senesuisse

Association d'établissements économiquement indépendants pour personnes âgées Suisse

Rapport annuel 2024

senesuisse : 25 ans d'engagement pour améliorer les conditions des soins aux personnes âgées

Impressum

Éditeur
senesuisse
Uferweg 15
3013 Berne
031 911 20 00
info@senesuisse.ch

Direction du projet
Nicole Fivaz

Rédaction
Christian Streit
Nicole Fivaz

Traduction
Caroline Brennecke

Mise en page
Kursiv Grafik GmbH

Impression
Ediprim SA

Crédit photographique
Joel Schweizer

© 2025 senesuisse

Table des matières

Avant-propos du président 3
Rétrospective du directeur sur 25 ans de senesuisse 4
Programme NIP-Q-UPGRADE 6
senesuisse fête ses 25 ans – Paroles de jubilé 8
EFAS peut démarrer 11
Mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers 12
Chiffres financiers 2024 14

Illustration « Nous célébrons les 25 ans de senesuisse »

Aperçu des activités associatives de senesuisse et des processus politiques, notre rapport annuel illustre aussi l'habitat et la vie en EMS. Dans cette édition, les photos ont été réalisées lors de l'assemblée générale jubilaire 2024 de senesuisse que nous avons fêtée comme il se doit dans un environnement un peu différent à bord d'un bateau sur le lac des Quatre-Cantons. Découvrez dans ce rapport annuel ce que nous avons réalisé ensemble lors de cette année et des 24 années précédentes – que ce soit dans le quotidien des EMS ou sur le plan politique.

Avant-propos du président

Penser l'accompagnement et les soins comme un système global

L'évolution démographique contraint la politique sanitaire suisse à créer des conditions cadres optimales pour les personnes âgées, qu'elles vivent chez elles ou dans une institution. Faciliter des solutions entrepreneuriales est ce qui me motive à présider senesuisse et l'ASPS.

Pirmin Bischof
Président
senesuisse

Je suis très reconnaissant de la confiance dont témoigne mon élection à l'unanimité à la présidence. J'y vois le souhait et l'appel à créer des conditions préalables positives pour les entreprises tournées vers l'innovation, quel que soit le setting. J'accorde donc une importance particulière à une bonne collaboration entre EMS et Aide et soins à domicile.

Le jalon EFAS
Après de nombreuses années de débats parlementaires, le peuple a décidé fin 2024 l'application d'un financement uniforme des soins, qu'ils soient ambulatoires ou stationnaires. Les mauvaises incitations peuvent ainsi être éliminées et les soins intégrés renforcés. Il convient de penser les soins et l'accompagnement des personnes âgées non en silos distincts de catégories de fournisseurs de prestations, mais de les financer au contraire sur une base uniforme. Avec EFAS nous avons créé le fondement d'un système amélioré : place maintenant à sa mise en œuvre.

Financer le logement protégé
Notre but commun est de créer un lieu de vie optimal pour les personnes âgées où les prestations requises sont financées. À cet égard senesuisse s'engage depuis nombre d'années en faveur des logements protégés qui rendent possible à la fois une sécurité maximale et des coûts minimaux. Un financement judicieux des prestations requises par les bénéficiaires de prestations complémentaires nous permet de faire face aux défis de l'évolution démographique. En parallèle, des thèmes comme l'amélioration de la prise en soins de la démence et des soins palliatifs ont fait leur entrée au Parlement.

Merci pour votre collaboration
Je remercie chaleureusement les équipes du secrétariat général et du comité pour ces débuts fantastiques et l'exceptionnel travail fourni. Des remerciements particuliers vont à tous les établissements regroupés au sein de senesuisse pour leur soutien et leur collaboration.

Retour sur 25 ans de senesuisse

Réussir ensemble

Ce qui débuta par une communauté d'intérêts de quelques entrepreneurs s'est mué en une actrice importante sous le nom de senesuisse. L'association qui compte entretemps plus de 500 établissements animés d'un esprit d'entreprise permet un engagement commun et fort.

« Les choses bougent dans le domaine des homes. Les besoins nouveaux et en constante évolution de nos semblables nous obligent à observer de près les tendances de l'évolution et à faire preuve ici et là de flexibilité en empruntant de nouvelles voies. »
Tirées de notre rapport annuel 2000, ces phrases n'ont rien perdu de leur actualité 25 ans après. Le monde des EMS a pourtant connu des évolutions notoires durant ce quart de siècle. Le passage des « maisons des pauvres et des maladières » aux EMS a certes eu lieu déjà bien avant, mais avec ses longs couloirs et ses chambres communes, le standard moyen d'il y a 25 ans avait des relents d'hôpital. D'importantes améliorations sont intervenues depuis. Nous les devons à la force d'innovation du personnel de la branche – notamment des têtes pensantes ayant fait preuve d'esprit entrepreneurial. Pour senesuisse, pouvoir réunir ces pionnier·ère·s à l'origine de l'actuelle diversité de l'offre et œuvrer ensemble avec passion à des conditions cadres favorables dans les soins aux personnes âgées est un privilège.

Au début fut la TVA

L'origine de la fondation du groupement qui a précédé senesuisse remonte à la décision du Parlement national d'assujettir les homes privés à la TVA. Quelques acteurs se sont ainsi réunis et ont fondé en 1996 la SIPP (communauté d'intérêts des établissements médico-sociaux privés). Grâce à un travail politique intensif, ils ont obtenu la suppression de cette inégalité de traitement. Mais d'autres intérêts communs à défendre apparurent. C'est ainsi que l'association

senesuisse vit le jour. Depuis, elle grandit d'année en année et compte aujourd'hui plus de 500 membres. La philosophie est restée la même : l'intérêt commun pour une bonne prise en charge des personnes âgées et l'engagement politique contre des prescriptions légales inutiles ou excessives limitant la liberté de l'offre et ainsi la marge de manœuvre entrepreneuriale.

Ce qui nous occupe au quotidien

Malheureusement, exiger à la fois plus d'économies et de preuves de qualité est dans l'air du temps en politique. Le secrétariat général et les instances de senesuisse combattent cette tendance au quotidien. Nous nous engageons pour un financement permettant à toutes les personnes âgées de notre pays de vivre décemment leurs vieux jours. Avec l'actuel système des paiements fixés par la politique, des discussions sur un financement résiduel couvrant intégralement les coûts occupent chaque année l'association. Grâce à une campagne de votations en faveur d'EFAS couronnée de succès, les prestations seront désormais financées directement, sans composante d'épargne politique. Dans le domaine de la qualité, nous devons constamment démontrer de plus belle qu'au quotidien, c'est la qualité de vie globale des résident·e·s qui est essentielle et non la perfection des activités de soins. Une qualité perceptible ne s'obtient qu'avec un personnel motivé et non par un grand nombre de preuves écrites. senesuisse s'est appuyée sur ce constat pour bâtir un système de qualité simple et utilise ses publications comme la revue spécialisée FOCUS ou la senestory annuelle pour diffuser des messages positifs sur les établissements pour personnes âgées et sur les professions de soins et d'assistance. En parallèle, nous offrons une plateforme aux idées et aux solutions novatrices. D'autres thèmes, comme la pénurie de personnel qualifié ou la prise en charge optimale révèlent également la valeur des associations dans la progression du but commun des établissements affiliés, actuellement en particulier s'agissant des « prestations complémentaires pour le logement protégé ». Partant senesuisse entretient des liens étroits avec les autres associations du domaine de la santé.

Le futur en ligne de mire

L'engagement commun avec l'Association Spitex privée Suisse (ASPS) contre l'assujettissement à la TVA des établissements d'aide et de soins à domicile boucle en quelque sorte la boucle ; nous avons gagné cette bataille aussi, si bien qu'en 2025 tous les fournisseurs de prestations sont sur un pied d'égalité. Je suis curieux de savoir ce qui sera écrit dans le rapport annuel 2050 de senesuisse. D'ici là, nous devons gérer des thèmes d'importance comme la pénurie de personnel qualifié, l'évolution démographique, la solitude et la démence. Quoi qu'il en soit, l'ultime phrase du rapport annuel 2000 est toujours d'actualité : « Votre collaboration personnelle est la bienvenue ; vous garantissez ainsi aussi des avancées significatives en matière d'information et de connaissances. »

« Outre le financement, la qualité et l'infrastructure, la pénurie de personnel qualifié et la prise en charge optimale – notamment de la démence et des soins palliatifs – font partie des thèmes prioritaires. »

Christian Streit, Directeur senesuisse

Programme NIP-Q-UPGRADE

Développer la qualité des soins fondée sur des données : mode d'emploi

Dans cette interview, la Prof. Dre Franziska Zúñiga, directrice des travaux de recherche, relate comment le programme national NIP-Q-UPGRADE soutient les établissements des soins de longue durée dans le développement de leur qualité.

Franziska Zúñiga
Professeure assistante Sciences infirmières – Département Santé publique, Université de Bâle

Le programme NIP-Q-UPGRADE attribué par la Commission fédérale pour la qualité aux associations nationales CURAVIVA, association de branche d'ARTISET, et senesuisse est en cours depuis deux ans. Quelles en sont les réalisations à ce jour ?
Les EMS nous ont beaucoup appris sur leur façon de gérer les indicateurs de qualité médicaux (IQM) et de définir le développement de la qualité.

En quoi le projet est-il important pour les établissements de soins de longue durée ?
Le projet soutient les EMS de façon ciblée par des solutions pratiques dans l'amélioration de la qualité des données IQM et dans l'utilisation de ces données pour le développement de la qualité des soins. Les homes seront ainsi aussi armés pour l'arrivée des nouvelles conventions de qualité avec les caisses-maladie.

Quelle en est la valeur ajoutée pour les résident·e·s et le personnel ?
Le développement permanent de la qualité a pour sens et but le bien-être des résident·e·s. Travailler ensemble à de bons soins infirmiers sur la base d'IQM renforce aussi le

personnel pour qui pouvoir fournir des soins infirmiers de bonne qualité est une motivation importante.

Quelles sont les conclusions de l'équipe de recherche jusqu'ici ?

On peut évoquer les conclusions centrales suivantes :

- Les EMS sont très motivés à améliorer en permanence leur qualité.
- Les conditions cadres doivent être adaptées pour faciliter la qualité des données IQM et le développement permanent de la qualité. Un meilleur accès aux résultats des mesures IQM en fait notamment partie.
- Les mesures prévues doivent être pratiques et applicables. À cet égard, la collaboration étroite avec les EMS et les parties prenantes de différents groupes professionnels, pharmacien·ne·s et médecins par ex., est essentielle.

Quelles sont les étapes prévues en 2025 ?

En 2025, l'accent est mis sur les études pilotes pour apprendre comment les mesures développées sont accueillies et ce que nous pouvons améliorer. Ensuite nous allons promouvoir conjointement avec senesuisse et CURAVIVA l'utilisation à large échelle des boites à outils. Dès l'automne 2025, il devrait être possible de mesurer et de tester les nouveaux IQM.

Que faut-il pour transposer les résultats du projet dans la pratique ?

Avec NIP-Q-UPGRADE nous allons fournir des supports de formation et des moyens auxiliaires. Nous espérons voir de nombreux EMS suivre les formations et utiliser le matériel fourni pour œuvrer en permanence au développement de la qualité.

Interview : Nicole Fivaz

Paquets de travail du programme réalisés à ce jour

Paquet 1 : Amélioration de la qualité des données des indicateurs de qualité médicaux (IQM)

Par des entretiens et des observations dans des EMS nous avons déterminé des facteurs influençant la qualité des données des IQM. Avec les fournisseurs d'instruments et de logiciels nous avons discuté de mesures simplifiant la collecte de données. Nous testons actuellement aussi une boite à outils avec des supports de formation et du matériel pour les EMS pour optimiser la qualité des données des IQM déjà collectés.

Paquet 2 : Soutien du développement de la qualité fondée sur des données

Littérature, exemples internationaux et une enquête nationale nous enseignent comment promouvoir plus avant un développement de la qualité fondée sur les données. Des entretiens complémentaires avec des responsables et des ateliers avec des résident·e·s et des proches furent également importants pour comprendre les pratiques actuelles de développement de la qualité. Ils nous ont servi de base pour développer une autre boite à outils avec des formations et du matériel qui sera testée dans une étude pilote dès le mois de mars.

Paquet 3 : Introduction de nouveaux IQM

En étroite collaboration avec les parties prenantes, nous développons du matériel auxiliaire pour l'introduction de trois nouveaux IQM : Escarres, Projet de soins anticipé et Revue de la médication. Le développement de recommandations relatives à des IQM supplémentaires est également en cours avec des expert·e·s.

Infos : senesuisse.ch/nip-q-upgrade/fr

senesuisse fête ses 25 ans

Paroles de jubilé

Quelques partenaires importants qui ont cheminé avec nous livrent leurs impressions sur la collaboration avec et au sein de senesuisse.

Clovis Défago
Président de longue date, propriétaire de la Casa Solaris AG
Voilà 25 ans, quelques EMS privés se sont regroupés au sein de la SIPP, moquée à l'époque, pour s'opposer à la discrimination des homes privés. La SIPP devint l'association senesuisse que j'ai eu le plaisir de présider presque 17 ans. Grace à senesuisse, le secteur des homes dans son entier a connu nombre d'améliorations décisives. Je souhaite à senesuisse de garder cet élan agile et sa force de persuasion habituelle.

Renate Monego
Directrice des centres de santé pour personnes âgées de la Ville de Zurich

Quelle que soit l'entité responsable, les EMS en Suisse font face à des défis similaires. Que ce soit dans l'assurance de la qualité des soins et de l'accompagnement, le recrutement et la fidélisation du personnel qualifié ou le financement – senesuisse joue un rôle déterminant pour notre branche. En qualité d'organisation patronale, elle s'engage activement pour nos intérêts d'institution de santé de la ville. Ses structures efficaces et simples autorisent un échange précieux avec des partenaires de la branche.

Kathrin Huber
Secrétaire générale de la CDS
Pour les directrices et les directeurs cantonaux de la santé, l'association senesuisse est une partenaire constructive et fiable – récemment nous nous sommes engagés ensemble avec succès en faveur du OUI au financement uniforme des prestations ambulatoires et stationnaires. Il s'agit désormais d'œuvrer de concert à une bonne réalisation de cette réforme de taille. Nous nous réjouissons de la collaboration à venir !

Eloïse Ballif-Oberson
Secrétaire générale de l'association cantonale FEDEPS
Les décisions en matière de santé publique se prennent tant au niveau cantonal que fédéral. C'est pourquoi, du point de vue de la FEDEPS, la collaboration avec senesuisse, faîtière nationale, est essentielle. En charge du lobbying fédéral et des négociations avec les assureurs, elle accomplit, à la satisfaction de nos membres, un travail précieux. Ensemble, nous faisons concrètement avancer les choses.

Markus Leser
Directeur de longue date de CURAVIVA Suisse
L'engagement pour une amélioration constante des conditions cadres et le travail politique y relatif exigent de mutualiser les ressources spécialisées. À cet égard, je vois en senesuisse une association compétente et expérimentée qui évolue tel un « hors-bord » dans les eaux et les bas-fonds politiques. Vitesse et structures horizontales sont aujourd'hui plus importantes que jamais.

Marco Petruzzi
Président de l'association cantonale GSA Solothurn
Fondée à une époque de profonds changements, senesuisse s'est établie comme une partenaire fiable pour la qualité dans les soins de longue durée. Elle a abordé activement les défis des dernières décennies : évolution démographique, pénurie de personnel qualifié, nouvelles technologies. Numérisation, nouveaux concepts de soins et changement social continueront de solliciter senesuisse – et de lui offrir des opportunités. Conjointement avec ses membres, l'association marquera aussi les 25 années à venir.

EFAS peut démarrer

Un financement axé sur l'avenir sans mauvaises incitations

À ce jour, les nombreux acteurs de la santé opèrent chacun dans leur silo et avec un financement indépendant. Source de mauvaises incitations, ceci entrave aussi les soins centrés sur la personne. Le financement uniforme des prestations ambulatoires et stationnaires EFAS nous offre l'opportunité d'améliorer le système. Saisissons-la !

Pour l'aide et les soins à domicile et les EMS, la législation actuelle prévoit une contribution fixe des assureurs maladie. Le reste des coûts des soins dus est à la charge des cantons ou des communes. Ces contributions continuent d'augmenter à cause de l'évolution démographique et engendrent ainsi une opposition budgétaire. Il en résulte un trou béant dans les seuls livres de comptes des EMS de 200 à 400 millions de francs par an qui n'est pas financé. Dès 2032, EFAS permettra une juste répartition des coûts des soins, soit environ 73 % à la charge des assureurs et 27 % à la charge des pouvoirs publics. La hauteur du financement ne relève plus de la politique cantonale, mais des données des fournisseurs de prestations.

« L'introduction d'EFAS élimine les intérêts particuliers. Désormais les considérations professionnelles et non financières sont déterminantes. »

Le professionnel prime sur le financier

Dans l'actuelle législation, les motifs financiers interviennent dans le choix des prestations fournies aux patient·e·s. Ainsi, les contributions des caisses maladie à l'aide et aux soins à domicile étant beaucoup plus élevées que celles aux EMS, les assureurs privilégient le séjour stationnaire alors que les cantons, sur la base de l'inversion des signes, optent pour la prise en charge ambulatoire à domicile. L'introduction d'EFAS permet d'éliminer ces intérêts particuliers et ces mauvaises incitations. Pour le domaine des soins de santé, des considérations professionnelles et non financières deviennent déterminantes.

Ambulatoire ET stationnaire

Aujourd'hui, la coordination entre fournisseurs de prestations, assureurs et cantons n'est avantageuse pour personne. Avec EFAS, les actuels silos seront démontés. Le financement uniforme renforce les soins intégrés et les personnes âgées en sont les principales bénéficiaires si elles sont prises en charge et soignées dans le setting le plus approprié pour elles. Saisissons l'opportunité et améliorons le système dans son entier lors de la mise en œuvre !

Christian Streit, Directeur senesuisse

Mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers

Comment répondre au mieux à la pénurie de personnel qualifié ?

Acceptée, l'initiative sur les soins infirmiers est maintenant mise en œuvre en deux étapes. L'introduction en 2024 dans tous les cantons d'un financement supplémentaire des formations tertiaires en soins infirmiers fut le premier pas. Au tour maintenant des mesures appropriées pour une amélioration des conditions de travail dans les soins.

Les EMS peuvent assurer des soins et un accompagnement optimal lorsque du personnel approprié en nombre suffisant s'occupe des besoins individuels des résident·e·s et dispose du temps nécessaire. À cet égard, la meilleure qualité de vie possible est essentielle et va bien au-delà de bons soins infirmiers. Le personnel de notre branche ne travaille pas avec des machines, mais avec des personnes vulnérables – et ce forcément sept jours sur sept, 24 heures sur 24. Dès lors, se limiter à former plus de personnel soignant qualifié ne suffit pas. Il faut aussi des conditions de travail motivantes pour un maintien durable dans la profession. Dans le dernier numéro de sa revue spécialisée FOCUS, senesuisse a montré comment y parvenir.

Des formations supplémentaires

Un choix suffisant est essentiel pour permettre aux établissements de trouver le meilleur personnel possible. senesuisse soutient donc depuis le début la première étape de l'initiative sur les soins infirmiers, également connue sous le nom d'« offensive en matière de formation » : la diminution des taxes d'études et le financement d'un salaire de formation approprié rendent plus attractives

les formations tertiaires dans le domaine des soins. La mise en œuvre révèle toutefois la structure fédéraliste de la Suisse : chaque canton introduit ses propres dispositions, y compris pour la hauteur des contributions. Si des cantons progressistes utilisent la situation initiale pour d'emblée financer aussi les formations de niveau secondaire, d'autres visent uniquement des investissements financiers limités avec peu d'effets. Il reste à espérer que l'engagement de plusieurs centaines de millions de francs déploie ses effets pour que les professions de soins jouissent d'une popularité encore plus grande.

Des exigences accrues

Les exigences sans cesse accrues à l'égard du personnel des EMS sont préoccupantes. La nouvelle génération autodéterminée des personnes âgées n'entre en EMS que lorsque le quotidien à la maison n'est plus possible en dépit d'une aide extérieure. Parallèlement, les exigences des proches croissent de plus en plus et les ressources disponibles dans la famille diminuent constamment. La combinaison de faibles taux de natalité, d'une activité professionnelle croissante et de nombreux ménages individuels a aussi un effet catalyseur : le développement démographique augmente la pression économique d'en faire toujours plus avec les moyens disponibles. En parallèle, les tâches administratives liées à l'assurance de la qualité et aux preuves d'économicité augmentent. Il reste ainsi toujours moins de temps pour le véritable travail avec les résident·e·s, ce qui est insatisfaisant pour le personnel et de plus en plus perçu comme un fardeau.

De meilleures conditions de travail

Dans ces circonstances des mesures de renforcement du personnel s'imposent au plus vite. L'intégration d'autres groupes professionnels, comme les spécialistes du travail social est une option. Mais comment le personnel soignant reste-t-il durablement dans la profession grâce à « de bonnes conditions de travail » ? Des études suisses concluent : le critère principal pour le maintien dans la profession infirmière est l'équilibre entre vie professionnelle et privée. Suivent des critères comme la charge ressentie, les possibilités d'évolution professionnelle, la reconnaissance au travail et la rémunération. Nouvelles lois ou conventions collectives de travail sont-elles le bon moyen ? Pas vraiment, car elles créent des règles uniformes pour tout le monde, même lorsqu'elles n'ont d'importance que pour quelques cas individuels. Elles fixent souvent un cadre trop étroit et rendent plus difficile la conclusion de solutions individuelles adaptées. Une nouvelle « Loi fédérale sur les conditions de travail dans les soins infirmiers » serait synonyme d'une réduction de la marge de manœuvre individuelle des établissements et du personnel. Si les nouvelles dispositions partent certes d'une bonne intention, leur effet est plutôt contre-productif et elles ne sont d'aucune aide s'agissant des réels défis. Il faut un personnel motivé et des responsables ayant suffisamment de temps pour les relations humaines et moins de tâches administratives à leur charge. Et bien sûr plus de moyens financiers – pour les personnes âgées et pour tout le personnel qui ne ménage pas ses efforts au quotidien !

« Si l'intention des nouvelles dispositions est bonne, leur effet est plutôt contre-productif et elles ne constituent aucune aide s'agissant des réels défis. »

Christian Streit, Directeur senesuisse

Bilan

Bilan au 31/12	2024	2023
Actifs	CHF	CHF
Liquidités		
PostFinance	86 233.19	130 732.01
BCBE	250 024.78	150 016.35
	336 257.97	**280 748.36**
Créances		
Débiteurs	13 711.00	62 994.00
Impôt anticipé	282.42	15.75
	13 993.42	**63 009.75**
Autres actifs circulants		
Compte de régularisation des actifs	160 000.00	74 600.00
	160 000.00	**74 600.00**
Total des actifs circulants	**510 251.39**	**418 358.11**
Actifs immobilisés		
Dépôt à terme PostFinance	0.00	100 000.00
Total des actifs immobilisés	**0.00**	**100 000.00**
Total des actifs	**510 251.39**	**518 358.11**
Passifs		
Dettes		
Créanciers	37 470.40	35 157.05
Compte de régularisation des passifs	12 900.00	5 400.00
	50 370.40	**40 557.05**
Fonds pour projets	**101 473.57**	**101 473.57**
Capital propre		
Capital propre	376 327.49	376 249.00
Bénéfice annuel/Perte annuelle	-17 920.07	78.49
	358 407.42	**376 327.49**
Total des passifs	**510 251.39**	**518 358.11**

Chiffres financiers 2024

Comptes annuels et Budget 2025

Comptes annuels et budget	2023	2024	2025
Nom du compte	CHF	CHF	CHF
Cotisations membres actifs simples	339 579	356 156	470 000
Cotisations membres actifs collectifs	24 405	40 345	0
Cotisations membres passifs	57 347	50 027	55 000
Cotisations membres spéciaux	3 700	4 500	4 000
Cotisations d'entrée membres	4 500	3 600	3 000
Autres recettes	12 392	6 675	4 000
Remboursement Hotela	103 000	195 160	99 000
Revenu du capital	349	649	0
Total des produits	**545 272**	**657 112**	**635 000**
Honoraires/salaires directeur/président	200 608	241 555	245 000
Secrétariat (avec infrastructure)	70 000	70 000	70 000
Frais comité et conférence régionale	16 977	20 965	20 000
Coûts pour représentations régionales/cantonales	13 917	20 089	20 000
Assemblée des membres	10 172	27 676	10 000
Imprimés/téléphone/timbres	11 642	16 168	10 000
senesuisse Focus	50 398	52 206	50 000
Q by senesuisse	41 058	87 315	35 000
Traductions	14 395	12 354	15 000
Participation frais juridiques	12 962	13 946	15 000
Projets	47 735	46 156	50 000
Lobbying/litiges Covid-19	6 800	0	0
Promotion politique	33 919	49 532	40 000
Promotion/études/partenaires	8 397	11 140	20 000
Conseils/révision/comptabilité	5 796	5 624	7 000
Divers (incl. impôts)	417	306	3 000
Total des charges	**545 193**	**675 032**	**610 000**
Résultat opérationnel	**79**	**-17 920**	**25 000**
Prélèvement du fonds pour projets	0	0	0
Résultat	**79**	**-17 920**	**25 000**

senesuisse

Association d'établissements économiquement indépendants pour personnes âgées Suisse

senesuisse
Uferweg 15
3013 Berne
031 911 20 00
info@senesuisse.ch
www.senesuisse.ch

Suivez-nous sur
LinkedIn et X.

concrète • politique • active