

<b>Zeitschrift:</b>	Magazine aide et soins à domicile : revue spécialisée de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile
<b>Herausgeber:</b>	Spitex Verband Schweiz
<b>Band:</b>	- (2020)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Manuel Finances : mettre de l'ordre dans les données de l'ASD
<b>Autor:</b>	Morf, Kathrin
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-928283">https://doi.org/10.5169/seals-928283</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 31.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Le Manuel Finances doit mettre de l'ordre dans les données des organisations d'ASD, également sur le plan national.

Photo: Getty Images/Pomcanys



# Manuel Finances: mettre de l'ordre dans les données de l'ASD

Une vingtaine d'organisations d'aide et de soins à domicile (ASD) introduiront cette année le nouveau Manuel Finances. Beaucoup d'autres suivront en 2021. L'organisation faîtière Aide et soins à domicile Suisse espère que cette 4<sup>e</sup> édition du manuel de comptabilité deviendra une base de données unifiée d'importance cruciale, en particulier lors des négociations relatives au financement des soins. Dans les cantons d'Argovie et de Vaud, le manuel a rencontré un bon accueil.

En consultant la comptabilité analytique d'Aide et soins à domicile (ASD) Suisse, avez-vous déjà pensé à une recette avec 1000 ingrédients? Il est vrai que c'est compliqué: chaque dépense, aussi minime soit-elle, doit être attribuée à l'un des nombreux centres de coûts. Le nouveau manuel de comptabilité analytique publié par ASD Suisse pour le compte des organisations d'ASD (appelé Manuel Finances) promet désormais de mettre un peu d'ordre dans ce désordre.

## Présentation du manuel

Le premier Manuel Finances d'ASD Suisse a été publié en 2002. L'association faîtière a considéré que le manuel était une base importante pour la tenue de la comptabilité ana-

lytique des organisations de base, car elle tient compte d'une saisie harmonisée des données et donne des instructions précises pour la saisie du temps et des prestations ainsi que pour la comptabilité financière. Chaque organisation de base est ainsi en mesure de saisir et d'indiquer le prix coûtant par heure de prestation de soins, de prestation en économie domestique et d'assistance.

Le manuel n'a rien d'une pile de paperasse – au contraire, c'est un système en constante évolution et il n'existe donc que sous forme électronique, à télécharger sur [www.aide-soins-domicile-manuel-finances.ch](http://www.aide-soins-domicile-manuel-finances.ch). Le site internet du manuel contient une zone protégée par un mot de passe pour les abonnés qui contribuent financièrement au coût engendré par la création de ce programme. Le développement continu

du manuel est supervisé par une commission d'experts composée par des spécialistes financiers de l'ASD. Celle-ci recueille et examine les propositions visant à modifier le Manuel Finances, puis décide si un besoin d'adaptation est nécessaire face à l'évolution des conditions-cadres.

### Comment la 4<sup>e</sup> édition a vu le jour

Le système de financement de l'Aide et soins à domicile évolue constamment. Le manuel doit donc être régulièrement et entièrement adapté, ce qui a été fait dans les années 2005 et 2011. En 2017, la 4<sup>e</sup> version a été lancée avec une série d'ateliers qui, pendant de longs mois, ont servi de base à la mise à jour et à l'amélioration de cet outil de comptabilité. Ruth Hagen, responsable Bases et développement au sein d'ASD Suisse et cheffe de projet de cette 4<sup>e</sup> version, explique: «Outre les adaptations conceptuelles, il a été important de décrire de manière précise et sans équivoque les différents codes, comptes et centres de coûts. Nous avons également veillé à ce que le manuel soit adapté à la pratique actuelle des organisations d'ASD. En utilisant le manuel, les choses sont dorénavant plus claires pour les organisations quand il faut saisir et répartir des prestations non facturables.»

La responsabilité thématique du projet de révision a été confiée à la société BDO SA. BDO est l'une des plus importantes sociétés spécialisées dans l'audit, les services fiduciaires et le conseil en Suisse. Elle révise et conseille des entreprises nationales et internationales, des administrations publiques et des organisations à but non lucratif, parmi lesquelles de nombreuses entreprises d'ASD. BDO a pu compter sur un groupe d'accompagnement composé de représentantes et de représentants des organisations de base et des associations cantonales d'ASD. Des organisations privées d'aide et de soins à domicile se sont jointes aux organisations d'ASD à but non lucratif. Le nouveau Manuel Finances sera donc utile à toute la branche de l'ASD.

### Apprécié des entreprises pilotes

En 2018, une première version du nouveau Manuel Finances a été mise à disposition d'une demi-douzaine d'organisations d'ASD pour une introduction en 2019 (ou à l'essai). Le Magazine ASD s'est entretenu avec deux responsables de ces entreprises pilotes, membres de la commission d'experts. Maja Sonnenfeld, responsable de la gestion financière de l'organisation d'ASD d'Aarau, a introduit la nouvelle comptabilité analytique en février 2019 déjà. La comptabilité des salaires a suivi début 2020. «En tant qu'entreprise pilote, cela nous a pris beaucoup de temps, mais nous avons appris énormément. La formule «donnant-donnant» a fonctionné», estime Maja Sonnenfeld face au rôle précurseur de son organisation. AVASAD, l'Association vaudoise d'aide et soins à domicile, a également rejoint les pionniers avec la présence de son contrôleur de

comptabilité, Philippe Creux. Mais son entreprise a attendu janvier 2020 pour introduire le Manuel Finances.

**«En tant qu'organisation pilote, nous avons été ravis de pouvoir contribuer au développement du Manuel Finances.»**

Maja Sonnenfeld, organisation d'ASD d'Aarau

gestion, Philippe Creux. Mais son entreprise a attendu janvier 2020 pour introduire le Manuel Finances.

Les entreprises pilotes étaient à l'affût des «défauts de jeunesse» qu'ils rapportaient immédiatement auprès d'ASD Suisse. «ASD Suisse a pu remédier à certains problèmes», reconnaît Philippe Creux. «Mais nous avons pu surmonter nous-mêmes quelques autres «couacs». Nous avions décidé de confronter notre personnel le moins possible aux changements. Nous avons donc gardé nos codes de base. Pour que ces codes soient quand même saisis par le nouveau manuel, nos informaticiens ont travaillé avec des tables de traduction et ainsi programmé le système.»

Ruth Hagen parle de son expérience: «Au cours de la période d'évaluation et à la suite de réactions critiques de la part de plusieurs parties impliquées, il est devenu évident que d'autres changements importants s'imposaient avant l'introduction définitive en 2020 et 2021.» En été 2019, un groupe de travail a donc spontanément été créé pour examiner les moindres détails de l'ouvrage. Le manuel a ensuite été retravaillé, en particulier les parties relatives à la comptabilité financière, la saisie du temps de travail et des prestations, ainsi que la pièce maîtresse, la comptabilité analytique. Le défi pour le groupe de travail a été particulièrement important quant au degré de précision des codes pour le temps de travail, les prestations et la structure des coûts. «Chaque organisation d'ASD a



ses propres processus et structures», précise Ruth Hagen. «Cette hétérogénéité nous a demandé un exercice d'équilibriste: nous avons cherché à être aussi précis que possible dans nos formulations tout en veillant à ce que le Manuel Finances soit applicable pour toutes les organisations.» Ruth Hagen indique que le groupe avait trouvé de bons compromis, mais que la nouvelle révision a retardé la publication: «Nous avons pu terminer les dernières parties en décembre 2019 et soumettre l'ouvrage au comité d'ASD Suisse. Quel soulagement après deux ans d'activité intense!»



#### Les avantages attendus

Vingt organisations vont, tout au long de l'année en cours, introduire définitivement le Manuel Finances, dont les entreprises pilotes. AVASAD ainsi que l'organisation d'ASD d'Aarau relèvent plusieurs avantages de ce nouveau manuel. Elles estiment qu'une base de données unique est nécessaire pour mesurer de manière transparente leur performance, ce qui est crucial lors des négociations avec les responsables du financement. «Une structure commune sur le plan suisse est précieuse car elle nous donne la possibilité de faire des comparaisons au niveau national. Lors des discussions récurrentes concernant les coûts des services d'aide et de soins à domicile, ces comparaisons aideraient à expliquer nos propres coûts», affirme Philippe Creux. La comparaison avec les hôpitaux sera simplifiée.

Ces derniers tiennent depuis de nombreuses années leurs comptes de manière uniforme et détaillée selon des directives légales. «Une base de données unique pour toutes les organisations d'ASD est aussi importante pour le financement uniforme des traitements ambulatoire et stationnaire», rappelle Maja Sonnenfeld. Elle dit comme Philippe Creux que le Manuel Finances donne aux organisations d'ASD une sorte de repère, car elles pourront se comparer à d'autres organisations. Enfin, les deux experts en finances vantent également les avantages internes du nouveau manuel: chaque organisation d'ASD est désormais capable d'analyser les processus, de les mettre en question et de les optimiser le cas échéant.

Ruth Hagen partage cet avis. Elle pense que le manuel est un bon instrument pour une comparaison avec d'autres organisations, un excellent instrument de gestion pour déterminer l'origine des coûts dans l'entreprise. «Le principal argument pour une saisie uniforme et précise des données avec le Manuel Finances est qu'ASD Suisse a besoin d'une base de données uniforme, plus pertinente et plus transparente. Ceci devient évident lors de toutes les négociations menées actuellement par l'organisation faîtière», dit-elle. «Sans une telle base de données, nous n'obtiendrons pas une indemnisation adéquate des prestations d'ASD, ni sur le plan régional, ni sur le plan national.»

#### Comment introduire le Manuel Finances

Les organisations qui souhaitent introduire le Manuel Finances peuvent accéder à un concept d'introduction et aux expériences faites par les quelques organisations de base. Depuis peu, un podcast qui explique la structure du manuel est également disponible. Pour un soutien supplémentaire lors de l'introduction, les experts de BDO assistent les utilisateurs. ASD Suisse recommande d'impliquer le personnel des soins tout comme les collaborateurs de l'administration et des finances, car cette démarche s'est révélée utile pendant la phase pilote. «Il a été très bénéfique d'impliquer les départements des soins et de la planification dès le début», confirme Maja Sonnenfeld. «Les collaborateurs et collaboratrices ont apporté leur immense expertise. Ils connaissent parfaitement les processus internes.»

A Aarau et dans le canton de Vaud, l'introduction du manuel a été perçue comme un enrichissement positif. Pour Philippe Creux, la comptabilité analytique précédente d'AVASAD avait déjà le degré de précision exigé par le Manuel Finances. «Il n'y avait donc pas énormément d'ajustements à faire», commente-t-il. A Aarau, par contre, où la version provisoire du manuel a été introduite en 2019 sans les outils disponibles aujourd'hui sur le site internet, on a dû passer beaucoup de temps à se mettre à jour. «Le passage au nouveau système a causé un surcroît de travail substantiel dans la planification et la formation des res-



**«Une structure commune sur le plan suisse est précieuse car elle nous donne la possibilité de faire des comparaisons au niveau national.»**

Philippe Creux, AVASAD

ponsables d'équipe, principaux utilisateurs du manuel. Cela a été relativement coûteux», estime Maja Sonnenfeld. Mais tous les participants se sont montrés très motivés. «Nous avons donc réussi à adapter l'exploitation productive en quelques semaines. Les coûts pour la formation du personnel en mission ont été moins importants que prévu, car les nouvelles définitions étaient rapidement claires pour tout le monde.» Ce qui devrait réjouir les critiques du Manuel Finances, qui craignent que l'introduction du manuel soit, vu les nombreux et différents centres de coûts, plutôt compliquée. «A mon avis, le nombre de codes et de centres de coûts est judicieux», dit Ruth Hagen. «Nous savons que l'introduction du nouveau manuel dans chaque organisation prendra du temps. Mais je suis convaincue que les collaborateurs et collaboratrices apprendront les codes utilisés quotidiennement et utiliseront rapidement le système comme s'ils n'avaient rien connu d'autre.»

Maja Sonnenfeld et Philippe Creux vantent particulièrement l'encadrement étroit et compétent proposé par ASD Suisse, BDO et le fournisseur de logiciel. ASD Suisse rassure les quelque 300 organisations qui introduiront le manuel en 2021: elles peuvent compter sur cet excellent soutien. Maja Sonnenfeld ajoute: «En tant qu'organisation pilote lors du développement du Manuel Finances, nous avons été ravis de pouvoir contribuer en proposant des améliorations au concept.» Cette possibilité d'un feedback critique sera maintenue en 2021. Ruth Hagen estime par contre qu'il ne sera pas souvent nécessaire. «2020 nous servira à éliminer les dernières petites ambiguïtés. Le feedback des organisations d'ASD nous aidera à le faire. Je reste convaincue que nous pourrons, à la fin de l'année, présenter un Manuel Finances bien conçu, prêt à être introduit sans problème.»

#### On touche (presque) au but

A ce jour, ASD Suisse a tenu deux visioconférences gratuites pour les organisations qui ont déjà adopté le nouveau Manuel Finances. «Quelques détails posant problème ont été soulevés et nous nous en occupons. Mais dans l'ensemble, les organisations sont satisfaites», rapporte Ruth Hagen. Ce que confirme Maja Sonnenfeld, de l'ASD d'Aarau: «Nous adaptons et améliorons le système encore continuellement, nous offrons des formations complémentaires si cela s'avère nécessaire, mais généralement, tout se passe bien.»

Tout porte à croire que le nouveau manuel mettra finalement de l'ordre dans cet ensemble d'«ingrédients» que comporte la comptabilité analytique des organisations d'aide et de soins à domicile. «Je souhaiterais qu'il soit introduit partout», affirme Ruth Hagen. Mais hélas, ASD Suisse n'a pas la prérogative de donner des directives. Le passage au nouveau système est facultatif, mais certains organismes de financement exigent le passage à la nouvelle version du manuel. Ruth Hagen se base sur son expé-



#### «Je souhaiterais que le Manuel Finances soit introduit partout.»

Ruth Hagen, ASD Suisse

rience et dit qu'il est réaliste d'attendre l'introduction du nouveau manuel chez environ 80 % des organisations d'aide et de soins à domicile à but non lucratif: «Il reste à voir combien d'organisations privées décideront de participer.» La cheffe du projet écrit dans le rapport annuel 2019 que le nouveau Manuel Finances est «un grand pas en avant vers une meilleure transparence des coûts et une qualité améliorée des données». C'est une manière optimiste de voir les choses, qui signale également que le but n'est pas encore atteint. «Que le manuel existe ne suffit pas», déclare Ruth Hagen. «Nous espérons recevoir un grand nombre d'inscriptions. Une large majorité d'organisations d'ASD doivent utiliser le manuel correctement et tous les participants doivent ensuite contribuer à ce que la qualité du manuel reste bonne ou devienne encore meilleure. C'est le seul moyen pour que l'ensemble des organisations d'ASD puisse profiter de tous les avantages offerts par le Manuel Finances.»



Kathrin Morf