



Rapport

Date de la séance du CE : 10 mars 2021
Direction : Direction de l'intérieur et de la justice
Numéro d'affaire : 2021.DIJ.1758
Classification : Non classifié

Autonomisation des cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse : processus et coûts de la mise en œuvre pour les années 2021 à 2023

Table des matières

1.	Synthèse	2
2.	Bases légales	5
3.	Description de l'affaire / du projet.....	5
3.1	Contexte.....	5
3.2	Objectifs de l'autonomisation	6
3.3	Planification du projet.....	7
3.4	Moment de la mise en œuvre de l'autonomisation	7
3.5	Organisation du projet.....	8
3.6	Bref portrait des cinq institutions cantonales	9
3.6.1	Centre pédagogique de logopédie et d'entraînement auditif de Münchenbuchsee (CPLEAM).....	9
3.6.2	Centre de pédagogie spécialisée Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (CPSKK).....	10
3.6.3	Foyer scolaire du Château de Cerlier (FSCC)	11
3.6.4	Foyer d'éducation Lory (FEL)	11
3.6.5	Station d'observation pour adolescents de Bolligen (BEO)	12
3.7	Dépenses effectuées jusqu'à présent.....	12
4.	Etat du projet et résultats dans les différents domaines thématiques	13
4.1	Forme juridique et coopérations	13
4.2	Imposition	14
4.3	Personnel	14
4.4	Immobilier	16
4.5	Informatique	18
4.6	Finances.....	19
5.	Plans d'affaires.....	20
5.1	Méthode	20
5.2	Compte de résultats du CPLEAM	21
5.3	Compte de résultats du FSCC	22
5.4	Compte de résultats du CPSKK.....	23
5.5	Compte de résultats du FEL	24
5.6	Compte de résultats de la BEO	25
6.	Dotation en capital	26
6.1	Principes et méthode	26
6.2	Dotation en capital et premiers bilans des institutions	27
7.	Suite du processus et sous-projets des institutions	28
7.1	Projet.....	28
7.2	Sous-projets des institutions et désignation des nouveaux organismes responsables	29

8.	Place du projet dans le programme gouvernemental de législature et dans d'autres planifications importantes.....	30
9.	Répercussions financières, répercussions sur l'organisation, le personnel, l'informatique et les locaux	30
9.1	Répercussions sur le bilan et le compte de résultats du canton	30
9.2	Répercussions financières, répercussions sur l'organisation, le personnel, l'informatique et les locaux.....	31
9.3	Adaptation des bases légales due à l'autonomisation	32
9.4	Répercussions d'une renonciation à l'autonomisation	32
10.	Répercussions sur les communes	33
11.	Répercussions sur l'économie, l'environnement et la société	33
12.	Proposition	33

1. Synthèse

Dans le cadre de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur les prestations particulières d'encouragement et de protection destinées aux enfants (LPEP) et de la révision de la loi sur l'école obligatoire (LEO), le Conseil-exécutif a décidé de rendre autonomes les cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse en les séparant de l'administration cantonale. Ce processus concerne le Foyer scolaire du Château de Cerlier (FSCC), le Centre de pédagogie spécialisée Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (CPSKK), le Centre pédagogique de logopédie et d'entraînement auditif de Münchenbuchsee (CPLEAM), la Station d'observation pour adolescents de Bolligen (BEO) et le Foyer d'éducation Lory (FEL).

L'autonomisation repose sur des raisons de bonne gouvernance et d'égalité de traitement entre ces institutions et les plus de 90 institutions privées d'aide à l'enfance et à la jeunesse présentes dans le canton de Berne. Le projet d'autonomisation se divise en deux phases : la phase de conception (phase A du projet), qui s'étend d'avril 2020 à juin 2021 et qui s'achèvera avec la décision du Grand Conseil relative à la demande de crédit, et la phase de mise en œuvre (phase B du projet), qui s'étendra de juin 2021 à décembre 2022.

L'essentiel de la phase de conception a consisté à élaborer les plans d'affaires des cinq institutions et leur capitalisation. Cela s'est accompagné de travaux préliminaires et de prises de décisions dans les différents domaines thématiques. Ces décisions, ainsi que la question de la capitalisation, seront brièvement abordées dans la synthèse. Les répercussions financières pour le canton seront listées à la fin du présent rapport. Elles constitueront la base de la demande de crédit adressée au Grand Conseil.

Bases légales

Dans ce domaine, l'accent est mis sur l'identification et la mise en place de la (ou des) forme(s) juridique(s) et des structures les mieux adaptées aux institutions. Dans la mesure du possible, les changements ne doivent pas avoir d'incidences fiscales et les institutions devront bénéficier d'une exonération des impôts sur le bénéfice et sur le capital. En raison de l'autonomisation et du choix du gouvernement de ne pas agir en tant que propriétaire des institutions, il a été décidé que la fondation était l'entité juridique la plus appropriée pour les institutions.

En fonction de leurs besoins et de leurs objectifs stratégiques, les institutions ont choisi les structures et les formes juridiques suivantes :

- CPLEAM : fondation holding actionnaire unique d'une société anonyme d'exploitation chargée de la gestion opérationnelle
- FSCC : fondation gérant elle-même ses activités

- CPSKK : fondation holding actionnaire unique d'une société anonyme immobilière et d'une société anonyme d'exploitation chargée de la gestion opérationnelle
- FEL et BEO : fondation holding commune actionnaire unique de deux sociétés anonymes d'exploitation indépendantes chargées de la gestion opérationnelle

Personnel

Les institutions doivent être en mesure de transférer les rapports de travail du personnel du droit public au droit privé en bonne et due forme. Ce transfert doit se faire sans incidence sur les coûts et doit permettre, dans la mesure du possible, de conserver les conditions d'engagement cantonales qui prévalaient jusqu'alors. Des contrats d'affiliation permettront au personnel de rester au sein des mêmes caisses de pension (Caisse de pension bernoise CPB et Caisse d'assurance du corps enseignant bernois CACEB). Afin de pouvoir quantifier les facteurs financiers pertinents pour la demande de crédit, le groupe de travail, aidé des associations professionnelles représentées, a défini dans les grandes lignes quelles devraient être les futures conditions d'engagement. Celles-ci ont été regroupées sous la forme d'une ébauche de règlement du personnel devant servir de modèle pour les institutions. Cette ébauche peut également constituer la base d'une future CCT, si les partenaires sociaux en formulent la demande.

Immobilier

Le canton a défini des principes en matière de biens immobiliers et de transfert de biens immobiliers afin que les institutions puissent entreprendre la planification des sites. D'une part, selon le modèle de propriété, le canton vend le bien immobilier (bâtiments et terrains) à l'institution au prix symbolique d'un franc, ce qui correspond à un abandon de recettes à hauteur des estimations actuelles du marché (79,8 millions de fr.). Les immeubles représentent donc l'essentiel de l'apport du canton en capital et la pierre angulaire de la capitalisation des institutions. C'est pourquoi le canton renonce, contrairement à la pratique établie de l'Office des immeubles et des constructions (OIC), à imposer d'autres charges qu'un droit de préemption et de réméré au prix du marché. D'autre part, le modèle de la location prévoit une durée de location maximale de cinq ans qui se conclut par un déménagement ou par la reprise du bien. Ayant considéré ces deux options, les institutions, à l'exception de la BEO, préfèrent reprendre les biens immobiliers selon le modèle de propriété. La BEO, désirant changer de site depuis longtemps, a choisi le modèle de la location pour une période transitoire. La BEO doit donc recevoir des fonds basés sur les coûts estimés nécessaires au développement immobilier, l'ameublement et le déménagement, afin de pouvoir louer ultérieurement un autre bien immobilier qui sera adapté à son objectif.

Les répercussions financières de la vente des biens immobiliers sur le canton découlent de la valeur de ceux-ci. Wüst Partner a été chargé par l'OIC d'évaluer tous les biens immobiliers concernés et les a estimés à 79,8 millions de francs au total (hors BEO).

Informatique

Après l'autonomisation, toutes les solutions informatiques seront gérées par les institutions. Par conséquent, ces dernières doivent elles-mêmes concevoir, exploiter ou externaliser les infrastructures et les systèmes nécessaires. A cet égard, un appel d'offres commun doit être lancé et réalisé avec un soutien externe, et non par l'Office d'informatique et d'organisation (OIO) pour des raisons de ressources. Pour que l'infrastructure informatique (y c. la comptabilité, l'administration du personnel, etc.) soit fonctionnelle lorsque les institutions seront autonomes, l'acquisition doit être réalisée au plus vite après l'octroi du crédit par le Grand Conseil. Par conséquent, il faudra procéder à l'achat ou au leasing et commencer l'activité en 2022, de sorte que les charges financières, pendant cette période, seront encore supportées par le canton. Si les institutions décident d'acheter les appareils, ceux-ci seront installés dans les locaux au moment de l'autonomisation.

Finances et plans d'affaires

Les institutions ont compilé les informations des autres domaines thématiques avec leurs données historiques et ont mis au point, en faisant appel à un soutien externe, les plans d'affaires financiers pour la

période qui suivra l'autonomisation. Ces plans d'affaires indiquent que les institutions peuvent, après l'autonomisation, mener leurs activités en se basant sur la tarification actuelle, conformément à la LPEP et à la LEO. Cela leur permet de couvrir la majorité des coûts et de fonctionner de manière indépendante. Lorsque ce n'est pas le cas, des revenus supplémentaires ont été ajoutés afin que les institutions puissent financer elles-mêmes de futurs investissements et les amortissements afférents. Dans le cadre des négociations de contrats de prestations s'appuyant sur la LEO et la LPEP, la question des revenus sera réglée avec les unités d'imputation lors de la phase de mise en œuvre de manière à ce que le financement adéquat soit assuré à long terme. Pour une période transitoire de deux ans, qui s'étendra de l'entrée en vigueur de la LEO et de la LPEP jusqu'à la fin de 2023, la Direction de l'instruction publique et de la culture (INC) et la Direction de l'intérieur et de la justice (DIJ) garantissent aux cinq institutions le statu quo en matière d'indemnisation sur la base de la planification des dépenses et des prestations de 2021. A partir de 2024, les institutions auront pour tâche de modifier leur modèle économique en termes de coûts et/ou d'offre afin de sécuriser leurs activités.

Dotation en capital

La dotation en capital nécessaire découle des plans d'affaires, ce qui garantit également la capacité des institutions à accéder au marché des capitaux en vue d'investissements futurs. Les institutions doivent pouvoir agir avec flexibilité et être viables économiquement, ce qui leur permettra d'atteindre de bons résultats financiers une fois indépendantes et d'augmenter leur rentabilité par leurs propres moyens. Pour ce faire, le canton se sépare des institutions sans qu'elles ne s'endettent. Ces dernières doivent pouvoir financer les investissements de remplacement prévus tout au long de l'horizon de planification sans qu'elles n'aient besoin d'emprunter des capitaux. De ces exigences découlent les liquidités à financer, le total des placements financiers et la dotation en capitaux propres des institutions. A moyen ou à long terme, les institutions pourraient générer des liquidités supplémentaires grâce à la vente d'immeubles.

Répercussions financières avec effet sur le résultat

Les répercussions financières ayant un effet sur le résultat sont le fruit de plusieurs facteurs.

- **Dotation en capital** : la part de la dotation en capital pertinente pour le compte de résultat du canton concerne les capitaux propres des institutions. Du côté de l'actif, il s'agit majoritairement de l'immobilier et des liquidités.
- **Coûts occasionnés jusqu'à présent** : lors de la phase de conception du projet, des coûts ont été engendrés pour les prestations de conseil et le soutien apporté à la direction du projet, aux domaines thématiques et aux institutions. En outre, l'évaluation des biens immobiliers a été externalisée.
- **Elaboration du projet** : outre le soutien apporté à la direction du projet, la mise en œuvre de l'autonomisation a demandé des connaissances techniques spécifiques et a impliqué des ressources supplémentaires en personnel, à la fois dans les groupes de travail et au sein des institutions. D'autres coûts ont été engendrés, notamment pour la mise en place des nouvelles structures administratives au sein des institutions. A cela s'ajoutent les frais de notaire, les frais d'inscription au registre du commerce, etc.
- **Acquisitions informatiques** : pour que les institutions soient autonomes dans le domaine des TIC, elles doivent mettre en place leurs propres systèmes. L'acquisition informatique sera préparée en 2021 et achevée en 2022.

Tableau 1 : aperçu des répercussions financières du projet

Type	Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)				
		2020	2021	2022	2023	Total
Abandon de recettes	Immobilier	-	-	-	79 849	79 849
Sortie de fonds	Dotation en capital restante	-	-	-	19 201	19 201
	Coûts occasionnés jusqu'à présent (phase de conception)	550	400	-	-	950

Type	Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)				
		2020	2021	2022	2023	Total
	Crédit supplémentaire DTT (estimation de bâtiments)	90	-	-	-	90
	Elaboration du projet de mise en œuvre	-	811	1 983	108	2 902
	Acquisitions informatiques	-	105	4 425	-	4 530
	Total	640	1 316	6 408	99 158	107 522

Outre ces coûts supplémentaires avec effet sur le résultat, l'autonomisation entraîne une baisse des charges qui s'explique par la diminution des frais de personnel et des frais matériels. Le potentiel annuel d'économie s'élève à 0,4 équivalent plein temps (EPT) et à 1 553 000 francs de frais matériels. Le faible potentiel en matière de personnel s'explique principalement par la perte d'économies d'échelle et par la forte fragmentation des prestations, qui sont réparties entre les Directions, les offices et les services. Dans l'ensemble, les effectifs de la DIJ, de la DSSI et de la DSE seront réduits de 350 EPT.

2. Bases légales

- Ordonnance du 18 octobre 1995 sur l'organisation et les tâches de la Direction de l'intérieur et de la justice (ordonnance d'organisation DIJ, OO DIJ ; RSB 152.221.131), articles 1 et 13
- Ordonnance du 27 novembre 2002 sur l'organisation et les tâches de la Direction de l'instruction publique et de la culture (ordonnance d'organisation INC, OO INC ; RSB 152.221.181), articles 1 et 10
- Ordonnance du 29 novembre 2000 sur l'organisation et les tâches de la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration (ordonnance d'organisation DSSI, OO DSSI ; RSB 152.221.121), articles 1 et 7, lettre e
- Ordonnance du 18 octobre 1995 sur l'organisation et les tâches de la Direction de la sécurité (ordonnance d'organisation DSE, OO DES ; RSB 152.221.141), articles 1 et 10
- Loi du 26 mars 2002 sur le pilotage des finances et des prestations (LFP ; RSB 620.0), articles 46, 48, alinéa 1, lettre a et article 50
- Ordonnance du 3 décembre 2003 sur le pilotage des finances et des prestations (OFP ; RSB 621.1), articles 136, 148 et 152
- Loi du 16 septembre 1992 sur les subventions cantonales (LCSu ; RSB 641.1), article 5, alinéa 1
- ACE 1193/2019 du 6 novembre 2019

3. Description de l'affaire / du projet

3.1 Contexte

Avec l'ACE 1193/2019 du 6 novembre 2019, le Conseil-exécutif a décidé de rendre autonomes les cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse et de les détacher de l'administration cantonale dans le cadre de l'entrée en vigueur de la nouvelle LPEP ainsi que de la révision de la LEO.

Sont concernés par l'autonomisation :

- le Foyer scolaire du Château de Cerlier (FCC) ;
- le Centre de pédagogie spécialisée Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (CPSKK) ;
- le Centre pédagogique de logopédie et d'entraînement auditif de Münchenbuchsee (CPLEAM) ;
- la Station d'observation pour adolescents de Bolligen (BEO) ;
- le Foyer d'éducation Lory (FEL).

La question de l'autonomisation des institutions d'aide à l'enfance et à la jeunesse n'est pas nouvelle ; elle a même été débattue à plusieurs reprises au Grand Conseil. La décision du Conseil-exécutif n'est pas un mandat visant des économies. Cette autonomisation repose davantage sur des raisons de bonne gouvernance et d'égalité de traitement entre les institutions concernées et les plus de 90 institutions privées d'aide à l'enfance et à la jeunesse présentes dans le canton de Berne. Avec la nouvelle législation en 2022 (la LPEP et la révision de la LEO), un nouveau système de financement axé sur les prestations se met en place, l'objectif étant de pouvoir offrir la meilleure protection possible aux enfants et aux jeunes, de les encourager et de les soutenir dans leur développement.

Dès lors, le canton endosse le rôle de mandant et conclut des contrats de prestations avec toutes les institutions d'aide à l'enfance et à la jeunesse. La planification complète de l'offre et de l'accompagnement permet de définir les prestations à fournir et de fixer les tarifs et les rémunérations. La LPEP a été approuvée en première lecture par le Grand Conseil en décembre 2020, la révision de la LEO sera probablement adoptée en juin 2021.

En tant qu'institutions nouvellement indépendantes disposant de compétences de financement et de gestion du personnel propres, les foyers scolaires cantonaux peuvent désormais réagir rapidement aux évolutions, coopérer avec d'autres structures et réaliser des excédents financiers modérés pour le futur. L'autonomisation contribue à l'existence, dans le canton de Berne, d'une offre de formation, d'encouragement et de protection adaptées pour les enfants, les adolescents et les adolescentes ainsi que pour leurs familles.

Le Conseil-exécutif a confié la responsabilité du processus d'autonomisation à la DIJ et à l'INC. Par ailleurs, les conseillères d'Etat à la tête de ces deux Directions ont été désignées comme mandantes. La Direction de la sécurité (DSE), la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration (DSSI) et la Direction des travaux publics et des transports (DTT) participent également au pilotage du projet. Les institutions sont impliquées dans tous les comités et travaux liés au projet. Les syndicats du personnel sont également associés aux travaux. L'objectif est d'intégrer les institutions concernées en les faisant participer au projet avec une définition claire des responsabilités et des compétences.

3.2 Objectifs de l'autonomisation

Les objectifs suivants doivent permettre la séparation des institutions de l'administration centrale :

- **Bonne gouvernance** : conformément à la LPEP et à la LEO, le canton agit en tant que mandant dans le domaine de l'aide à l'enfance et à la jeunesse. Il est chargé du controlling des finances et des prestations et assure un rôle de surveillance. En tant que mandant, il définit les conditions générales applicables et conclut des contrats de prestations avec les institutions. Les institutions, en leur qualité de prestataires, sont chargées du pilotage stratégique et opérationnel. Le processus d'autonomisation implique une séparation des rôles et des tâches, et attribue les responsabilités selon des critères clairs.
- **Egalité de traitement avec les 92 autres institutions destinées à l'enfance et à la jeunesse dans le canton** : le passage prévu à un système de financement axé sur les prestations ne justifie pas, sur le long terme, le fait que cinq institutions fassent partie de l'administration centrale et soient soumises à des conditions différentes de celles auxquelles répond un grand nombre d'autres institutions proposant des prestations similaires. L'égalité de traitement de toutes les institutions destinées à l'enfance et à la jeunesse permet un pilotage et un contrôle simple et uniforme.
- **Responsabilité de l'entreprise et définition de l'offre** : l'autonomisation accroît la marge de manœuvre entrepreneuriale des institutions, puisqu'elles ne sont plus directement dépendantes des finances du canton et de ses processus budgétaires. Il est primordial de définir clairement l'offre de prestations et les besoins futurs de manière à renforcer la compétitivité.

- **Renforcement de la gestion stratégique** : un organisme responsable autonome peut prendre des décisions de manière rapide et flexible et réagir de façon adéquate aux évolutions de l'environnement (p. ex. en modifiant l'offre, en concluant des alliances avec d'autres institutions, en développant les domaines de l'innovation et de la numérisation). Cela permet notamment au canton de Berne de disposer d'une offre de prestations d'encouragement et de protection qui soit moderne et qui réponde aux besoins.
- **Modification des processus de soutien des besoins spécifiques des institutions** : les institutions cantonales ne peuvent actuellement pas décider librement de l'utilisation de leurs moyens financiers et la mise au point de leurs processus dépend des instructions et des procédures du canton. Grâce à l'autonomisation, les institutions peuvent optimiser et simplifier les systèmes et les processus de gestion de l'exploitation (p.ex. budgétisation, services informatiques, etc.) en fonction de leurs besoins.
- **Indemnisation pour les prestations effectivement fournies** : lorsqu'elles faisaient partie de l'administration, les institutions profitaient d'une garantie publique en cas de déficit. Désormais, seules les prestations effectivement fournies seront payées après le passage au système de financement axé sur les prestations tel qu'il est prévu par la LPEP et la LEO. Avec l'autonomisation, le canton ne couvrira plus le déficit. La planification complète de l'offre de prestations doit toutefois réduire les risques pour les institutions.

3.3 Planification du projet

Le projet se divise en deux phases, la phase de conception (phase A) et la phase de mise en œuvre (phase B). L'objectif de la phase A est de donner au canton et aux institutions des bases stratégiques et conceptuelles en vue de l'autonomisation, et de s'assurer que les décisions politiques nécessaires sont prises. Cette phase s'achèvera avec la décision relative à la demande de crédit. Les travaux de mise en œuvre débuteront lors de la phase B, afin que l'autonomisation formelle des cinq institutions soit effective au 1^{er} janvier 2023. A la fin de la phase B, chaque institution doit être en mesure de mener ses activités de manière autonome. L'administration, quant à elle, aura également procédé aux modifications nécessaires qu'implique cette autonomisation.

Illustration de la planification du projet

	2020				2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Conception (principes, stratégie, planification)												
Mise en œuvre (préparation à l'autonomisation)												
Consultations, décisions du CE/GC, crédit, dotation en capital, investissements												
Transfert à un nouvel organisme responsable												

3.4 Moment de la mise en œuvre de l'autonomisation

L'entrée en vigueur de la LPEP et de la révision de la LEO est fixée au 1^{er} janvier 2022. Elle entraîne un changement de système qui transformera durablement l'éventail des prestations. C'est la raison pour laquelle le Conseil-exécutif avait initialement prévu de rendre l'autonomisation effective au 1^{er} janvier 2022.

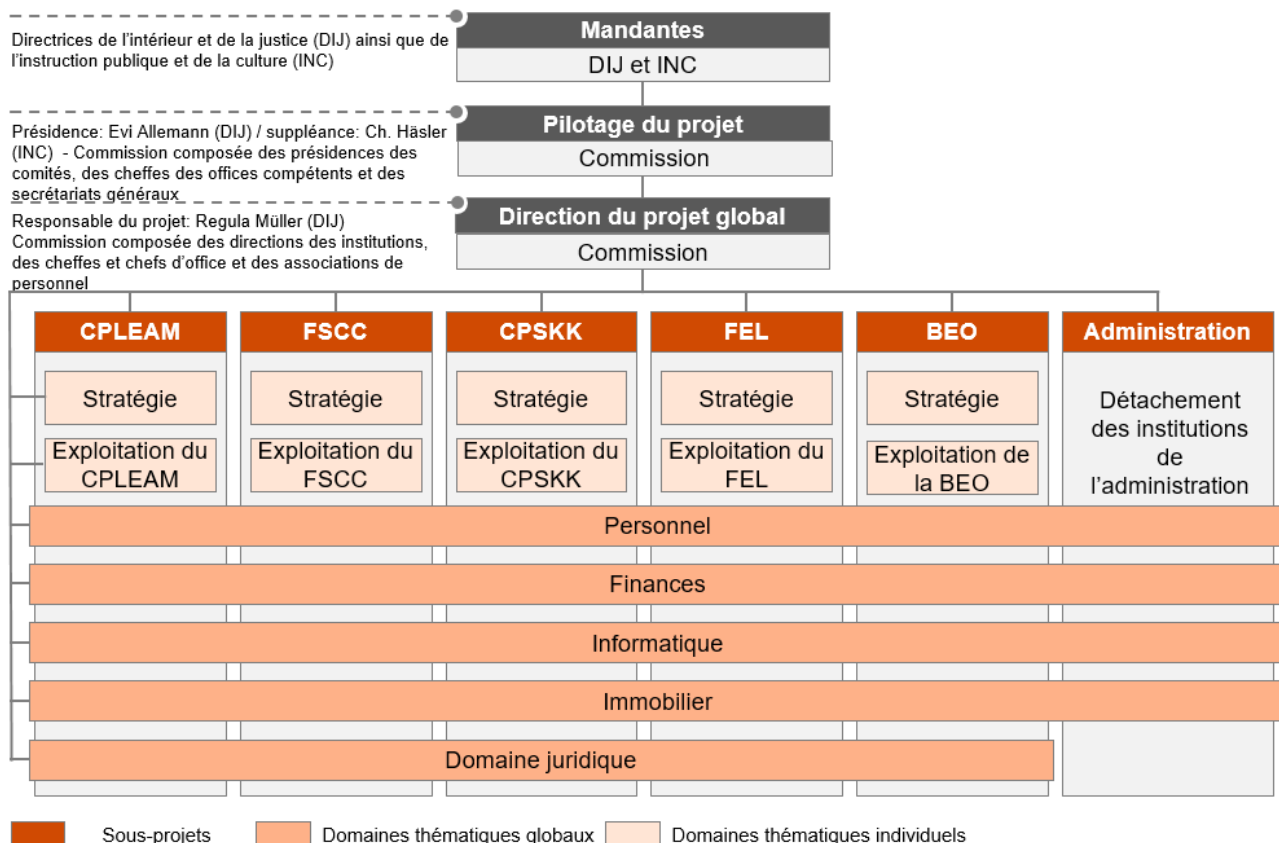
Cependant, le projet avançant, il est apparu que l'autonomisation ne pourrait pas avoir lieu dans le temps imparti étant donné la charge que représentaient les travaux relatifs à l'autonomisation et à son développement pour les institutions et l'administration ainsi que les problèmes liés au coronavirus.

En planifiant la mise en œuvre de l'autonomisation au 1^{er} janvier 2023, il est possible d'accorder le temps supplémentaire qui est nécessaire à la réalisation des travaux relatifs au projet. De même, il est possible de supprimer la complexe étape intermédiaire qui avait été prévue initialement, soit l'intégration à une nouvelle Direction, la période de transition étant plus courte que prévu. Une autonomisation repoussée à une date postérieure au 1^{er} janvier 2023 prolongerait quant à elle l'incertitude du personnel, au détriment de la stabilité des institutions. En outre, ces dernières ne pourraient pas tirer parti de la responsabilité économique accrue que leur confère la révision de la LPEP et de la LEO en raison du cadre relativement restreint imposé par le canton. Par ailleurs, le passage des institutions de la DSSI et de la DSE à la DIJ et à l'INC, ainsi que leur implication au sein du projet ERP au 1^{er} janvier 2023, entraîneraient un surplus de travail considérable pour l'administration.

3.5 Organisation du projet

Les représentants et les représentantes des Directions et des institutions concernées prennent part à toutes les étapes du projet, aux niveaux aussi bien stratégique qu'opérationnel. L'organisation du projet telle qu'elle a été établie lors de la phase conceptuelle a fait ses preuves et doit être reprise en l'état lors de la phase de mise en œuvre.

Organigramme



3.6 Bref portrait des cinq institutions cantonales

Le tableau suivant donne un aperçu des principales caractéristiques des institutions. Chaque institution fera ensuite l'objet d'une courte présentation.

Tableau 2 : tableau de présentation des cinq institutions

	CPLEAM	CPSKK	FSCC	FEL	BEO
Groupes cibles/ Nombre de places	800 places pour des élèves (de 0 à 20 ans) présentant de graves troubles du langage, de la voix, de la perception et de l'audition	178 places pour des enfants et des adolescents et adolescentes (de 5 à 25 ans) présentant des troubles du comportement associés à des difficultés d'intégration	28 places en internat et 4 places en externat pour des enfants et des adolescents et adolescentes en âge de scolarité qui connaissent des difficultés d'apprentissage, comportementales et familiales et qui ont besoin d'encadrement. 6 places d'apprentissage supplémentaires	28 places pour des jeunes femmes (de 13 à 22 ans) normalement douées et présentant des troubles du comportement (en particulier si celui-ci est dangereux pour elles-mêmes ou pour les autres), un stress psychologique, un traumatisme	56 places pour des adolescents de 12 à 22 ans (le site Sirius accueille aussi des adolescentes) ayant des problématiques très complexes (y compris psychiatriques), des problèmes de violence et/ou d'addiction, d'agression sexuelle, des troubles traumatiques
Prestations	Enseignement, thérapie, encadrement socio-pédagogique, audiopédagogique et psychologique	Encadrement socio-pédagogique et thérapeutique, enseignement de l'école obligatoire (internat et externat), accompagnement des parents	Encadrement socio-pédagogique et thérapeutique, enseignement de l'école obligatoire (internat et externat), offre en cas d'exclusion temporaire, accompagnement des familles	Exécution de mesures éducatives de droit civil et de droit pénal	Interdisciplinaire. Evaluation, prise en charge et intégration, offres spécifiques pour les délinquants sexuels
Lieu(x)	Münchenbuchsee, Uetendorf, Rüderswil-Niederbach, Spiez	Köniz, Kehrsatz	Cerlier	Münsingen	Bolligen, Berne (Sirius)
Dépenses 2020	22,6 millions de francs	11,4 millions de francs	6 millions de francs	7,3 millions de francs	9 millions de francs
Collaborateurs et collaboratrices (EPT)	207 collaborateurs et collaboratrices (EPT : 132)	115 collaborateurs et collaboratrices (EPT : 82)	60 collaborateurs et collaboratrices (EPT : 44)	64 collaborateurs et collaboratrices (EPT : 44)	64 collaborateurs et collaboratrices (EPT : 48)
Subordination du domaine	DSSI (assimilée à une unité organisationnelle, dotée d'un comité)	DSSI (assimilée à une unité organisationnelle, dotée d'un comité)	DSSI (assimilée à une unité organisationnelle, dotée d'un comité)	DSE (domaine relevant de l'Office de l'exécution judiciaire [OEJ])	DIJ (domaine relevant de l'Office des mineurs [OM])
Forme juridique future	Fondation holding disposant d'une société anonyme d'exploitation	Fondation holding disposant d'une société anonyme d'exploitation et d'une société anonyme immobilière	Fondation gérant ses propres activités	Fondation holding disposant d'une société anonyme d'exploitation commune au FEL et à la BEO	Fondation holding disposant d'une société anonyme d'exploitation commune au FEL et à la BEO

3.6.1 Centre pédagogique de logopédie et d'entraînement auditif de Münchenbuchsee (CPLEAM)

Le CPLEAM est un centre de compétences cantonal et suprarégional reconnu qui accueille et soigne près de 800 enfants et adolescents et adolescentes souffrant de troubles auditifs et/ou langagiers dans le but de les intégrer au cursus scolaire normal ou dans une première formation professionnelle. Le CPLEAM (et l'institution qui le précédait) a été fondé il y a près de deux siècles. Depuis 1890, il se trouve dans l'enceinte du couvent de Münchenbuchsee. Les bâtiments du CPLEAM, avec l'église et le presbytère, forment un ensemble architectural classé situé au centre même de Münchenbuchsee. Le CPLEAM emploie 207 personnes (132 EPT) pour un coût annuel de 22,6 millions de francs environ (2020).

Sur son site principal de Münchenbuchsee, le CPLEAM gère 150 places d'école (incluant la logopédie) et 25 à 30 places résidentielles, ainsi que l'infrastructure de base nécessaire au fonctionnement (administration, économat et médiathèque/bibliothèque). Cette infrastructure assiste également le service audiopédagogique, qui accompagne en mode ambulatoire 580 enfants et adolescents et adolescentes souffrant de troubles de l'audition, que ce soit à la maison, à l'école enfantine, à l'école ou durant leur première formation professionnelle. Il est actif sur l'ensemble du territoire cantonal ainsi que dans les parties germanophones des cantons du Valais et de Fribourg. A Spiez, Uetendorf, Rüderswil et Münchenbuchsee, le CPLEAM organise des cours de logopédie et, à Spiez, une classe régionale de logopédie (72 places au total avec repas de midi). En outre, le CPLEAM propose des formations dans diverses professions relevant du domaine des services et il dispose de son propre service psychologique.

Le CPLEAM se caractérise par la modernité de son offre et par la qualité de son réseau qui s'étend dans le canton de Berne et dans les régions voisines. Au fil des ans, les bâtiments du site du Münchenbuchsee ont été transformés pour toujours plus s'adapter aux besoins des enfants et des adolescents et adolescentes souffrant de troubles de l'audition et/ou de la parole (p. ex. en 2019, construction d'un nouveau bâtiment doté d'une salle omnisports ainsi que de salles de cours et de thérapie pour les cycles élémentaires). Le site est également très bien desservi par les transports publics. Le déménagement de l'institution n'est donc pas à l'ordre du jour. En raison de sa taille et de la clarté de son positionnement en termes de prestations, le CPLEAM doit devenir une fondation de holding indépendante disposant de sa propre société anonyme pour la gestion opérationnelle.

3.6.2 Centre de pédagogie spécialisée Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (CPSKK)

Le CPSKK (ou l'institution qui le précédait) existe depuis 1848. En étroite collaboration avec les parents, il accompagne et accueille des enfants et des adolescents et adolescentes présentant des troubles sociaux et comportementaux et rencontrant des problèmes d'intégration. En outre, il apporte un soutien aux parents d'enfants en difficulté qui ne sont pas placés dans le CPSKK (accompagnement des parents).

Le CPSKK emploie environ 115 personnes (82 EPT) et dispose d'un budget annuel de 11,4 millions de francs (2020). Il gère des établissements scolaires et résidentiels sur les sites de Kehrsatz et de Köniz. Outre un bâtiment principal, le site du Landorf à Köniz comprend actuellement une école, une salle de gymnastique, deux rangées de bâtiments abritant des logements ainsi qu'une ferme composée de diverses annexes et écuries. Le site de Kehrsatz se compose d'un grand parc, d'un château qui sert de bâtiment administratif, d'un bâtiment scolaire et résidentiel, de divers petits bâtiments annexes tels qu'un garage, une remise, un hangar et une piscine.

Sept communautés d'habitation accueillent 49 enfants et adolescents et adolescentes qui fréquentent l'école spécialisée interne ou l'école publique. L'école spécialisée interne offre 73 places d'école pour les élèves internes et externes, pour lesquels une prise en charge est proposée à midi ou toute la journée. Dix adolescents et adolescentes sont accueillis au sein d'une autre communauté résidentielle pour suivre une formation externe. Le CPSKK soutient environ 80 autres familles grâce au service d'accompagnement des parents.

Avec un total de près de 180 enfants et jeunes pris en charge et plus de 100 collaborateurs et collaboratrices, le CPSKK est l'une des plus grandes institutions du canton de Berne. Par conséquent, la création d'une fondation indépendante en position de force est privilégiée. L'utilisation des bâtiments disponibles sur le site de Köniz sera plus flexible grâce à l'arrêt de l'activité agricole prévu ultérieurement. Aucune modification de l'utilisation n'est envisagée pour le site de Kehrsatz à court ou à moyen terme. A long terme, ce lieu offrira au CPSKK une marge de manœuvre suffisante pour la mise en place d'éventuelles adaptations de son utilisation.

3.6.3 Foyer scolaire du Château de Cerlier (FSCC)

Depuis 1874, le FSCC est installé au château de Cerlier, dans des bâtiments adjacents d'âges divers et dans d'autres qui sont dispersés en ville. En plus d'une prise en charge, il offre un enseignement à des enfants et à des adolescents et adolescentes normalement doués, mais qui pour certains rencontrent des difficultés d'apprentissage, et dont la situation familiale est compliquée. Afin de favoriser leur réintégration, le FSCC propose une section semi-ouverte, un externat avec des structures de jour et la possibilité de fréquenter une école normale sur le site. Les travaux d'entretien et de jardinage, le service technique et l'économie domestique font partie du plan pédagogique du foyer. Ce sont des domaines de travail et de développement pour les enfants et adolescents et adolescentes.

Vingt-huit enfants et adolescents et adolescentes vivent dans quatre groupes d'habitation socio-pédagogiques mixtes (sexe et âge). Ils fréquentent l'école spécialisée interne pour la plupart. En outre, le FSCC a ouvert quatre places d'école à journée continue. Le FSCC emploie 60 personnes (EPT : 44) travaillant dans divers domaines. Les dépenses annuelles 2020 s'élèvent à 6 millions de francs environ.

Le château historique, digne de protection, présente un aspect soigné et bien entretenu. Les services techniques effectuent régulièrement des travaux d'entretien et des réparations, ce qui explique l'état actuel des bâtiments. Grâce à l'attention qui leur est portée, ceux-ci peuvent être pleinement utilisés et sont en bon état.

L'exploitation économique du FSCC est difficile à mener à cause de sa taille actuelle. De plus, en raison de la distance géographique et de l'orientation régionale différente, une collaboration avec le CPSKK n'est pas envisageable. D'après l'analyse des besoins effectuée par l'OM, il manque en particulier des places d'école à journée continue dans la région de Bienne-Seeland. C'est la raison pour laquelle le FSCC prévoit de renforcer son offre dans la région de Bienne afin de couvrir les besoins en termes de places. Cela lui permettra également d'avoir une plus grande perméabilité (entre les différentes offres de type résidentiel ou ambulatoire) et de proposer un suivi plus intégrant, plus proche du milieu d'origine des enfants et des adolescents et adolescentes.

3.6.4 Foyer d'éducation Lory (FEL)

Le FEL a été ouvert en 1935 à Münsingen, lieu qu'il occupe toujours aujourd'hui. Il s'agit d'un foyer d'éducation pour jeunes femmes âgées de 13 à 22 ans, normalement douées et présentant des troubles du comportement. Le foyer assume l'exécution des mesures prononcées contre ces jeunes femmes et relevant du droit civil ou pénal. L'objectif est leur (ré-)insertion sociale.

Le FEL dispose de 28 places réparties entre quatre communautés d'habitation (une ouverte, une fermée et deux semi-ouvertes). Les placements sont principalement demandés par l'autorité de protection de l'enfant et de l'adulte (APEA), le plus souvent à des fins d'assistance. L'exécution de mesures relevant de la justice pénale des mineurs n'est plus guère pratiquée depuis un certain temps déjà.

Le complexe comprend également quatre bâtiments d'âges divers. Le site est entretenu et répond aux exigences d'affectation, en partie grâce à son emplacement et sa proximité avec les transports publics. En 2004, d'importants travaux de réfection et d'assainissement des locaux ont été entrepris et un atelier a été construit. Ces mesures, associées à un entretien régulier, permettent d'utiliser pleinement les bâtiments, qui restent ainsi en bon état. S'ils sont correctement préservés, la prochaine réfection majeure n'aura lieu que dans une quinzaine ou une vingtaine d'années au plus tôt.

Le FEL dispose d'un budget annuel de 7,35 millions de francs et emploie 64 personnes (44 EPT). D'après l'analyse des besoins commandée par l'OM en 2019, la demande de places en milieu fermé à destination d'adolescentes ne s'essoufflera pas ces prochaines années, il se pourrait même qu'elle augmente. A cause

de sa taille, le FEL serait à peine viable économiquement après l'autonomisation, en dépit de la demande croissante. Sur la base de considérations économiques, et pour des questions liées aux organes de placement, le FEL cherche à fusionner au sein d'une fondation commune avec la BEO, également active dans le domaine des prestations à haut seuil d'exigences (voir ci-dessous).

3.6.5 Station d'observation pour adolescents de Bolligen (BEO)

La BEO, ouverte en 1952, a été créée à l'initiative de la direction de la clinique psychiatrique de Münsingen, du chef de l'OM et des cercles concernés par le diagnostic et l'accompagnement d'adolescents présentant des troubles psychiques. La BEO est un centre de compétences à destination d'enfants et d'adolescents âgés de 12 à 22 ans environ, se trouvant dans des situations de vie extraordinairement difficiles, dont le développement personnel est hautement menacé et dont les besoins complexes en termes d'encadrement, de traitement et de formation ne peuvent plus être satisfaits correctement par des mesures d'encouragement prises en amont. Elle propose actuellement une aide décentralisée, flexible et en milieu ouvert sous différents modes. La BEO adapte l'encadrement, le traitement et la formation selon les besoins de chaque cas, s'engage dans des coopérations efficaces et offre au groupe cible des prestations de haut niveau qui sont particulièrement bien adaptées.

Les prestations interdisciplinaires intégrées sont proposées en mode résidentiel, en mode ambulatoire et sous une forme intermédiaire. Les responsables du placement sont les autorités de droit civil ou de droit pénal (autorités de protection de l'enfant et de l'adulte, services sociaux, services de la jeunesse, tribunaux des mineurs, procureurs des mineurs). Les prestations sont sollicitées dans toute la Suisse alémanique. Actuellement, 36 places de type résidentiel et 20 places de type ambulatoire sont disponibles.

La BEO emploie 64 personnes (48 EPT) pour un coût annuel de 9 millions de francs (2020). L'institution siège à Bolligen (BEO-Bolligen), dans un complexe composé de plusieurs communautés d'habitation construit en 1971 au milieu d'une zone agricole. Les locaux des autres sites, à Fischermätteli (BEO-Sirius, école satellite) et à Geristein (école satellite), sont loués. Concernant la prise en charge des enfants et des adolescents, la BEO met en place une collaboration avec des familles d'accueil et des prestataires de services pédagogiques proposant un cadre de type familial. Elle intervient également en cas de crise en proposant un accueil en mode résidentiel. Depuis 2012, la BEO ne gère plus elle-même de communautés d'habitation.

D'un point de vue structurel, le site de Bolligen ne répond plus aux besoins en termes d'utilisation et d'espace. L'objectif est donc de trouver un autre lieu le plus rapidement possible. D'un point de vue organisationnel, la BEO cherche à fusionner avec le FEL au sein d'une fondation commune : sa taille n'est pas très importante et elle offre des prestations similaires au FEL.

3.7 Dépenses effectuées jusqu'à présent

Avec l'ACE 151/2020 du 19 février 2020, le Conseil-exécutif a accordé un crédit de 950 000 francs destiné à couvrir les coûts prévisibles des divers travaux préparatoires réalisés par des mandataires externes et les prestations externes d'assistance aux institutions. A cela s'ajoute un crédit supplémentaire de 90 000 francs qui a permis de financer l'évaluation des biens immobiliers par Wüst Partner. La demande de crédit pour la phase B porte également sur les dépenses effectuées jusqu'à présent. Elle est soumise au Grand Conseil, qui est l'organe compétent en matière financière.

4. Etat du projet et résultats dans les différents domaines thématiques

Dans cette partie seront présentés les résultats et les futures démarches à entreprendre dans les divers domaines thématiques.

4.1 Forme juridique et coopérations

En décidant de rendre autonomes les cinq institutions cantonales, le Conseil-exécutif a défini une condition générale en ce qui concerne leur forme juridique future : le canton de Berne ne devra pas être impliqué dans les instances des nouvelles structures, ni en tant que propriétaire, ni sous aucune autre forme contraignante. Sur la base de cette exigence, la forme de l'établissement de droit public, autonome ou non, a pu être exclue. Après examen des autres options, notamment celle d'une fondation, d'une association et d'une société anonyme, la fondation s'est révélée être la forme juridique la plus appropriée en l'espèce. Cela tient notamment au fait qu'elle poursuit un but idéaliste et qu'elle dispose d'une grande acceptabilité en tant qu'organisation à but non lucratif.

Toute fondation doit utiliser les fonds qui lui sont alloués conformément au but qui aura été défini dans son acte constitutif. Une fondation de droit privé peut prendre part à l'activité et gérer elle-même l'exploitation opérationnelle. Elle peut également, au contraire, agir comme une fondation holding et se contenter de détenir des parts dans d'autres sociétés. Par exemple, elle peut être actionnaire unique d'une société anonyme qui gère l'exploitation opérationnelle (« société anonyme d'exploitation ») ou qui détient les biens immobiliers. Une holding offre plusieurs avantages : d'un côté, elle se présente comme une fondation qui répond à toutes les exigences mentionnées plus haut ; de l'autre, elle permet aux sociétés anonymes opérationnelles qui dépendent d'elle de conserver une certaine indépendance. Les entreprises opérationnelles peuvent implanter au niveau de la holding des fonctions qui rendent des synergies possibles. Grâce à la gestion commune de la fondation, les institutions associées gagnent en outre une certaine importance, chose qu'elles ne pourraient pas atteindre seules. Grâce à la mutualisation du personnel au sein des comités, la fondation holding bénéficie d'une simplification au niveau administratif, ce qui limite les charges.

Les institutions visent les formes juridiques suivantes :

CPLEAM	Fondation holding actionnaire unique d'une société anonyme d'exploitation chargée de la gestion opérationnelle
FSCC	Fondation gérant elle-même ses activités
CPSKK	Fondation holding actionnaire unique d'une société anonyme immobilière et d'une société anonyme d'exploitation chargée de la gestion opérationnelle
FEL et BEO	Fondation holding commune actionnaire unique de deux sociétés anonymes d'exploitation indépendantes chargées de la gestion opérationnelle

Le canton créera les entités juridiques choisies. A cette fin, un acte constitutif et un règlement de fondation seront établis pour chaque fondation. Ceux-ci seront préalablement examinés par un notaire, par l'Office du registre du commerce, par l'autorité de surveillance des fondations et par les autorités fiscales. Il en va de même pour les statuts et les documents de fondation des sociétés anonymes d'exploitation et de la société immobilière envisagées. Par la suite, chaque fondation sera effectivement créée et dotée d'un patrimoine (en espèces) d'au moins 50 000 francs (auxquels s'ajouteront au moins 100 000 francs par société anonyme à créer). Viendra ensuite la désignation des organes des fondations. Ceux-ci représenteront alors les intérêts des institutions et seront impliqués dans le projet. Dans un deuxième temps, les moyens d'exploitation seront transférés aux fondations lors de l'autonomisation effective. Si l'institution en

question est constituée sous forme de fondation holding, elle créera des sociétés anonymes (société anonyme d'exploitation ou société anonyme immobilière) dotées d'un capital minimum de 100 000 francs en espèces chacune. Si la fondation détient une société anonyme d'exploitation, les moyens d'exploitation alloués à la fondation seront versés à chaque société sous forme d'augmentation du capital contre l'émission de nouvelles actions ou sous forme d'attribution aux capitaux propres sans contrepartie. Le capital minimum initial apporté est déduit de la capitalisation et n'est donc pas comptabilisé ci-dessous comme une charge.

Charges ayant un effet sur le résultat dans le domaine juridique

Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)			
	2021	2022	2023 ss.	Total
<i>Suivi externe du projet</i>				
Conseil juridique	90	210	-	300
<i>Coûts de tiers</i>				
Emoluments : frais de notaire, registre du commerce, bureau du registre foncier, surveillance des fondations	100	200	-	300
Total	190	410	-	600

4.2 Imposition

Le but est de réaliser l'autonomisation sans incidence fiscale et d'exonérer fiscalement les institutions en vertu de leur utilité publique et de leur but non lucratif. A présent, il convient de distinguer entre les impôts prélevés dans le cadre de la transaction et ceux qui découleront de l'exploitation future. Des impôts peuvent être perçus dans différents domaines au moment de la transaction. Sans exonération fiscale, les futures activités devraient être imposées (impôts sur le bénéfice et sur le capital). Reste à étudier les conséquences potentielles en matière de TVA et les impôts relatifs au transfert des biens immobiliers aux fondations (cf. chap. 4.4 « Immobilier »).

Charges fiscales ayant un effet sur le résultat

Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)			
	2021	2022	2023 ss.	Total
<i>Suivi externe du projet</i>				
Diverses démarches fiscales, agréments fiscaux, demandes d'exonération fiscale	30	82	65	177
Total	30	82	65	177

4.3 Personnel

L'objectif est de transférer les rapports de travail du personnel du droit public au droit privé en bonne et due forme et de mettre en place les processus nécessaires au sein des institutions indépendantes. Le transfert des rapports de travail aux institutions qui seront organisées selon le droit privé ne doit pas engendrer de coûts. En outre, les conditions d'engagement cantonales qui prévalaient jusqu'alors doivent être garanties dans les règlements du personnel ou dans une convention collective de travail. Certaines exigences sont liées au projet, d'autres découlent de la révision de la LEO : le canton ne conclut par exemple des conventions de prestations qu'avec les établissements particuliers de la scolarité obligatoire qui offrent aux enseignants et aux enseignantes des conditions d'engagement qui correspondent à celles prévues par la loi sur le statut du corps enseignant (LSE). Ainsi, les conditions d'engagement doivent être

équivalentes à celles de la LSE en ce qui concerne le mandat professionnel, le salaire (incluant également la prime de fidélité et la décharge horaire), la progression salariale, le temps de travail, les délais et termes de résiliation ainsi que la formation continue (cf. nouvel art. 21I, al. 1, lit. b LEO)¹.

En outre, des contrats d'affiliation doivent être passés avec les caisses de pension actuelles (CACEB et CPB) qui continueront à assurer la prévoyance du personnel soumis aux nouvelles formes juridiques des institutions. Cela a notamment des répercussions sur la dotation en capital (transmission des contributions financières du canton aux institutions).

Afin de pouvoir quantifier les facteurs de coût pertinents pour la demande de crédit, une ébauche des conditions d'engagement a été élaborée en collaboration avec les associations professionnelles² représentées dans le groupe de travail. Cette ébauche de règlement doit servir de modèle aux institutions. Il peut également tenir lieu de base à une future CCT, à condition que les partenaires sociaux en fassent la demande et que les organes stratégiques des futures fondations indépendantes y consentent.

Les dispositions de la loi sur le statut du corps enseignant (LSE)³, et de l'ordonnance qui s'y rattache (OSE)⁴, ainsi que les dispositions de la loi cantonale sur le personnel (LPers)⁵ et de son ordonnance d'application (OPers)⁶ doivent en principe être adoptées, de même que la description des fonctions-types (DFT)⁷. La CCT Hôpitaux et Cliniques bernois doit servir de cadre de référence à la réglementation des résiliations par l'employeur. Toutefois, les dispositions relatives aux droits à des rentes particulières (rentes spéciales) au sens de la LPers et de l'OPers ainsi que les dispositions de la LSE et de l'OSE ne doivent pas être reprises.

S'agissant du transfert des rapports de travail, l'article 333 du Code des obligations doit être appliqué par analogie : lors du changement d'entreprise, il n'y a pas lieu de résilier puis de conclure à nouveau les rapports de travail, dès lors que ceux-ci peuvent être directement transférés. Une consultation est prévue à ce sujet et sera menée avec les travailleurs et les travailleuses ainsi que leur représentation en temps voulu. En parallèle, les institutions élaboreront les futurs processus relatifs au personnel et mettront en place la nouvelle administration de leur personnel à partir d'octobre 2022, afin qu'elle soit opérationnelle au 1^{er} janvier 2023. Pour des raisons d'efficacité et de coût, l'acquisition d'une assurance de personnes (assurance accidents et, le cas échéant, assurance d'indemnités journalières en cas de maladie) doit faire l'objet d'un appel d'offres public commun, chaque future institution faisant l'objet d'un lot.

Charges de personnel ayant un effet sur le résultat

Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)			
	2021	2022	2023 ss.	Total
<i>Suivi externe du projet</i>				
Service de conseil dans le domaine du personnel	40	85	-	125
<i>Coûts de tiers</i>				
Frais de courtage pour la conclusion d'une assurance accidents et d'une assurance d'indemnités journalières	-	60	-	60
Total	40	145	-	185

¹ Loi du 1^{er} août 1993 sur l'école obligatoire (RSB 432.210)

² Association du personnel de l'Etat de Berne (représentant : Daniel Wyrsch), Syndicat du personnel public SSP (représentante : Béatrice Stucki), Formation Berne (représentante : Anna-Katharina Zenger)

³ Loi du 20 janvier 1993 sur le statut du corps enseignant (RSB 430.250)

⁴ Ordonnance du 28 mars 2007 sur le statut du corps enseignant (RSB 430.251.0)

⁵ Loi du 16 septembre 2004 sur le personnel (RSB 153.01)

⁶ Ordonnance du 18 mai 2005 sur le personnel (RSB 153.011.1)

⁷ Descriptions des fonctions-types de l'ordonnance sur les traitements du 1^{er} janvier 2020

4.4 Immobilier

Une planification à moyen terme et financièrement viable a été établie afin que les institutions choisissent entre la location et la propriété et que le canton définisse les conditions de transfert. La stratégie immobilière du canton⁸ et les exigences spécifiques de l'OIC fixent certaines lignes directrices.

La DTT a chargé les experts de Wüst Partner de déterminer la valeur des biens immobiliers. Divers bâtiments situés sur les sites à évaluer sont recensés par le canton et sont considérés comme des bâtiments dignes de protection. Wüst Partner prend en compte les coûts supplémentaires correspondant à la remise en état et à l'entretien des bâtiments classés. Dans ce contexte, Wüst Partner est parvenu aux estimations suivantes (les valeurs en millions de francs se réfèrent au total de tous les biens immobiliers d'un même site ; des erreurs d'arrondi sont possibles)⁹. L'Intendance cantonale des impôts a validé les valeurs immobilières indiquées.

Institutions – sites	Valeur foncière	Valeur des bâtiments	Valeur marchande	Loyer
FEL – Münsingen	1,5	9,1	10,6	0,7
CPLEAM – Münchenbuchsee	5,3	27,7	33,0	1,9
FSCC – Cerlier	2,2	9,1	11,2	1,1
CPSKK – Köniz	2,5	12,8	15,3	0,9
CPSKK – Kehrsatz	1,7	8,1	9,8	0,8
BEO – Bolligen	Aucune donnée	Aucune donnée	5	0,6
Total (sans la BEO)	13,1	66,7	79,8	5,4

Etant donné que la BEO quittera son emplacement actuel à moyen terme, seule la valeur marchande a été déterminée. L'estimation du loyer annuel à 585 000 francs résulte de la multiplication du loyer du marché par les besoins en surfaces supplémentaires de la BEO (y c. BEO-Sirius).

D'après la stratégie immobilière du canton de Berne de mars 2019, « [le canton] n'investit en principe que dans des immeubles utiles pour l'accomplissement de ses tâches principales. La cession en droit de superficie prime la vente. Afin de garantir leur potentiel sur le long terme, les immeubles sont cédés en droit de superficie. Les immeubles sont vendus lorsqu'ils ne présentent aucun potentiel d'utilisation sur le long terme ». L'élément décisif ici est que les biens immobiliers en question ne se prêtent à aucune utilisation potentielle pour le canton. Les immeubles ne peuvent en particulier pas servir de bâtiments administratifs ou autre. Une vente en droit de superficie aurait grandement limité la marge de manœuvre des institutions : d'un côté, un retour au canton n'aurait été possible qu'après un délai minimal de 30 ans, de l'autre, il aurait été difficile de trouver un acheteur pour le droit de superficie, compte tenu des conditions qui l'accompagnent. Les institutions n'auraient ainsi pas pu réagir de manière flexible à un changement de la demande par un déménagement, une réduction de la superficie ou au contraire un agrandissement des bâtiments.

En l'absence de potentiel d'utilisation pour le canton, et compte tenu des raisons évoquées plus haut, les biens immobiliers (bâtiments et sols) doivent être vendus aux futures institutions et aux sociétés anonymes immobilières pour un franc. Le canton renonce ainsi à percevoir des recettes à hauteur du prix actuel du marché (79,8 millions de fr.).

⁸ Stratégie immobilière du canton de Berne de mars 2019, Office des immeubles et des constructions du canton de Berne

⁹ Un investissement générant une plus-value n'a été signalé qu'après l'estimation de Wüst Partner sur le site de Köniz. Comme cela augmentera probablement la valeur marchande du bien immobilier, la valeur du bâtiment estimée par Wüst Partner à 10 309 000 francs a été augmentée de 2 490 000 francs pour des raisons de transparence.

Le canton doit assortir la vente de plusieurs conditions :

- Le canton dispose d'un droit de préemption selon les conditions des éventuels acheteurs ou acheteuses.
- Le canton dispose d'un droit de réméré au prix du marché, si les conditions du contrat de vente ne sont pas respectées.
- Tous les revenus des biens immobiliers (y c. le produit de la revente) doivent être affectés au but de la fondation (à préciser dans les actes constitutifs)¹⁰.
- Les profits et risques sont intégralement transférés aux fondations lors de la vente des biens immobiliers.

Les biens immobiliers assureraient ainsi une part prépondérante de la capitalisation des institutions sous la forme d'un apport en nature et auraient le caractère d'un apport financier. Les autres conditions établies par l'OIC pour des affaires similaires, comme le droit de participation au bénéfice, le droit de préemption à un franc ou l'interdiction de vente sont abandonnées, de manière à ce que les institutions puissent utiliser le financement direct (transfert sans dette et gratuit des immeubles comme part principale de la dotation en capital) ainsi que les revenus immobiliers (bénéfices provenant du changement d'affectation ou de l'augmentation du degré d'affectation, bénéfices d'aliénation, transactions de vente et cessation-bail, etc.) en faveur de leur but et de l'exploitation.

La vente des biens immobiliers doit suivre la procédure suivante : sur la base de la déclaration d'abandon de recettes du Grand Conseil et de l'article 76, alinéa 1, lettre *h* LFP, le Conseil-exécutif décide de la conversion en patrimoine financier des immeubles appartenant au patrimoine administratif. Ce transfert entraîne des recettes d'investissement d'un montant de 62 778 000 francs¹¹. Ensuite, le Conseil-exécutif décide de la vente des biens immobiliers (y c. le sol) aux institutions pour la somme d'un franc. La charge avec effet sur le résultat, pour le canton, est à la hauteur de l'abandon de recettes. Du côté de l'institution, les biens immobiliers sont revalorisés conformément aux principes comptables applicables. Il est possible que cette valeur soit supérieure à celle estimée par Wüst Partner. Toutefois, les amortissements mentionnés dans les plans d'affaires s'appuient sur celle-ci.

Une autre approche est envisageable : le canton pourrait accorder aux institutions un prêt du patrimoine financier équivalent à la valeur marchande des biens, non remboursable et garanti par un gage immobilier. Les institutions pourraient utiliser ce prêt pour acheter les biens immobiliers au canton au prix du marché. Ce prêt non remboursable s'apparenterait à un abandon de recettes et entraînerait donc pour le canton une charge similaire, avec effet sur le résultat. Avec cette option, les institutions n'auraient pas à réévaluer les biens immobiliers dans leur bilan. Quelle que soit l'approche choisie, la décision dépend principalement de la manière dont l'exonération fiscale peut être obtenue. Cette question sera examinée ultérieurement dans le cadre des agréments fiscaux.

Les biens immobiliers constituent l'apport majeur de la capitalisation des fondations. Puisque le canton fait don du capital sous la forme de biens immobiliers, il continue à soutenir l'accomplissement d'une tâche publique. Les institutions doivent utiliser ces biens ainsi que leur valeur en capital conformément au but de la fondation fixé par le canton. Dans le même temps, l'utilisation des biens immobiliers, dont certains sont particuliers, est opportune et le canton n'a pas à chercher un autre usage. Si une institution ne souhaite pas reprendre l'ensemble de la propriété, le canton examine sa demande. Toutefois, une subdivision n'est envisageable que si la partie du bien non occupée par l'institution peut être séparée sur le plan architectural par l'OIC avec un rapport coûts/bénéfices acceptable. Le montant de 50 000 francs (cf. tableau) doit être adapté en fonction des besoins des utilisateurs et de l'objet, ce qui n'est pas

¹⁰ Pour que la future institution garde une certaine flexibilité et soit en mesure de louer ou d'aliéner chaque bien immobilier à des tiers, il faut définir le but de la fondation de telle sorte que l'institution ne soit pas obligée d'exploiter l'immeuble en question. La possibilité de disposer, inscrite dans le but de la fondation, peut également inclure la vente ou la conclusion de contrats de location avec des tiers. Toutefois, la question se pose de savoir si l'institution peut à la fois répondre à un objectif économique grâce à la location des biens immobiliers et bénéficier d'une exonération fiscale. La réponse doit être apportée par l'autorité de surveillance des fondations et les autorités fiscales. Il n'y aura pas d'autre affectation imposée.

¹¹ Cette valeur se base sur les valeurs comptables au 28 février 2021. S'agissant des projets de construction en cours pour le CPLEAM (Münchenbuchsee) et le CPSKK (Köniz), il reste encore des crédits de 4,9 millions et de 5 millions de francs. Ceux-ci peuvent encore être activés, augmentant de fait les valeurs comptables.

quantifiable pour l'instant. L'OIC continuera à soutenir les institutions selon le cadre actuel jusqu'à ce qu'elles deviennent indépendantes. Par la suite, il les soutiendra sur la base de l'état des connaissances actuel pendant la période transitoire, pour autant que ses ressources le permettent.

Charges ayant un effet sur le résultat dans le domaine de l'immobilier

Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)			
	2021	2022	2023 ss	Total
<i>Suivi externe du projet</i>				
Conseil dans le domaine immobilier	30	45	-	75
<i>Coûts de tiers</i>				
Séparation immobilière	-	50	-	50
Total	30	95	-	125

4.5 Informatique

L'objectif est de séparer les cinq institutions de l'environnement TIC cantonal et de mettre en place ou d'externaliser les systèmes et l'infrastructure des institutions en fonction de leurs besoins. Parmi les domaines bénéficiant d'un soutien en matière de TIC, on compte notamment le matériel (pour les élèves et l'administration), Internet, la téléphonie, les logiciels pour la gestion des élèves, l'administration du personnel et la comptabilité.

Après l'autonomisation, les cinq institutions ne disposeront plus des solutions informatiques ou du soutien du canton. Les nouveaux systèmes doivent donc être rapidement mis en place. Sept à neuf mois seront nécessaires à l'acquisition, et plus précisément à la préparation de l'appel d'offres OMC, à l'évaluation des offres, à l'adjudication et à la conclusion du contrat. L'implémentation finale du matériel informatique et des logiciels au sein des institutions prendra également sept à neuf mois.

Il existe deux manières de procéder à l'estimation des coûts : l'approche descendante (les coûts informatiques sont inclus dans le chiffre d'affaires prévisionnel) et l'approche ascendante (les coûts sont estimés sur la base du nombre d'utilisateurs, de licences, de consultations des partenaires responsables de l'implémentation, etc.). Tant que les paramètres nécessaires sont connus, l'approche ascendante donne des données plus précises, car l'estimation s'adapte à chaque contexte. En l'espèce, les paramètres nécessaires (structure de l'organisation informatique, applications spécialisées nécessaires, utilisateurs des applications, type de modèles de licence, répartition des prestations fournies de manière interne ou externe, etc.) seront déterminés dans le cadre de l'analyse des besoins en vue de la procédure d'appel d'offres. C'est la raison pour laquelle les estimations de coûts qui vont suivre se basent sur l'approche descendante et sur le postulat selon lequel l'acquisition de l'infrastructure TIC (achat ou leasing) représentera 6 à 7 pour cent du chiffre d'affaires prévisionnel. Les coûts d'acquisition et d'exploitation intègrent les dépenses relatives aux applications spécialisées ou aux produits destinés à les remplacer (Equals, Socialweb, système informatique du personnel, comptabilité, etc.), aux applications de bureautique (Windows Entreprise, Microsoft 365), aux services de base (site Internet, domaine, courriel) et au matériel (pour les postes de travail et l'infrastructure).

L'achat, ou le leasing, ainsi que l'exploitation, concernent déjà 2022, de sorte que les coûts correspondants seront imputés au canton. En cas d'achat, les appareils seront conservés dans les institutions lors de l'autonomisation.

Charges ayant un effet sur le résultat dans le domaine informatique

Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)			
	2021	2022	2023 ss	Total
<i>Suivi externe du projet</i>				
Suivi externe du projet	40	60	-	100
<i>Infrastructure informatique</i>				
Accompagnement de l'appel d'offres OMC	105	125	-	230
Acquisitions informatiques (achat ou leasing) pour toutes les institutions	-	4 300	-	4 300
Total de l'infrastructure informatique	105	4 425	-	4 530

4.6 Finances

La dotation en capital découle des plans d'affaires de chaque institution, établis lors de la phase de conception. La conception et la mise en place des processus financiers nécessaires au sein des institutions relèveront de la phase de mise en œuvre. L'élaboration des plans d'affaires est conditionnée par les projets législatifs en cours (LPEP et révision de la LEO) qui régleront à l'avenir le montant des contributions cantonales pour les prestations des cinq institutions dans les domaines de la formation et de l'accompagnement. Les experts financiers de PwC ont développé un outil Excel permettant de préparer les plans d'affaires à long terme, après avoir consulté les institutions, de même que l'INC et la DIJ qui seront responsables de l'utilisation des prestations et de la rétribution des institutions.

Au moment de la demande de crédit, les caractéristiques principales des plans d'affaires sont fondées sur des postulats pouvant encore faire l'objet d'une révision. Cela concerne en particulier la rétribution pour les prestations. Les projets parallèles à l'autonomisation, c'est-à-dire la révision de la LEO et la nouvelle LPEP, impliquent un nouveau mécanisme de financement. Ainsi, à l'avenir, le canton ne financera plus les coûts restants, mais seulement les prestations effectivement fournies selon un forfait spécifié dans le contrat de prestations. Etant donné que la révision de la LEO n'est pas encore terminée et que les contrats de prestations ne seront pas négociés avant l'automne 2021, l'incertitude persiste quant aux revenus. Toutefois, avec l'entrée en vigueur de la LPEP et de la LEO révisée en 2022, il sera possible de réagir aux répercussions du nouveau mécanisme de financement avant l'autonomisation de 2023 et de modifier les plans d'affaires en conséquence. En outre, dans le cadre d'une période transitoire de deux ans, l'INC et la DIJ garantiront aux cinq institutions, et ce jusqu'à la fin de 2023, le statu quo en matière d'indemnisation sur la base de la planification des dépenses et des prestations de 2021. A partir de 2024, les institutions auront pour tâche de modifier leur modèle économique en termes de coûts et/ou d'offre afin de sécuriser leurs activités.

Les plans d'affaires seront encore affinés après les débats du Grand Conseil, lorsque de nouvelles données sur les tarifs et les éventuels ajustements des charges seront connus à l'issue des négociations des contrats de prestations entre le canton et les institutions. Les processus financiers réalisés auparavant par le canton doivent être adaptés aux institutions. Dans ce domaine comme pour l'appel d'offres commun sur l'assurance responsabilité civile professionnelle et l'assurance de choses, les charges suivantes auront un effet sur le résultat :

Charges ayant un effet sur le résultat dans le domaine des finances

Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)			
	2021	2022	2023 ss	Total
<i>Suivi externe du projet</i>				
Suivi externe du projet	37	50	13	100
<i>Coûts de tiers</i>				
Procédure de gré à gré ou sur invitation concernant les assurances responsabilité civile professionnelle et les assurances de choses	-	20		20
Total	37	70	13	120

5. Plans d'affaires

5.1 Méthode

La méthode de planification de base utilisée pour l'élaboration des plans d'affaires doit être, dans la mesure du possible, identique pour toutes les institutions. Toutefois, les spécificités de chacun des établissements ont été prises en compte. Cela a principalement concerné le calcul des charges et des revenus de même que celui des futurs investissements, amortissements et loyers. Les plans d'affaires ne prennent pas en compte l'inflation (qu'elle concerne les revenus ou les coûts). Ils doivent donc être lus et interprétés selon les valeurs réelles de 2023, année de référence.

Les plans d'affaires montrent que les institutions pourront mener leurs activités de manière indépendante après l'autonomisation sur la base de la tarification actuelle et couvrir la plupart des coûts. Lorsque ce n'est pas le cas, les plans d'affaires ont été complétés par le poste « Prestations non financées (marges incluses) ». Il indique quels coûts ne sont pas couverts par les revenus actuels. Ce calcul est basé sur une marge bénéficiaire supposée de 2,5 pour cent en moyenne pour la première période couverte par les contrats de prestations (soit jusqu'en 2025). A partir de 2026, aucune marge bénéficiaire de ce type ne sera prise en compte. En principe, les calculs tarifaires s'appuyant sur la LPEP et sur les rémunérations fixées dans la LEO ne prévoient pas de bénéfices. Les institutions peuvent réaliser un excédent modéré en augmentant leurs activités ou en réduisant les coûts d'exploitation. Celui-ci devra alors être réinvesti pour des projets ou des travaux de construction.

La marge de bénéfice prévue à 2,5 pour cent pour les trois premières années suivant l'autonomisation doit permettre aux institutions de consolider leurs activités dans la période de flottement qui suit le passage au nouveau mécanisme de financement. Dans le même temps, les bénéfices accumulés permettront aux institutions de faire les investissements qui s'avéreront nécessaires dans le futur et de disposer d'autres libertés entrepreneuriales en cas de réussite. L'entreprise PwC s'est basée sur le volume des investissements, la durée d'utilisation ainsi que sur les paramètres du bilan et du compte de résultats pour obtenir ce chiffre de 2,5 pour cent.

Les résultats des plans d'affaires de chaque entreprise seront indiqués ci-après. Les tableaux présentent l'année qui précède l'autonomisation (2022), les quatre premiers exercices du plan après l'autonomisation (2023 à 2026) et le dernier exercice du plan (2030). L'année 2022 n'est comparable aux années suivantes que dans une moindre mesure, car l'état des revenus ne peut être représenté fidèlement en raison de la couverture du déficit par le canton.

5.2 Compte de résultats du CPLEAM

Tableau 3 : compte de résultats prévisionnel du CPLEAM

Valeurs en milliers de francs	2022	2023	2024	2025	2026	2030
Revenus «encadrement»	-	2'654	2'661	2'654	2'654	2'654
Revenus «formation»	-	20'839	20'839	21'316	21'327	22'305
Revenus imputables	454	462	462	462	462	462
Prestations non financées (marges jusqu'en 2025 incluses)	-	1'845	2'054	1'939	1'329	1'163
Revenu total d'exploitation	684	25'799	26'015	26'371	25'772	26'584
Total des coûts de personnel	(18'785)	(19'634)	(19'800)	(20'113)	(20'120)	(20'763)
Total des frais matériels	(4'058)	(4'748)	(4'752)	(4'808)	(4'806)	(4'973)
Charges de location	(1'025)	(386)	(386)	(386)	(386)	(386)
Bénéfices avant amortissements, intérêts et impôts (EBITDA)	(23'184)	1'031	1'078	1'064	460	461
Marge EBITDA		4.0%	4.1%	4.0%	1.8%	1.7%
Marge EBITDAR		5.5%	5.6%	5.5%	3.3%	3.2%
Amortissements	(110)	(621)	(687)	(675)	(725)	(751)
Bénéfices avant intérêts et impôts (EBIT)	(23'294)	410	391	389	(265)	(290)
Marge EBIT		1.6%	1.5%	1.5%	(1.0%)	(1.1%)
Résultat financier	-	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
Bénéfices avant impôts (EBT)	(23'294)	402	383	381	(273)	(298)
Marge EBT		1.6%	1.5%	1.4%	(1.1%)	(1.1%)
Provisions	-	256	262	267	273	298
Bénéfices	(23'294)	658	645	648	(0)	(0)
Marge bénéficiaire		2.5%	2.5%	2.5%	(0.0%)	(0.0%)

La planification des revenus issus des prestations d'encadrement se base sur le nombre d'enfants maximal pris en charge en mode résidentiel, qui s'élève à 28. Dans le domaine de la formation, le CPLEAM prévoit un élargissement de son offre de prestations grâce à l'augmentation du nombre de classes et d'élèves. Actuellement, le CPLEAM dispose de 23 classes et prévoit l'ouverture d'une classe supplémentaire en 2023, 2025, 2027 et 2029. En conséquence, le nombre d'élèves, de 228 actuellement, serait de 270 en 2030. Les revenus de l'institution passeraient de 25 799 000 francs en 2023 à 26 584 000 francs en 2030, ce qui correspond à un taux de croissance de 0,4 pour cent (taux de croissance annuel composé, TCAC).

Les revenus selon la tarification doivent être augmentés de 4,7 pour cent dans le cadre des négociations, de manière à atteindre une marge de bénéfice de 0 pour cent (en 2030). Sur la base de cette augmentation, le poste « Prestations non financées (marges incluses) » s'élèvera à 1 163 000 francs en 2030.

L'augmentation des coûts de personnel lors du premier exercice du plan s'explique par l'ajout de 4,3 EPT au sein de la direction et de l'administration, indispensables pour remplir les nouvelles fonctions du CPLEAM. L'augmentation des frais matériels lors du premier exercice s'explique par les coûts supplémentaires qu'entraînera l'autonomisation. De plus, les futurs loyers payés aux propriétaires privés atteindront la somme de 386 000 francs. Les amortissements, qui s'élèveront à 621 000 francs en 2023, concernent principalement les bâtiments repris et revalorisés.

Selon l'expertise de Wüst Partner, les investissements dans les bâtiments s'élèveront à 2 323 000 francs en 2023¹², 1 974 000 francs en 2025 et 656 000 francs en 2026. De plus, il faut prendre en compte les investissements destinés à l'achat de nouvelles tablettes (250 000 fr. en 2023), à l'ouverture de nouvelles classes (150 000 fr. en 2023, 2025, 2027 et 2029) et à l'acquisition de divers appareils (60 000 fr. en 2023).

¹² Ces investissements, déjà prévus et approuvés par l'OIC, sont par conséquent pris en compte dans la dotation en capital. Cf. la mise en place des principes et de la méthode (chap. 6.1).

5.3 Compte de résultats du FSCC

Tableau 4 : compte de résultats prévisionnel du FSCC

Valeurs en milliers de francs	2022	2023	2024	2025	2026	2030
Revenus «encadrement»	-	3'507	3'517	4'133	4'760	4'760
Revenus «formation»	-	3'326	3'326	4'464	5'034	6'171
Revenus imputables	73	366	366	388	403	418
Prestations non financées (marges jusqu'en 2025 incluses)	-	-	16	1'051	364	829
Revenu total d'exploitation	593	7'199	7'225	10'037	10'561	12'177
Total des coûts de personnel	(5'298)	(5'791)	(5'791)	(7'847)	(8'449)	(9'981)
Total des frais matériels	(644)	(1'030)	(1'035)	(1'392)	(1'483)	(1'575)
Charges de location	(512)	-	-	-	-	-
Bénéfices avant amortissements, intérêts et impôts (EBITDA)	(5'860)	378	399	799	629	621
Marge EBITDA	(987.7%)	5.3%	5.5%	8.0%	6.0%	5.1%
Marge EBITDAR	(901.5%)	5.3%	5.5%	8.0%	6.0%	5.1%
Amortissements	(144)	(236)	(263)	(483)	(571)	(588)
Bénéfices avant intérêts et impôts (EBIT)	(6'004)	142	136	316	58	33
Marge EBIT	(1011.9%)	2.0%	1.9%	3.1%	0.6%	0.3%
Résultat financier	-	(2)	(2)	(113)	(108)	(86)
Gewinn vor Steuern (EBT)	(6'004)	140	134	203	(49)	(54)
Marge EBT	(1011.9%)	1.9%	1.8%	2.0%	(0.5%)	(0.4%)
Provisions	-	46	47	48	49	53
Bénéfices	(6'004)	186	181	251	(0)	(0)
Marge bénéficiaire	(1011.9%)	2.6%	2.5%	2.5%	(0.0%)	(0.0%)

S'appuyant sur le manque de prestations d'encouragement et de protection dans la région de Bienne et du Seeland mis en évidence par l'OM, le plan d'affaires du FSCC envisage un élargissement de l'activité rendu possible grâce à un nouveau site à Bienne et à l'ouverture d'une classe sur le site actuel de Cerlier. La planification des revenus se base sur la capacité d'accueil maximale en mode résidentiel sur le site de Cerlier, qui est de 28 enfants, et sur un total de cinq classes. A Bienne, il est prévu de créer deux communautés d'habitation supplémentaires de cinq enfants chacune, ainsi que cinq classes de huit élèves chacune. La mise en place des classes et des communautés d'habitation devrait s'échelonner sur plusieurs années.

Une partie des coûts, à partir de 2024, n'est pas couverte par la tarification actuelle. Les revenus selon la tarification doivent être augmentés de 7,6 pour cent à long terme afin que l'institution puisse atteindre une marge de bénéfice de 0 pour cent en 2030.

Les coûts de personnel augmenteront en 2023 en raison de l'ajout de 1,9 EPT au sein de la direction et de l'administration, nécessaire pour couvrir les nouvelles fonctions du FSCC. En outre, le nombre de classes à Cerlier passera de quatre à cinq, faisant augmenter de fait le nombre d'enseignants et d'enseignantes. Les frais de personnel augmenteront également durant les années qui verront de nouveaux élargissements à Bienne (de 2025 à 2028). La hausse des frais matériels au cours de la première année du plan est due aux coûts supplémentaires résultant de l'autonomisation. Par ailleurs, les frais matériels seront plus élevés entre 2025 et 2028 en raison de l'élargissement de l'offre de prestations. Des investissements de l'ordre de 10 783 000 francs sont prévus pour l'expansion à Bienne. Celle-ci devra être financée grâce à des capitaux de tiers. Pour ce faire, il est prévu de contracter un emprunt de 11 000 000 francs à un taux d'intérêt de 1 pour cent, qui sera amorti sur 20 ans. On suppose que les travaux d'agrandissement seront terminés en 2024 pour que l'exploitation puisse commencer en 2025.

Selon l'expertise de Wüst Partner, les investissements dans les bâtiments s'élèveront à 1 643 000 francs en 2023, 4 230 000 francs en 2025, 591 000 francs en 2026 et 7000 francs les autres années. De plus, ont été pris en compte des investissements pour du mobilier, des machines et des véhicules à hauteur de 30 000 francs en 2023 et 2024, et de 60 000 francs à partir de 2025 (après l'élargissement de Bienne).

5.4 Compte de résultats du CPSKK

Tableau 5 : compte de résultats prévisionnel du CPSKK

Valeurs en milliers de francs	2022	2023	2024	2025	2026	2030
Revenus «encadrement»	-	7'390	7'410	7'390	7'390	7'390
Revenus «formation»	-	5'418	5'418	5'418	5'418	5'418
Revenus imputables	134	134	134	134	134	134
Prestations non financées (marges jusqu'en 2025 incluses)	-	228	206	204	-	10
Revenu total d'exploitation	1'816	13'170	13'169	13'146	12'942	12'953
Total des coûts de personnel	(9'526)	(10'037)	(10'037)	(10'037)	(10'037)	(10'037)
Total des frais matériels	(1'556)	(2'186)	(2'188)	(2'163)	(2'147)	(2'153)
Charges de location	(1'005)	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
Bénéfices avant amortissements, intérêts et impôts (EBITDA)	(10'271)	876	872	875	687	691
Marge EBITDA		6.7%	6.6%	6.7%	5.3%	5.3%
Marge EBITDAR		7.2%	7.2%	7.2%	5.9%	5.9%
Amortissements	(73)	(622)	(627)	(632)	(693)	(788)
Bénéfices avant intérêts et impôts (EBIT)	(10'344)	254	245	242	(7)	(97)
Marge EBIT		1.9%	1.9%	1.8%	(0.1%)	(0.8%)
Résultat financier	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)
Bénéfices avant impôts (EBT)	(10'355)	243	234	231	(17)	(108)
Marge EBT		1.8%	1.8%	1.8%	(0.1%)	(0.8%)
Provisions	-	93	95	97	99	108
Bénéfices	(10'355)	336	329	329	82	(0)
Marge bénéficiaire		2.6%	2.5%	2.5%	0.6%	(0.0%)

La planification des revenus issus des prestations d'encadrement est basée sur une capacité maximale prévue de 59 enfants pris en charge en mode résidentiel. Dans le domaine de l'éducation, la planification est basée sur onze classes et un total de 73 élèves.

Avec la tarification actuelle, une petite partie des coûts n'est pas couverte. Les revenus doivent être augmentés de 1,8 pour cent (en 2023), 1,6 pour cent (en 2024) et 1,6 pour cent (en 2025) afin d'atteindre la marge de bénéfice définie de 2,5 pour cent. En 2030, une légère hausse des revenus de 0,1 pour cent sera nécessaire pour atteindre une marge de bénéfice de 0 pour cent.

L'augmentation des frais de personnel au cours de la première année du plan est basée sur l'ajout de 3,3 EPT au sein de la direction et de l'administration, qui sont nécessaires pour couvrir les nouvelles fonctions du CPSKK. La hausse des frais matériels au cours de la première année du plan est due aux coûts supplémentaires résultant de l'autonomisation. De plus, les futurs loyers versés à des propriétaires privés s'élèvent à 72 000 francs (deux bâtiments résidentiels loués pour la communauté d'habitation externe). Les amortissements de 622 000 francs en 2023 concernent principalement les bâtiments transférés et revalorisés.

Selon l'expertise de Wüst Partner, les investissements dans les bâtiments s'élèveront à 2 802 000 francs en 2025, 3 970 000 francs en 2026 et 7000 francs les autres années. De plus, les investissements pour du mobilier, des machines et des véhicules à hauteur de 60 000 francs par an ont été pris en compte.

5.5 Compte de résultats du FEL

Tableau 6 : compte de résultats prévisionnel du FEL

Valeurs en milliers de francs	2022	2023	2024	2025	2026	2030
Revenus «résidentiel»	-	4'781	4'794	4'781	4'781	4'781
Revenus «formation»	-	2'595	2'595	2'595	2'595	2'595
Revenus imputables	30	885	885	885	885	885
Prestations non financées (marges jusqu'en 2025 incluses)	-	36	25	19	-	-
Revenu total d'exploitation	7'650	8'297	8'299	8'281	8'261	8'261
Total des coûts de personnel	(6'119)	(6'489)	(6'489)	(6'489)	(6'489)	(6'489)
Total des frais matériels	(1'186)	(1'412)	(1'413)	(1'397)	(1'398)	(1'409)
Charges de location	(315)	-	-	-	-	-
Bénéfices avant amortissements, intérêts et impôts (EBITDA)	30	396	396	394	374	363
Marge EBITDA	0.4%	4.8%	4.8%	4.8%	4.5%	4.4%
Marge EBITDAR	4.5%	4.8%	4.8%	4.8%	4.5%	4.4%
Amortissements	(30)	(243)	(244)	(243)	(258)	(279)
Bénéfices avant intérêts et impôts (EBIT)	-	153	152	151	116	84
Marge EBIT	0.0%	1.8%	1.8%	1.8%	1.4%	1.0%
Résultat financier	-	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Bénéfices avant impôts (EBT)	-	151	150	148	113	82
Marge EBT	0.0%	1.8%	1.8%	1.8%	1.4%	1.0%
Provisions	-	57	58	59	60	65
Bénéfices	-	207	207	207	174	147
Marge bénéficiaire	0.0%	2.5%	2.5%	2.5%	2.1%	1.8%

La planification des revenus issus de l'encadrement est basée sur un taux d'occupation maximal de sept adolescents et adolescentes pris en charge au sein d'une communauté d'habitation fermée, 16 au sein d'un groupe semi-fermé et cinq au sein d'une communauté d'habitation ouverte.

Le poste « Prestations non financées (marges incluses) » est pertinent pour le FEL lors des trois premières années suivant l'autonomisation uniquement. Ici, les revenus doivent être augmentés de 0,5 pour cent (en 2023), 0,3 pour cent (en 2024) et 0,5 pour cent (en 2025) afin d'atteindre la marge bénéficiaire définie de 2,5 pour cent.

L'augmentation des frais de personnel au cours de la première année du plan repose, entre autres, sur l'ajout de 0,7 EPT au sein de la direction et de l'administration, nécessaire pour remplir les nouvelles fonctions des institutions. Il a été tenu compte du fait que, grâce à la fusion du FEL et de la BEO, certaines fonctions désormais assurées par les fondations pourront être exécutées plus efficacement de manière commune. La hausse des frais matériels au cours de la première année du plan est due aux coûts supplémentaires qu'entraîne l'autonomisation. Les amortissements de 243 000 francs en 2023 concernent principalement les bâtiments repris du FEL et revalorisés.

Selon l'expertise de Wüst Partner, les investissements dans les bâtiments s'élèveront à 829 000 francs en 2025 et à 4000 francs les autres années. Des investissements de 890 000 francs ont été prévus pour le bâtiment provisoire en 2026¹³. En outre, des investissements pour les salles de classe et les salles réservées au personnel à hauteur de 33 000 francs en 2023 et en 2028 ont été pris en compte.

¹³ Ces investissements sont pris en compte dans la dotation en capital. Cf. la mise en place des principes et de la méthode (chap. 6.1).

5.6 Compte de résultats de la BEO

Tableau 7 : compte de résultats prévisionnel de la BEO

Valeurs en milliers de francs	2022	2023	2024	2025	2026	2030
Revenus «résidentiel»	-	4'619	4'632	4'619	4'619	4'619
Revenus «ambulatoire»	-	2'184	2'190	2'184	2'184	2'184
Revenus «formation»	-	2'621	2'621	2'621	2'621	2'621
Revenus imputables	110	110	110	110	110	110
Prestations non financées (marges jusqu'en 2025 incluses)	-	868	1'282	1'295	1'024	1'023
Revenu total d'exploitation	9'127	10'403	10'835	10'829	10'558	10'558
Total des coûts de personnel	(6'315)	(7'008)	(7'008)	(7'008)	(7'008)	(7'008)
Total des frais matériels	(2'143)	(2'599)	(2'604)	(2'599)	(2'599)	(2'599)
Charges de location	(565)	(585)	(585)	(585)	(585)	(585)
Bénéfices avant amortissements, intérêts et impôts (EBITDA)	4	211	639	637	366	366
Marge EBITDA	0.0%	2.0%	5.9%	5.9%	3.5%	3.5%
Marge EBITDAR	6.2%	7.6%	11.3%	11.3%	9.0%	9.0%
Amortissements	(1)	-	(418)	(418)	(418)	(422)
Bénéfices avant intérêts et impôts (EBIT)	3	211	221	220	(52)	(57)
Marge EBIT	0.0%	2.0%	2.0%	2.0%	(0.5%)	(0.5%)
Résultat financier	(3)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)
Bénéfices avant impôts (EBT)	-	202	212	211	(60)	(65)
Marge EBT	0.0%	1.9%	2.0%	1.9%	(0.6%)	(0.6%)
Provisions	-	57	58	59	60	65
Bénéfices	-	259	270	270	0	0
Marge bénéficiaire	0.0%	2.5%	2.5%	2.5%	0.0%	0.0%

La planification des revenus issus de l'encadrement est basée sur une capacité maximale de 30 jeunes pour les prestations en mode résidentiel et de 20 jeunes en mode ambulatoire.

Une partie des coûts n'est pas couverte par la tarification actuelle. Compte tenu des hypothèses formulées, les revenus selon la tarification doivent être augmentés de 10,9 pour cent, de manière à atteindre à long terme une marge de bénéfice de 0 pour cent (en 2030). Sur la base de cette augmentation, le poste « Prestations non financées (marges incluses) » s'élèvera à 1 023 000 francs en 2030.

L'augmentation des frais de personnel au cours de la première année du plan se fonde, entre autres, sur l'ajout de 1,6 EPT au sein de la direction et de l'administration, nécessaire pour couvrir les nouvelles fonctions des institutions. Il a été tenu compte du fait que, grâce à la fusion du FEL et de la BEO, certaines fonctions désormais reprises par les fondations pourront être exécutées plus efficacement de manière commune. La hausse des frais matériels au cours de la première année du plan est due aux coûts supplémentaires résultant de l'autonomisation. La future charge locative de la BEO a été estimée à 585 000 francs (sur la base d'une surface utile de 3190 m² et d'un loyer au mètre carré de 180 fr. assorti d'une charge de 10 000 fr.). Les amortissements, s'élevant à 418 000 francs en 2024, concernent principalement les investissements pour les installations et les aménagements liés au déménagement de la BEO.

Il est prévu d'investir 56 000 francs en 2023 et 2028 pour les salles de classe et les salles des maîtres, 6 000 000 francs en 2023 pour l'aménagement du bâtiment à partir de l'état brut sur le nouveau site (coûts estimés à 2 800 fr. le m² et superficie de 2 140 m²) et 3 210 000 francs (coûts estimés à 1 500 fr. le m² pour une superficie de 2 140 m²) pour le déménagement des installations et pour les coûts d'aménagement.

6. Dotation en capital

6.1 Principes et méthode

Dans le but d'élaborer la capitalisation prévisionnelle, les objectifs du financement, c'est-à-dire la rentabilité, les besoins en liquidités, la sécurité et la flexibilité, ont été mis en balance. En principe, les institutions devraient atteindre dans le futur un rendement à partir du capital investi, de sorte qu'elles pourront constituer des réserves suffisantes. Toutefois, le rendement des capitaux propres est limité pour des raisons de liquidité et de sécurité en ce qui concerne l'autonomisation. Par conséquent, les postulats utilisés pour créer les modèles d'entreprise ne prennent guère de risques, mais sont plutôt prudents et réalistes. Une dotation en capital suffisante empêche que les institutions, devenues indépendantes, souffrent d'un manque de liquidités qui mette en péril leurs activités.

La détermination de la dotation en capital des institutions se fonde sur le modèle delta. Le total du bilan est obtenu à partir de la somme des actifs transférés, dont le volume est déterminé individuellement. Déduction faite du volume dérivé des fonds de tiers à court et à long terme, le résultat au passif est un delta par rapport au total du bilan à l'actif, qui correspond aux capitaux propres disponibles au 1^{er} janvier 2023. Le premier bilan (2023) fera uniquement état des capitaux propres et ne mentionnera aucun engagement additionnel à court ou à long terme. Par conséquent, le solde du compte courant sera nul dans un premier temps.

Au moment de l'autonomisation, les liquidités des institutions se composeront

- du montant des provisions (soldes horaires et gratifications pour ancienneté, ainsi que contributions financières à la CPB et à la CACEB liées au découvert) ;
- du montant des réparations déjà planifiées et approuvées des propriétés du FSCC et du CPLEAM et de celui du bâtiment provisoire prévu du FEL ;
- du montant des frais estimés d'aménagement, de déménagement et d'installation de la BEO.

Les liquidités seront intégralement transférées aux institutions au moment de l'autonomisation. Les ressources nécessaires à l'exploitation sont ainsi garanties lors de la phase initiale. Si les liquidités viennent à manquer après l'autonomisation, par exemple en raison du non-versement d'une rémunération par des partenaires extracantonaux ou de l'augmentation des besoins en termes d'investissement, la DIJ ou l'INC peuvent accorder des prêts temporaires sans intérêt conformément à la loi sur les subventions cantonales (LCSu), sous réserve de l'approbation de l'organe compétent en matière financière. Toutefois, le risque d'un manque de liquidités devrait être limité car les prestations commandées par le bénéficiaire doivent être payées à l'avance, conformément aux futurs contrats de prestations conclus dans le cadre de la LPEP et de la LEO.

Structure du premier bilan au 1^{er} janvier 2023

Actif	Passif
Actifs circulants*	Capitaux de tiers à court terme*
Fonds affectés	Fonds affectés
Immobilisations corporelles*	Provisions*
	Compte courant / Prêt*
	Capitaux propres*

* postes du bilan encore ouverts (estimations)

6.2 Dotation en capital et premiers bilans des institutions

La capitalisation des institutions doit permettre à ces dernières d’investir sans avoir recours à l’aide financière du canton, exception faite d’éventuels emprunts sans intérêt destinés à couvrir le manque de liquidités ou d’emprunts contractés conformément à la LPEP et à la LEO pour payer des frais d’infrastructure, dans la mesure où ces projets de construction sont nécessaires à la fourniture des prestations définies dans la planification de l’offre et de l’accompagnement. Les institutions doivent aussi être en mesure de prouver aux investisseurs qu’elles sont dignes de crédit. Ainsi, elles disposeront de la latitude économique requise et ne dépendront pas du canton. La dotation en capital qui est proposée repose sur des postulats réalistes et prudents.

Le tableau suivant présente l'ensemble des premiers bilans des institutions.

Tableau 8 : premiers bilans

Valeurs en milliers de francs	CPLEAM	FSCC	CPSKK	FEL	BEO	Total
Liquidités nécessaires à l'exploitation	3'870	1'080	1'976	1'245	1'560	9'730
Liquidités non opérationnelles	2'673	758	-	957	8'886	13'274
Liquidités	6'543	1'838	1'976	2'202	10'446	23'005
Créances résultant de livraisons et de prestations	2'119	591	1'082	681	854	5'328
Stocks, fournitures et travaux en cours	390	85	180	116	213	984
Actifs de régularisation	516	144	263	166	208	1'297
Total des actifs circulants	9'568	2'658	3'500	3'165	11'722	30'613
Placements financiers	-	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	33'304	11'382	25'173	10'585	-	80'444
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-
Fonds	1'083	183	153	16	-	1'435
Total des actifs immobilisés	34'387	11'564	25'326	10'601	-	81'879
Total des actifs	43'955	14'222	28'826	13'766	11'722	112'492
Engagements provenant de livraisons et de prestations	390	85	180	116	213	984
Autres engagements à court terme	244	68	122	79	96	609
Passifs de régularisation	488	136	244	158	192	1'219
Comptes de transit	-	-	-	-	-	-
Compte courant	-	-	-	-	-	-
Total des capitaux de tiers à court terme	1'122	289	546	353	502	2'812
Provisions	4'220	819	1'609	1'312	1'236	9'196
Fonds	1'083	183	153	16	-	1'435
Prêts	-	-	-	-	-	-
Total des capitaux de tiers à long terme	5'303	1'002	1'762	1'328	1'236	10'631
Capital-actions	37'531	12'931	26'518	12'086	9'984	99'050
Réserves	-	-	-	-	-	-
Bénéfice annuel	-	-	-	-	-	-
Total des capitaux propres	37'531	12'931	26'518	12'086	9'984	99'050
Total des passifs	43'955	14'222	28'826	13'766	11'722	112'492

Le tableau ci-dessous indique les liquidités que le canton doit financer et la dotation en capitaux propres des cinq institutions. Les biens immobiliers transférés, d'une valeur totale de 79 849 000 francs, constituent la plus grosse part de la capitalisation.

En milliers de francs	CPLEAM	FSCC	CPSKK	FEL	BEO	Total
Capitaux propres	37 531	12 931	26 518	12 086	9 984	99 050
<i>Dont immobilier</i>	<i>32 973</i>	<i>11 247</i>	<i>25 052</i>	<i>10 577</i>	<i>-</i>	79 849

7. Suite du processus et sous-projets des institutions

7.1 Projet

La direction du projet est responsable de la coordination, de la planification, de la consolidation et de l'avancement des travaux dans les domaines thématiques et les institutions. Elle dirige également la progression du projet et prend les décisions relatives à la direction et au pilotage de celui-ci. Les travaux doivent continuer à être soutenus de manière externe tout au long de leur avancement. L'estimation du

coût de cette aide extérieure se base sur les expériences précédentes du projet ainsi que sur les activités prévues.

Charges ayant un effet sur le résultat découlant de la direction du projet

Eléments de coûts	Montant (en milliers de francs)			
	2021	2022	2023 ss	Total
Suivi externe du projet	180	300	30	510

7.2 Sous-projets des institutions et désignation des nouveaux organismes responsables

Les travaux pour la mise en œuvre opérationnelle de l'autonomisation dans les institutions débiteront une fois le crédit approuvé. Ces travaux doivent pouvoir être effectués en même temps que les activités courantes. Afin d'éviter les doublons, de nombreux résultats issus du projet seront mis à disposition (voir la description du suivi externe du projet dans les différents paragraphes consacrés aux domaines thématiques). Les institutions ont besoin d'un soutien supplémentaire pour effectuer en temps voulu les adaptations qui leur sont spécifiques et exécuter les travaux à venir dans les différents domaines thématiques. L'estimation des coûts de cet appui externe se base sur les dépenses effectuées jusqu'à présent et sur les travaux à réaliser aux niveaux stratégique et opérationnel. La taille des institutions est également prise en compte. Cela entraîne les coûts suivants : 170 000 francs pour le CPLEAM, 135 000 francs pour le CPSKK, 110 000 francs pour le FSCC et 155 000 francs pour le duo BEO/FEL. En principe, les institutions peuvent disposer librement de ces contributions, mais l'octroi de mandats doit se faire en concertation avec la direction du projet, qui assure la coordination avec le groupe de suivi du projet.

Pour que la reprise des tâches relevant du domaine des finances, du personnel et de l'informatique soit assurée, les structures correspondantes doivent être mises en place avant l'autonomisation, c'est-à-dire au quatrième trimestre de 2022, afin que les institutions puissent fonctionner en toute indépendance à partir du 1^{er} janvier 2023. L'augmentation des équivalents plein temps nécessaires pour assumer ces tâches supplémentaires varie d'une institution à l'autre, en fonction de leur taille et de l'importance du personnel administratif. Des équivalents plein temps supplémentaires sont requis, à savoir pour le FEL et la BEO : + 2,3 EPT après prise en compte des économies d'échelle dues à la fusion, pour le CPLEAM : + 4,3 EPT, pour le FSCC : + 1,9 EPT et pour le CPSKK : + 3,3 EPT. Les dépenses annuelles de personnel qui en résultent (charges salariales plus prestations sociales) ont été réparties sur trois mois pour les travaux de mise en place nécessaires.

La nomination des nouveaux organismes responsables (conseils de fondation) doit débuter rapidement après la décision du Grand Conseil en juin 2021, afin d'impliquer au plus tôt les futurs membres dans les travaux de mise en œuvre de l'autonomisation. L'objectif est de doter les conseils de fondation de cinq à neuf membres, choisis en particulier parmi ceux des comités actuels. S'agissant du recrutement de tiers, il est également envisagé de mettre au concours les postes à pourvoir. Le but est de faire élire les futurs membres du conseil de fondation par le Conseil-exécutif à la fin du premier semestre de 2022 au plus tard. Quant aux différentes commissions, elles peuvent être constituées de manière échelonnée.

Par leur nomination, les quatre conseils de fondation deviennent partie intégrante du pilotage du projet. Si la gestion stratégique et la responsabilité des institutions continue de relever de la compétence du canton jusqu'au moment de l'autonomisation, ce dernier associe les conseils de fondation à la gestion stratégique et aux décisions prises dans ce domaine. Après l'autonomisation, les conseils de fondation se renouvelleront eux-mêmes, sans que le canton n'intervienne. Entre l'élection et l'autonomisation, les membres recevront une indemnisation à hauteur de 200 francs par séance, assortie d'une indemnisation supplémentaire de 5000 francs pour chaque future fondation, en compensation de la charge de travail extraordinaire imposée aux membres du conseil de fondation, et en particulier aux présidences. L'indemnisation sera versée selon le même principe aux commissions jusqu'à la mise en place des conseils de fondation.

Charges ayant un effet sur le résultat découlant des sous-projets des institutions

Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)			
	2021	2022	2023 ss	Total
<i>Suivi externe du projet</i>				
Soutien externe apporté aux institutions	230	340	-	570
<i>Coûts de tiers</i>				
Elaboration des structures administratives/ engagement de personnel				
FSCC	-	68	-	68
CPLEAM	-	158	-	158
CPSKK	-	119	-	119
FEL et BEO	-	90	-	90
Indemnisation des conseils de fondation	33	46	-	79
Total des coûts de tiers	33	481	-	514

8. Place du projet dans le programme gouvernemental de législature et dans d'autres planifications importantes

Le projet d'autonomisation des institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse est en relation avec l'objectif 3 des mesures de formation pour tous (3.2) et avec la réorganisation de l'aide à l'enfance et à la jeunesse (3.3), destinée à offrir la meilleure protection possible aux enfants, aux adolescents et adolescentes, ainsi qu'à les encourager et à les soutenir dans leur développement.

9. Répercussions financières, répercussions sur l'organisation, le personnel, l'informatique et les locaux

9.1 Répercussions sur le bilan et le compte de résultats du canton

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des répercussions financières de la dotation en capital, de l'élaboration du projet (suivi externe, soutien externe aux institutions, coûts de tiers tels que les frais de notaire, etc.) de mars 2020 à décembre 2023 ainsi que des acquisitions informatiques. Le calcul des charges individuelles se trouve dans les sections référencées dans le présent rapport.

Les besoins des institutions n'ont pas pu être pleinement satisfaits dans de nombreux domaines. Par exemple, celles-ci ne disposent pas de capital supplémentaire permettant de garantir les liquidités car, en contrepartie, le canton met toutes les liquidités à leur disposition au moment de l'autonomisation déjà. Elles ont par ailleurs dû revoir à la baisse leurs exigences en matière de création de postes pour la reprise de fonctions cantonales dans le domaine administratif. Elles ont également reçu moins de ressources à dédier au soutien externe. Dans l'ensemble, le projet n'a pris en compte que les coûts supplémentaires effectivement nécessaires à la survie à long terme des institutions.

Répercussions financières du projet

Eléments de coûts	Montants (en milliers de francs)					Renvois
	2020	2021	2022	2023	Total	
Dotation en capital						
Abandon de recettes lors de la vente des biens immobiliers	-	-		79 849	79 849	Chap. 6
Capitalisation (immobilier exclus)	-	-		19 201	19 201	Chap. 6
Total de la dotation en capital				99 050	99 050	
Elaboration du projet						
<i>Suivi externe du projet</i>						
Projet	220	294	300	30	844	Chap. 7.1
Domaines thématiques	320	403	532	78	1 333	Chap. 4.1 à 4.6
Institutions	100	381	340	-	821	Chap. 7.2
Total intermédiaire	640	1 078	1 172	108	2 998	
<i>Coûts de tiers</i>						
Domaines thématiques	-	100	330	-	430	Chap. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. à 4.6
Institutions	-	33	481	-	514	Chap. 7.2
Total intermédiaire	-	133	811	-	944	
Total de l'élaboration du projet	640	1 211	1 983	108	3 942	
Dont dépenses effectuées jusqu'à présent	640	400			1 040	
Montant demandé pour l'élaboration du projet					2 902	
Acquisitions informatiques						
<i>Suivi externe du projet</i>						
Suivi de l'appel d'offres OMC	-	105	125	-	230	Chap. 4.5
<i>Coûts de tiers</i>						
Acquisitions informatiques (achat ou leasing) pour l'ensemble des institutions	-	-	4 300	-	4 300	Chap. 4.5
Total des acquisitions informatiques	-	105	4 425	-	4 530	
Total du projet	640	1 316	6 408	99 158	107 522	

9.2 Répercussions financières, répercussions sur l'organisation, le personnel, l'informatique et les locaux

Les cinq institutions sont séparées de l'administration cantonale aux niveaux du personnel, des finances et de l'organisation. Les détails de l'autonomisation sont décrits ci-dessus. Avec celle-ci, la gestion directe des institutions ne relève plus du canton. Dans le cadre de la LEO et de la LPEP, elle sera remplacée par un pilotage et un controlling au moyen de contrats de prestations et d'entretiens de controlling. Dans l'ensemble, le canton fournira moins de prestations opérationnelles aux institutions, notamment en matière d'informatique, de personnel, de finances et d'immobilier. En raison des économies d'échelle et de l'éclatement actuel des prestations entre les Directions, offices et services, il est seulement possible de réaliser une économie limitée de postes. Le potentiel d'économie s'élève à 0,4 EPT par an s'agissant du personnel

et à 1 553 000 francs par an en frais matériels. En outre, l'ensemble du personnel à la DIJ, à la DSSI et à la DSE sera réduit de 350 EPT. Ces changements seront pris en compte dans la budgétisation pour 2023.

9.3 Adaptation des bases légales due à l'autonomisation

Seules des ordonnances doivent être adaptées ou abrogées au 1^{er} janvier 2023 en raison de l'autonomisation. Les actes législatifs suivants sont concernés :

Direction	Ordonnance
DIJ	- Ordonnance sur l'organisation et les tâches de la Direction de l'intérieur et de la justice (ordonnance d'organisation DIJ, OO DIJ ; RSB 152.221.131) - Ordonnance de Direction sur la délégation de compétences de la Direction de l'intérieur et de la justice (ODél DIJ ; RSB 152.221.131.1)
FIN	Ordonnance sur le personnel (OPers ; RSB 153.011.1)
DSSI	- Ordonnance sur l'organisation et les tâches de la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration (ordonnance d'organisation DSSI, OO DSSI ; RSB 152.221.121) - Ordonnance sur les institutions pédagogiques et socio-pédagogiques cantonales de la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration (ordonnance sur les institutions pédagogiques, OIPS ; RSB 862.61) - Ordonnance de Direction sur la délégation de compétences de la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration (ODél DSSI ; RSB 152.221.121.2)
DSE	- Ordonnance sur l'exécution judiciaire (OEJ ; RSB 341.11) - Ordonnance de Direction sur l'Ecole professionnelle artisanale et l'Ecole de formation complémentaire du Foyer d'éducation Prêles ainsi que sur l'Ecole obligatoire et l'Ecole professionnelle du Foyer d'éducation Lory (RSB 430.251.3)

9.4 Répercussions d'une renonciation à l'autonomisation

Il est difficile de quantifier les répercussions qu'aurait une renonciation à l'autonomisation et, plus particulièrement, ses conséquences financières. Ces répercussions sont énumérées ci-après pour chaque domaine thématique. Il convient de noter en particulier que la révision de la LEO et la nouvelle LPEP auront un impact sur la planification et la conception de l'offre de prestations des institutions cantonales, même sans autonomisation.

Domaine	Conséquences
Généralités	- Les dépenses liées au projet effectuées jusqu'à présent (coûts irrécupérables) l'ont été en vain. - L'inégalité de traitement entre les institutions cantonales et les 92 autres institutions d'aide à l'enfance et à la jeunesse persiste. La mise en œuvre de la LPEP et de la LEO ne peut pas être uniforme. - Le canton demeure commanditaire et fournisseur de prestations envers les institutions cantonales. - Le canton doit entièrement financer les déficits des institutions, le cas échéant, mais peut également accepter les bénéfices éventuels.
Bases légales	Aucune
Personnel	Le transfert organisationnel des institutions et des membres du personnel de la DSSI et de la DSE à la DIJ et à l'INC doit advenir au 1^{er} janvier 2022 sur la base des nouvelles responsabilités.
Immobilier	- L'entretien et la gestion des quatre biens immobiliers restent du ressort du canton. - Le déménagement de la BEO doit malgré tout avoir lieu.

Domaine	Conséquences
Informatique	• La participation des institutions au projet ERP du canton (en particulier le transfert et la poursuite des engagements) n'est pas prévue en raison de l'autonomisation au 1^{er} janvier 2023. Si cette dernière ne peut avoir lieu, ou à tout le moins pas dans les conditions prévues, les institutions devront être impliquées au plus vite dans le projet ERP. Cela entraînera une dépense supplémentaire conséquente, avec à la clé des risques accrus pour le projet ERP. • Le transfert organisationnel des TIC de la DSSI et de la DSE à la DIJ et à l'INC doit advenir au 1^{er} janvier 2022 sur la base des nouvelles responsabilités.
Finances (dont plans d'affaires)	• La modification du mécanisme de financement induite par la LEO et la LPEP doit être mise en œuvre au sein de l'administration ; les plans d'affaires élaborés dans le cadre du projet peuvent être utilisés à cette fin (calcul des coûts complets).
Institutions	• Les contrats de prestations doivent être conclus et le nouveau modèle de financement et de pilotage de la LEO et de la LPEP doit être mis en œuvre. • La marge de manœuvre entrepreneuriale des institutions est limitée au sein de l'administration cantonale. • Les nouvelles compétences et responsabilités directionnelles doivent également inclure le domaine organisationnel.

10. Répercussions sur les communes

Aucune

11. Répercussions sur l'économie, l'environnement et la société

Aucune

12. Proposition

Au vu des explications qui précèdent, la Direction de l'intérieur et de la justice et la Direction de l'instruction publique et de la culture proposent d'approuver les projets d'arrêté suivants :

- Autonomisation des cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse : coûts relatifs à la phase de mise en œuvre pour les années 2021 à 2023. Crédit d'objet
- Autonomisation des cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse : élaboration du projet et gestion des prestations TIC. Crédit d'objet
- Autonomisation des cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse : capitalisation du Centre pédagogique de logopédie et d'entraînement auditif de Münchenbuchsee (CPLEAM). Crédit d'objet
- Autonomisation des cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse : capitalisation du Foyer scolaire du Château de Cerlier (FSCC). Crédit d'objet
- Autonomisation des cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse : capitalisation du Centre de pédagogie spécialisée Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (CPSKK). Crédit d'objet
- Autonomisation des cinq institutions cantonales d'aide à l'enfance et à la jeunesse : capitalisation de la Station d'observation de Bolligen (BEO) et du Foyer d'éducation Lory (FEL). Crédit d'objet