



Mai 2024

Exemple pratique du domaine des prestations financées forfaitairement

Contexte

L'offre de prestations et le budget pour l'année suivante sont établis pendant le premier semestre et reposent sur des valeurs empiriques, des estimations ainsi que des réflexions stratégiques et conceptionnelles. Logiquement, il s'agit là d'une offre indicative qui doit offrir la marge de manœuvre nécessaire (afin de pouvoir réagir avec souplesse à la demande de la clientèle), dans le cadre de la fourniture des prestations fondées sur la demande (conformément à la stratégie d'aide aux personnes dépendantes du canton de Berne). Le domaine de la prise en charge, tant dans la prévention que dans le conseil et la thérapie, est volatile par nature et les facteurs qui mèneront au but ne sont guère prévisibles.

Causes possibles pour les fluctuations et les incidences financières

- La demande en prestations augmente au cours du deuxième semestre (par exemple en raison d'un changement du comportement de la personne dépendante ou de l'augmentation des charges psychiques). L'institution agit sur la base de la demande et fournit des prestations supplémentaires. Les chiffres normalisés de l'offre sont dépassés, les collaborateurs et collaboratrices accomplissent des heures supplémentaires. Le compte de résultats présente un découvert (résultat financier négatif). Les collaborateurs et collaboratrices compensent l'année suivante les heures supplémentaires, ce qui produit dans le compte de résultats de l'institution un excédent impliquant une obligation de rembourser.
- En raison d'absence pour cause de maladie des collaborateurs et collaboratrices, des prestations d'assurance (indemnités journalières en cas de maladie) sont perçues par l'institution et simultanément les chiffres normalisés ne peuvent pas être atteints. Le compte de résultats de l'institution présente un excédent impliquant une obligation de rembourser (un surplus financier) en raison des indemnités journalières ainsi que des prestations non fournies. L'année suivante, la demande repoussée (p. ex. auprès des écoles et des organisations) ne peut être satisfaite que par des prestations supplémentaires et des heures supplémentaires accomplies par les collaborateurs et collaboratrices. Le compte de résultats de l'institution présente un découvert.

Conséquences

Un éventuel excédent doit être remboursé au canton, mais un découvert n'est cofinancé par le canton qu'à concurrence de 50 % au plus. L'institution se trouve rongée de l'intérieur par le financement propre des découverts (résultat financier négatif) ou par l'obligation de rembourser les excédents. La part de fonds propres baisse. L'institution se voit privée des fonds pour l'innovation et le développement par des éléments hors de sa maîtrise.

Solution

Par un fonds de fluctuation limité dans son montant et affecté, l'institution pourrait surmonter sans dommages la volatilité, et conserver ainsi sa marge de manœuvre stratégique et entrepreneuriale.