



**Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil
à l'appui
d'un projet de décret portant octroi d'un crédit de
6.290.000 francs et autorisant un cautionnement simple de
2.000.000 francs pour l'assainissement de NOMAD –
Neuchâtel organise le maintien à domicile**

(Du 27 septembre 2010)

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

RESUME

Le présent rapport porte sur l'octroi d'un crédit de 6.290.000 francs pour la recapitalisation de NOMAD «Neuchâtel organise le maintien à domicile». Il s'agit d'une augmentation du capital de dotation de l'établissement cantonal de droit public ainsi que d'un cautionnement de 2.000.000 francs.

Ces mesures s'inscrivent dans le contexte d'un plan d'assainissement global qui doit permettre à NOMAD de sortir de la situation difficile qui est la sienne.

L'objectif du rapport est double. D'une part il informe le Grand Conseil des difficultés rencontrées par NOMAD et des mesures mises en place pour y remédier et d'autre part, il propose les mesures d'assainissement nécessaires.

Les difficultés rencontrées par NOMAD sont liées aux conditions de sa création. Dès le départ, NOMAD souffre d'une dette et d'un sous-financement chronique. Cela ne permet pas de mettre en place les outils nécessaires à une bonne gestion, tant du personnel, que du matériel. Cela provoque une crise au sein du personnel et un fort taux d'absentéisme. Les lacunes dans l'installation de l'informatique, en particulier, représentent un obstacle important à la fusion réelle des fondations.

Le nouveau Conseil d'administration s'attèle, dès sa nomination en septembre 2009, à redresser la barre. Il commande deux études portant sur la satisfaction du personnel et des patients et sur l'organisation de la nouvelle entité. Les analyses menées permettent de dégager quelques grands axes d'intervention urgente et de fixer des priorités. L'assainissement de la situation financière en est une. C'est une condition nécessaire à la bonne gestion future de NOMAD.

1. INTRODUCTION

NOMAD est créé en 2007 et reprend l'activité, le personnel et les fonds des anciennes fondations d'aide et de soins à domicile. Il s'agit en premier lieu pour NOMAD d'harmoniser le fonctionnement des différents centres de santé et de revoir son organisation dans l'optique de relever les défis à venir.

La réorganisation n'est cependant pas aussi simple que prévu et les premières difficultés financières apparaissent dès 2008. Les comptes de NOMAD présentent des déficits de plusieurs centaines de milliers de francs en 2008 et en 2009, déficits couverts par quelques réserves, aujourd'hui épuisées. L'informatique ne suit pas. Les différentes fondations n'ont pas de système commun. La communication est difficile. La fusion, signée sur le papier, ne se concrétise que partiellement. Le personnel ne s'identifie que mal à la nouvelle structure. Les arrêts de travail pour maladie de courte durée évoluent de manière alarmante, occasionnant au reste du personnel une surcharge de travail et de nombreuses heures supplémentaires. A l'automne 2009, la situation est si tendue que l'on peut parler de crise.

Le nouveau Conseil d'administration de NOMAD, fraîchement nommé et partiellement remanié, s'inquiète vivement de cette situation. Il commande deux analyses, l'une portant sur le climat de travail au sein du personnel et l'autre sur les objectifs stratégiques à développer en priorité à court et moyen terme.

Il ressort de ces deux études que NOMAD est engagé dans une spirale infernale causée par un budget sous-évalué, des lacunes d'organisation et une insuffisance d'outils de gestion, notamment informatiques. Suite à la conjonction de ces éléments, la pression sur le personnel s'accroît. Ceci se traduit par une augmentation de l'absentéisme. Les remplacements ne peuvent être assurés dans le cadre du budget. Il en découle une baisse du volume des prestations qui entraîne une diminution des revenus. Cela creuse encore les déficits. Finalement, NOMAD ne parvient pas à répondre aux attentes de ses clients et ne peut donc remplir son mandat à satisfaction. La grogne gagne les médecins, qui envoient leurs patients à d'autres organisations.

Il faut de toute urgence sortir de cette spirale.

NOMAD occupe une place tout à fait particulière dans le système de santé neuchâtelois. Il en est le pilier central. En effet, à l'heure où nous voulons mener une politique de maintien à domicile des personnes âgées ou handicapées, nous avons besoin d'un service de soins à domicile très performant, capable de répondre à toutes les demandes. Il ne s'agit pas seulement d'économiser des jours dans des foyers d'accueil ou des homes, mais surtout de favoriser l'autonomie et l'indépendance de la personne. A l'heure où nous voulons diminuer la durée des séjours hospitaliers et nous rapprocher des performances européennes dans ce domaine, nous avons besoin d'un service d'aide et de soins à domicile très pointu, capable de prendre en charge très rapidement et de manière très professionnelle le patient qui quitte l'hôpital. Nous avons besoin d'une excellente coordination entre les hôpitaux de soins aigus, de réadaptation, les foyers, les homes et NOMAD. NOMAD est donc appelé à jouer un rôle de plus en plus conséquent. Le pilier central de la politique neuchâteloise de la santé ne peut être branlant. Nous devons donc prendre des mesures susceptibles de lui donner la solidité nécessaire.

2. PLAN D'ACTION

Le plan d'action retenu pour remédier à cette problématique repose sur la réorganisation de l'institution et de sa direction générale, sur l'adaptation de la subvention 2010, de manière à desserrer l'étreinte sur le personnel et à assurer les remplacements, sur l'accroissement des prestations de NOMAD et sur l'introduction d'un système d'information performant (voir chapitre 3.1).

Du point de vue organisationnel, les actions portent sur :

1. la redéfinition de la structure organisationnelle;
2. la sélection et l'introduction d'un logiciel de gestion opérationnelle de l'activité;
3. l'implantation de mesures d'organisation visant à renforcer la gestion institutionnelle.

Les travaux relatifs à la redéfinition de la structure organisationnelle se sont achevés par l'élaboration d'un nouvel organigramme.

La sélection et l'introduction d'un logiciel de gestion opérationnelle de l'activité fait l'objet d'un appel d'offre de marché publique qui aboutira au choix de l'outil à la fin du mois de février 2010 puis à son implantation dès le mois de mai 2011, pour être totalement opérationnel au 1^{er} janvier 2012.

Si les actions précitées sont nécessaires au redressement de NOMAD, elles ne sauraient être, en elles-mêmes, suffisantes. C'est pourquoi, elles doivent être accompagnées par des mesures d'organisation renforçant la gestion institutionnelle de NOMAD.

Ces mesures d'organisation s'articulent autour des thèmes suivants:

- a) la clarification des rôles et responsabilités;
- b) le développement de la fonction RH-Formation et d'outils de gestion RH;
- c) la mise en œuvre d'une politique de la qualité;
- d) l'établissement d'un schéma directeur du système d'information, le développement de tableaux de bord et la mise en place d'une comptabilité analytique;
- e) la création d'un site web;
- f) l'introduction d'outils d'évaluation des besoins;
- g) la formalisation d'un processus d'accueil (porte unique d'entrée);
- h) la constitution d'un catalogue des prestations délivrées et de celles qui sont appelées à l'être dans le futur;
- i) la définition de programmes d'interventions standards se fondant sur des travaux de l'Institut universitaire de médecine sociale et préventive (IUMSP) de Lausanne;
- j) la création des mécanismes de coopération entre les acteurs concernés pour assurer l'interface : Hôpital neuchâtelois, médecins, CNP et EMS;
- k) la mise en place du processus de régulation des mécanismes et des outils de coopération avec tous les intervenants qui pourraient participer à la prise en charge des clients (Croix Rouge, Pro Senectute, infirmières indépendantes, etc.);
- l) le renforcement des compétences des cadres de proximité dans la gestion de leur équipe.

NOMAD devra recourir à des compétences externes pour réaliser ce projet. La démarche implique l'octroi de mandats d'appui, l'acquisition de matériel et de logiciels informatiques et un effort exceptionnel en faveur de la formation des collaboratrices et des collaborateurs.

Le coût est estimé à 0,5 million de francs pour 2010 et à 2,0 millions de francs pour 2011, soit un investissement total de 2,5 millions de francs.

Intitulé	2010	2011	Total
Mandats d'appui	400.000.–	200.000.–	600.000.–
Matériel et logiciels	0.–	1.300.000.–	1.300.000.–
Formation et divers	100.000.–	500.000.–	600.000.–
Total	500.000.–	2.000.000.–	2.500.000.–

NOMAD prévoit que son rétablissement se déroulera progressivement en trois étapes.

La première étape, dite de «soins intensifs», vise à sortir de la spirale infernale et à installer les outils prévus. Elle commence en 2010 et porte aussi sur 2011.

En 2012, durant la deuxième phase, considérée comme une période de «réadaptation», NOMAD prévoit une augmentation progressive du volume de prestations et de l'intensité des soins, pour atteindre un bon niveau d'efficience.

Dès 2013, la spirale infernale se change en spirale vertueuse et NOMAD peut développer et diversifier les activités de maintien à domicile en fonction des besoins de la population.

Les actions à mener sont donc désormais connues et il convient de donner les moyens à NOMAD de réussir sa mutation.

3. SITUATION FINANCIERE DE NOMAD

Au niveau financier, NOMAD, enregistre des pertes d'exploitation de 829.000 francs en 2008, de 923.000 francs en 2009 et prévoit une nouvelle perte de 845.000 francs en 2010. Dès 2009 déjà, NOMAD ne dispose plus de fonds propres en suffisance pour couvrir la totalité de la perte reportée. De plus, NOMAD est dans l'impossibilité de rembourser à l'Etat les avances de trésorerie héritées des anciens centres de santé, qui s'élèvent à 3,8 millions de francs. La situation de son bilan ne lui permet pas d'obtenir des fonds auprès des banques à des conditions acceptables. Sans l'aide à court terme accordée par le Conseil d'Etat (voir chapitre 3.1), NOMAD aurait couru le risque de ne plus pouvoir payer les salaires au cours du second semestre 2010.

La situation est donc grave. Le Département s'en inquiète. Une rencontre extraordinaire réunit la conseillère d'Etat en charge du Département de la santé et des affaires sociales, le délégué cantonal au redressement des finances, ainsi que des représentants de NOMAD, du service financier et du service de la santé publique.

Plusieurs mesures sont proposées lors de cette séance. Elles doivent permettre à NOMAD de surmonter ses difficultés et de réaliser ses objectifs. Elles sont développées dans le chapitre suivant.

4. PLAN D'ASSAINISSEMENT

Le plan d'assainissement établi par NOMAD, en collaboration avec le service financier et le service de la santé publique, vise à rééquilibrer le bilan de NOMAD, à lui redonner de la crédibilité dans ses relations avec les banques, notamment pour négocier les lignes de crédit nécessaires à son fonctionnement (trésorerie) et à lui permettre de réaliser ses objectifs par l'octroi de subventions d'exploitation adéquates.

Le plan comporte plusieurs volets. Il s'agit d'assainir le bilan de NOMAD et de doter l'établissement de droit public du capital nécessaire à son fonctionnement économique, d'adapter les montants des subventions 2010 et 2011 afin que celles-ci couvrent ses besoins, de solliciter auprès des banques les lignes de crédit nécessaires et enfin de mettre en place des outils de mesure de la réalisation des objectifs.

Ces différents aspects sont traités ci-après.

4.1. Subvention 2010

Afin de soulager le personnel des centres régionaux de santé, de permettre une récupération des heures supplémentaires et d'enrayer la spirale infernale dans laquelle NOMAD est engagé, le Conseil d'Etat octroie un montant supplémentaire de 810.000 francs en 2010, en date du 28 juin 2010, portant la subvention totale à 17.342.000 francs. Cette somme sert également à financer la perte d'exploitation réalisée au cours des premiers mois de l'année 2010.

La rubrique budgétaire concernée permet cette opération dans la mesure où un montant complémentaire est porté au budget en prévision de l'introduction prévue au 1^{er} juillet 2010 du nouveau régime de financement des soins (LAMal), finalement reportée au 1^{er} janvier 2011. Le montant prévu au budget de l'Etat pour 2010 est de 17.632.000 francs.

4.2. Subvention 2011

Selon l'évaluation préalable à la constitution formelle du budget 2011 de NOMAD, la subvention versée par l'Etat doit augmenter de 3,8 millions de francs par rapport au budget 2010 initial. Cette évaluation, fondée sur des hypothèses moyennes, est établie sur la base des informations disponibles. Sur ces 3,8 millions de francs, 823.000 francs sont directement liés aux effets de la révision LAMal. L'entrée en vigueur de cette révision le 1^{er} janvier 2011 pourrait par ailleurs aussi engendrer des dépenses supplémentaires pour d'autres prestataires de soins du domaine du maintien à domicile pour un montant estimé à 400.000 francs.

La première évaluation des besoins financiers de NOMAD pour 2011 se monte à 20,3 millions de francs. Compte tenu des mesures (augmentation de la subvention 2010 et proposition de recapitalisation) dont certaines sont soumises à votre Conseil, une modération de la croissance des charges de l'institution est possible. Le montant de la subvention 2011, fixé à 19,7 millions de francs, permettra à NOMAD de faire face aux dépenses exceptionnelles destinées à mettre en œuvre les mesures de réorganisation nécessaires.

Le tableau ci-après résume la situation du budget 2011 pour NOMAD et pour l'ensemble du secteur du maintien à domicile.

	Comptes 2009	Budget 2010	Budget initial 2011	Budget CE 2011
Subvention NOMAD	16.450.000.–	16.532.000.–	19.466.000.–	18.839.000.–
Complément NOMAD 2010		810.000.–		
Effet révision LAMal sur NOMAD		*	823.000.–	823.000.–
SOUS TOTAL "NOMAD"	16.450.000.–	17.342.000.–	20.289.000.–	19.662.000.–
Effet révision LAMal sur autres prestataires		290.000.–*	400.000.–	400.000.–
TOTAL "Maintien à domicile"	16.450.000.–	17.632.000.–	20.689.000.–	20.062.000.–

* Un montant de 1,1 million de francs était initialement prévu au budget 2010 au titre des effets de la révision LAMal (NOMAD + autres prestataires), mais l'entrée en vigueur a été reportée au 1er janvier 2011. Cette "réserve" a permis d'allouer 810.000 francs supplémentaires à NOMAD dans le cadre de la mesure d'urgence décidée par le Conseil d'Etat.

4.3. Augmentation du capital de dotation

La recapitalisation de NOMAD est le point central de ce rapport et nécessite l'engagement de l'Etat. Elle vise à doter NOMAD des fonds propres nécessaires à l'équilibre de son bilan. Cette recapitalisation est concrétisée par le projet de décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 6.290.000 francs pour l'augmentation de la participation de l'Etat dans le capital de dotation de NOMAD.

Au 31 décembre 2009, le bilan ajusté de NOMAD est le suivant :

Comptes	Actifs	Passifs
Liquidités	660.428,15	
Autres actifs circulants	4.216.839,36	
Actifs immobilisée	5.520.593,00	
Fonds étrangers à court terme		6.019.971,36
Fonds étrangers à long terme		3.644.420,00
Fonds propres		733.469,15
Totaux égaux	10.397.860,51	10.397.860,51

Les ajustements opérés sur le bilan découlent des remarques de l'organe de révision. Nous relevons que les fonds affectés transmis par les fondations lors de la création de NOMAD et subsistant à fin 2009 figurent dans les fonds propres de NOMAD, ces fonds n'étant pas exigibles par des créanciers. Le montant total correspondant est de 291.780 fr. 62.

L'analyse du bilan fait ressortir les ratios financiers ci-dessous :

- le fonds de roulement net est négatif à -1.142.703 fr. 85 alors qu'il devrait être supérieur à zéro;
- le degré de liquidité 3 (liquidités et autres actifs circulants par rapport aux fonds étrangers à court terme) est de 81% alors qu'il devrait être de 100% au moins;

- le taux de couverture des immobilisations par les capitaux permanents (rapport entre les fonds propres et étrangers à long terme et les actifs immobilisés) est de 79% alors qu'il devrait être de 100% au moins.

Ces ratios calculés montrent de manière claire la mauvaise santé du bilan de NOMAD.

La première mesure d'assainissement consiste en l'abandon par l'Etat des avances de trésorerie, qui s'élèvent à 3.786.214 fr. 42 au 31 décembre 2009. Pour NOMAD, il s'agit en conséquence de transférer cette somme des fonds étrangers exigibles à court terme vers le capital propre. Pour l'Etat, l'argent ayant déjà été versé, il s'agit de transformer la créance en capital de dotation.

Après cette première mesure, l'état du bilan de NOMAD se présente comme suit.

Comptes	Actifs	Passifs
Liquidités	660.428,15	
Autres actifs circulants	4.216.839,36	
Actifs immobilisée	5.520.593,00	
Fonds étrangers à court terme		2.233.756,94
Fonds étrangers à long terme		3.644.420,00
Fonds propres		4.519.683,57
Totaux égaux	10.397.860,51	10.397.860,51

Avec cette mesure initiale, les ratios financiers évoluent de la manière suivante :

- le fonds de roulement net devient positif à 2.643.510 fr. 57;
- le degré de liquidité 3 (liquidités et autres actifs circulants par rapport aux fonds étrangers à court terme) passe à 218% (100% au moins);
- le taux de couverture des immobilisations par les capitaux permanents passe à 148% (100% au moins).

La situation est ainsi sensiblement améliorée mais la capacité de négociation de NOMAD avec les banques, tant pour le fonds de roulement que pour l'investissement informatique nécessaire de 2,5 millions de francs n'est pas assurée.

Une seconde mesure est donc proposée. Il s'agit d'augmenter la participation de l'Etat du montant correspondant à l'investissement informatique prévu, soit +2.500.000 francs pour un total de 6.286.214 fr. 42, arrondi à 6.290.000 francs. Cette mesure s'accompagne d'un versement complémentaire de liquidités à NOMAD de 2.503.785 fr. 58.

En fin de compte le bilan de NOMAD se présente de la manière suivante, en anticipant la réalisation de l'investissement informatique:

Comptes	Actifs	Passifs
Liquidités	664.213,73	
Autres actifs circulants	4.216.839,36	
Actifs immobilisée	8.020.593,00	
Fonds étrangers à court terme		2.233.756,94
Fonds étrangers à long terme		3.644.420,00
Fonds propres		7.023.469,15
Totaux égaux	12.901.646,09	12.901.646,09

L'assainissement financier complet de NOMAD réalisé, les ratios se présentent de la manière suivante :

- le fonds de roulement net est de 2.647.296 fr. 15;
- le degré de liquidité 3 est de 219%;
- le taux de couverture des immobilisations par les capitaux permanents est de 133%.

Dans cette situation, NOMAD a de bonnes liquidités, une bonne indépendance et une flexibilité financière grâce à son financement propre.

4.4. Besoin de fonds de roulement et cautionnement de l'Etat

Sur la base de la situation assainie, le besoin en fonds de roulement est estimé actuellement à près de 2 millions de francs (différence entre les autres actifs circulants et les fonds étrangers à court terme).

La couverture des actifs pérennes (immobilisations et besoin de fonds de roulement) est de 106% par des capitaux permanents. Toutefois, les actifs et passifs circulants présentent une dispersion importante liée à une volatilité de l'activité facturée, des délais de paiements de l'ordre de 83 jours en moyenne, et des paiements périodiques qui nécessitent l'existence d'une ligne de crédit permettant d'éviter les insuffisances de trésorerie.

Actuellement la ligne de crédit est de 1 million de francs. Elle a été négociée en 2009 sur la base du bilan au 31 décembre 2008, alors que NOMAD dispose de sensiblement plus de liquidités pour un besoin de fonds de roulement semblable. En 2008, NOMAD recourt occasionnellement à des prêts à court terme consentis par l'Etat, pratique que l'Etat abandonne en 2009.

NOMAD, avec l'appui du service financier, sollicitera une ligne de crédit d'au maximum 2 millions de francs en compte courant auprès d'un institut bancaire, moyennant la garantie de l'Etat. Le Conseil d'Etat demande donc au Grand Conseil de lui donner la compétence d'accorder le cautionnement de l'Etat si nécessaire jusqu'à hauteur du montant maximal prévu. L'objectif est que NOMAD puisse obtenir les conditions les plus favorables possibles.

4.5. Mesure de la réalisation des objectifs

Le plan d'assainissement doit s'accompagner d'objectifs et de mesures, contrôlés par l'Etat à intervalle régulier, pour s'assurer que les objectifs liés aux missions de NOMAD sont atteints et que le cadre financier assaini est tenu. La mise en place d'un tableau de bord, composé d'indicateurs de pilotage et financiers, doit permettre le contrôle de la

réalisation des objectifs et de la santé financière. Cette démarche doit assurer la transparence et donner des garanties quant au suivi de NOMAD. Ces aspects seront traités dans le cadre du contrat de prestations de NOMAD avec l'Etat.

4.6. Incidences financières

La dépense d'investissement de 6,29 millions de francs est portée sur le compte des investissements 2010. Le crédit supplémentaire n'est lié à aucune compensation, mais la première évaluation probable des comptes 2010 laisse entrevoir un déficit du compte de fonctionnement de 20,7 millions de francs alors que le budget table sur un excédent de charges de 33,9 millions de francs. Cette amélioration du résultat autorise, selon le degré d'autofinancement minimal de 70%, des investissements nets à hauteur de 82,7 millions de francs.

Les prévisions selon la première évaluation probable situent les investissements nets à 70,4 millions de francs, dont 5 millions sont déjà prévus pour l'assainissement de NOMAD (première estimation avant analyse). Compte tenu de ces éléments, le montant de l'investissement consacré à NOMAD peut être accordé sans que les limites fixées en matière d'autofinancement ne soient dépassées en 2010.

L'Etat amortira l'investissement total de 6,29 millions de francs en 2 ans, sur les exercices comptables 2011 et 2012, à raison de 3,145 millions de francs par année. Les incidences financières liées à la recapitalisation de NOMAD sont récapitulées ci-dessous.

	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Compte des investissements</i>					
Dépenses (tranches annuelles)	6'290'000	-	-	-	-
<i>Compte de fonctionnement</i>					
Amortissements (2 ans)		3'145'000	3'145'000	-	-

5. REDRESSEMENT DES FINANCES ET REFORME DE L'ETAT

Compte tenu de l'amortissement de l'investissement, le budget de l'Etat présentera des charges supplémentaires de 3,145 millions de francs par année durant deux ans, soit en 2011 et 2012. Ces charges sont déjà prises en compte dans le projet de budget 2011 et dans la planification financière. Le projet de loi n'a pas d'incidence directe sur le programme de redressement des finances de l'Etat. Néanmoins, des effets indirects positifs sont attendus au travers d'un développement réussi de l'aide et des soins à domicile, tant sur le domaine de l'hébergement en EMS que sur celui des durées de séjour hospitalières.

6. VOTE DU GRAND CONSEIL

En application des articles 57, alinéa 2, Cst. NE et 4, alinéa 2, de la loi sur les finances, du 21 octobre 1980, les lois et décrets qui entraînent de nouvelles dépenses uniques de plus de 5 millions de francs doivent être votés à la majorité des trois cinquièmes des membres du Grand Conseil.

Le crédit de 6.290.000 francs de même que le cautionnement simple de 2.000.000 francs sont des dépenses nouvelles. Dès lors, le décret qui vous est soumis doit être voté à la majorité qualifiée.

7. COMMENTAIRE DU DECRET

Le décret qui vous est soumis comporte d'une part l'octroi d'un crédit de 6.290.000 francs, et d'autre part l'autorisation donnée au Conseil d'Etat de souscrire si nécessaire un cautionnement simple à concurrence de 2.000.000 francs pour garantir les engagements de NOMAD. Ces deux mesures interviennent dans le cadre de l'assainissement de NOMAD.

Le versement du montant du crédit (6.290.000 francs) doit intervenir cette année encore. Comme le budget ne prévoit aucun crédit à cet effet, le décret accorde au Conseil d'Etat un crédit supplémentaire lui permettant de dépenser ce montant encore en 2010.

8. CONCLUSION

Le remaniement du Conseil d'administration de NOMAD et les analyses entreprises suite aux difficultés rencontrées par NOMAD en 2009 permettent de définir les actions à mettre en œuvre et d'établir un ordre de priorité. Les travaux relatifs à la redéfinition de la structure organisationnelle sont achevés et aboutissent à la constitution d'un nouvel organigramme qui sera fonctionnel dès l'entrée en fonction d'un nouveau directeur général ou d'une nouvelle directrice générale.

La sélection et l'implantation d'un logiciel pour la gestion opérationnelle de l'activité ainsi que la mise en place de mesures d'organisation visant à renforcer la gestion institutionnelle de NOMAD se dérouleront jusqu'à fin 2011.

Le plan d'assainissement financier décrit dans le présent rapport permet à NOMAD d'entreprendre son redressement et de se préparer pour son action future. La mutation de NOMAD est donc en bonne voie, mais celle-ci ne saurait se réaliser sans concrétisation du plan d'assainissement. Le décret, portant octroi d'un crédit pour l'augmentation du capital de dotation et d'un cautionnement, est une pièce essentielle du plan préparé par NOMAD, avec l'appui du service financier et du service de la santé publique.

Veillez agréer, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, l'assurance de notre haute considération.

Neuchâtel, le 27 septembre 2010

Au nom du Conseil d'Etat:

Le président,
C. NICATI

La chancelière,
M. ENGHEBEN

Décret
portant octroi d'un crédit de 6.290.000 francs et autorisant un
cautionnement simple de 2.000.000 francs pour l'assainissement
de NOMAD – Neuchâtel organise le maintien à domicile

Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,
sur la proposition du Conseil d'Etat, du 27 septembre 2010,
décède:

Article premier Un crédit d'engagement de 6.290.000 francs est accordé au Conseil d'Etat pour permettre l'assainissement de NOMAD - Neuchâtel organise le maintien à domicile.

Art. 2 Le Conseil d'Etat est autorisé à donner le cautionnement simple de l'Etat, à concurrence de 2.000.000 francs, en garantie des engagements financiers de NOMAD – Neuchâtel organise le maintien à domicile.

Art. 3 Le Conseil d'Etat est autorisé à se procurer, éventuellement par la voie de l'emprunt, les moyens nécessaires à l'exécution du présent décret.

Art. 4 Le crédit sera amorti conformément aux dispositions du décret concernant l'amortissement et les différents postes de l'actif des bilans de l'Etat et des communes, du 23 mars 1971.

Art. 5 ¹Un crédit supplémentaire de 6.290.000 est accordé au Conseil d'Etat pour permettre l'assainissement de NOMAD – Neuchâtel organise le maintien à domicile en 2010.

²Ce crédit figurera dans les comptes 2010 des investissements du département de la santé et des affaires sociales, sous l'intitulé "Assainissement de NOMAD".

Art. 6 ¹Le présent décret est soumis au référendum facultatif.

²Le Conseil d'Etat pourvoit, s'il y a lieu, à sa promulgation et à son exécution.

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil:

Le président,

Les secrétaires,

TABLE DES MATIERES

Pages

RESUME	1
1. INTRODUCTION	2
2. PLAN D’ACTION.....	3
3. SITUATION FINANCIERE DE NOMAD	4
4. PLAN D’ASSAINISSEMENT	4
4.1. Subvention 2010	5
4.2. Subvention 2011	5
4.3. Augmentation du capital de dotation	6
4.4. Besoin de fonds de roulement et cautionnement de l’Etat.....	8
4.5. Mesure de la réalisation des objectifs	8
4.6 Incidences financières	9
5. REDRESSEMENT DES FINANCES ET REFORME DE L’ETAT	9
6. VOTE DU GRAND CONSEIL	9
7. COMMENTAIRE DU DECRET	10
8. CONCLUSION	10