. Projet « Diffusion de soins intégrés et orientés vers l'environnement social en Suisse sur la base des principes du modèle d'habitat et de soins 2030 ». En ligne : www.curaviva.ch.

3. Défis liés aux questions de financement dans le cadre des soins intégrés et orientés vers l'environnement social

Le développement et l'évaluation de solutions de financement indépendantes de l'État et des caisses d'assurance maladie pour les organisations actives dans le domaine des personnes âgées constituent un défi majeur pour plusieurs raisons :

- Il existe une grande hétérogénéité d'organisations possibles, qui se distinguent les unes des autres par plusieurs facteurs pertinents, notamment en ce qui concerne les questions de financement. Il est donc très difficile de les considérer de manière uniforme. Par exemple, il est difficile de comparer un EMS possédant ses propres bâtiments et un grand nombre d'employé·es avec un réseau de communes qui offre des services aux personnes âgées vivant à domicile avec l'aide de bénévoles et qui ne dispose d'aucune infrastructure. Une organisation d'aide et de soins à domicile n'est pas non plus comparable à une coopérative qui propose des logements pour personnes âgées. Les différentes organisations ont non seulement des structures de coûts et des besoins de financement différents, mais aussi des possibilités de financement différentes en fonction de leur objectif et de leur équipement. Leurs différences, leurs défis respectifs et leurs difficultés de financement spécifiques exigent des solutions différentes.
- Les décisions de financement sont souvent de nature complexe. Plusieurs dimensions doivent être prises en compte et il n'y a généralement pas non plus une solution unique, mais il existe plus plutôt différents instruments et combinaisons de ceux-ci, de sorte que, dans le meilleur des cas, il est possible de choisir parmi différentes alternatives de financement, constituées de différents mix d'instruments de financement. Les instruments de financement étant souvent dépendants les uns des autres, il convient de prendre également en compte leurs interactions. Lorsque, par exemple, l'endettement augmente, le coût du capital pour les fonds propres doit également être augmenté, car ces derniers supportent un risque plus élevé. Il est important que les organisations connaissent les critères qu'elles utilisent pour évaluer les différentes alternatives.
- Les décisions de financement sont généralement très individuelles. Une solution concrète dépend en grande partie des caractéristiques individuelles d'une organisation ainsi que d'autres facteurs liés, entre autres, à l'environnement économique. Les possibles facteurs d'influence spécifiques à l'organisation sur les décisions de financement sont, outre le but du financement, en particulier les caractéristiques de l'institution, par exemple le type, le but et les offres de prestations de l'organisation, le moment dans le cycle de vie de l'organisation, la taille, la dotation financière et la capacité d'endettement, la forme juridique, le ou la propriétaire, le caractère d'utilité publique, le statut fiscal, le canton et la commune d'implantation. L'environnement économique comprend des aspects tels que la position dans le cycle conjoncturel avec les répercussions sur les données économiques fondamentales telles que le niveau des taux d'intérêt, les perspectives de croissance, etc. Des facteurs tels que l'intégration institutionnelle et la mise en réseau jouent également un rôle.
- Il existe aussi des différences considérables entre les cantons en ce qui concerne le mode de financement des organisations concernées et les contributions qu'elles reçoivent des pouvoirs publics. Ces différences doivent absolument être prises en compte et soigneusement clarifiées dans le cas concret. Les différences cantonales ne sont pas abordées dans les développements qui suivent.
- Comme mentionné plus haut, les différentes possibilités de financement dépendent également de l'offre de prestations de l'organisation. Certaines offres de prestations sont subventionnées par l'État ou cofinancées par les assurances maladie, tandis que d'autres offres n'y sont pas éligibles. Dans le cadre des développements qui suivent, nous n'aborderons pas en détail les prestations qui sont subventionnées resp. cofinancées par les assureurs-maladie et celles qui ne le sont pas. Chaque organisation doit soigneusement clarifier ce point et prendre les mesures qui s'imposent pour pouvoir bénéficier de ces importantes subventions. Dans le cadre du présent document, il s'agit en premier lieu de

montrer comment une organisation peut accroître son indépendance vis-à-vis des caisses de maladie et de l'État. En conséquence, il est implicitement supposé que l'organisation doit chercher, par ses propres moyens et pour les prestations correspondantes, des possibilités de financement sortant du cadre des subventions des pouvoirs publics et des cotisations d'assurance maladie.

- Chaque décision de financement doit être considérée individuellement, en fonction des caractéristiques de l'organisation concernée et de sa situation, y compris sa localisation. En conséquence, les mesures discutées doivent être considérées exclusivement comme des alternatives possibles resp. des inspirations, et en aucun cas comme une liste exhaustive de solutions de financement.

4. Le modèle de moteurs de valeur

Avant d'aborder plus en détail les aspects du financement, il convient d'introduire le modèle des générateurs de valeur selon la *figure 2*, au sens d'une vision globale pour une gestion durable des organisations. Ce modèle a été développé à l'origine par Alfred Rappaport (1981) pour maximiser la valeur dite actionnariale (Shareholder Value).² En sciences économiques, on désigne généralement par moteur de valeur ou générateur de valeur une grandeur économique qui constitue la cause principale de la variation des prix ou des valeurs de toute nature. Ce terme est issu du concept de « Shareholder Value ». Dans ce contexte, certaines données de l'entreprise ou certains chiffres clés de l'économie d'entreprise servent de base aux décisions de l'entreprise, qui peuvent être classées dans les trois domaines suivants : décisions opérationnelles, décisions d'investissement et décisions de financement. En conséquence, on distingue également les moteurs de valeur opérationnels, d'investissement et financiers.³

La version utilisée dans ce qui suit a été adaptée aux organisations qui souhaitent évoluer vers des soins intégrés et orientés vers l'environnement social. Elle doit servir de ligne directrice et d'aperçu des mesures financières possibles ainsi que d'autres mesures ayant un impact sur la situation financière de l'organisation pour une gestion durable resp. la pérennité de l'organisation.

Les principaux objectifs de l'organisation sont une gestion durable de l'organisation et la création d'avantages pour la société. Cela implique la réalisation d'un résultat financier durable, qui représente un bénéfice ou un résultat équilibré, selon les objectifs de l'organisation ou de son propriétaire.

Les composantes de l'évaluation sont les résultats des décisions financières, tant en ce qui concerne les activités opérationnelles que les décisions de financement des investissements. Le cash-flow disponible ou free cash flow est le flux de trésorerie librement disponible d'une organisation. Ce montant illustre les sommes restantes pour les dividendes des actionnaires respectivement des associé·es ou pour un remboursement dû du financement externe, une fois que tous les paiements liés à l'activité opérationnelle et aux investissements ont été effectués. Le free cash flow durable est un indicateur clé et est souvent utilisé comme base de calcul de la capacité de financement d'une organisation en tant qu'indicateur de la capacité de remboursement des crédits. De même, le free cash flow est une composante centrale de l'évaluation d'une entreprise. Selon la méthode des flux de trésorerie actualisés (Discounted-Cash-Flow), les flux de trésorerie des périodes futures sont alors actualisés au moyen du coût moyen du capital, qui dépend notamment de la structure du capital de l'organisation.

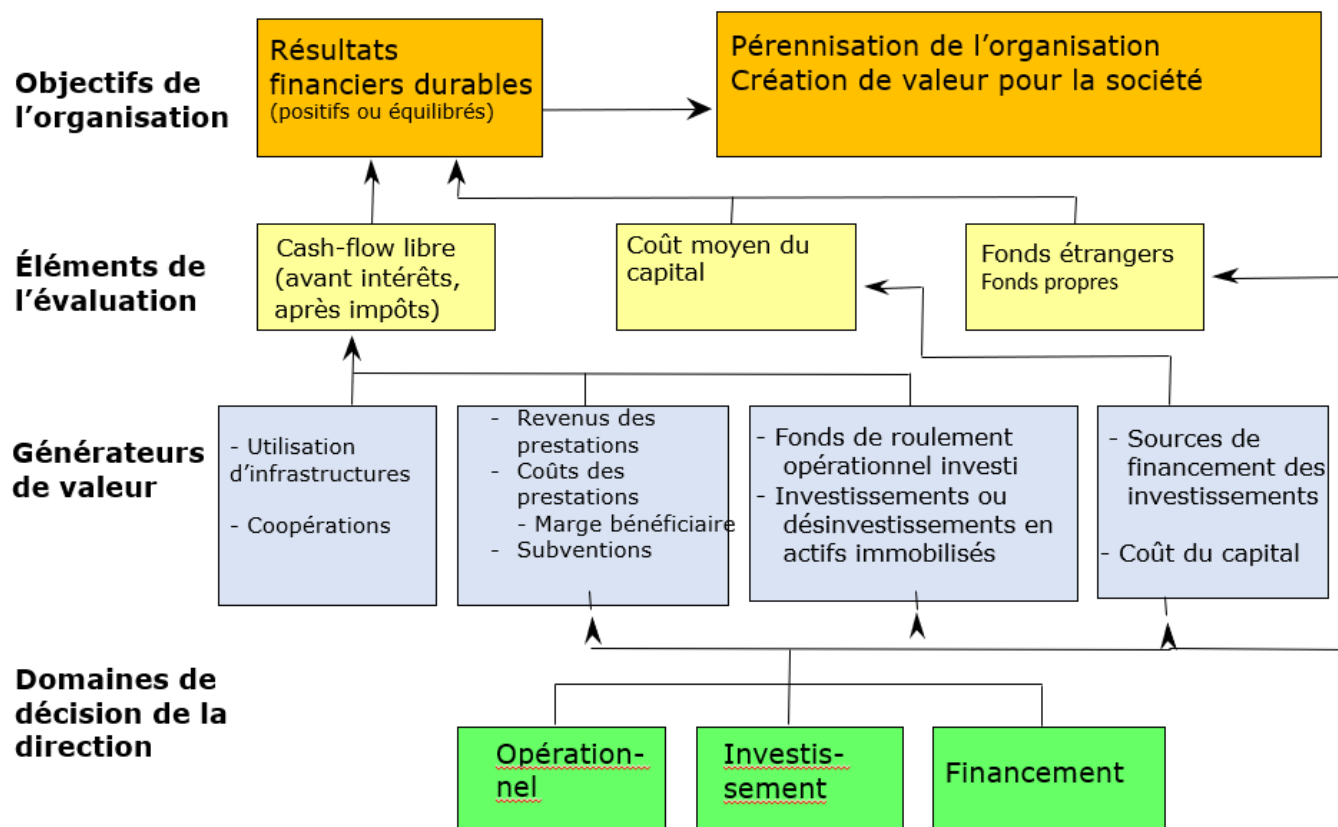
Pour les décideurs·euses des organisations, les générateurs de valeur représentent les véritables vis de réglage qui permettent d'influencer la valeur et donc, en fin de compte, la durabilité et la capacité de survie de l'organisation. Les différents générateurs de valeur seront examinés plus en détail par la suite. Dans l'ensemble, les moteurs de valeur peuvent être répartis dans les trois domaines de décision sui-

² Alfred Rappaport, Creating Shareholder Value: The new Standard for Business Performance, in: Harvard Business Review vol. 59, 1981, p. 139-149.

vants de la direction : 1. domaine opérationnel, 2. domaine de l'investissement et 3. domaine de financement.

Ce modèle doit servir d'outil aux décideurs·euses des organisations concernées, pour leur permettre une analyse systématique de leur organisation. Pour les activités opérationnelles, pour les investissements et le domaine du financement, les générateurs de valeur doivent entre autres montrer des points de départ concrets et des alternatives d'action permettant, en fin de compte, à l'organisation de trouver un financement durable de ses activités correspondantes ou d'optimiser le système existant. Le chapitre 9 propose des mesures ou des instruments possibles en fonction des différentes constellations financières pour les trois domaines suivants : 1. domaine opérationnel, 2. domaine d'investissement et 3. domaine de financement.

Figure 2 : Le modèle de moteurs de valeur adapté pour les organisations de soins intégrés et orientés vers l'environnement social dans le domaine des personnes âgées



En référence à: Rappaport 1986 et Volkart 1998

5. Aspects fondamentaux des décisions de financement

a) Mesures centrales de la performance financière

La performance d'un point de vue financier et, en fin de compte, la capacité de survie d'une organisation peut être évaluées au moyen des mesures de performance financière ou des indicateurs clés suivants :

- **Liquidité** : Les liquidités disponibles garantissent la solvabilité de l'organisation. La liquidité est centrale pour la capacité de survie d'une organisation. Il est par exemple possible qu'une organisation soit rentable mais qu'elle ne dispose pas des liquidités nécessaires pour le moment. Cela signifie qu'elle ne peut pas remplir ses obligations de payer les salaires ou les factures dues, etc. Si les liquidités nécessaires ne peuvent pas être obtenues dans un délai raisonnable, l'organisation risque de faire faillite.

Dans le modèle de moteurs de valeur, les liquidités sont d'une part influencées par les activités opérationnelles (les produits des prestations en tant qu'entrée de trésorerie et leurs coûts en tant que sortie de trésorerie), et d'autre part, elles sont également déterminées par les décisions d'investissement, car les investissements doivent être payés et mobilisent des liquidités. Enfin, la structure du capital est également un important facteur déterminant pour les liquidités, dans la mesure où les intérêts sur les capitaux étrangers représentent une sortie de trésorerie, et les variations des capitaux propres et des capitaux étrangers représentent des entrées et des sorties de liquidités. Par exemple, l'obtention d'un prêt bancaire peut fournir les liquidités nécessaires à l'achat d'une nouvelle infrastructure.

- **Endettement** : Pour déterminer l'endettement d'une organisation, on considère généralement le rapport entre les capitaux étrangers et les capitaux propres ou, à défaut, le rapport entre les capitaux étrangers et le capital total (= somme des capitaux étrangers et des capitaux propres). En tenant compte des flux de trésorerie futurs, l'endettement existant d'une organisation détermine sa capacité d'endettement future. Celle-ci indique dans quelle mesure une organisation peut augmenter son endettement pour financer des investissements.

Dans le modèle de moteurs de valeur, l'endettement est directement déterminé par le domaine de financement, c'est-à-dire la manière dont les investissements sont financés, par exemple par le recours à un emprunt ou par l'augmentation des fonds propres. Cependant, le domaine d'investissement, et donc les décisions concernant les investissements à réaliser, ont également un impact. En effet, tout investissement doit être financé en conséquence. Plus l'endettement est faible au départ ou plus la part de fonds propres est élevée, plus la flexibilité future est grande.

- **Rentabilité** : La rentabilité ou la réalisation d'un bénéfice, qui est ensuite généralement mis en relation avec le capital investi, représente un indicateur important pour de nombreuses organisations sans but lucratif. Même dans le cas d'organisations sans but lucratif (OSBL), la réalisation d'un bénéfice peut être pertinente, par exemple dans le cas d'une coopérative qui verse des intérêts sur le capital de la coopérative, ce qui nécessite la réalisation d'un bénéfice. Mais un excédent de recettes est également essentiel pour la constitution d'amortissements et de provisions (avant le bénéfice), notamment en présence de bâtiments avec une infrastructure correspondante, qui doivent être entretenus et renouvelés au fil du temps.

Dans le modèle des moteurs de valeur, toutes les décisions ont un impact direct ou indirect sur la rentabilité d'une organisation. Selon la méthode utilisée, la valeur d'une organisation est déterminée par l'actualisation du cash-flow disponible (méthode DCF) ou du bénéfice (méthode de la valeur de rendement). L'escompte (ou actualisation) est une méthode utilisée en mathématiques financières pour déterminer la valeur actuelle d'une valeur qui sera due dans le futur. L'objectif de l'actualisation est de déterminer une certaine valeur qui doit être identique à un paiement futur. En effet, c'est la seule façon de comparer les flux financiers qui se produiront dans le futur avec les flux financiers du présent.

Il convient également de noter que si ces indicateurs de performance peuvent être considérés individuellement, ils ne sont pas indépendants les uns des autres. A titre d'exemple, un endettement élevé entraîne typiquement le paiement d'intérêts sur la dette, ce qui a un impact négatif sur les liquidités, mais aussi sur

la rentabilité, car les coûts d'emprunt représentent une sortie de liquidités et une dépense, et réduisent d'autant le bénéfice.

b) Objectif du financement

Toute décision de financement doit être considérée dans le contexte de l'objectif du financement. La réalisation d'un investissement, c'est-à-dire l'affectation à moyen ou long terme de capitaux à un objectif matériel ou immatériel, signifie qu'une organisation consacre des capitaux à moyen ou long terme à un objectif matériel ou immatériel. En ce qui concerne les investissements, il convient en outre de distinguer s'il s'agit d'un investissement initial, d'un investissement de remplacement ou même d'un investissement d'extension. Il peut également s'agir de trouver une source de financement pour les coûts d'exploitation. Globalement, le choix de la source de financement et l'application des règles de financement correspondantes sont étroitement liés à l'objectif du financement. Par exemple, un investissement à long terme est également financé par une source de financement à long terme. Le financement des coûts d'exploitation doit être assuré par les activités courantes. Ainsi, une distinction est typiquement faite entre les activités opérationnelles et les investissements.

Dans le modèle de moteurs de valeur, les investissements proprement dits (dans le bilan, typiquement dans les actifs immobilisés) doivent être affectés au domaine d'investissement. Les décisions liées à l'activité opérationnelle concernent l'optimisation des revenus et des charges resp. des coûts. Ces décisions ne font pas partie des décisions de financement à proprement parler, mais elles ont clairement des répercussions financières et sont très importantes, car elles influent sur les liquidités et la rentabilité de l'organisation.

c) Capacité d'endettement

La capacité d'endettement indique le montant des capitaux étrangers qu'une organisation peut emprunter en plus des capitaux étrangers déjà existants. La capacité d'endettement est déterminée d'une part par les capitaux étrangers existants et d'autre part par les flux de trésorerie (et donc, entre autres, par l'offre de prestations futures). Elle définit les fonds libres disponibles pour le paiement du service de la dette (paiement des intérêts et amortissements). En plus de la situation sur les marchés des capitaux, le taux d'intérêt des capitaux étrangers reflète notamment le risque spécifique à l'organisation.

Plus l'endettement est faible au départ ou plus la part de fonds propres est élevée, plus la flexibilité est grande à l'avenir, ce qui implique entre autres la possibilité de recours à des capitaux étrangers.

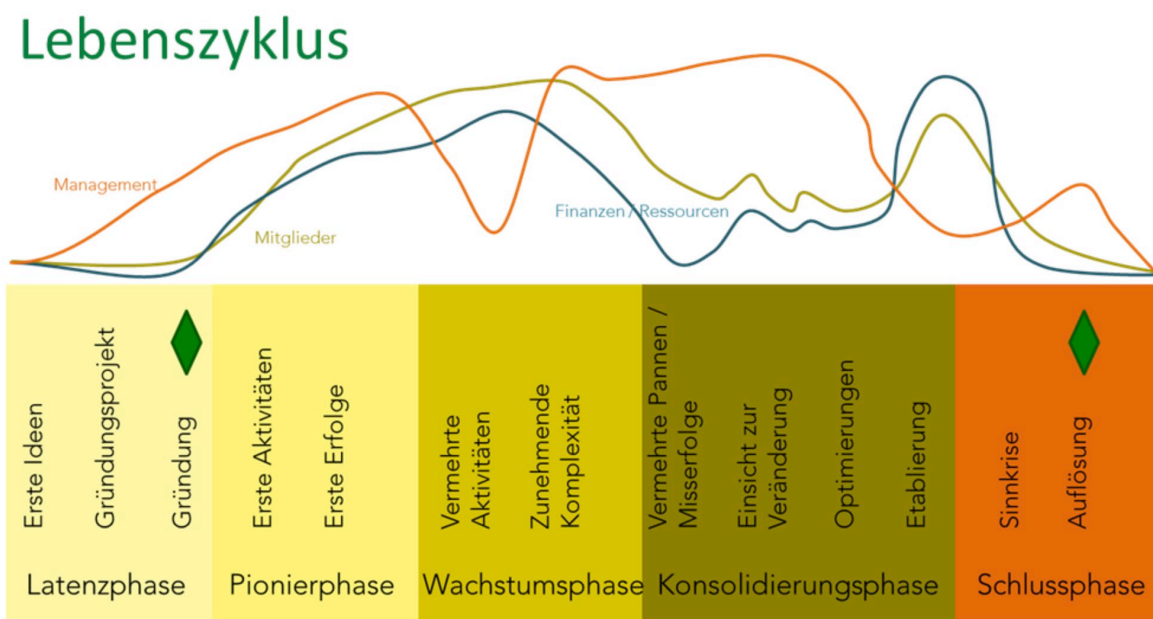
d) Sources de financement en fonction de la phase du cycle de vie de l'organisation

Une fois la décision d'investissement positive prise, la question se pose de savoir comment financer l'investissement prévu. En principe, le choix de la forme de financement appropriée dépend entre autres de la phase du cycle de vie de l'organisation. Comme le montre la *figure 3*, le cycle de vie d'une organisation peut être divisé en différentes phases. En fonction de la phase de vie et, entre autres, de l'évolution correspondante du chiffre d'affaires et des bénéfices, les besoins financiers évoluent au fil du temps, tout comme l'origine des fonds. Alors que les fonds propres sont majoritairement utilisés dans les premières phases de développement, le potentiel de financement externe augmente continuellement avec la maturité de l'organisation.

La *figure 3* représente les phases du cycle de vie d'une OSBL : Au cours de sa vie, une organisation passe par différentes phases qui peuvent être caractérisées par des événements, des activités et aussi des besoins spécifiques. Les courbes pour la direction, les membres et les finances/ressources doivent être considérées comme des évolutions possibles de l'intensité et sont destinées à montrer que, selon la phase, différents thèmes sont au premier plan. La longueur de la courbe ne dit rien sur son évolution dans le temps. Ainsi, une phase de latence peut durer très longtemps, voire quelques années, tandis qu'une phase finale est ensuite franchie en l'espace d'un an. Certaines phases peuvent également se

répéter, notamment la phase de consolidation, qui permet de passer de la phase de croissance à une augmentation durable.

Figure 3 : Phases du cycle de vie des organisations



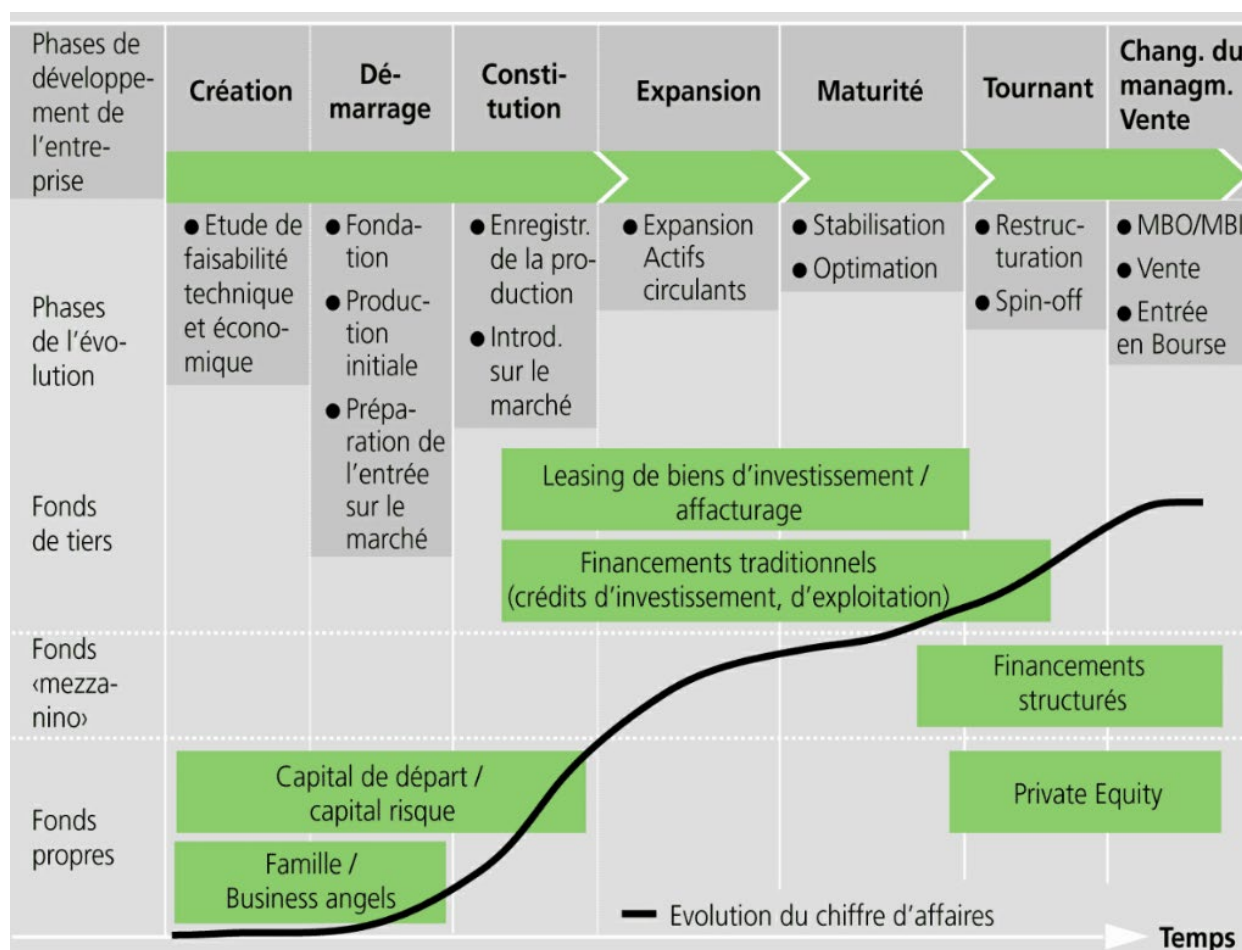
Management			Membres		Finances / Ressources							
Premières idées	Projet de création	Création	Premières activités	Premiers succès	Activités accrues	Complexité croissante	Multiplication des pannes / échecs	Conscience de la nécessité de changement	Optimisations	Consolidation	Crise de sens	Dissolution
Phase de latence			Phase pionnière		Phase e croissance		Phase de consolidation			Phase finale		

Source : <http://www.manicon.ch/index.php/npo-radar-beitraege/21-lebenszyklus/77-lebenszyklus-vom-anfang-bis-zum-ende>

La figure 4 présente les phases typiques du cycle de vie d'une entreprise sans but lucratif, ainsi que les différentes possibilités de financement en fonction de la phase correspondante du cycle de vie. Bien que cette représentation ne s'applique pas exactement de la même manière à la majorité des organisations à vocation sociale, le graphique donne un aperçu des différentes sources de financement en fonction de la phase du cycle de vie et, en particulier, du rôle des fonds propres au fil du temps. Parmi les différences

fondamentales entre le capital propre et le capital étranger, il convient de mentionner que le capital supplémentaire à caractère de capital propre renforce la solvabilité de l'entreprise, car il ne pèse ni sur les résultats ni sur les liquidités. Dans le cas d'un financement par les capitaux étrangers, les paiements d'intérêts et d'amortissements pèsent directement sur le résultat de l'entreprise et sur ses liquidités, mais contrairement aux formes de financement par fonds propres, les bailleurs-euses de fonds ont généralement beaucoup moins d'influence sur la gestion stratégique et parfois aussi opérationnelle de l'entreprise.

Figure 4 : Possibilités de financement en fonction de la phase du cycle de vie d'une PME



Source : *Confédération suisse, Le développement financier de son entreprise*

6. Instruments de financement et autres possibilités d'action

a) Critères de sélection des instruments de financement

L'objectif premier dans le choix des sources de financement est le succès économique à long terme ou la capacité de survie de l'organisation. Pour le choix concret des instruments de financement, les facteurs ou critères suivants doivent être pris en considération :

- L'instrument de financement est-il disponible ?
- Quels sont les coûts de financement ?
- Quelle est l'influence du bailleur de fonds ?
- Quel est l'impact sur les ratios de fonds propres ?

- Quelles sont les conséquences sur les liquidités ?
- Quelles sont les obligations d'information vis-à-vis du bailleur de fonds ?

Pour financer un investissement, une organisation dispose d'une série d'instruments de financement en fonction de la phase du cycle de vie, de la profitabilité actuelle et future, des garanties disponibles, de la forme juridique et d'autres caractéristiques. Selon que les ressources financières proviennent de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation, on fait en principe la distinction entre financement externe et financement interne.

La figure 5 en donne un aperçu.

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, chaque décision de financement doit être considérée individuellement et, dans tous les cas, l'élaboration d'une stratégie sur mesure de collecte de fonds resp. de financement est nécessaire.

Il convient également de respecter les règles de base en matière de financement. La règle d'or du financement est une règle importante. Celle-ci se réfère à la durée d'immobilisation du capital dans le patrimoine et à la durée de mise à disposition du capital et stipule que le patrimoine lié à long terme doit être financé par du capital mis à disposition à long terme et que le patrimoine lié à court terme ne doit être financé que par du capital lié à court terme. Si cette règle n'est pas respectée et que, par exemple, des actifs immobilisés à long terme sont financés avec des fonds disponibles à court terme, l'emprunteur doit trouver un financement de suivi correspondant à la fin de la période de cession du capital et s'expose alors à certains risques. Concrètement, il s'agit 1. du risque de prolongation, c'est-à-dire du risque que la source de financement actuelle (par exemple un crédit) ne soit pas prolongée, 2. du risque de substitution, c'est-à-dire du risque de ne pas trouver d'autre prêteur ou bailleur de fonds, et 3. du risque de variation des taux d'intérêt, c'est-à-dire du risque qu'un financement de suivi ne puisse être réalisé qu'à des conditions moins favorables. Ce risque est réel, en particulier dans le contexte actuel de hausse des taux d'intérêt, et a un impact significatif sur la profitabilité et les liquidités d'une organisation.

Il convient également de noter que la structure du capital resp. le rapport entre les fonds propres et les fonds étrangers et, par conséquent, la composition spécifique des fonds propres et des fonds étrangers ont une influence directe sur le coût du capital et, par conséquent, sur la rentabilité et la liquidité de l'organisation. Dans le cas d'un emprunt, par exemple, il faut considérer les effets directs, comme les paiements périodiques d'intérêts, qui ont une influence négative directe sur la rentabilité et les liquidités, mais aussi les effets indirects, comme une éventuelle détérioration de la solvabilité d'une organisation, qui peut entraîner un risque financier plus élevé et de moins bonnes conditions de crédit.

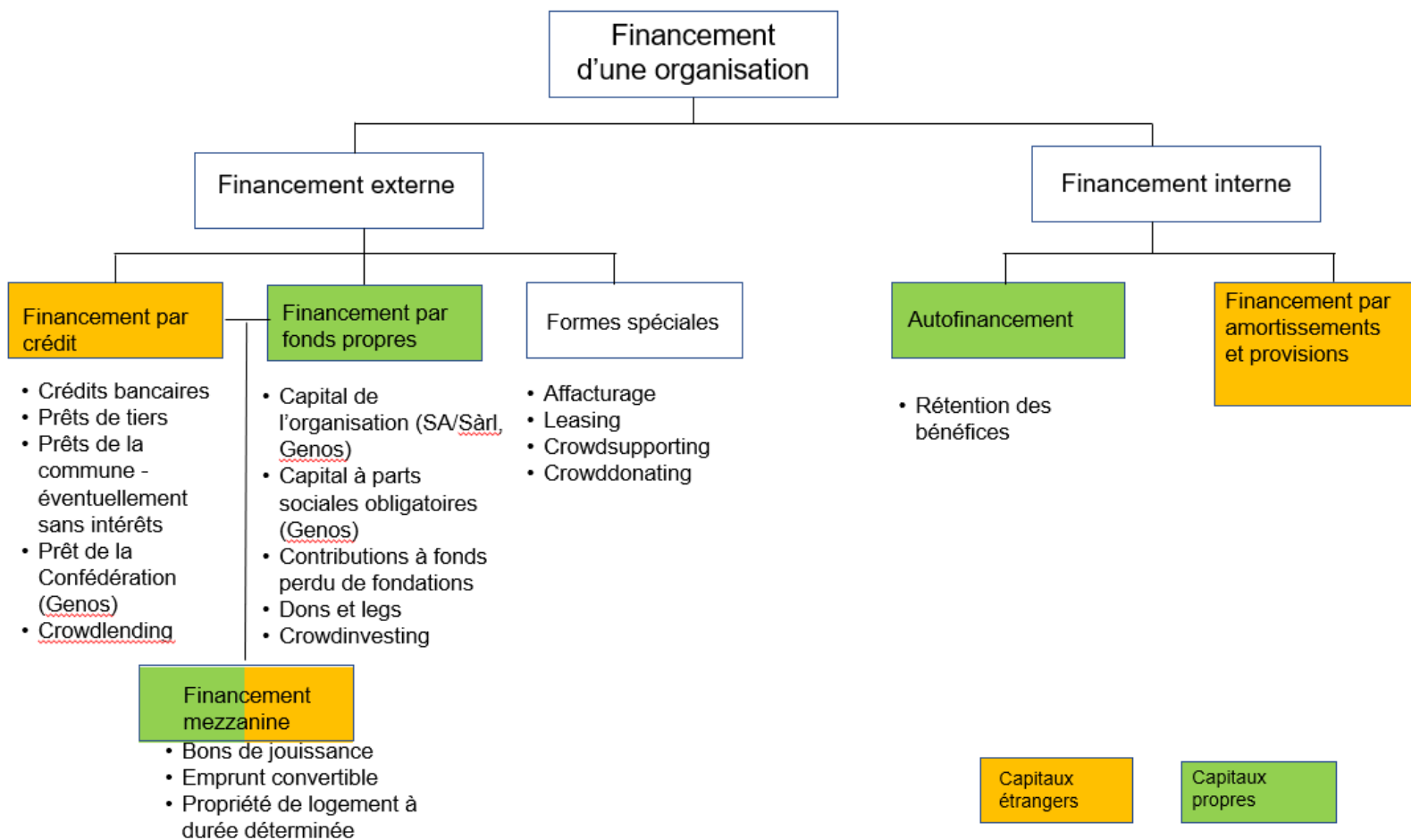
Dans l'ensemble, la durabilité des décisions d'investissement et de financement est la priorité absolue, et cela implique également une vision à long terme.

b) Aperçu des instruments de financement

Parmi les possibilités de financement, il faut en principe distinguer le financement externe (le capital vient de l'extérieur) et le financement interne (le capital vient de l'organisation elle-même).

La figure 5 donne un aperçu des différents instruments de financement.

Figure 5 : Sources de financement possibles pour les organisations de soins intégrés et orientés vers l'environnement social dans le domaine des personnes âgées



En ce qui concerne l'obtention de capitaux, l'accent est généralement mis sur les instruments de financement externe. Une distinction fondamentale doit être faite entre le financement par crédit resp. par fonds étrangers et le financement par fonds propres. Il existe également la forme particulière de financement mezzanine, dont les instruments ont à la fois le caractère de fonds propres et de fonds étrangers.

Le sous-chapitre suivant décrit plus en détail les possibles instruments de financement externe ainsi que leurs avantages et inconvénients.

c) Les instruments de financement externe

A. Financement par crédit

Outre les crédits bancaires, qui comprennent les **hypothèques** pour le financement de projets immobiliers, une organisation peut recourir à des prêts de tiers et à des prêts d'organismes de droit public. Les **prêts de tiers** sont souvent des fonds mis à disposition par des amis de l'organisation, y compris les bénéficiaires de prestations et leurs familles. En général, à des conditions avantageuses et flexibles. Il convient de noter que le montant d'un tel prêt doit toujours être suffisamment bas pour pouvoir être remboursé dans tous les cas, de sorte que chaque partie individuelle n'accorde pas de prêt trop important, et que la transaction soit conclue par un contrat écrit. Pour les montants plus importants, les prêts doivent être garantis, ce qui est courant pour les financements immobiliers. Les prêts peuvent également être accordés sans intérêts, ce qui est souvent le cas des prêts accordés par les communes aux organisations sans but lucratif. Il existe à cet égard des différences entre les cantons et les communes, notamment en ce qui concerne les processus démocratiques. Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique disposent en outre de l'offre du Fonds de roulement, qui a été introduit comme l'un des instruments de la loi sur le logement (LOG) en 2003. Sur la base de cette loi, la Confédération peut encourager la construction ou la rénovation de logements locatifs pour les ménages à faible revenu, l'accès à la propriété de logement, les activités des organisations œuvrant à la construction de logements d'utilité publique ainsi que la recherche dans le domaine du logement. Des prêts remboursables à faible taux d'intérêt sont accordés par le Fonds de roulement à titre de financement résiduel ou transitoire.³ Enfin, les bénéficiaires du projet, par exemple les habitant·es de logements pour personnes âgées, peuvent également être sollicités pour des prêts à taux d'intérêt éventuellement réduits.

Il existe également le **crowdlending**, qui est une forme supplémentaire de capital étranger. Le crowdlending, également appelé peer-to-peer (P2P) ou social lending, représente une tendance relativement nouvelle sur les marchés financiers. Une foule de personnes (crowd) prête de l'argent à des particuliers et à des entreprises ; des plateformes Internet agissent en tant qu'intermédiaires et assurent le déroulement de l'opération de crédit. Sur certaines plateformes, les bailleurs·euses de fonds sont des investisseurs·euses institutionnel·les qui mettent à disposition des montants proportionnellement plus importants. Les petites entreprises reçoivent donc un crédit d'une plateforme de crowdfunding, avec des paiements d'intérêts et d'amortissements réguliers. Le montant des intérêts dépend des risques liés au prêt. Contrairement au crédit bancaire, le crowdlending est généralement synonyme de conditions plus avantageuses et de transparence accrue pour les emprunteurs. Le traitement de la demande de crédit est relativement rapide et, selon le fournisseur de crowdlending, une assistance professionnelle ainsi que des conseils sont proposés. Un grand potentiel de croissance est prédit au crowdlending.

³ https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung/fonds_de_roulement.

Financement par fonds propres

Les fonds propres comprennent d'une part le **financement participatif ou les parts du capital de l'organisation**, qui englobent la participation directe par des associé·es, des entrepreneurs·euses, des particuliers ou des sociétés de participation au capital de la société. Dans le cas des start-ups, les fonds propres comprennent typiquement des fonds provenant de business angels et de **capital-risque (venture capital)**, qui sont généralement utilisés à des stades antérieurs du cycle de vie de l'entreprise. Le **private equity** (capital-investissement) a tendance à être utilisé pour des investissements et des acquisitions plus importants et donc pour assurer la poursuite de la croissance de l'entreprise. Les conditions de financement dépendent du type de participation et de l'investisseur·euse. Dans tous les cas, il faut convaincre le bailleur de fonds que l'investissement sera rentable. Selon le type de participation, l'investisseur·euse obtient, en plus de la participation aux bénéfices, des droits de codécision.

Dans le cas des coopératives, le capital social obligatoire doit être mentionné comme faisant partie du capital de la coopérative. Le capital à parts sociales obligatoires doit typiquement être mis à disposition par les usufruitiers dans le cadre de projets immobiliers. Dans les coopératives plus jeunes, les montants peuvent atteindre des sommes à cinq chiffres, tandis que dans les coopératives plus anciennes, qui disposent de suffisamment de fonds propres, des montants inférieurs à 5000 francs par logement sont plus répandus. Pour les jeunes promoteurs·trices en immobilier en particulier, cette source de capital représente une bonne possibilité d'obtenir des fonds propres de manière relativement rapide. Si le capital de la coopérative est rémunéré, cela représente en outre un placement judicieux pour les locataires. En même temps, un engagement des locataires, qui bénéficient de logements souvent bon marché, semble légitime.

Il est également possible de se procurer des fonds propres au moyen de **contributions à fonds perdu de fondations**. En Suisse, il existe un très grand nombre de fondations qui, conformément à leur objectif spécifique, octroient des contributions d'encouragement à des fins correspondantes. L'obtention de montants, même importants, est généralement liée à la présentation de documents volumineux ou au remplissage de formulaires spécifiques à la fondation. La collecte de fonds auprès des fondations requiert du professionnalisme, car il existe une grande concurrence de la part des organisations qui demandent des fonds. Toutefois, l'effort correspondant peut très bien en valoir la peine, car ces contributions représentent des fonds propres quasiment gratuits, c'est-à-dire exempts de frais de capital à payer. Il existe plusieurs plates-formes payantes qui facilitent la recherche de fondations d'utilité publique correspondantes, comme par exemple www.fundraiso.ch ou www.stiftungen.stiftungschweiz.ch. Le Center for Philantropy Studies de l'Université de Bâle met gratuitement des informations à disposition sur <https://ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/stiftungsverzeichnisse/>. Le répertoire fédéral des fondations est disponible sous le lien suivant: <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/stiftungsverzeichnis.html>.

Les **legs et dons** de particuliers constituent également une source de fonds propres qui n'entraîne pas de coûts de capital et qui est par conséquent attractive pour une organisation à la recherche de capitaux. Avec un legs, c'est-à-dire un héritage, l'institution bénéficiaire reçoit un avantage patrimonial bien déterminé. En règle générale, les legs comprennent des sommes d'argent, mais on peut également envisager des terrains ou des objets d'art, du mobilier, des bijoux, des actions, etc. Pour les legs, les personnes sans enfants disposant d'une fortune considérable doivent être envisagées en premier lieu comme groupe cible. Souvent, des personnes sont prêtes à faire don d'une partie de leur patrimoine à une bonne cause, et c'est d'autant plus vrai si elles ont reçu des services de l'organisation concernée. Le ciblage de legs nécessite une stratégie de communication appropriée avec une documentation pertinente, de la discrétion et surtout du doigté. Idéalement, l'échelon supérieur de la direction devrait se charger des legs. Les dons constituent une autre source de fonds propres, qui peuvent notamment être générés dans le cadre d'événements. Par exemple, une fête spécialement organisée ou un événement de bienfaisance avec un objectif de collecte de fonds permet de réunir des sommes considérables.

Dans le cas du **crowdfunding**, une forme relativement nouvelle de financement participatif, des contributeurs·trices investissent de l'argent dans une entreprise en échange d'une part de l'entreprise ou d'une participation aux bénéfices. Contrairement au financement participatif classique, il est possible, selon les plateformes, d'investir de petits montants, et ces montants peuvent être payés directement par carte de crédit et donc très facilement. Le crowdfunding est notamment utilisé dans le secteur immobilier - avec une importance croissante.

B. Financement mezzanine

L'expression « **capital mezzanine** » vient à l'origine de l'architecture et est une forme mixte entre le capital propre et le capital étranger. Cette alternative de financement est souvent utilisée lorsque la limite de crédit est épuisée et dans les phases de transition (p. ex. un redressement ou un management buy-out). Les obligations convertibles en sont une forme. Ici, les obligations peuvent être converties en actions ou en une autre forme de financement participatif après une période donnée et à certaines conditions. Cette forme de placement est particulièrement intéressante pour les investisseurs·euses ayant une forte aversion au risque et présente l'avantage, notamment dans un environnement de marché incertain, d'offrir une capacité de rendement presque aussi élevée que celle d'une action, tout en offrant la sécurité de revenus d'intérêts fixes et réguliers.

Un autre financement immobilier intéressant, mais encore peu répandu et donc peu connu, est la « propriété de logement à durée déterminée ». Dans cette forme, les utilisateurs·trices des logements deviennent des propriétaires temporaires pendant une période déterminée et définie à l'avance, par exemple pendant 30 ans, ce qui correspond à la fois aux cycles de vie et aux cycles immobiliers. Ils apportent également des fonds propres et réduisent ainsi les besoins en capitaux des investisseurs·euses et des initiateurs·trices de projets immobiliers. Cette part de propriété diminue linéairement au fil du temps et, à la fin de la période correspondante, les investisseurs·euses détiennent à nouveau 100 % du bien immobilier. Cette forme de financement peut être particulièrement intéressante pour la construction de logements pour personnes âgées.⁴

C. Formes spéciales

Parmi les formes spéciales, il convient de mentionner en premier lieu l'affacturage (Factoring) et le leasing comme alternatives de financement appropriées pour les petites entreprises. Dans le cadre du **factoring** (affacturage), l'entreprise vend les créances qu'elle a sur ses client·es à une société d'affacturage. En contrepartie, l'entreprise reçoit le montant de la facture, moins une déduction. On parle alors d'affacturage interne (**Inhouse Factoring**), car les client·es ne se rendant pas compte de la cession des créances sur débiteurs·trices à l'affactureur. Dans le cas du **Full Service Factoring**, en plus de l'avance des créances sur débiteurs·trices et de la prise en charge du risque de du croire et de non-paiement, la gestion de la comptabilité clientèle, y compris les rappels et le recouvrement, est également prise en charge. Le prix du financement dépend notamment de la solvabilité de l'entreprise et des débiteurs·trices, ainsi que du chiffre d'affaires et du nombre de factures. La combinaison du pré-financement, de la prise en charge de l'intégralité du risque de non-paiement des créances et de la gestion active des débiteurs·trices constitue un instrument de financement et de service flexible, notamment pour les entreprises en expansion. Pour l'entreprise, il est possible, selon la situation, d'obtenir un financement jusqu'à 90% du portefeuille de débiteurs·trices.

Le **leasing** consiste en la mise à disposition, pour une durée limitée, de machines, de véhicules, de biens immobiliers, etc. à des taux fixes. Le leasing met l'accent sur l'aspect de l'utilisation et non sur la propriété des biens. En contrepartie de l'utilisation de l'objet, l'entreprise, en tant que preneuse de leasing, verse à chaque fois des mensualités de leasing qui comprennent, outre une composante d'intérêts et de frais administratifs, une part d'amortissement du capital (amortissement). Le bailleur ou la

⁴ <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnungspolitik/studien-und-publikationen/handbuch-wohneigentum-auf-zeit.html>

baillieuse de leasing est propriétaire du bien d'investissement et l'inscrit au bilan, le preneur ou la preneuse ne comptabilise que les mensualités de leasing. A l'expiration du contrat, soit le bien est rendu au bailleur resp. à la baillieuse, soit il est acheté par le preneur resp. la preneuse ou par un tiers. Le leasing est particulièrement attractif en période de hausse des taux d'intérêt et d'évolution rapide des technologies.

Dans le cas du **Crowdsupporting**, les contributeurs·trices reçoivent souvent un cadeau en échange de leur apport en capital, et dans le cas du développement de produits, ils reçoivent souvent le produit correspondant avant que celui-ci ne soit disponible sur le marché. Bien que la majorité des projets proviennent jusqu'à présent des domaines du sport et de la culture, le crowdsupporting peut également représenter une alternative pour les projets commerciaux. Dans le cas du **crowddonating**, les bailleurs·euses de fonds donnent de l'argent sans exiger de contrepartie. Cette source de financement entre généralement en ligne de compte dans un contexte humanitaire, social et culturel et ne devrait pas avoir une grande importance pour le financement des entreprises.

Le tableau 1 ci-dessous présente les avantages et les inconvénients des instruments de financement.

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des instruments de financement

Instrument de financement	Avantages	Inconvénients
Prêts de tiers (famille, amis, autres)	<ul style="list-style-type: none"> - Une procédure simple 	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes éventuels en cas d'absence de règlement clair (conclure impérativement un contrat !)
Crowdlending	<ul style="list-style-type: none"> - Renoncer aux intermédiaires financiers traditionnels comme les banques - Procédure relativement simple (en ligne) - Eventuellement des taux d'intérêt plus intéressants que ceux des banques - Convient également pour les petits montants de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> - Des considérations de capacité financière similaires à celles des banques - Selon le fournisseur, réactions imprévisibles des contributeurs·trices (crowd) et non-financement
Capital mezzanine	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune garantie nécessaire - Amélioration éventuelle de la solvabilité si l'investissement est considéré comme du capital propre - Préservation des liquidités 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de financement plus élevés en raison de la prime de risque et donc instrument relativement coûteux - Chronophage
Financement participatif	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de paiement d'intérêts - Aucune garantie nécessaire - Amélioration de la solvabilité grâce à l'augmentation des fonds propres - Préservation des liquidités 	<ul style="list-style-type: none"> - Les bailleurs·euses de fonds attendent une participation aux bénéfiques et, le cas échéant, des droits de codécision
Affacturation	<ul style="list-style-type: none"> - Un financement qui augmente avec le chiffre d'affaires - Pas de délai d'attente pour le paiement des débiteurs·trices - Augmentation des liquidités - Gestion professionnelle des débiteurs·trices - Intéressant même en période de conjoncture difficile 	<ul style="list-style-type: none"> - Les frais d'affacturation réduisent le montant de la facture - En règle générale, chiffre d'affaires minimum exigé (à partir de 1 million de francs) - L'affacturation n'est pas proposé à toutes les entreprises et à tous les secteurs d'activité - Dépendance vis-à-vis de la société d'affacturation

		- Les client·es n'acceptent pas tous resp. toutes la cession ouverte (dans le cas du Full Factoring).
Leasing	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'acquérir des biens sans avoir recours à des fonds propres ou à des crédits - En général, équipement le plus récent grâce à une option contractuelle d'échange - Augmente la solvabilité en préservant les liquidités - Aucune garantie nécessaire - Neutre au bilan, ceci signifie que le rapport entre les fonds propres et l'actif immobilisé ne se détériore pas - Les mensualités de leasing sont fiscalement déductibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Des mensualités parfois élevées, et par conséquent une forme de financement relativement plus coûteuse que le financement par crédit - Résiliation en cours de contrat préjudiciable au bilan - Forte dépendance vis-à-vis de la société de leasing et donc flexibilité limitée
Rétention des bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance vis-à-vis des bailleurs·euses de fonds externes - Pas de paiement d'intérêts, pas de contrainte en termes de délais de remboursement - Aucune garantie nécessaire 	- Risque de mauvaise évaluation des opportunités de rendement et des risques de perte, car pas de contrôle par des bailleurs·euses de fonds externes

d) Autres possibilités d'action

En fonction du choix des instruments de financement, différentes mesures peuvent être appliquées selon la stratégie sur mesure de financement resp. de collecte de fonds, les caractéristiques de l'organisation concernée, l'objectif du financement ainsi que d'autres facteurs pertinents, qui ont un impact sur la levée de fonds, mais aussi sur la rentabilité et les liquidités de l'organisation. Ces mesures sont énumérées ci-dessous. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et définitive, mais plutôt d'une proposition de mesures qui peuvent être envisagées en fonction de la situation.

Mesures visant à se procurer des capitaux ou à réduire les capitaux nécessaires

- Fonds propres sous forme de terrains ou de bâtiments : En particulier lors de la création d'organisations, les fonds propres peuvent également être apportés sous la forme de terrains ou de biens immobiliers au lieu de liquidités et sont comptabilisés en conséquence comme fonds propres lors d'un financement par crédit.
- Vente d'installations non nécessaires à l'exploitation : Il convient de vérifier si les actifs sont nécessaires au maintien de l'activité. Il n'est pas rare, par exemple, que des biens immobiliers ne soient pas nécessaires à l'exploitation et puissent être vendus en conséquence.
- Terrain en droit de superficie plutôt qu'achat de terrain : Au lieu d'acheter un terrain, il est possible de l'utiliser en droit de superficie. Les contrats de droit de superficie sont habituellement conclus pour une durée de 60 ans. Dans l'ensemble, les coûts ne sont pas inférieurs à ceux de l'achat de terrains ; dans de nombreux cas, c'est même plutôt le contraire qui se produit. Toutefois, les investissements sont moins importants au début du projet. Souvent, les communes ne cèdent leurs terrains qu'en droit de superficie. Dans le cas des organisations d'utilité publique, il est également envisageable d'accorder un droit de superficie gratuit ou du moins à un prix réduit, éventuellement en lien avec certaines conditions.

Analyse des coûts d'exploitation

- Analyse des coûts et des revenus : Une analyse périodique et systématique des coûts et des revenus de l'exploitation fait partie d'une gestion responsable. En cas de problèmes éventuels, c'est-à-dire de revenus trop faibles ou de coûts trop élevés, une analyse particulière est nécessaire afin d'identifier les possibilités d'économies du côté des coûts ou les augmentations possibles du côté des revenus. Le cas échéant, une adaptation de l'offre de prestations (voir également le point suivant), des mesures de réduction des coûts et/ou des coopérations avec d'autres organisations sont nécessaires.
- Participation des pouvoirs publics : Il convient également de déterminer soigneusement dans quelle mesure l'État ou la commune peut ou doit participer aux coûts. Il existe également des différences entre les cantons à ce sujet. Il est en outre envisageable de proposer l'infrastructure existante de la commune ou d'autres organisations pour une utilisation mutualisée et, le cas échéant, des prestations (voir également les points suivants).

Adaptations de l'offre de prestations, y compris la diversification

- Examen systématique de l'offre de prestations : Chaque organisation doit régulièrement répondre aux questions suivantes pour elle-même : Quels autres services pouvons-nous offrir à nos client-es internes et externes, y compris à nos futur-es client-es ? Quels sont les services que nous pouvons fournir nous-mêmes et ceux qui peuvent être fournis par des partenaires externes ? Il est important d'évaluer systématiquement les coûts et les bénéfices, ce qui inclut les effets indirects et les valeurs importantes pour l'organisation.
- Offre à des tiers : Est-il possible d'offrir des services à des tiers afin d'obtenir des revenus supplémentaires, des économies d'échelle et une participation aux coûts d'exploitation et, le cas échéant, aux coûts d'investissement ? Par exemple, une institution de soins peut également produire des repas pour une autre organisation et ainsi mieux exploiter l'infrastructure existante. Cela suppose toutefois que les capacités nécessaires soient disponibles.

- Diversification des prestations : Il est également envisageable de proposer des services supplémentaires, éventuellement innovants, qui sont demandés sur le marché.
- Proposer une infrastructure à mutualiser : L'infrastructure d'une organisation immobilise du capital et génère des coûts en conséquence, alors que son utilisation pourrait être mieux exploitée. L'utilisation mutualisée de l'infrastructure peut ainsi être proposée à la commune ou à d'autres organisations. Il faut veiller à ce que les recettes supplémentaires couvrent également tous les coûts (y compris la part correspondante des frais généraux) au sens d'une comptabilité à coûts complets.
- Mettre en place un système avec des partenaires en réseau : Il est également envisageable de mettre en place un système avec des partenaires en réseau, les différents partenaires offrant ou demandant des prestations. Il est important que ces partenariats soient également régis par un contrat. Dans ce contexte, les structures associatives ont également fait leurs preuves et peuvent très bien fonctionner selon l'objectif des prestations.

Subventionnement croisé des prestations

- Clarifier le rôle des subventions croisées : Quel est le rôle du subventionnement croisé des prestations au sein de l'organisation ? Les différents domaines doivent-ils être délibérément subventionnés de manière croisée, ce qui autorise des offres déficitaires, ou alors chaque domaine doit-il être viable en soi ? Cette question doit faire l'objet d'une réponse explicite au sein de l'organisation.
- Saisie comptable correcte : Afin d'identifier d'éventuelles subventions croisées, il convient de les rendre explicitement reconnaissables dans la comptabilité. Une saisie comptable correcte des subventions croisées et une thématisation consciente sont essentielles pour la définition de l'offre de prestations ainsi que pour le développement futur de l'organisation.
- Prendre en compte les effets indirects : En cas d'offres déficitaires, il est impératif de prendre également en compte les effets indirects. Concrètement, cela peut signifier qu'une offre déficitaire dans un domaine peut entraîner un surplus de recettes dans un autre domaine rentable. Pour ce faire, il convient également de prendre en compte les évolutions futures.

Gestion financière

- Le budget comme instrument de controlling et de gestion : Dans chaque organisation, il convient d'établir un budget qui doit non seulement être considéré lors de la clôture annuelle dans le cadre de la comparaison entre valeurs réelles et valeurs de consigne, mais aussi être utilisé systématiquement et régulièrement en cours d'année comme instrument de pilotage.
- Budget global ou budget au niveau des unités : Il convient également de discuter au sein de l'organisation s'il est plus judicieux d'établir un budget global ou un budget au niveau des divisions ou des unités. Cela peut s'avérer pertinent précisément dans le contexte des subventions croisées.
- Reporting en temps réel : Afin de pouvoir réagir rapidement en cas de problèmes ou de situations nécessitant une action, un reporting en temps réel est nécessaire. Concrètement, le respect du budget doit idéalement être vérifié tous les mois, afin que les mesures nécessaires puissent être prises le cas échéant.
- Utilisation de plusieurs indicateurs en accord avec les valeurs de l'organisation : Il convient de définir un système d'indicateurs qui sera régulièrement mis à jour et contrôlé, facilitant ainsi la gestion financière de l'organisation.

Le choix de la forme juridique appropriée

- La forme juridique est généralement choisie lors de la création d'une organisation. Il convient de tenir compte d'aspects tels que le but de l'organisation, le degré d'orientation vers le profit ou l'utilité publique, l'origine des ressources financières, la possibilité (voulue) de codécision pour les bailleuses de fonds et les possibilités d'obtention de capitaux ainsi que le cofinancement par l'État et des tiers.
- La forme juridique peut également être modifiée au fil du temps. Par exemple, il peut être judicieux de transformer une société anonyme en coopérative ou en fondation afin d'avoir accès aux sources de financement correspondantes ou d'obtenir le statut d'exonération fiscale.

- En ce qui concerne les acquisitions ou fusions d'organisations, il peut être judicieux de fusionner une organisation dans une autre. De telles transactions peuvent avoir des conséquences fiscales parfois considérables et, dans tous les cas, il convient de faire appel à des spécialistes du droit et de la fiscalité. Il est également judicieux de conclure des accords correspondants (appelés *rulings* fiscaux) avec l'administration fiscale afin d'obtenir une sécurité juridique et une prévisibilité financière.

e) Le rôle de la commune d'implantation

Selon le projet et l'organisation, le rôle de la commune d'implantation peut s'avérer être un facteur important de succès. La commune d'implantation peut avoir différentes raisons et disposer de plusieurs possibilités de soutien des organisation resp. de projets correspondants. Le type et le montant de la contribution de soutien dans la commune d'implantation dépendent notamment de sa taille, de sa capacité financière, des autres ressources matérielles et humaines disponibles, des autres projets en attente et, enfin, des orientations des pouvoirs exécutif et législatif. Dans le cadre d'un catalogue de questions, nous énumérons ci-après quelques arguments en faveur du soutien et des possibilités concrètes de soutien par la commune d'implantation. Pour tous les types de soutien, il est très important que des contrats impeccables et aussi complets que possible soient conclus entre la commune et l'organisation, afin que tout ce qui est important soit réglé indépendamment des personnes, même pour un avenir lointain.

Pourquoi une commune d'implantation devrait-elle soutenir un projet correspondant ou son organisation responsable ?

- Le projet renforce-t-il l'offre destinée à la population âgée, qui est par définition un groupe de population fragile et qui mérite donc un soutien particulier ?
- Le projet fait-il partie de l'offre prévue dans la charte des personnes âgées de la commune ? Incombe-t-il éventuellement à la commune de fournir cette offre ?
- Le projet augmente-t-il l'attractivité de la commune et peut-il ainsi profiter à une large couche de la population ?
- Le projet a-t-il une influence sur l'offre de logements de la commune et, dans ce cas, augmente-t-il éventuellement le substrat fiscal ? La commune pourrait-elle en tirer plus de recettes fiscales à l'avenir grâce aux nouveaux et nouvelles arrivant·es et aussi plus d'impôts fonciers ?
- Le projet permet-il de réduire la consommation moyenne de surface habitable des habitant·es, par exemple en faisant déménager les personnes âgées d'appartements/de maisons individuelles trop grands vers des appartements plus petits ?
- Le projet permet-il une plus grande densification vers l'intérieur, comme le préconise la loi sur l'aménagement du territoire ?
- Le projet crée-t-il des emplois dans la commune ?
- Le projet soutient-il le commerce local ?
- Le projet permet-il de mieux utiliser l'infrastructure existante ou d'élargir l'infrastructure et d'en faire bénéficier d'autres groupes de population que le groupe cible du projet ?
- Si pouvoir exécutif n'est pas convaincu par le projet, ne faudrait-il pas demander aux électeurs·trices si la commune doit soutenir le projet ?

Comment une commune d'implantation peut soutenir un projet correspondant ou son organisation responsable :

- La commune peut-elle participer financièrement aux coûts d'investissement (une seule fois) et/ou aux coûts d'exploitation sur une base régulière ?
- En cas de participation aux coûts d'investissement, la commune peut-elle participer au capital propre, par exemple en souscrivant des parts sociales auprès d'une coopérative ? Ou alors, la commune peut-elle apporter une contribution à fonds perdu au projet ? Ou alors, la commune peut-elle accorder un prêt à long terme, si possible à taux réduit ou même sans intérêt, et participer ainsi au capital étranger de l'organisation ?

- La commune peut-elle mettre à disposition des terrains ou des bâtiments qui peuvent être utilisés par l'organisation ?
- La commune peut-elle mettre à disposition des ressources de travail, par exemple au niveau de l'administration ou des services d'entretien ?
- La commune peut-elle au moins apporter un soutien moral au projet et motiver la population à apporter un soutien correspondant ?
- Les infrastructures nouvellement créées peuvent-elles être utilisées conjointement par la commune, ce qui réduirait éventuellement les coûts d'exploitation ?

7. Le plan financier, un instrument central de gestion

Pour qu'un financement externe soit efficace, un certain nombre de conditions doivent être remplies. L'organisation doit disposer d'un modèle d'entreprise convaincant et viable et être positionnée sur un marché attractif avec un potentiel commercial suffisant. La compétence du management ainsi que de toute l'équipe doit être convaincante, l'organisation doit disposer de structures professionnelles avec une organisation structurelle appropriée, un reporting transparent ainsi que des structures de gouvernance d'entreprise judicieuses.

Ces informations et d'autres sont consignées dans le business plan, qui montre comment une idée commerciale peut être réalisée. En règle générale, un business plan couvre les contenus suivants: 1. produit(s), technologie et services ; 2. stratégie et positionnement ; 3. modèle commercial (logique commerciale, caractéristiques uniques, valeur ajoutée pour les client·es) ; 4. production, distribution et marketing ; 5. marché et concurrence ; 6. analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ; 7. protection des brevets et des marques ; 8. organisation de l'entreprise (direction, collaborateurs·trices [clés], conseillers·ères) ; 9. plan financier et calendrier ; éventuellement 10. offre de financement aux investisseurs·euses.

Nous allons maintenant nous pencher plus en détail sur le plan financier en tant que composante essentielle du business plan. Le but de la planification financière en général est d'assurer la solvabilité et de maintenir les liquidités de l'organisation.

Un plan financier comprend généralement les éléments suivants :

- Bilan prévisionnel pour les trois à cinq prochaines années
- Compte de résultat prévisionnel pour les trois à cinq prochaines années
- Tableau de financement prévisionnel pour les trois à cinq prochaines années
- Chiffres clés
- Plan des liquidités sur un à deux ans
- Plans d'investissement et/ou calculs d'investissement détaillés en fonction de la situation

Le **bilan prévisionnel** prévoit la situation patrimoniale et financière à la fin d'un exercice prévisionnel. Il présente les valeurs patrimoniales (actifs) et le financement (dettes et capitaux propres comme somme des passifs).

Le **compte de résultat prévisionnel**, souvent appelé budget, indique le bénéfice attendu pour les prochaines années. Pour ce faire, les produits et les charges prévisibles sont estimés et comparés mutuellement.

Le **tableau de financement prévisionnel**, encore appelé **Cashflow-Statement** (état des flux de trésorerie), présente tous les mouvements ayant un impact sur les liquidités pendant une période d'activité, répartis en flux de trésorerie ou flux financiers provenant des activités d'exploitation, d'investissement et de financement. Elle indique l'origine et l'utilisation des ressources financières. Le **free cash flow** est un pa-

ramètre important aussi bien pour l'entreprise que pour le bailleur resp. la bailleuse de fonds. Il joue également un rôle significatif dans les décisions d'investissement. Le free cash flow est le montant disponible pour le remboursement des dettes et la distribution des bénéfiques.

Tableau 2 : Exemple d'un tableau de financement

Fiktives Beispiel einer Mittelflussrechnung über fünf Jahre

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Reingewinn	50000	52000	54000	60000	67000
+Abschreibungen	6500	6760	7020	6000	8710
Zu-(+)/ Abnahme (-) Rückstellungen	4000	5500	4500	-10000	-7500
Cash Flow (klassisch)	60500	64260	65520	56000	68210
Zu-(-) / Abnahme (+) Forderungen (Debitoren)	-10000	-15000	-20000	1000	-50000
Zu-(-) / Abnahme (+) übrige Forderungen	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000
Zu-(-) / Abnahme (+) Vorräte, angefangene Arbeiten (abzüglich Anzahlungen)	-10000	15000	-5000	1000	-6000
Zu-(+)/ Abnahme (-) Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15000	-10000	-23000	-10000	-5000
Zu-(+)/ Abnahme (-) Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	-5000	2000	5000	1000	-4500
Cash Flow aus Geschäftstätigkeit	45500	51260	17520	44000	-2290
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Maschinen und Mobilien	-5000	-20000	5000	0	-5000
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Immoblie Sachanlagen	1000	2000	-500	-2000	0
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Immaterielle Anlagen	0	0	0	0	0
Free Cash Flow	41500	33260	22020	42000	-7290
+ Finanzaufwand (Fremdkapitalzinsen)	4500	4000	4200	5000	5000
Free Cash Flow vor Zinsen (brutto)	46000	37260	26220	47000	-2290
Zu-(+)/ Abnahme (-) Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-5000	2000	-10000	-2000	5000
Zu-(+)/ Abnahme (-) Langfristige Finanzverbindlichkeiten	-5000	-25000	5000	0	15000
- Finanzaufwand (Fremdkapitalzinsen)	-4500	-4000	-4200	-5000	-5000
Free Cash Flow netto	31500	10260	17020	40000	12710
Erhöhung (+) / Reduktion Stammkapital	0	5000	0	-5000	0
-Gewinnausschüttung (z.B. Dividenden)	-5000	-5200	-5400	-6000	-7500
Zu-(+)/ Abnahme (-) Flüssige Mittel	26500	10060	11620	29000	5210

Parmi les **chiffres clés** utiles, on peut citer les ratios de liquidité II et III, les délais des débiteurs·trices et des créancier·ères ainsi que le rendement total et le rendement des fonds propres, le facteur d'endettement net, les flux de trésorerie par rapport aux investissements nets, le taux d'intérêt et le taux de couverture des immobilisations ainsi que le degré d'autofinancement.

Le **plan des liquidités** prévoit les encaissements et les décaissements courants pendant une année et indique s'il y a suffisamment de moyens pour pouvoir payer les dépenses courantes (p. ex. achats de marchandises, salaires, primes d'assurance, loyers). Il est judicieux de ramener la planification des liquidités à une base mensuelle, afin d'avoir un aperçu actualisé de la solvabilité de l'entreprise.

8. Évaluation succincte de l'organisation à l'aide du modèle de maturité

Dans le cadre du projet, un modèle de maturité a été développé, qui illustre les différentes dimensions d'une organisation et qui doit permettre aux organisations de faire le point sur leur situation et les aider à déterminer le besoin d'action spécifique à l'organisation. Celui-ci a été intégré dans un outil numérique et peut être consulté sur la page [ELiA-Enable Living in Autonomy](#). La dimension Finances du modèle de maturité contient des questions sur les finances et permet, avec des questions complémentaires sur l'organisation, de faire un premier état des lieux concernant les besoins financiers d'une organisation, et ce indépendamment des paiements qu'elle reçoit de la part des caisses de maladie et de l'État.

Des informations sur les aspects suivants sont collectées via la dimension Finances du modèle de maturité :

1. La liquidité de l'organisation est actuellement assurée.
2. En ce qui concerne les activités opérationnelles, les revenus sont régulièrement supérieurs aux coûts.
3. L'organisation est en mesure de financer ses activités opérationnelles indépendamment des contributions du secteur public (Confédération, canton, commune), tout en restant bénéficiaire des contributions d'assurance maladie et du financement résiduel.
4. Le financement des investissements prévus par l'organisation est assuré.
5. L'organisation est indépendante des contributions des pouvoirs publics (Confédération, cantons, communes) pour le financement de ses investissements futurs (tout en restant bénéficiaire du financement résiduel).
6. La structure du capital de l'organisation (rapport entre les fonds propres et les fonds étrangers) permet d'augmenter l'endettement au moment opportun afin de financer les investissements futurs.
7. L'organisation a la possibilité de générer des revenus supplémentaires significatifs en proposant des services complémentaires, par exemple pour l'ensemble de la population (boulangerie, service de restauration, assistance administrative, etc.)
8. L'organisation a la possibilité de réduire ses coûts d'exploitation par des mesures ciblées (par ex. exploitation de synergies, réorganisation de processus, adaptation de l'offre de services).

Les informations complémentaires suivantes sur l'organisation sont particulièrement pertinentes en rapport avec les questions de financement, à partir des considérations insérées à chaque fois à la suite de la question :

- En quelle année l'organisation a-t-elle été créée sous sa forme juridique actuelle ?
 - Selon le cycle de vie de l'organisation, d'autres possibilités de financement sont possibles. Les jeunes organisations, en particulier, ont souvent besoin d'une part considérable de fonds propres.
- Quelle est la forme juridique de l'organisation ?
 - Société anonyme (SA)
 - Société à responsabilité limitée (Sàrl)
 - Fondation
 - Coopérative
 - Association
 - Association de communes
 - Selon la forme juridique, d'autres sources de financement sont possibles. Par exemple, une SA peut relativement facilement augmenter son capital-actions. Cependant, les actionnaires doivent également satisfaire à des attentes informationnelles et financières correspondantes. Un autre exemple est le fait que certaines fondations donatrices octroient des subventions exclusivement à des fondations ou à des coopératives et non à des sociétés de capitaux, qui sont souvent orientées vers le profit.
- Votre organisation poursuit-elle un but d'utilité publique/social ?
 - De nombreuses fondations donatrices favorisent exclusivement des organisations d'utilité publique. Cela a également un impact sur l'exonération fiscale.
- Votre organisation est-elle exonérée d'impôts ?

- L'exonération fiscale peut être d'une grande aide pour une organisation, notamment pour ménager ses liquidités, et il reste plus d'argent à disposition pour les activités. Toutefois, certaines conditions doivent être remplies pour bénéficier d'une exonération fiscale.
- Quel a été le taux d'utilisation moyen de votre organisation au cours des trois dernières années?
- Plus de 99%
 - Entre 96% et 99%
 - Entre 91% et 95%
 - Entre 71% et 90%
 - Entre 50% et 70%
 - Moins de 50%
- Le taux d'utilisation donne une indication sur la manière dont l'infrastructure existante, et donc le capital immobilisé, sont utilisés. Le taux d'utilisation donne également une indication sur la possibilité d'améliorer le rendement sans investissements supplémentaires. Si le taux d'utilisation est systématiquement trop bas, des désinvestissements peuvent éventuellement être envisagés, ce qui permet de réduire les coûts d'exploitation et d'augmenter les liquidités et, dans le meilleur des cas, de libérer du capital pour d'autres investissements.
- Quel est le nombre estimé d'équivalents plein-temps (EPT) ?
- 1 à 19
 - 20 à 49
 - 50 à 99
 - 100 à 249
 - 250 à 499
 - 500 ou plus
- La taille d'une organisation est un facteur critique, notamment pour la structure des coûts. Souvent, le coût moyen des prestations diminue avec l'augmentation de la taille, du moins jusqu'à une certaine taille optimale de l'organisation, car les coûts fixes peuvent être répartis sur davantage d'unités de prestations. Toutefois, une organisation peut aussi devenir trop grande, et le principe selon lequel plus c'est grand, moins c'est cher ne s'applique pas universellement. Des effets de synergie peuvent également être obtenus par des coopérations avec d'autres organisations.

Questions spécifiques sur les finances :

- Le résultat financier annuel était-il positif ou au moins équilibré lors de la dernière clôture annuelle des comptes ?
- Oui
 - Non
- Le résultat financier annuel de l'organisation a-t-il été positif ou au moins équilibré au cours des trois dernières années ?
- Oui
 - Non
- Quel pourcentage des coûts d'exploitation est consacré au personnel ?
- Moins de 50%
 - Entre 50% et 70%
 - Plus de 70%

- Quel pourcentage de la somme du bilan correspond aux dettes ?
 - Moins de 50%
 - Entre 50% et 70%
 - Plus de 70%

- Y a-t-il des subventions croisées entre activités dans votre organisation ?
 - Oui
 - Non

- L'organisation est en mesure d'adapter ses prestations et leur facturation à l'état de santé et aux besoins des client-es (p. ex. passage de prestations ambulatoires à des prestations de type EMS [lits C] avec maintien sur le lieu de résidence).

9. Situations financières initiales possibles et solutions possibles à l'aide du modèle de moteurs de valeur

a) Utilisation du modèle de moteurs de valeur

Les questions de diagnostic financier du modèle de maturité ELiA permettent de déduire différentes constellations financières dans lesquelles les organisations peuvent se trouver et qui correspondent à un besoin d'action correspondant.

A l'aide du modèle de moteurs de valeur décrit au chapitre 4 et des instruments disponibles décrits au chapitre 6, et en tenant compte des principes généraux de financement, il s'agit de présenter des solutions possibles afin de pouvoir relever les défis existants.

Pour toutes les mesures possibles, il faut également tenir compte de l'horizon temporel, c'est-à-dire savoir si elles ont un effet à court, moyen ou long terme. On entend par court terme une période allant jusqu'à un mois, par moyen terme une période allant jusqu'à deux ans et par long terme une période de plus de deux ans.

L'efficacité inclut la clarification du temps nécessaire pour qu'un instrument de financement donné soit disponible. En effet, la plupart des instruments de financement ne sont généralement pas disponibles immédiatement, car des clarifications, des analyses, la conclusion de contrats, etc. peuvent souvent être nécessaires, ce qui prend généralement un certain temps.

b) Constellations possibles selon l'évaluation succincte de l'organisation

Ci-après sont présentées et commentées différentes constellations possibles résultant de l'évaluation succincte de l'organisation selon le degré de maturité, pour les trois domaines opérationnel, d'investissement et de financement ainsi que d'autres mesures possibles.

Constellation I : L'organisation ne dispose pas de suffisamment de liquidités pour le moment, mais elle est rentable.

L'organisation a un problème de liquidités, et pas seulement à court terme et de manière ponctuelle, mais de manière systématique. La rentabilité est toutefois garantie, ceci signifie que le rapport entre les produits et les charges resp. les coûts semble intact.

Des liquidités suffisantes sont déjà indispensables à la survie à court terme d'une organisation. Sans liquidités suffisantes, les créances ne peuvent pas être honorées, ce qui conduit tôt ou tard à la faillite et à la liquidation de l'organisation. Les liquidités sont comme l'huile dans les rouages d'une machine et sont donc indispensables à la survie. Les pénuries de liquidités nécessitent souvent des mesures immédiates, mais aussi une réflexion systématique sur les processus et les structures afin de remédier durablement au problème.

Constellation II : L'organisation ne dispose pas pour l'instant de suffisamment de liquidités et n'est pas non plus rentable.

L'organisation a un problème de liquidités, et pas seulement à court terme et de manière ponctuelle, mais de manière systématique. La rentabilité n'est pas garantie, ceci signifie que les revenus sont inférieurs aux dépenses. Voir également la constellation I et la constellation III.

Constellation III : L'organisation réalise régulièrement une perte dans ses activités opérationnelles.

L'organisation réalise régulièrement des pertes qui doivent alors être couvertes par les fonds propres. S'il y a beaucoup de capital propre et que l'on accepte sciemment de consommer le patrimoine, ce qui conduira tôt ou tard à la dissolution de l'organisation, il n'est pas nécessaire d'agir. Toutefois, cela ne devrait être le cas que dans une minorité de cas. Cependant, il faut plutôt agir d'une part sur les revenus, mais aussi sur les coûts dans les activités opérationnelles. A moyen terme, il est également possible d'influencer le rendement par des investissements appropriés.

Constellation IV : L'organisation a des besoins de financement pour des investissements, avec un potentiel d'endettement non épuisé.

L'organisation a besoin de capitaux pour financer ses investissements. En conséquence, une source de financement à long terme est recherchée. L'endettement est toutefois suffisamment bas et peut être augmenté, afin de couvrir partiellement ou totalement les besoins financiers. L'augmentation de l'endettement augmentera le coût du capital, tant pour les fonds étrangers que pour les fonds propres, car cela accroît en principe le risque de l'organisation. La marge de manœuvre pour l'avenir s'en trouvera également réduite. Il est toutefois possible que les capitaux étrangers soient amortis au fil du temps, en particulier si l'organisation dispose d'une activité opérationnelle rentable.

L'augmentation de l'endettement augmentera le coût du capital, tant pour les fonds étrangers que pour les fonds propres.

Constellation V : L'organisation a des besoins de financement pour des investissements, avec un potentiel d'endettement épuisé.

L'organisation a besoin de capitaux pour financer ses investissements, mais l'endettement ne peut plus être augmenté. Dans ce cas, l'organisation a impérativement besoin de fonds propres. Ceux-ci peuvent provenir du financement interne ou des bénéfices retenus de l'activité opérationnelle, ce qui constitue le cas idéal. Dans la réalité, il est peu probable que cela soit le cas au regard du potentiel de financement épuisé. Il est beaucoup plus probable que des efforts seront nécessaires pour augmenter les fonds propres. Selon la forme juridique, cela peut se faire par l'augmentation du capital de l'organisation ou par l'obtention de montants à fonds perdus, qui sont également comptabilisés dans les fonds propres. Par rapport à l'obtention de capitaux étrangers, il faut sans doute prévoir plus de temps pour la levée de fonds dans la plupart des cas. Selon la forme juridique, une assemblée générale doit être convoquée et il faut également que les associé·es existant·es et nouveau·elles soient disposé·es à souscrire des titres de fonds propres.

Constellation VI : L'organisation est en train de se constituer et a besoin pour ce faire du capital nécessaire.

L'organisation doit être créée ou est en cours de création et a besoin du capital nécessaire. Dans tous les cas, l'obtention de fonds propres est nécessaire. Outre le capital de l'organisation, il est également possible d'apporter des actifs sous forme de biens immobiliers. En fonction du but du financement et des actifs apportés, il est possible de se procurer des capitaux étrangers en conséquence. Pour les biens immobiliers en particulier, il existe une possibilité relativement simple de contracter un crédit hypothécaire. Selon le but et la forme juridique, la création d'une organisation est souvent aussi le bon moment pour demander aux fondations donatrices des contributions à fonds perdu. Une stratégie spécifique de collecte de fonds doit être élaborée à cet effet.

c) Propositions de mesures

Selon la constellation dans laquelle une organisation se trouve, certains instruments de financement et d'autres mesures sélectionnées sont disponibles. Un aperçu général des instruments de financement ainsi qu'une liste non exhaustive d'autres mesures avec les explications correspondantes se trouvent en annexe. Le tableau suivant présente **les mesures possibles en fonction de la constellation spécifique dans laquelle l'organisation se trouve**. Selon le modèle de moteurs de valeur, on distingue le domaine opérationnel, le domaine des investissements et le domaine du financement. En outre, la dimension temporelle est également abordée, car les divers instruments et mesures ont des temps d'action différents et sont en outre disponibles resp. utilisables plus ou moins rapidement.

Les mesures mentionnées dans le tableau doivent être considérées comme des propositions et ne représentent ni des directives absolues ni une liste exhaustive de possibilités d'action. En outre, selon la forme juridique, le but, la taille et d'autres caractéristiques importantes de l'organisation, toutes mesures n'entrent pas toutes en ligne de compte.

Tableau 3 : Propositions de mesures possibles (non exhaustives, à considérer comme des exemples)

Constellations	Mesures			
	Domaine opérationnel	Domaine d'investissement	Domaine de financement	Autres mesures possibles
Constellation I: Problèmes de liquidités avec des bénéfices réalisés dans l'activité opérationnelle	À court terme <ul style="list-style-type: none"> - Reporter tous les retraits inutiles à plus tard - Essayer de réclamer plus tôt les éventuels avoirs À moyen terme <ul style="list-style-type: none"> - Examen et, le cas échéant, adaptation de l'offre de prestations À long terme <ul style="list-style-type: none"> - Examen et, le cas échéant, adaptation de l'offre de prestations 	À court terme <ul style="list-style-type: none"> - Gel immédiat des investissements jusqu'à la résolution durable du problème À moyen terme <ul style="list-style-type: none"> - Vente d'actifs non nécessaires À long terme <ul style="list-style-type: none"> - Examen du plan d'investissement 	À court terme <ul style="list-style-type: none"> - Prise d'un crédit de transition ou, si possible, augmentation du crédit en compte courant, en cas de solution transitoire auprès des banques - Négociations avec les créanciers, y compris l'administration fiscale, pour les reports de paiement - Campagne de collecte de fonds - Crowdfunding À moyen terme <ul style="list-style-type: none"> - Événement caritatif avec un objectif clair de collecte de fonds pour une injection unique de fonds - Leasing au lieu d'achat d'actifs - Optimisation de la planification des liquidités 	À moyen terme <ul style="list-style-type: none"> - Demande d'exonération fiscale de l'organisation sans but lucratif

			<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation de la structure du capital pour réduire le coût du capital <p>À long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimisation de la structure du capital pour réduire le coût du capital 	
Constellations	Mesures			
	Domaine opérationnel	Domaine d'investissement	Domaine de financement	Autres mesures possibles
<p>Constellation II: Problèmes de liquidités avec des pertes dans les activités opérationnelles</p>	<p>À court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du prix des prestations, si elle est possible dans un bref délai <p>À moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts - Examen de l'offre de prestations et, si nécessaire, suppression des prestations non rentables <p>À long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envisager une offre supplémentaire de prestations lucratives, ce qui implique toutefois le cas échéant la 	<p>À court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gel immédiat des investissements jusqu'à la résolution durable du problème <p>À moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vente d'actifs non nécessaires <p>À long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification des investissements pour élargir l'offre de services - Investissements de remplacement pour réduire les coûts 	<p>À court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise d'un crédit de transition, si possible augmentation du crédit en compte courant, en cas de solution transitoire auprès des banques - Négociations avec les créanciers, y compris l'administration fiscale, pour les reports de paiement - Campagne de collecte de fonds - Crowdfunding <p>À moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Événement caritatif avec un objectif clair de collecte de 	<p>À moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche de coopérations avec d'autres organisations présentant un potentiel de synergie

	<p>réalisation des investissements nécessaires (voir domaine d'investissement).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investissements d'extension pour offrir de nouveaux services 	<p>fonds pour une injection unique de fonds</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leasing au lieu d'achat d'actifs - Optimisation de la planification des liquidités - Optimisation de la structure du capital pour réduire le coût du capital <p>À long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de financement correspondante pour les investissements 	
Constellations	Mesures			
	Domaine opérationnel	Domaine d'investissement	Domaine de financement	Autres mesures possibles
<p>Constellation III: Pertes dans les activités opérationnelles</p>	<p>À court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du prix des prestations, si elle est possible dans un bref délai <p>À moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts - Examen de l'offre de prestations et, si nécessaire, suppression des prestations non rentables 	<p>À long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification des investissements pour élargir l'offre de services - Investissements de remplacement pour réduire les coûts - Investissements d'extension pour offrir de nouveaux services 	<p>À moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimisation de la structure du capital <p>À long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de financement correspondante pour les investissements 	<p>À moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche de coopérations avec d'autres organisations présentant un potentiel de synergie - Vérifier s'il existe un droit à des subventions des pouvoirs publics - Déterminer si un changement de forme juridique permet un meilleur accès

	<p>À long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envisager une offre supplémentaire de prestations lucratives, ce qui implique toutefois le cas échéant la réalisation des investissements nécessaires (voir domaine d'investissement). 			<p>au capital</p> <p>À long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cas de pertes durables non couvertes par les fonds propres ou par des tiers, envisager une éventuelle vente ou dissolution de l'organisation.
Constellations	Mesures			
	Domaine opérationnel	Domaine d'investissement	Domaine de financement	Autres mesures possibles
<p>Constellation IV: Besoin de financement pour les investissements avec un potentiel d'endettement non épuisé</p>	Voir aussi d'autres constellations pour augmenter les revenus et réduire les coûts afin de disposer de plus de ressources internes.		<p>À court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des crédits existants - Contracter des crédits supplémentaires <p>À moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtention de prêts à taux réduit ou sans intérêt (par exemple de la part des pouvoirs publics) - Augmentation du capital de l'organisation - Événement caritatif avec un objectif clair de collecte de 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénévolat pour la collecte de fonds

			fonds pour une injection unique de fonds - Campagne de collecte de fonds - Campagne de crowdfunding	
Constellations	Mesures			
	Domaine opérationnel	Domaine d'investissement	Domaine de financement	Autres mesures possibles
Constellation V: Besoin de financement pour les investissements avec un potentiel d'endettement épuisé	Voir aussi d'autres constellations pour augmenter les revenus et réduire les coûts afin de disposer de plus de ressources internes.		À moyen terme - Optimisation de la structure du capital - Augmentation du capital de l'organisation - Événement caritatif avec un objectif clair de collecte de fonds pour une injection unique de fonds - Collecte de fonds auprès d'organismes de financement - Participation éventuelle des bénéficiaires de l'investissement aux fonds propres et/ou aux fonds étrangers	- Bénévolat pour la collecte de fonds
Constellation VI: Recherche de capitaux pour la création de l'organisation	- Définition d'une offre de prestations durable et adaptée au marché	- Apport de biens immobiliers dans le cadre du capital initial	- Obtention du capital de l'organisation	- Bénévolat pour le développement de projets et la collecte de fonds

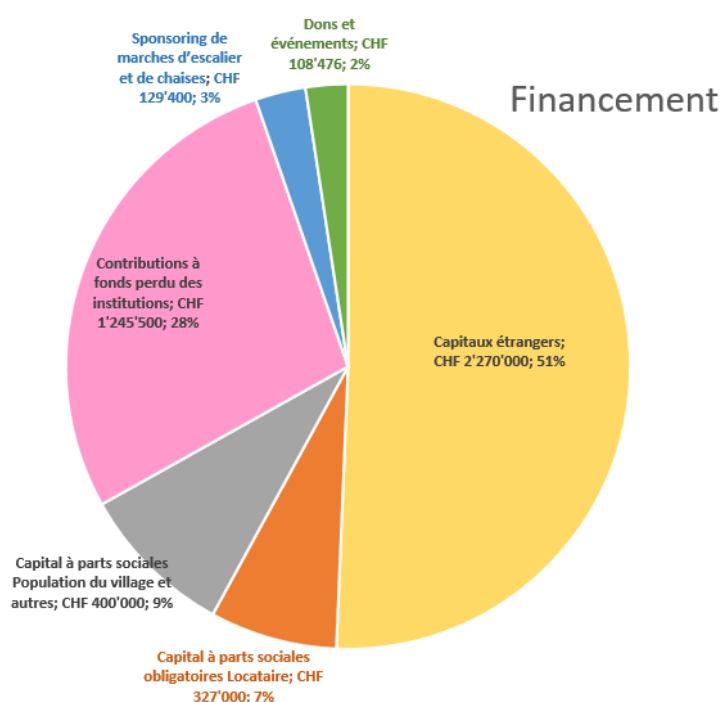
			<ul style="list-style-type: none"> - Collecte de fonds auprès d'organismes de financement - Participation éventuelle des bénéficiaires de l'investissement au capital propre et ensuite également au capital étranger - Participation de la commune d'implantation au capital, éventuellement dans le cadre d'un mandat de prestations ou de la mise à disposition de terrains en droit de superficie - Examen du recours à des aides publiques (par ex. fonds de roulement au niveau fédéral, instruments de promotion selon les cantons) 	
--	--	--	--	--

Note : **Court terme** : une période allant jusqu'à un mois. **Moyen terme** : jusqu'à deux ans. **Long terme** : plus de deux ans

d) Exemple tiré de la pratique : Recherche de capitaux pour la création d'une organisation de construction de logements pour personnes âgées

La coopérative de construction de logements *Zuhause am Bielersee* a acheté en 2015 la maison historique Engel à Douanne et l'a transformée en neuf appartements pour personnes âgées et en espaces culturels ouverts au public. Une coopérative a été créée en 2013 dans le but de réaliser le projet. Environ 4,4 millions de francs ont dû être réunis pour financer le projet. La composition du financement est présentée dans la *figure 6*. La moitié du financement total a été réalisée par des fonds propres. Sur ce capital propre, près de 240 000 francs ont été obtenus grâce au sponsoring, aux dons et aux événements. Un montant supplémentaire de 1,245 million de francs a été apporté par des contributions à fonds perdus de fondations d'encouragement (aussi bien dans le domaine des personnes âgées que dans celui de la préservation des bâtiments dignes de protection) ainsi que par les entrepreneurs·euses impliqués·es dans les travaux de transformation et d'extension. La population locale a apporté 400 000 francs supplémentaires sous forme de capital coopératif et, enfin, les locataires ont apporté un capital sous forme de parts sociales obligatoires de près de 330 000 francs. Plusieurs milliers d'heures de travail bénévole ont été effectuées dans le cadre du projet, et ce également au niveau professionnel. Ces prestations de travail ont allégé de manière significative le budget du projet. Le rôle de la commune d'implantation: Celle-ci a soutenu le projet avec une contribution à fonds perdu d'environ un pour cent du budget total ainsi qu'avec un soutien personnel énergique pour l'obtention, difficile à l'époque, du permis de construire. De plus, depuis l'ouverture, la commune d'implantation loue en permanence un espace culturel pour la bibliothèque du village et participe ainsi aux coûts d'exploitation. En 2022, la coopérative de construction de logements *Zuhause am Bielersee* a réalisé comme deuxième projet la transformation de la partie hôtelière de l'ancien hôtel Kreuz à Gléresse en neuf appartements pour personnes âgées et le maintien du restaurant avec bistrot directement au bord du lac de Biene avec une salle pour la population. Plus d'informations sur <https://www.zuhauseambielерsee.ch/>

Figure 6 : Composition du financement d'un projet de logements pour personnes âgées et d'espaces culturels dans un immeuble historique, pour un montant d'environ 4,4 millions de francs



Source : Document interne de la coopérative de construction de logements *Zuhause am Bielersee*

10. Conclusions

Le présent document traite de la problématique du financement des projets des organisations actives dans le domaine des personnes âgées. Il se focalise sur l'augmentation de l'indépendance des organisations par rapport aux caisses d'assurance maladie et à l'État, et donc également sur les offres de prestations qui ne sont pas nécessairement soutenues par les assureurs et les pouvoirs publics.

Les finances représentent une ressource centrale pour pratiquement tout projet. Au départ de toute levée de fonds, on trouve un projet pertinent et porteur d'avenir pour lequel il existe une demande. Chaque projet est unique et la stratégie de financement doit être adaptée en conséquence à la situation spécifique. Il n'est toutefois pas nécessaire de réinventer la roue: les connaissances et les expériences existantes peuvent être mises à profit par d'autres organisations à partir de projets déjà réalisés avec succès. En conséquence, la mise en réseau avec d'autres organisations pour l'échange de connaissances est toujours une bonne idée.

Les finances ne sont pas l'affaire de tous. Cependant, de nombreuses personnes ont trop d'inhibitions pour se pencher sur le sujet. Même les spécialistes de la finance ne font pas de miracles non plus. Les explications fournies doivent également permettre de lever ces obstacles et de transmettre des connaissances financières. Le recours à des expert·es pour des questions concrètes de financement est toutefois une bonne idée, car les erreurs ou les décisions non optimales peuvent coûter beaucoup d'argent.

Un financement sain est par définition durable et donc orienté vers le long terme. Un manque de finances ou des décisions de financement erronées peuvent mettre en péril l'existence d'une organisation.

Enfin, cela vaut la peine d'essayer des idées non conventionnelles, et les nouvelles possibilités technologiques offrent de bonnes occasions de le faire. Dans l'ensemble, l'implication d'un large public dans un projet, en tant que bénéficiaires et financeurs·euses, est une bonne idée.

Editeur·trice/

Organisations responsables : CURAVIVA, association de branche d'ARTISET, fédération des prestataires de services pour les personnes ayant besoin de soutien
Institut et Haute Ecole de la Santé La Source (HES-SO)
senior-lab
HEIG-VD (HES-SO)

Soutien financier : Promotion Santé Suisse

Auteurs : Gabrielle Wanzenried (HES-SO HEIG-VD), Anna Jörger (CURAVIVA), Patricia Jungo (ARTISET), Delphine Roulet Schwab (HES-SO La Source et senior-lab), Floriane Roulet Jeanneret (HES-SO La Source)

Année : 2024