

réalise
entreprise d'insertion ►

Mémoire REALISE – PRO

**La Gestion Financière des
Entreprises Sociales**

3^e version

Janvier 2008



Table des matières

NUMÉRO DE PAGE	
1. ETAT DES LIEUX.....	3
2. BESOINS SPÉCIFIQUES EN MATIERE DE GESTION ET DE FINANCEMENT.....	4
3. POINTS-CLÉFS POUR LA GESTION FINANCIÈRE D'UNE ENTREPRISE SOCIALE.....	5
A. TRÉSORIE.....	5
3.1. FONDS DE ROULEMENT POUR LES ACTIVITÉS COURANTES	
3.2. FONDS PROPRES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES PRESTATIONS	
3.3. LIGNE DE CRÉDIT (BASÉE SUR DES FONDS PROPRES EN SUFFISANCE)	
B. GESTION DES RISQUES.....	6
3.4. RISQUES ÉCONOMIQUES ET RISQUES CONJONCTURELS	
3.5. RÈGLE D'AMORTISSEMENT LIÉ AU RISQUE CONTRAT CLIENT	
3.6. LES ENTREPRISES SOCIALES ASSUMENT LE RISQUE LIÉ À LEUR ACTIVITÉ COMMERCIALE	
C. INCITATION A L'AUTOFINANCEMENT PAR LES DONS ET LE BENEVOLAT.....	7
D. CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION.....	7
3.7. CAPACITÉ À MAINTENIR LES MOYENS DE PRODUCTION	
3.8. CAPACITÉ DE RÉACTION RAPIDE AUX EXIGENCES DU MARCHÉ	
3.9. CAPACITÉ DE DÉVELOPPEMENT.....	8
E. RÔLE ESSENTIEL DE L'ÉTAT.....	8
3.10. ASSUMER DES CONDITIONS CADRES POUR QUE LES ENTREPRISES SOCIALES ATTEIGNENT LEUR OBJECTIFS SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES	
3.11. INCITER À L'ÉSPRIT D'ENTREPRISE POUR QUE L'ENTREPRISE SOCIALE SOIT ATTRACTIVE	
F. COMPTABILITE ANALYTIQUE : DANS QUEL BUT ?	
3.12. UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE PAR BAILLEUR DANS UNE ENTREPRISE SOCIALE CO-FINANCÉE PAR PLUSIEURS BAILLEURS	
F. METHODE INCITATIVE DE RÉPARTITION DU BÉNÉFICE.....	9
G. SYSTÈME ADAPTABLE À TOUS LES DOMAINES SUBVENTIONNÉS.....	10
ANNEXE : LISTE DE DIFFUSION.....	11

Remarques générales

Dans le cadre des nombreux échanges entre Pro et Réalise, nous avons identifié différents principes fondamentaux pour assurer une bonne gestion des entreprises à but non lucratif (entreprises sociales). Il est apparu utile de formaliser ces réflexions, ce qui a débouché sur la rédaction d'un mémorandum. La première version de ce document, diffusée à nos partenaires et bailleurs, a suscité de nombreux échanges très intéressants. Cette seconde version est augmentée de ces éléments.

Pour en faciliter la lecture aux personnes qui ont déjà eu connaissance de la première version nous avons procédé ainsi :

Texte modifié de manière significative / ajouté = gris

Texte enlevé = barré

La numérotation des paragraphes a été modifiée

Ce document peut-être diffusé largement. Une version électronique sera disponible prochainement sur nos sites Internet respectifs. Elle peut être demandée par email à info@realise.ch ou info@pro-geneve.ch. Nous recevons aussi volontiers toute suggestion d'amélioration de ce document.

1. Etat des lieux

L'introduction progressive des éléments suivants va avoir un impact important sur le fonctionnement des entreprises sociales, et plus particulièrement sur celles dont l'autofinancement est élevé :

- Changements des lois en cours dans le canton de Genève pour intégrer les personnes en difficulté (AI, chômage, aide sociale) qui ne peuvent pas accéder à un emploi sur le marché principal du travail.
- Elaboration en cours de contrats de prestations cantonaux quadriennaux, avec notamment la réglementation sur l'utilisation des excédents de résultats.
- Mise en place de nouvelles normes comptables (Swiss Gaap RPC, IPSAS) dans les établissements à but non lucratif.
- Uniformisation des règles d'attribution des subventions fédérales, cantonales, et communales (OFAS, SECO, PETC, CASI, etc.).
- Décloisonnement et multi-financement : ouverture des ateliers d'insertion et des entreprises sociales à tous les statuts administratifs.
- Définition du prix moyen de journée à prestation égale.

Pour le moment il existe une diversité des modes de subventionnement à l'image de la diversité des populations accueillies. Les changements à venir vont vers l'instauration d'une seule façon de calculer pour tous les statuts administratifs. Cette méthode de calcul devra cependant tenir compte d'une productivité variable par type de public concerné.

Entreprises sociales fortement autofinancées :

Les entreprises sociales sont définies comme suit :

1. Une production de biens et/ou de services
2. Un fonctionnement d'entreprise :
 - Autofinancement significatif (parfois > 50%)
 - Gestion du risque de marché
 - Structure organisationnelle autonome de PME/PMI
3. Une mission qui s'inscrit dans un but social¹ :
 - Création de places de stages d'insertion par le travail pour personnes en difficulté² (contrats à durée limitée)
 - Création d'emplois CDI pour personnes en situation de handicap (contrat à durée indéterminée)

2. Besoins spécifiques en matière de gestion et de financement

Les entreprises sociales ont des besoins spécifiques en matière de gestion et de financement. Elles doivent en particulier être gérées comme des entreprises privées traditionnelles, afin de générer les revenus nécessaires à leur équilibre financier et donc à leur survie.

Par leurs spécificités, elles se différencient nettement des ateliers d'occupation pour personnes handicapées, des organisations privées d'aide sociale et des organismes d'Etat.

La bonne gestion d'une entreprise sociale est avant tout basée sur sa performance économique, sa capacité d'adaptation, son autonomie d'entreprendre et sa gestion des risques. Elle doit être capable d'anticiper les changements rapides du marché. Il faut qu'elle optimise ses ressources, afin de pérenniser les emplois des personnes en difficulté et/ou d'accueillir des stagiaires en insertion.

Pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise sociale, une liste de points-clés a été établie.

¹ Ces points s'appliquent aussi pour les entreprises à but non lucratif dont la mission est culturelle ou sportive.

² Personnes handicapées et personnes souffrant de problèmes sociaux-sanitaires

3. Points-clés pour la gestion financière d'une entreprise sociale

A. Trésorerie

Afin de pallier aux aléas courants de gestion, l'entreprise sociale a besoin de constituer un volant minimum de trésorerie estimé à **3 mois de charges totales du compte d'exploitation**. De plus, **les fonds propres doivent être supérieurs ou égaux à 3 mois de charges du personnel**. A ce volant minimum il faut ajouter un certain nombre de paramètres qui sont dépendants du type d'activité, de l'autofinancement de l'entreprise ainsi que du subventionnement. Ces paramètres sont :

3.1. Fonds de roulement pour les activités courantes

Le fonds de roulement doit être suffisant pour couvrir l'achat des matières premières nécessaires à la production, l'ensemble des salaires et les charges fixes (loyers, assurances, etc.).

Pour certaines activités, il est inévitable d'immobiliser une partie des liquidités dans des fournitures stockées. Du coup, il peut se passer plusieurs mois entre le moment où les factures d'achat de fournitures sont réglées et le délai de paiement des clients pour le produit fini.

Le besoin en trésorerie varie fortement d'un mois à l'autre selon le volume de production (lié aux commandes clients), ainsi qu'en fonction des termes de paiement contractuels. Comme pour toute entreprise privée traditionnelle, le besoin de trésorerie doit aussi fournir une marge de manœuvre en cas de retard de paiement des clients, et cela indépendamment de la qualité de la gestion des débiteurs.

3.2. Fonds propres pour le développement de nouvelles prestations

Si une entreprise sociale veut remplir la mission qui lui est confiée et se maintenir sur le marché, elle doit pouvoir faire évoluer ses activités. Elle doit pour cela disposer d'une capacité financière suffisante. Grâce à ses fonds propres, l'entreprise sociale doit pouvoir modifier rapidement la nature de ses activités pour répondre à l'évolution du marché, comme à l'évolution des besoins de ses bénéficiaires. Sans fonds propres pour le développement de nouvelles prestations, le besoin en fonds de roulement pour les activités courantes va absorber la trésorerie disponible et fragiliser l'entreprise en réduisant sa capacité à innover.

3.3. Ligne de crédit (basée sur des fonds propres en suffisance)

Pour négocier une ligne de crédit avec une banque, l'entreprise sociale doit démontrer que ses fonds propres sont suffisants (total du passif du bilan moins les fonds étrangers). Aucune banque ne se risquera à accorder une ligne de crédit à

une entreprise dont les fonds propres ne lui garantissent pas la couverture du risque qu'elle prend.

B. Gestion des risques

3.4. Risques économiques (provision pour débiteurs douteux) et risques conjoncturels (réserve pour conjoncture difficile)

Les risques économiques³ ont un impact significatif et direct sur la situation financière de l'entreprise. De ce fait, il est indispensable de constituer des réserves pour couvrir le déficit temporaire lié aux risques économiques et éviter de sombrer à chaque baisse de conjoncture. Sans réserve suffisante face à des difficultés, les entreprises sociales seraient amenées très rapidement à licencier leurs collaborateurs et/ou à diminuer le nombre de places pour leurs bénéficiaires, ce qui irait à l'encontre de leur mission.

3.5. Règle d'amortissement lié au risque contrat client

La politique d'amortissement des équipements et des infrastructures doit être directement liée aux risques clients (par exemple : pour un contrat de 3 ans avec un client, les équipements doivent pouvoir être amortis sur la même période).

Ce point est désormais réglé, puisque depuis 2007, les entreprises sociales doivent se conformer aux normes comptables RPC21. Les amortissements se font en fonction du risque économique lié à l'activité.

3.6. Les entreprises sociales assument le risque lié à leur activité commerciale

L'Etat, en tant que client commanditaire de la création de places de travail ou de stage, assume le risque lié à la mise à disposition de la capacité demandée. En d'autres termes, il finance la capacité mise à sa disposition, même s'il n'est pas en mesure de la satisfaire.

Dans le cas contraire si la prestation réellement fournie par l'entreprise sociale est inférieure à la commande, le financement sera limité à l'offre fournie. Par exemple une entreprise sociale s'engage à fournir 100 places de travail et finalement en fournit 90. Elle sera subventionnée pour 90 postes.

Dans le même ordre d'idée, si l'entreprise fournit plus que ce qui est commandé, elle le fait à ses frais.

³ Variations conjoncturelles, perte de clients, perte de partenaires économiques, secteur d'activité en récession, etc.

C. Incitation à l'autofinancement par les dons et le bénévolat

Les dons non affectés qui sont utilisés pour financer les activités courantes ou financer des projets de développement et qui s'inscrivent dans le cadre de la mission, ne devraient pas être pris en compte dans le calcul du résultat d'exploitation à partir duquel le montant à rembourser à l'Etat est calculé (voir plus bas).

Dans le cas contraire, les entreprises sociales ne seraient pas stimulées pour augmenter leur part de don au budget, ce qui serait contreproductif pour l'Etat.

La même logique s'applique en ce qui concerne le travail des bénévoles. Les heures de travail qu'ils offrent à l'entreprise sociale constituent des dons en nature qui ne devraient pas être pris en compte dans le résultat d'exploitation utilisé pour calculer le remboursement à l'Etat. Le système devrait être incitatif pour les personnes désirant donner de leur temps bénévolement. Les RPC 21 mentionnent cette problématique⁴.

D. Capacité d'investissement et d'innovation

3.7. Capacité à maintenir les moyens de production

La capacité d'investissement est un élément fondamental pour maintenir une entreprise pérenne et flexible dans un environnement dans lequel les changements sont difficilement maîtrisables. L'entreprise doit pouvoir disposer de ressources propres permettant le renouvellement régulier de ses équipements afin de maintenir intacts ses capacités d'accueil et de production.

Les machines et les équipements doivent être entretenus et renouvelés, même et en particulier s'ils sont acquis grâce à des aides extérieures, ou remplacés régulièrement pour permettre à l'entreprise sociale de maintenir ses moyens de production et de rester ainsi compétitive.

D'autre part, si l'entreprise sociale est propriétaire des locaux utilisés, elle a besoin de constituer un fond de rénovation de l'immeuble et des aménagements.

3.8. Capacité de réaction rapide aux exigences du marché

Aucune entreprise, même sociale, ne peut prétendre vivre sur ses acquis. La réactivité et la capacité d'innovation et de diversification sont indispensables à sa survie. Elle doit pouvoir obtenir de nouveaux marchés en réalisant les investissements nécessaires. Faute de capacité à réagir rapidement (par exemple achat d'une nouvelle machine lié à un nouveau contrat client), de nombreux marchés pourraient lui échapper. L'entreprise doit donc pouvoir disposer d'une capacité d'investissement importante dans de courts délais.

⁴ Document RPC 21 page.157, ad chiffre 38, section 55

3.9. Capacité de développement

L'entreprise sociale doit innover aussi bien pour faire face aux contraintes commerciales du marché, que pour répondre aux besoins sociaux évolutifs.

Le développement de nouvelles prestations et de nouveaux produits nécessite des moyens humains et financiers pour assurer :

- La phase de conception du projet
- Le montage du business plan
- La recherche de fonds
- Le temps d'acquisition des infrastructures et/ou du matériel
- Le temps de transformation des locaux
- Le lancement des activités
- Le temps nécessaire pour atteindre les objectifs de production/chiffre d'affaires

E. Rôle essentiel de l'Etat

3.10. Assurer des conditions cadres pour que les entreprises sociales atteignent leurs objectifs sociaux et économiques

La recherche d'un autofinancement le plus élevé possible présente des avantages financiers importants pour l'Etat (moins de subventions pour remplir la mission confiée). L'Etat doit pour cela laisser à l'entreprise sociale la marge de manœuvre la plus élevée possible au niveau de sa gestion, pour que celle-ci puisse assurer sa survie à moyen et long terme. L'octroi des subventions devrait être déterminé sur la base des objectifs et résultats liés à la mission et ne devrait pas interférer avec les choix stratégiques de l'entreprise.

3.11. Inciter à l'esprit d'entreprise pour que l'entreprise sociale soit attractive, efficiente et atteigne un autofinancement élevé

L'autofinancement d'une entreprise sociale provient principalement de sa capacité à intéresser des clients par la qualité de ses prestations et de ses services. Cela nécessite une capacité d'innovation et une volonté d'entreprendre qui répondent de manière adaptée et efficace à leurs besoins.

Le rôle de l'Etat est prépondérant pour encourager ce comportement en laissant les acteurs disposer du bénéfice de leur résultat.

F. COMPTABILITE ANALYTIQUE : DANS QUEL BUT ?

3.12. Une comptabilité analytique par bailleur dans une entreprise sociale co-financée par plusieurs bailleurs

Le rapport de la cour des comptes N°6 publié le 13 novembre 2007 mentionne en page 27 :

« Parmi les moyens de contrôler que la subvention soit effectivement affectée au but dans lequel elle a été octroyée, il serait indiqué d'avoir à terme chez les entités subventionnées une comptabilité analytique par type de prestation faisant l'objet d'une subvention. Dans ces cas précis, le résultat annuel à répartir entre l'Etat et l'entité ne serait plus issu du résultat du compte de pertes et profits « complet », mais d'un compte de pertes et profits « partiels ». Il conviendrait alors de contrôler que les ventilations de charges ne soient pas utilisées dans le but de « faire tendre » vers zéro le bénéfice relatif à la prestation financée par subvention. »

Clairement, l'objectif poursuivi est de contrôler que la subvention soit effectivement affectée au but dans lequel elle a été octroyée.

Cet objectif nous paraît totalement légitime, mais nous pensons que la stratégie proposée pour l'atteindre a des inconvénients majeurs : mettre en place une « comptabilité analytique par type de prestation faisant l'objet d'une subvention ».

Nous allons détailler les inconvénients ci-dessous et développer plus loin une proposition pour atteindre le même objectif.

Les inconvénients :

- 1) Difficulté de définir des règles de répartition des charges et des produits
Comment faire dans le cas d'une entreprise sociale qui a plusieurs activités économiques chacune financées par plusieurs bailleurs ? Par exemple une entreprise sociale

active dans le jardinage et la restauration qui touche une subvention à la fois de l'OCE et de l'OFAS. Ces subventions sont affectées aux deux activités car les stagiaires ont la possibilité de travailler dans les deux quel que soit leur statut administratif. Pour corser les choses, le nombre de stagiaires bénéficiaires du chômage ou de l'AI par type d'activité économique n'est pas prévisible car il dépend du profil de chaque candidat. Le stage qui lui sera octroyé sera celui qui lui permettra le mieux d'augmenter ses chances d'insertion. Finalement, comment planifier le rendement d'un stagiaire. Le rendement de la personne ne dépend pas de son statut administratif mais de multiples facteurs. Dès lors, comment mettre sur pied une comptabilité analytique par bailleur ? Une clé de répartition des charges peut être choisie mais elle ne reflétera jamais la réalité constamment changeante de l'activité économique. Les entreprises qui ont plusieurs bailleurs pour plusieurs activités peuvent en témoigner. De plus la tendance veut que les entreprises sociales s'ouvrent à tout type de bénéficiaires et augmentent la variété de leur type de financement. Donc de plus en plus d'institutions vont être touchées par cette problématique.

- 2) La tenue d'une comptabilité analytique par bailleur n'apporte de valeur ajoutée, ni à la gestion de l'entreprise ni à l'atteinte de ses objectifs économiques et sociaux. Par contre elle monopolise des forces de travail et augmente les charges inutilement tant pour le bailleur (coût du contrôle) que pour l'institution subventionnée.
- 3) Le risque induit par des comptes analytiques par bailleurs. Le rapport mentionne : « Il conviendrait alors de contrôler que les ventilations de charges ne soient pas utilisées dans le but de « faire tendre » vers zéro le bénéfice relatif à la prestation financée par subvention ». Ce risque difficilement contrôlable est inévitable avec ce genre de comptabilité (voir inconvénient n°1). Cela impliquerait un contrôle supplémentaire pour l'Etat avec les coûts qui l'accompagne. Comment l'éviter en parvenant au même résultat ? En d'autres termes, à quel niveau du

processus positionner le contrôle du risque pour atteindre le même objectif ?

Proposition pour atteindre l'objectif de pouvoir contrôler que la subvention soit effectivement affectée au but dans lequel elle a été octroyée.

Comme garantie, le bailleur à trois points d'ancrage qui, cumulativement, lui permettent de contrôler que l'argent versé soit bien dépensé pour le but convenu :

1) Enveloppe maximum négociée : montant de la subvention mis au budget permet le contrôle absolu du coût par place. Le résultat en fin d'année ne peut être que égal ou inférieur au budget.

2) Nombre de places (capacité) : Il conditionne le versement de la subvention. Il permet de contrôler que la subvention soit versée au pro rata du nombre de places remplies. Si par la faute de l'entreprise d'insertion les places de travail ou de stage ne sont pas complètement occupées sur l'année, la subvention sera versée proportionnellement. Le risque de subventionner une prestation qui n'a pas eu lieu est du coup réglé.

3) Méthode de répartition du résultat d'exploitation préconisé par la cour des comptes. Le flux d'argent de la subvention évolue librement dans le compte d'exploitation global, mais avec un contrôle stricte à la sortie. En effet, le but est atteint si on se positionne simplement à la sortie du processus, c'est à dire à la répartition du résultat de l'entité et que les principes de répartitions proposés par la cour des comptes sont adoptés.

En somme, l'Etat contrôle l'entrée, le volume et la sortie ce qui répond aux besoins légitime de contrôle sans avoir besoin de créer des « comptabilités analytiques par type de prestation faisant l'objet d'une subvention » qui n'aurait pas d'autres utilité.

Nous souhaiterions que les entités subventionnées soient tenues à une comptabilité analytique pour autant, et uniquement dans

le cas, où celle-ci permette d'améliorer l'efficacité et l'efficacité économique, sociale ou écologique. D'ailleurs les entreprises sociales performantes travaillent déjà avec ce type de comptabilité analytique.

F. Méthode incitative de répartition du bénéfice

En cas de résultat positif sur 4 ans (résultat avant réserves et provisions mais après amortissements)⁵ :

- 25% du résultat positif devra servir à l'amélioration des prestations de l'entreprise sociale (p. ex. provision pour aménagement des locaux, nouveaux équipements);
- 25% du résultat positif est à libre disposition de l'institution (p.ex. pour la constitution de provisions pour recherche et développement de nouvelles activités);

Tant que le volant de trésorerie minimal défini n'est pas atteint, le solde du résultat est intégralement destiné à l'entreprise sociale

Une fois que le volant de trésorerie minimal est atteint, le solde de 50% du résultat est partagé entre l'Etat et l'entreprise sociale au prorata du taux d'autofinancement⁶.

Si l'Etat est la seule source de financement (autofinancement = 0), le solde de 50% du résultat positif lui est intégralement remboursé.

Exemples :

Pour un bénéfice cumulé sur 4 ans de 200'000.- calculé sans tenir compte des dons

a) Si l'Etat est la seule source de subvention, la somme qui lui est restituée est de 100'000.-.

b) Si la subvention de l'Etat représente 50% des produits totaux (subventions et autofinancement⁷), la somme qui lui est restituée est proportionnelle à savoir 50% de 100'000.- ; 50'000.-.

⁵ C'est le cumul des résultats sur 4 ans qui est pris en compte. Par exemple : année 1 perte -10'000.- ; année 2 bénéfice 20'000.- ; année 3 bénéfice 20'000.-, année 4 bénéfice 20'000.- total cumulé 50'000.-

⁶ Chiffres d'affaires et dons

⁷ Idem

G. Système adaptable à tous les domaines subventionnés

Il nous semble que les différents points abordés dans ce mémorandum peuvent être appliqués, non seulement aux entreprises sociales, mais également aux autres domaines subventionnés comme la culture et le sport.

Finalement, c'est moins la nature de l'activité qui compte pour édicter des règles de financement que la particularité d'allier autofinancement et subventions.

Genève, septembre 2007

Liste de diffusion

Patrick Schmied, OCE
Jean-Pierre Rageth, DES
Eric Maugué, DGAS
Christian Frey, INSOS Genève
François Longchamp, DES
Manuel Tornare, conseiller administratif
Pierre-François Unger, DES
David Hiler, Conseiller d'Etat
Eric Etienne, DES
Benedikt Cordt-Moeller, DGAS, Service du contrôle interne
Anja Wyden, Directrice DGAS
Veronique Pürro
Philippe Aegerter
Chambre de l'Economie Sociale et Solidaire, APRES
INSOS
Manfred Urben, OCE
Carole Singarella, OCE
Jean-Philippe Corbaz, OCE
Maurice Fiumelli, Direction administrative et financière, Chancellerie d'Etat
Marianne Frischknecht, DF, Service juridique