

RÉSEAU SANTÉ DE LA SARINE

# Rapport annuel 2023



RÉSEAU SANTÉ  
DE LA SARINE



RÉSEAU SANTÉ  
DE LA SARINE

RÉSEAU SANTÉ DE LA SARINE  
[WWW.SANTE-SARINE.CH](http://WWW.SANTE-SARINE.CH)

# Table des matières

Message de la présidente, Lise-Marie Graden	4
Message du directeur général, Jacques Pollet	6
Organigramme du Réseau santé de la Sarine, de la CODEMS et de la Commission IF	8

---

## **RAPPORT DES ORGANES DU RSS** **10**

Service RH & Formation	12
Service Communication	14
Situation financière	16
Stratégie du RSS	17

---

## **DIRECTION SOINS** **18**

Service d'aide et de soins à domicile	20
Centre de coordination	23
Home médicalisé	24
Foyer de jour	27

---

Une antenne spécialisée dans la santé mentale	28
L'intendance au cœur de la vie du HMS	30

---

## **DIRECTION SECOURS** **32**

Service d'ambulances de la Sarine	33
Bataillon Sarine	34

---

## **COMMISSION DES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX** **36**

---

## **COMMISSION DES INDEMNITÉS FORFAITAIRES** **38**



Lise-Marie Graden  
Préfète de la Sarine

# Message de la présidente

## La collaboration avec les communes est cruciale

**Le vieillissement de la population génère de nombreux défis. Le Réseau santé de la Sarine (RSS) est parfaitement structuré pour les relever, ceci en étroite collaboration avec les 26 communes du district.**

Durant l'année 2023, un important travail a été réalisé pour intégrer les sapeurs-pompiers à la Direction secours du RSS – qui chapeaute également le Service des ambulances de la Sarine (SAS) – et pour structurer notre organisation, afin de l'adapter à ses nouvelles missions. Pour répondre convenablement aux défis liés au vieillissement de la population, nous avons mis en œuvre notre nouvelle Direction soins, ce qui représente un grand pas en avant pour le Réseau.

L'avènement de la Direction soins est parfaitement en adéquation avec les enjeux liés au vieillissement. Elle nous permettra de développer des solutions pour accompagner la hausse de l'espé-

rance de vie et garantir aux personnes âgées une prise en charge de qualité.

En regroupant sous le même toit la gestion du HMS et le Service d'aide et soins à domicile, nous serons en mesure de garantir une approche très cohérente du parcours des personnes âgées. Nous disposerons également d'un environnement propice à la mise en place de nouveaux concepts et de dispositifs innovants pour favoriser le maintien des personnes à domicile ou dans des appartements avec services.

La cohérence de la prise en charge des personnes âgées passe indubitablement par une collaboration étroite entre le RSS et les communes. Ces dernières ont notamment délégué au RSS la tâche de prendre en charge les frais financiers des EMS, via la Commission des établissements médicaux-sociaux (CODEMS), ainsi que d'assurer l'exploitation du Service d'aide et soins à



domicile (SASDS). En revanche, dans le cadre de la politique cantonale en faveur des personnes âgées Senior+, l'offre d'appartements avec services est en main des communes.

Le développement de l'offre à disposition des personnes âgées est ainsi basé sur un dialogue constructif entre les communes et le RSS. Le RSS demeure tout d'abord très attentif à l'extension des structures communales, qui ont un impact évident sur le nombre de personnes qui entrent en EMS. Ensuite, fort de son expertise, le RSS constitue une source d'information pour les communes et ambitionne de devenir une source de proposition. De leur côté, les communes se tournent souvent vers le RSS pour obtenir des conseils qui peuvent leur faire gagner beaucoup de temps dans la mise en œuvre de Senior+. Il est à noter que dans ses axes stratégiques, le RSS s'est donné pour objectif de devenir le pôle de compétence régional pour toutes les questions liées au vieillissement de la population.

Dans les années à venir, de nouvelles approches devront être proposées, comme l'explique Muriel Gailhac dans

les pages qui suivent. Les EMS ne doivent pas être seulement des lieux de résidence pour les aîné-es, mais aussi les accueillir durant la journée, par exemple dans le Foyer de jour du HMS, ou pour de courts séjours de répit. A ce titre, les travaux de rénovation du HMS lui permettront de mieux jouer ces rôles intermédiaires. Le SASDS apportera sa pierre à l'édifice via les appartements avec services. En 2023, le Service a en effet développé une offre, en collaboration avec Pro Senectute, pour accompagner les habitant-es de Diabolo Menthe à Fribourg, une résidence de 42 appartements destinés aux aîné-es.

En tout état de cause, il convient de ne pas perdre de vue que le maintien à domicile représente une thématique centrale, puisqu'il correspond de manière générale à la volonté des personnes âgées, qui souhaitent majoritairement vieillir chez elles. Sur le plan des finances publiques, force est de convenir que si toutes les personnes âgées devaient vivre en EMS, les charges des communes exploseraient littéralement. Le maintien à domicile est par conséquent au cœur des enjeux humains et financiers qui caractérisent le vieillissement de la population.

A l'heure actuelle, le RSS est parfaitement constitué pour réaliser ses tâches avec une équipe complète et solide ainsi qu'une stratégie clairement définie pour les années 2024 à 2029. Nous entrons de plain-pied dans une phase de consolidation du Réseau qui nous permettra, après les nombreuses absorptions de ces dernières années, de nous concentrer sur notre développement interne et sur l'élaboration de nouveaux concepts, afin notamment de favoriser le maintien de la population à domicile. Nous devons aussi nous engager fortement pour la construction des nouvelles infrastructures: nous prévoyons la construction de 230 nouveaux lits d'EMS dans le district jusqu'en 2030 et de plusieurs casernes pour les sapeurs-pompiers.

Je tiens ici à adresser mes remerciements à toutes les collaboratrices et à tous les collaborateurs du Réseau, ainsi qu'à la direction du RSS, aux membres des commissions et de l'Assemblée des délégué-es. L'atmosphère de travail au sein du RSS est excellente et je ne peux que m'en réjouir.



Jacques Pollet  
Directeur général

# Message du directeur général

## Stabiliser et construire

**Après 7 ans de développement tambour battant, le RSS entrera, en 2024, dans une nouvelle phase caractérisée par une volonté de stabilisation et de nombreux projets d'infrastructures.**

Depuis sa création, en 2016, le Réseau santé de la Sarine s'est développé de manière exponentielle. Au fil des ans, il a pris de plus en plus d'ampleur dans le district pour servir la population dans les domaines de la santé et des secours. L'intégration du Bataillon des sapeurs-pompiers de la Sarine, l'année dernière, symbolise bien le travail que nous menons depuis plusieurs années: il a fallu, en une année et demie, tout organiser pour que cette nouvelle mission s'intègre à notre Réseau. Pour mémoire, en 2020, nous avons également incorporé l'EMS de la Rose d'automne.

Durant l'année 2023, nous avons poursuivi notre réorganisation interne. La Direction soins a débuté ses activités et nous avons restructuré la conduite de l'hôtellerie du Home médicalisé de la Sarine (HMS). La Direction soins nous permettra d'assu-

rer une meilleure continuité et une plus grande fluidité dans l'accompagnement des personnes dont nous nous occupons, grâce à une collaboration optimisée entre le HMS, le Service d'aide et de soins à domicile (SASDS) et le Centre de coordination.

Certes, les intégrations successives nous ont conduits à repenser régulièrement notre organisation. Cependant, nous disposons à ce jour de l'organigramme et des responsables nécessaires pour relever les nombreux défis qui nous attendent. L'organisation actuelle est ainsi parfaitement adaptée à notre entrée dans une phase de consolidation.

Pour nous toutes et tous, qui œuvrons dans le RSS depuis sa fondation, le chemin parcouru en si peu d'années est impressionnant. Dans un premier temps, nous avons réuni les soins à domicile, les EMS du district et les ambulances. Nous avons ensuite créé les services qui s'avéraient nécessaires pour la bonne marche du système, je pense en particulier au Centre de coordination. Nous



avons enfin intégré la Rose d'automne et les pompiers.

Pendant ces années, le RSS n'a cessé de croître, tant en termes d'effectif que d'activités et de budget. Pour donner quelques exemples, le SASDS est passé, entre 2016 et 2023, d'un peu plus de 90 EPT à près de 140 EPT. Le nombre d'indemnités forfaitaires versées a progressé de 471 en 2016 à 779 indemnités en 2022, soit une augmentation de 65 %. Le service des ambulances est passé de 4'329 interventions en 2016 à 5'253 interventions en 2022 (+ 21.3 %), ceci en maintenant le nombre d'EPT ambulanciers à 28 sur la période. Pour la CODEMS, il y a eu une augmentation de 81 lits entre 2016 et 2022 et la construction-rénovation des EMS du Gibloux, des Martinets, du Manoir et des Chênes pour un coût total de 87 millions de francs. Tous ces développements se sont bien sûr reflétés dans les participations communales, qui sont passées de 18 millions en 2016 à 27 millions en 2023.

Il est désormais temps de consolider l'acquis et c'est le principe de base que nous avons fixé dans notre stratégie 2024-2029. Nous devons trouver notre vitesse de croisière et nous concentrer

sur notre développement interne pour solidifier une structure qui fait déjà ses preuves pour servir la population du district. Nous avons résumé notre vision avec la formule suivante: « Dans une stratégie de consolidation, le RSS prend le chemin de l'excellence pour répondre aux besoins évolutifs de la société, et plus spécifiquement de la population sarinoise. »

Cette stabilisation est d'autant plus importante que nous devons gérer un grand nombre de projets de construction durant ces prochaines années. En 2023, nous nous sommes beaucoup impliqués dans le chantier du HMS, qui durera encore trois ans au minimum. Avec le CODEMS, nous allons accompagner la construction de 230 nouveaux lits d'EMS d'ici 2030. Du côté des pompiers, nous devons construire, jusqu'en 2029, plusieurs nouvelles casernes.

L'année dernière, dans ces mêmes pages, je disais que le RSS vivait son adolescence. Mais comme tout va vite dans notre Réseau, j'ai l'impression que nous arrivons désormais à la fin de celle-ci et que nous entrons dans l'âge adulte. C'est une période charnière durant laquelle il est important de bien solidifier

les fondations, pour traverser sereinement l'existence.

En jetant un regard en arrière, je ne constate pas seulement l'ampleur des tâches que nous avons menées, mais également l'incroyable qualité de l'engagement de toutes celles et de tous ceux qui nous ont accompagnés dans ces développements.

Je remercie toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs qui s'engagent jour après jour pour le bien-être de la population de notre district. Je tiens aussi à adresser mes vifs remerciements à nos cadres, à notre présidente, Lise-Marie Graden, à notre vice-président Jean-Luc Kuenlin ainsi qu'aux membres de nos différentes commissions et de notre Assemblée des délégué-es. Depuis 2016, tout le monde tire à la même corde dans une approche très constructive.

## Assemblée des délégué-es du Réseau Santé de la Sarine

### Présidente

Mme Lise-Marie Graden, Préfète

### Vice-Président

M. Jean-Luc Kuenlin, Haute Sarine

### Délégué-es

L'assemblée des délégué-es se compose des représentants des communes membres à raison d'un-e délégué-e au moins par commune puis à un autre pour chaque fraction supplémentaire de 2'000 habitants.

### Secrétaire

M. Jacques Pollet

## Membres de la Commission indemnités forfaitaires (IF)

### Présidente

Mme Alizée Rey, Villars-sur-Glâne

### Vice-Présidente

Mme Mirjam Ballmer, Fribourg

### Membres

Mme Mary Claude Paolucci, Marly

M. Boris Bek Uzarov, Sarine Nord

Mme Isabelle Bersier, Sarine Ouest

M. Jean-Luc Kuenlin, Haute Sarine

M. José Nieva, Gubloux

Dresse Pascale Pache

M. Stéphane Blanc, Fribourg

Mme Muriel Gailhac, Directrice Soins du RSS et secrétaire de la Commission IF

---

## Comité de direction du Réseau Santé de la Sarine

### Présidente

Mme Lise-Marie Graden, Préfète

### Vice-Président

M. Jean-Luc Kuenlin, Haute Sarine

### Membres

M. Marco Aurelio Andina, Villars-sur-Glâne

Mme Mirjam Ballmer, Fribourg

M. Bek Uzarov Boris, Sarine Nord

Mme Isabelle Bersier, Sarine Ouest

M. Laurent Dietrich, Fribourg

Mme Gwenaëlle Ecoffey, Sarine Nord

M. Pierre-Olivier Nobs, Fribourg

Mme Mary Claude Paolucci, Marly

Mme Alizée Rey, Villars-sur-Glâne

Mme Murielle Roos Bovey, Sarine Ouest

M. José Nieva, Gibloux

### Secrétaire

M. Jacques Pollet

---

## Commission des établissements médico-sociaux (CODEMS)

### Présidente

Mme Lise-Marie Graden, Préfète

### Vice-Président

M. Laurent Dietrich, Fribourg

### Membres

M. Jean-Luc Kuenlin, Haute Sarine

M. Jean-Marc Groppo, retraité, président  
du conseil de fondation chez PROF-in

M. Christian Morard, directeur d'EMS

M. Remy Boscacci, médecin

M. Patrice Buchs, directeur d'EMS

### Secrétaire

M. Jacques Pollet



RÉSEAU SANTÉ  
DE LA SARINE

RÉSEAU SANTÉ DE LA SARINE  
WWW.SANTESARINE.CH

## Assemblée des délégué-es

**L'Assemblée des délégué-es s'est réunie à deux reprises. Elle a notamment:**

### 24 mai 2023

- › Pris connaissance de l'état d'avancement du projet de construction du HMS et de la centrale d'ambulances ainsi que du suivi financier, étant précisé que le traitement du renchérissement s'impose comme une problématique centrale
- › Été informée du fait que l'organisation opérationnelle complète du Bataillon Sarine sera en place à partir du 1<sup>er</sup> juin 2023
- › Pris acte des différents projets de casernes en développement
- › Approuvé les comptes 2022 et donné décharge au Comité de direction pour sa gestion
- › Validé la modification du règlement des indemnités forfaitaires excluant le droit à percevoir des indemnités des proches aidants rémunérés en qualité de salariés par des organisations de soins à domicile publiques ou privées ainsi que le toilettage dudit règlement
- › Été informée que les séances du Comité de direction font désormais l'objet d'une note synthétique communiquée aux communes. Ce procédé permet d'augmenter le niveau d'information des collectivités ainsi que sa rapidité
- › Pris note qu'une conférence des syndicats a été mise en place afin de permettre aux différentes associations de communes du district d'échanger des informations

### 13 décembre 2023

- › Pris connaissance de l'état d'avancement du projet de construction du HMS et des différentes solutions envisagées pour l'implantation des ambulances
- › Pris acte de l'organigramme 2024 du RSS, avec notamment:
  - › L'entrée en fonction de M. Daniel Maillard, nouveau directeur secours, au 1<sup>er</sup> novembre 2023
  - › L'entrée en fonction de M. Beat Galley, nouveau directeur général adjoint en charge des finances et des infrastructures, au 1<sup>er</sup> janvier 2024
- › Pris connaissance de la stratégie 2024-2029 élaborée par le Comité de direction en vertu de laquelle le RSS souhaite se positionner comme un pôle d'excellence en termes de maintien à domicile, d'EMS et de secours
- › Adopté à l'unanimité le budget de résultats 2024 ainsi que le budget des investissements 2024 du RSS
- › Pris bonne note du plan financier 2024-2028 explicitant la stratégie financière du Comité de direction pour les années à venir
- › Procédé à une adaptation du Règlement sur la taxe d'exemption (RTaxe) via l'introduction d'un article 3a relatif aux voies de droit
- › Nommé Mme Gwenaëlle Ecoffey au Comité de direction du RSS en tant que représentante des communes de la région Sarine Nord, ceci en remplacement de Mme Murielle Frésard

---

## Comité de direction

**Le comité de direction a tenu neuf séances. Il a notamment :**

### Au niveau financier

- › Examiné et arrêté les comptes et le rapport de gestion 2022 du RSS
- › Accepté d'attribuer le solde de liquidation de l'AFAS à l'AFISA
- › Validé le budget de résultats 2024 du RSS ainsi que le message l'accompagnant
- › Validé le budget d'investissements 2024 du RSS
- › Validé le plan financier 2024-2028 ainsi que le message l'accompagnant

### Au niveau RH

- › Pris connaissance des résultats de l'enquête de satisfaction du personnel menée par le Réseau santé de la Sarine
- › Validé formellement l'engagement de M. Daniel Maillard au 1<sup>er</sup> novembre 2023 en tant que directeur secours
- › Renouvelé les contrats d'assurance LAA et perte de gain maladie pour une période de 3 ans
- › Validé formellement l'engagement de M. Beat Galley au 1<sup>er</sup> janvier 2024 comme directeur général adjoint en charge des finances et des infrastructures



### Au niveau opérationnel

- › Pris acte de la décision du 28 mars 2023 de la Direction des institutions, de l'agriculture et des forêts (DIAF) portant sur l'approbation des modifications des statuts du RSS, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2023
- › Pris acte de l'arrêté du Conseil d'Etat du 28 mars 2023 obligeant la Commune de Granges-Paccot à adhérer à la modification des statuts du RSS décidée le 1<sup>er</sup> juin 2022 par l'Assemblée des délégué-es
- › Accepté de procéder à une modification du règlement de la commission IF, permettant d'exclure l'octroi d'une indemnité IF aux personnes salariées par une association et de soumettre dite modification à l'assemblée des délégué-es
- › Suivi les recommandations de la COBAT HMS, de la COBAT groupe de projet pour caserne ainsi que des membres de la direction secours du RSS et décidé à l'unanimité de ne pas construire la nouvelle caserne d'ambulances sur le site prévu dans le projet initial à l'Av. Jean-Paul II 10 mais d'évaluer les différentes options possibles pour construire une grande caserne permettant de regrouper les sapeurs-pompiers et les ambulanciers sur le même site
- › Pris connaissance du rapport à l'intention de la direction du HMS du 24 juillet 2023 du Service du médecin cantonal (SMC), qui arrive à la conclusion que l'inspection du 6 juillet 2023 a donné une bonne impression aux trois infirmières du SMC
- › Adopté le projet de Règlement d'exécution sur la taxe d'exemption (RETaxe)
- › Élaboré et approuvé la stratégie 2024-2029 du RSS
- › décidé à l'unanimité de suivre la recommandation de la COBAT et de procéder à l'achat de panneaux photovoltaïques dans le cadre du projet de rénovation et de transformation du HMS
- › Validé la prise de position du RSS dans le cadre de la consultation menée par la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS) sur une augmentation des montants versés pour les indemnités forfaitaires
- › Adjugé différents montants dans le cadre de l'adaptation du HMS



# 1 Service RH & Formation



**Ornella Macheda**  
Cheffe de service  
RH & Formation

En termes de RH, l'année 2023 a été rythmée par l'arrivée du Bataillon des sapeurs-pompiers de la Sarine dans le RSS. La formation du personnel et le développement de la marque employeur RSS sont deux autres piliers de l'action du service.

L'intégration est un mot-clé pour le service RH, qui vit au rythme rapide des transformations du RSS. Après l'intégration du personnel de la Rose d'automne en 2020, ce sont les pompiers qui ont rejoint le Réseau en 2023.

Leur arrivée a été un point fort de l'année 2023 : « Elle a été préparée en 2022, explique Ornella Macheda, la cheffe du Service RH & Formation. Nous avons créé une nouvelle Direction secours et engagé un nouveau directeur. Nous avons ensuite intégré le personnel, qui était auparavant employé de la Ville de Fribourg, dans

notre culture d'entreprise. Nous avons aussi dû penser aux milicien·nes qui font partie des huit corps de pompiers du bataillon. Même s'ils ne sont pas salariés-es du RSS, il est important qu'ils en partagent les valeurs. »

« Au niveau administratif, poursuit la cheffe de service, nous avons une activité chargée, car en plus des 430 collaboratrices et collaborateurs, nous gérons les stagiaires – une cinquantaine par année – qui viennent découvrir le métier et qui sont essentiel·les pour que nous puissions compter à l'avenir sur du personnel qualifié. C'est vraiment important de bien les accueillir. »

Le recrutement reste toujours un enjeu important pour le RSS (voir aussi p. 19). La formation est un autre pilier : « En 2023, nous avons poursuivi les efforts entrepris en 2022 pour la mise en place du flux de formation. Nous sommes passés du format papier au format électronique. Désormais, nos collaboratrices et nos collaborateurs peuvent gérer leur formation continue en ligne, tant pour leur demande que pour les validations. Chaque année, nous proposons un catalogue de formations spécialement créées par notre réseau et nous proposons des formations hors catalogue pour du développement personnel, etc. »

La formation concerne le personnel de tous les niveaux hiérarchiques. Les cadres bénéficient d'un programme de deux formations par an. « En 2023, nous avons proposé les thèmes de l'expression en public et du burn-out. Dans un premier temps, le groupe direction suit ces formations et les ajuste avant qu'elles soient dispensées aux cadres ».

En 2022, le Service RH & Formation avait aussi lancé une plateforme d'échange pour les cadres intermédiaires. « En 2023, le roulement des cadres a été important, explique Ornella Macheda. Treize nouvelles personnes, sur une trentaine de cadres, sont arrivées. Leur intégration a été l'une de nos priorités. Ces changements ont aussi eu un impact sur la plateforme cadre intermédiaire. Mais nous avons continué les travaux autour de 18 facteurs clés permettant d'avoir des équipes durables. »

2023 a aussi été rythmée par de nombreux projets : le service a débuté la mise en place du plan de mobilité avec l'aide du bureau Transitech. Une enquête d'opinions a aussi été adressée aux collaboratrices et aux collaborateurs pour connaître leur appréciation du travail. Cette enquête est menée tous les 3 ans et elle permet de réaliser une comparaison avec des normes suisses et avec d'autres réseaux de santé du canton.



## Ressources humaines Etat des effectifs budgétés par année

### RSS

	2023	2022	2021
Direction	1.00	1.00	1.00
Ressources Humaines et communication	3.80	3.30	2.70
Finances	3.60	3.40	3.30
Informatique	3.00	2.00	2.00
Juridique, administration	1.60	3.00	3.30
<b>TOTAL EPT</b> sans contrat horaire	<b>13.00</b>	<b>12.7</b>	<b>12.30</b>

### Home médicalisé de la Sarine et Foyer de jour

	2023	2022	2021
Directrice et Infirmière cheffe	1.45	2.00	2.00
Soins	67.80	67.80	93.40
Animation	5.70	5.70	7.70
Foyer de jour	2.00	2.20	2.00
Chef logistique & hôtellerie	1.00		
Maintenance et Véhicules	3.80	3.90	3.60
Intendance/lingerie	8.60	9.30	15.20
Cuisine	10.10	10.10	12.10
Restaurant		1.00	2.00
Réception	1.00		
<b>TOTAL EPT</b> sans contrat horaire	<b>101.45</b>	<b>102.00</b>	<b>138.00</b>

### Bataillon Sarine

	2023	2022	2021
Direction et chefs d'exploitation	3.50	1	
Collaborateurs BS	6.00		
Employé d'administration	0.50		
<b>TOTAL EPT</b> sans contrat horaire	<b>10.00</b>	<b>1.00</b>	

### Service d'ambulances de la Sarine

	2023	2022	2021
Chefs de service	2.50	2.00	2.00
Employés d'administration	0.60	0.60	0.60
Ambulanciers	28.55	28.35	27.75
Etudiant ambulancier	1.00	1.00	1.00
<b>TOTAL EPT</b> sans contrat horaire	<b>32.65</b>	<b>31.95</b>	<b>31.35</b>

### Service d'aide et des soins à domicile

	2023	2022	2021
Cheffe de service	0.45	0.90	0.90
Soins	129	122.65	112.65
Ergothérapeute	4.40	4.00	3.80
Economie familiale	0.35	0.35	0.35
Administration	1.80	1.80	1.80
Dietéticien	1.00	1.00	1.00
<b>TOTAL EPT</b> sans contrat horaire	<b>137.00</b>	<b>130.70</b>	<b>120.85</b>

### Centre de coordination

	2023	2022	2021
Soins et administration	4.00	4.00	4.00
<b>TOTAL EPT</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>

	2023	2022	2021
<b>Employé-es RSS</b> équivalents plein temps (EPT)	<b>298.10</b>	<b>282.35</b>	<b>306.15</b>



## 2 Service Communication

**Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2023, Ornella Macheda, cheffe du Service RH et Formation a pris le secteur communication du RSS sous sa responsabilité. Elle peut aussi compter, depuis 1<sup>er</sup> juillet 2023, sur la présence de Lorraine Perriard, qui occupe le poste de chargée de communication.**

Le passage de la communication dans le service RH & Formation faisait sens. La communication liée au RH joue en effet un rôle central au sein du RSS, vers l'interne, comme vers l'externe. « Nous vivons dans un contexte d'évolution permanente et nous intégrons sans cesse de nouvelles collaboratrices et de nouveaux collaborateurs. Nous communiquons donc beaucoup pour favoriser l'accueil de ces nouvelles personnes, en organisant par exemple des séances d'information. Vers l'externe, le plus gros de notre communication concerne le recrutement. Nous avons par exemple lancé une campagne d'affiches et nous sommes très actifs sur les réseaux sociaux, en particulier sur LinkedIn », explique Ornella Macheda. L'enjeu est de taille, poursuit-elle : « Aujourd'hui, dans le canton, les salaires proposés par les autres réseaux de santé aux infirmiers et aux infirmières sont les mêmes : la culture d'entreprise fait donc la différence. Nous voulons créer une marque employeur attractive, basée sur nos valeurs : le respect, le professionnalisme et la responsabilité. »

Durant l'année 2024, le RSS continuera à communiquer largement sur ses valeurs, missions et visions dans le cadre d'une campagne liée à la présentation de ses objectifs stratégiques. Le site internet du RSS sera également refait pour avoir plus d'impact. « Nous avons beaucoup d'avantages à proposer à nos collaboratrices et à nos collaborateurs. Nous devons les faire connaître aux personnes qui travaillent dans le Réseau, mais également aux personnes que nous pourrions engager. Notre secteur formation, par exemple, est très fort : c'est un atout que nous devons mettre en valeur. »

Le RSS utilise réseaux sociaux pour faire passer ses messages. « À travers les réseaux, nous communiquons notre politique interne à futur-es collaboratrices et collaborateurs. Le personnel a des sources d'information interne, mais il utilise bien sûr également les réseaux sociaux et il n'y a pas de meilleurs prescripteurs d'information que les personnes directement concernées. En partageant des posts, nos collaboratrices et nos collaborateurs touchent leur propre entourage et favorisent l'intérêt d'autres professionnel·les pour la culture d'entreprise du RSS. »

« Nous devons faire connaître nos atouts »

La volonté de travailler dans une vision de continuité des soins, grâce à la création de la Direction soins, est un atout à mettre en valeur, explique Ornella Macheda : « Le RSS est le premier à avoir mis en place cette philosophie dans le canton. C'est une manière d'être vraiment à l'écoute des besoins de la population et c'est un point fort que nous devons partager. Le RSS est toujours capable de s'adapter aux nouveaux besoins et nous devons le faire savoir. Nous devons aussi faire mieux connaître le Service d'aide et de soins à domicile pour que la population fasse appel à lui en priorité. »

La communication vers l'extérieur a aussi pour but de faire mieux comprendre au grand public les contours du RSS. « Le Réseau est assez complexe, en raison de la diversité de ses missions. Nous devons donc travailler sur son image pour faire comprendre que nous sommes au service de toute la population de la Sarine et comment nous travaillons. » C'est le cœur de la mission du RSS, telle qu'elle est décrite dans les documents stratégiques publiés en 2023 : « Le Réseau Santé de la Sarine permet aux communes de répondre, de manière équitable, aux besoins actuels et futurs de la population de la Sarine, en termes de maintien à domicile, d'EMS et de secours. »



Ornella Macheda (gauche), Lorraine Perriard (droite)

photo : © Céline Michel



# 3 Finance et infrastructures

## Finances

En 2023, le service des finances a mis en place un système de contrôle interne. Ce système de contrôle interne est une obligation qui fait suite à la mise en œuvre de la loi du 22 mars 2018, sur les finances communales (LFCo) (mise en œuvre de la réforme du modèle comptable harmonisé, appelé communément MCH2). Ces nouvelles dispositions ont pour effet plusieurs modifications essentielles comme de nouvelles normes à intégrer. Elles auront pour objectifs de rendre la situation financière des collectivités locales plus transparente et sa lecture plus aisée pour chaque citoyenne et citoyen. Par ailleurs, elles accorderont plus de compétences financières et de responsabilités politiques aux autorités locales.

## Retards des amortissements des EMS

Le 25 septembre 2019, l'Assemblée des délégué-es a voté une facturation complémentaire aux communes de l'ordre de CHF 15'500'000 afin de financer les retards d'amortissements de certains EMS. Au cours de l'année 2022, le service des finances a approché les différents EMS touchés par ces retards afin d'en déterminer le montant exact. Résultat: le montant total a été arrêté à CHF 15'078'487.55 pour sept établissements.

Les excédents du RSS pour les années 2018 à 2022, ainsi que les résultats reportés de la CODEMS au 31 décembre 2017, totalisent un montant de CHF 7'631'853.17. En tenant compte de ces éléments, la facturation initialement prévue de CHF 15'500'000 a été ramenée à CHF 8'000'000, soit CHF 1'600'000 dès l'année 2023 et ceci pour 5 ans.

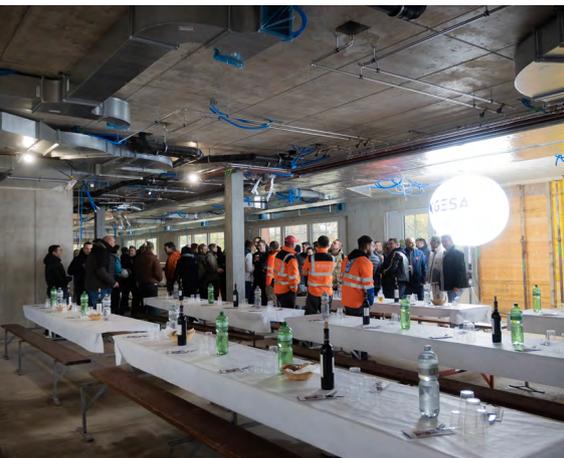
En 2023, le RSS a encaissé pour la première fois les montants des communes destinés à la prise en charge de ces retards d'amortissements.

## Agrandissements et rénovations du HMS

Les travaux du HMS ont commencé à la fin mars 2022 avec la déconstruction de l'aile Est. La cérémonie de la pose de la première pierre s'est déroulée le 31 octobre 2022. Les travaux de gros œuvre de l'aile Est se sont achevés à la fin de l'année 2023 et les travaux de second œuvre ont débuté au début de l'année 2024. La fin des travaux dans l'aile Est était annoncée pour fin août 2024, mais ce timing ne sera pas tenu.

Une fois que l'aile Est sera achevée, les résident-es y seront installé-es afin que les travaux suivants puissent être lancés. Dans la prochaine étape, on va démolir l'aile Ouest et la refaire complètement pour accueillir tous les bureaux du RSS et le Foyer de jour. La partie de l'aile centrale construite en 1984 sera rénovée, tandis que la partie construite en 2008 ne sera pas touchée.

Au terme des travaux, tous les services transversaux et la direction soin du RSS seront réunis dans le HMS. Le chantier durera encore trois ans au minimum.





# 4 Stratégie du RSS

---

## Mission

Le Réseau Santé de la Sarine permet aux communes de répondre, de manière équitable, aux besoins actuels et futurs de la population de la Sarine, en termes de maintien à domicile, d'EMS et de secours.

---

## Vision 2029

D'ici 2029, le RSS est un pôle d'excellence ouvert, innovant, qui propose, conseille et répond aux besoins évolutifs de la société en termes de maintien à domicile, d'EMS et de secours.

---

## Axes stratégiques

1. Optimisation du parcours de la personne âgée. Recherche de la meilleure solution au bon moment avec la meilleure qualité. Maintien et soins à domicile quand cela est possible, avec vision à long terme de la courbe des besoins en places EMS.
2. Construction des infrastructures et du soutien nécessaire. Non seulement les infrastructures « béton », mais également des compétences, des services et techniques (IT).
3. Développement d'un concept de secours intégré au RSS. Concept innovant avec une intégration et des synergies maximales avec les prestations du RSS et partenaires.
4. Établissement d'une culture de réalisation de projets et d'excellence opérationnelle. Montée en puissance à tous les niveaux dans l'organisation, notamment par la formation.
5. Développement du RSS comme pôle de compétences. Un rayonnement régional du RSS, par le développement de compétences reconnues et une communication transparente.

---

## Valeurs

### Professionalisme

Au sein du RSS, le professionnalisme implique l'engagement de tous dans l'objectif final de garantir la sécurité et le bien-être des bénéficiaires par des hauts niveaux de compétences et de respect des normes éthiques et de soins. Le professionnalisme se traduit par des comportements attendus tels que: Intérêt et bienveillance/Organisation, adaptation, égo mis de côté/Énergie positive/Honnêteté, parole, investissement, soutien, s'élever et élever etc.

### Respect

Au sein du RSS, le respect se traduit par la reconnaissance et la considération des droits, des besoins et la dignité de chacun, membre du personnel et bénéficiaire. Le respect prend forme par des comportements tels que: Poli, souriant, ponctuel/Franchise, clarté/A l'écoute, sans jugement etc.

### Responsabilité

Au sein du RSS, la responsabilité évoque la capacité de tous à assumer et répondre de leurs actions. La responsabilité se traduit par des comportements attendus tels que: Autonomie et délégation/Esprit d'équipe et soutien/Écoute, partage, ouverture, exemplarité, etc.



RÉSEAU SANTÉ  
DE LA SARINE

DIRECTION  
SOINS



**Muriel Gailhac**  
Directrice du maintien à  
domicile et orientation

SERVICE D'AIDE ET DE SOINS  
À DOMICILE

[SASDS.SANTESARINE.CH](https://www.sasds.santesarine.ch)

CENTRE DE COORDINATION

[CDC.SANTESARINE.CH](https://www.cdc.santesarine.ch)

HOME MÉDICALISÉ & FOYER DE JOUR

[HMS.SANTESARINE.CH](https://www.hms.santesarine.ch)

5

## Un parcours fluide et efficace pour les patient-es

**La Direction soins, qui chapeaute le Home médicalisé de la Sarine (HMS), le Service d'aide et de soins à domicile (SASDS) et le Centre de coordination, est entrée en service le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et a été placée sous la responsabilité de Muriel Gailhac.**

La création de la nouvelle direction optimise la collaboration entre ces trois entités afin d'assurer une meilleure continuité des soins. «La continuité des soins, explique Muriel Gailhac, consiste à offrir aux personnes un parcours fluide et efficace, c'est-à-dire à leur proposer les bons soins, au bon moment et au bon endroit. Elle permet aussi d'éviter les ruptures de parcours, par exemple entre une hospitalisation et les soins à domicile.»

Les enjeux de cette continuité sont au cœur du travail du RSS. Parfois, les personnes sont admises trop tôt en EMS, faute d'un suivi adapté ou en raison d'un engorgement du système. «Des personnes qui n'ont besoin que

d'un faible encadrement entrent parfois en EMS, alors qu'elles pourraient encore très bien vivre chez elles et que c'est ce qu'elles désirent. Nous devons améliorer le système pour que ces personnes puissent rester à la maison le plus longtemps possible», analyse Muriel Gailhac.

«La direction soins, poursuit-elle, doit être une force de propositions pour la mise en place, avec les hôpitaux et les cliniques, des filières patient-es, afin que nous puissions organiser les soins à domicile en amont, en parlant avec les patient-es avant même l'intervention. C'est de cette manière que nous pourrions assurer fluidité et continuité.»



# Année de transition

**La première année d'activité de la Direction soins a été rythmée par la constitution d'une nouvelle équipe. « Nous avons dû réfléchir aux postes et aux fonctions nécessaires pour enrichir et pour structurer la direction. Aujourd'hui, au début 2024, nous sommes en phase de recrutement. »**

Durant l'année 2023, la nouvelle direction a mis l'accent sur la réorganisation du HMS. Une infirmière cheffe, Mme Ida-Djatougbe Franck-Tovor, est entrée en fonction au 1<sup>er</sup> janvier 2024. Elle se concentre sur les soins, puisqu'une entité hôtellerie, placée sous la direction Vincent Schnewly, a également été créée. Elle regroupe l'hôtellerie, la logistique, l'intendance et la maintenance. « C'est une très bonne manière de fonctionner, analyse Muriel Gailhac. Chacun se concentre sur son domaine de compétences. L'infirmière-chef peut s'occuper des soins et bénéficie d'un homologue qui se charge de tous les aspects d'hôtellerie. »

La qualité et la sécurité des soins sont une priorité. En 2023, le HMS a signé une collaboration avec l'unité des soins palliatifs de la villa Saint-François. « Nous œuvrons en étroite collaboration avec la doctoresse Boschung, qui travaille à 40 % chez nous et à 40 % à la villa Saint-François. Elle propose une prise en soins centrée sur les besoins des patient-es. Le tout dans une vision d'ac-

compagnement propre aux soins palliatifs généraux, qui permettent d'accompagner les patient-es pour plus de confort de vie durant toutes les dernières années de leur existence. » Cette collaboration est importante pour les résident-es. « C'est un test, mais quand nous avons demandé aux résident-es et aux familles s'ils voulaient garder un médecin à l'extérieur ou bénéficier de l'offre interne, toutes et tous ont choisi la solution interne. C'est clairement une sécurité pour les familles et pour les résident-es. »

Le grand chantier du HMS a également beaucoup occupé la Direction soins. Mais le nouveau bâtiment offrira des perspectives qui s'inscrivent parfaitement dans les visions du RSS. « Il nous permettra d'améliorer les conditions d'hébergement, mais aussi d'accueillir des personnes temporairement, dans le nouveau foyer de jour, pour de l'accueil de nuit ou pour des séjours de répit. Tous ces dispositifs sont importants pour permettre le maintien des personnes à domicile. » Le HMS doit aussi être un lieu de transition.

La qualité du maillage à disposition des personnes âgées est une priorité et pour la renforcer, la Direction soins tisse aussi des partenariats avec d'autres institutions. « En 2023, raconte Muriel Gailhac, nous avons mis en place un programme avec Pro Senectute. À Diabolo Menthe – un bâtiment résidentiel de 42 logements destinés aux aînés –, le SASDS offre aux habitant-es des consultations de santé gratuites une à deux fois par mois. Les habitant-es de Diabolo Menthe bénéficient d'une équipe dédiée. Les ergothérapeutes et la diététicienne du SASDS ont également organisé des conférences sur la prévention des chutes et sur la nutrition, avec un grand succès. » En devenant un partenaire privilégié de Pro Senectute, le SASDS souhaite répliquer cette collaboration dans d'autres résidences du district.

# Les défis du SASDS et du Centre de coordination

Durant l'année 2023, le SASDS a également dû faire face à de nombreux défis. «La fluctuation des besoins est très importante, explique Muriel Gailhac. Les vagues d'afflux sont de plus en plus fréquentes. Ces pics arrivent plus régulièrement, sans que nous puissions, pour l'instant, en comprendre les causes. Nous avons dû apprendre à les gérer et nous avons eu la chance de compter sur une collaboration remarquable entre les antennes du SASDS. Le personnel a fait preuve d'une solidarité remarquable.»

La structuration du programme de formation des collaboratrices et des collaborateurs est un autre point fort de l'activité du SASDS en 2023. «Nous avons mis le focus sur les soins palliatifs généraux à domicile, avec un curriculum de formation sur trois ans en collaboration avec Voltigo. Nous allons aussi commencer un projet de formation pour le domaine de la psychogériatrie. Le nombre de personnes concernées va continuer à progresser avec l'augmentation de l'âge des personnes que nous soutenons à domicile.» Cette formation concerne toutes les collaboratrices et collaborateurs du SASDS, et non seulement ceux travaillant dans l'antenne de santé mentale (voir p. 30).

Enfin, le SASDS a intégré de deux nouveaux responsables d'antenne, entrés en fonction en 2023.

Du côté du Centre de coordination, qui gère les demandes de soins à domicile et d'entrées en EMS pour tout le district, et non seulement pour le HMS, l'activité est également en hausse. «La complexité des situations augmente. Il y a un grand travail de négociation à mener. Nos collaboratrices effectuent un travail hors pair qui demande énormément de temps. Un nouveau poste à 50 % va être pourvu.

Le Centre de coordination traite aussi les demandes d'indemnités forfaitaires qui sont, elles aussi, en augmentation (voir p. 37).

## « Les collaboratrices et les collaborateurs sont notre richesse »

Et le discours est le même en ce qui concerne le SASDS. « Le défi N° 1 est de recruter des personnes qualifiées et des personnes que nous allons qualifier, explique Muriel Gailhac. Elles doivent pouvoir partager nos visions et nos valeurs et être prêtes à relever des défis, en particulier celui de la complexité. » Elle analyse : « Pour les infirmiers·ères du SASDS, le nombre de prestations par client a augmenté. Les gens ont besoin de beaucoup d'aide, notre deuxième défi

consiste donc à leur donner les moyens de relever les défis de nos patient·es dans tous les types de situations. La formation est large : soins palliatifs, nutrition, transferts au sein des différentes structures, prévention des chutes, pansements, plaies... »

Les collaboratrices et les collaborateurs doivent faire preuve d'une grande agilité. « La souplesse et la capacité à absorber, par moments, de grandes charges de travail sont déterminantes. Notre per-

sonnel est en mesure d'aller renforcer une autre antenne, de développer de nouveaux modes de travail et d'agir de manière autonome. »

Pour préparer l'avenir, la Direction soins favorise aussi la formation initiale en ouvrant des places de stages pour les étudiant·es HES et pour les apprenti·es ESSC et AFP ASA. Le HMS accueille également des personnes en difficulté de la Fondation Les Peupliers qui viennent en stage d'observation ou d'orientation.

### Chiffres 2021 - 2023

	2023	2022	2021
Interventions aide et/ou soins	338'631	319'958	295'403
Personnes soignées et /ou aidées	2383	2'298	2'313
	1'360 femmes 1'023 hommes	1'365 femmes 948 hommes	1'315 femmes 936 hommes
0 à 64 ans	647	598	683
65 ans à 79 ans	710	718	695
80 ans et plus	1026	982	935
Heures de prestations LAMal	115'742	111'207	106'297
Heures d'aide non-LAMal	4667	4'678	5'808
Heures d'ergothérapie	N/A	N/A	4'048
Kilomètres parcourus (en ville de Fribourg, l'usage des transports publics est privilégié)	432'690	390'128	388'657



Antennes au 31.12.20232	Territoire couvert
<b>Antenne I</b> Bd de Pérolles 7 1700 Fribourg Resp. Gilles Farjanel	Fribourg (centre-ville)
<b>Antenne II</b> Chemin des Epinettes 6b 1723 Marly Resp. Géraldine Magnin	Arconciel, Ependes, Ferpicloz, Marly, Le Mouret, Pierrafortscha, Senèdes, Treyvaux, Villarsel-sur-Marly
<b>Antenne III</b> Rte St-Nicolas-de-Flüe 2 1709 Fribourg Resp. Fabienne Weber	Villars-sur-Glâne, Fribourg (ouest)
<b>Antenne IV</b> Rte de Chantemerle 66 1763 Granges-Paccot Resp. Valérie Bourquin	Givisiez, Granges-Paccot, Fribourg (nord) Belfaux, Corminboeuf, La Sonnaz
<b>Antenne V</b> Rte d'Onnens 3 1740 Neyruz Resp. Priscilla Bozzini	Autigny, Avry, La Brillaz, Chénens, Corserey, Cottens, Gibloux, Grolley, Hauterive, Matran, Neyruz, Noréaz, Ponthaux, Prez-vers-Noréaz
<b>Antenne VII</b> Rte Mon-Repos 5A 1700 Fribourg Resp. Ida Franck Tovor et Fabienne Weber ail	Fribourg (Schönberg, Bourguillon, Auge, Neuveville)

## Centre de coordination

### Indemnités forfaitaires 2023

	nbre d'éval. faites
Janvier	56
Février	40
Mars	58
Avril	39
Mai	56
Juin	57
Juillet	44
Août	52
Septembre	39
Octobre	48
Novembre	53
Décembre	45
<b>Total 2023</b>	<b>587</b>
<b>Total 2022</b>	<b>492</b>

### Demandes des soins à domicile 2023

	ant I	ant II	ant III	ant IV	ant V	ant VII	ant psy	Total/mois
Janvier	21	29	19	16	21	16	5	127
Février	16	24	25	23	15	15	8	126
Mars	18	17	34	22	23	10	5	129
Avril	10	10	15	12	16	17	2	82
Mai	10	14	21	22	23	11	7	108
Juin	13	18	16	18	26	20	6	117
Juillet	13	25	18	29	28	16	1	130
Août	10	22	14	31	27	12	2	118
Septembre	18	20	13	25	32	15	1	124
Octobre	15	23	19	36	31	11	2	137
Novembre	13	29	13	24	36	13	3	131
Décembre	14	24	21	19	26	15	7	126
<b>Total 2023</b>	<b>171</b>	<b>255</b>	<b>228</b>	<b>277</b>	<b>304</b>	<b>171</b>	<b>49</b>	<b>1455</b>
<b>Total 2022</b>	<b>168</b>	<b>235</b>	<b>186</b>	<b>241</b>	<b>254</b>	<b>177</b>	<b>82</b>	<b>1343</b>

dont 8 en allemand

### Placement en EMS 2023

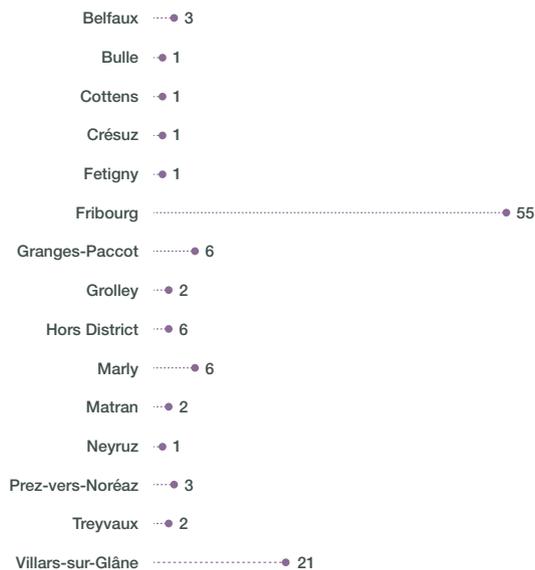
\*les courts séjours englobent également l'UATO

Durant l'année 2022, 45 personnes ont été placées en transitoire dans des EMS hors du district de la Sarine.

	Demande long séjour	Placement long séjour	Placement transitoire en Sarine	*Demande court séjour	*Placement court séjour	Demande USD	Placement USD	Demande foyer de jour	Placement foyer de jour
Janvier	37	24	4	24	9	6	1	3	3
Février	36	27	3	16	11	2	1	1	1
Mars	43	24	6	23	19	5	0	0	1
Avril	26	15	4	15	10	4	0	0	1
Mai	38	19	4	17	12	2	0	1	0
Juin	46	28	3	21	15	5	0	1	0
Juillet	34	15	1	20	16	2	0	1	0
Août	24	14	2	17	10	1	1	4	0
Septembre	32	11	6	15	9	3	0	0	0
Octobre	37	18	1	25	12	1	0	2	0
Novembre	46	23	1	19	16	5	1	4	0
Décembre	40	19	3	13	7	1	0	2	2
<b>Total 2023</b>	<b>439</b>	<b>237</b>	<b>38</b>	<b>225</b>	<b>146</b>	<b>37</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>8</b>
<b>Total 2022</b>	<b>453</b>	<b>257</b>	<b>55</b>	<b>261</b>	<b>144</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>15</b>

## Le HMS en quelques chiffres

### État des résidents au 31 décembre 2023



\*Sur ce tableau ne figurent que les communes pour lesquelles des personnes résident au HMS.

### Provenance des admissions

	2023	2022	2021
Autres institutions	2	1	1
Autres EMS	4	5	1
Hôpitaux	51	35	33
Domicile	30	18	14
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>59</b>	<b>49</b>

### Évolution du taux d'occupation

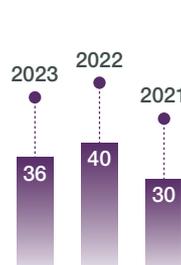
	2023	2022	2021
Journées effectives	38'267	37'722	43'691
Journées budgétées	39'428	39'420	53'290
<b>Pourcentage</b>	<b>97</b>	<b>95.7</b>	<b>81.98</b>

Baisse liées à la suppression de l'aile est.

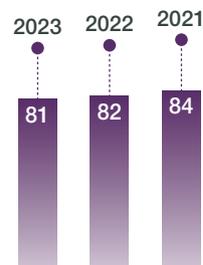
### Durée moyenne de séjour 2023

	2023	2022	2021
Moins de 6 mois	20	21	11
Moins d'une année	19	17	10
De 1 à 3 ans	25	25	45
+ de 3 ans	43	42	41

### Nombre de résidents décédés



### Moyenne d'âge des résidents







120

102

DANTIN  
12:00

DUFFEY  
12:00  
PARACET

12:00  
PARACET

12:00  
PARACET

12:00  
PARACET

MEDIVIER FORTE  
12:00

12:00

DUFFEY  
12:00



## Le foyer de jour en quelques chiffres

### Journées effectives 2021 à 2023





# Une antenne spécialisée dans la santé mentale

---

**Depuis 2021, le Service d'aide et de soins à domicile (SASDS) s'est doté d'une antenne santé mentale. Elle est constituée de 6 infirmier·ères, 2 assistant·es en soins et santé communautaire (ASSC) spécialisé·es en santé mentale, ainsi que d'une ergothérapeute spécialisée en santé mentale.**

Avant la création de cette antenne, pour l'instant basée dans les locaux de celle de Granges-Paccot, chaque antenne avait un·e spécialiste en santé mentale. Aujourd'hui, leur réunion au sein d'une entité commune présente de grands avantages aux yeux du responsable, Arnaud Spitz. «C'est important de pouvoir échanger entre nous durant les colloques. Nous pouvons partager nos objectifs, nos pratiques et réfléchir ensemble aux meilleures manières de faire. Et ça nous permet d'avoir une vraie cohésion d'équipe.»

Après avoir travaillé dans des hôpitaux psychiatriques, à Neuchâtel et à Prangins, Arnaud Spitz a pris la responsabilité de cette antenne. «J'ai postulé parce que j'étais attiré par l'autonomie que nous offre ce travail et parce que je trouvais passionnant l'accompagnement des patient·es à leur domicile.»

La mission des collaboratrices et des collaborateurs de l'antenne consiste en

effet à permettre à des personnes qui ont — ou qui ont eu — des pathologies psychiatriques lourdes de vivre à domicile plutôt que dans des institutions spécialisées. Les patient·es accompagné·es par l'antenne doivent être suivi·es par un psychiatre pour pouvoir bénéficier de l'aide et soins à domicile. C'est un prérequis.

«Les patient·es sont admis par le Centre de coordination du Réseau. À partir de là, nous commençons le suivi en prenant connaissance des troubles de la personne que nous devons aider. Parfois, dans notre domaine, ce sont des troubles ignorés par la personne elle-même. Au fur et à mesure de nos rencontres, nous faisons en sorte que les patient·es posent leurs propres objectifs de santé pour vivre à domicile avec leur maladie. Chaque cas est individuel. Notre but est vraiment de permettre aux personnes de vivre au mieux à domicile, avec la maladie. Nous les aidons à vivre avec leurs difficultés en essayant de les adoucir. Nous évoluons

vraiment à petits pas avec les personnes concernées. Il est contre-productif de se fixer des objectifs trop ambitieux.»

Les collaboratrices et les collaborateurs de l'antenne santé mentale voient jusqu'à 6 patient·es par jour. Le cœur du métier des infirmier·ères du SASDS, c'est la relation, et c'est une évidence au sein de l'antenne santé mentale: «On donne un soin relationnel. Il peut arriver qu'on fasse des actes médicaux, mais ce n'est vraiment pas notre activité principale.» Les infirmier·ères travaillent en collaboration étroite avec les psychiatres. «Les psychiatres en charge de nos patient·es ne connaissent pas leur situation à la maison. Nous sommes leurs yeux dans la vie quotidienne de la personne malade. Nous connaissons les habitudes de vie de cette dernière. Nous pouvons donner au médecin un retour afin de coordonner notre action pour le bénéfice des patient·es. Quand la relation avec le psychiatre est bonne, nous pouvons vraiment faire un travail extraordinaire.»



Les collaboratrices et les collaborateurs de l'antenne travaillent avec des patient-es d'âge très variés. Les troubles psychogériatriques spécifiquement liés à l'âge — c'est-à-dire touchant des personnes qui n'avaient pas de troubles avant de vieillir — ne sont pas traités par l'antenne santé mentale. Mais la frontière n'est pas toujours facile à fixer. « Nous nous occupons aussi, désormais, de certaines situations de psychogériatrie, mais nous ne sommes pas formé-es. La formation va commencer pour certains collègues », explique Arnaud Spitz.

Comme les autres, l'antenne santé mentale est soumise à une forte demande. Avec le regard affûté par une longue expérience dans le domaine psychiatrique, Arnaud Spitz analyse : « La population est fragile. Les cas de troubles augmentent, les angoisses et le mal-être aussi. » Il suffit de lire la presse pour s'en convaincre.

Dépression des jeunes, stress des travailleuses et des travailleurs, burn-out, angoisses liées au COVID ou à l'éclatement de la guerre en Ukraine... Nous vivons dans une époque qui met notre santé mentale à rude épreuve.

Quand on lui demande quel est le profil des personnes qui travaillent pour l'antenne santé mentale, Arnaud Spitz analyse : « Il faut être infirmier-ère avec une spécialisation en psychiatrie et avoir au minimum deux ans d'expérience en milieu psychiatrique. Ce doivent être des personnes qui résistent au stress, non seulement parce qu'il y a beaucoup de patient-es à suivre, mais aussi parce que ces derniers sont souvent en situation de crise. Les collaboratrices et les collaborateurs sont souvent confronté-es à des personnes qui leur disent vouloir se suicider. Ils et elles doivent être rôdé-es pour estimer si la personne va passer à

l'acte ou non, si elle doit être internée. Il faut aussi avoir de grandes capacités d'écoute et de négociations, un relationnel en béton armé, être très à l'aise dans n'importe quelle situation et capable d'accueillir les horreurs de la vie — qu'ont souvent vécues ces patient-es — en restant neutre, et sans craquer. Nous sommes un soutien, mais ni l'ami, ni la mère ni le père de ces personnes. »

Pour les accompagner, les infirmiers-ères peuvent aussi compter sur un superviseur, qui les rencontre huit fois par an. « C'est important pour nous. Nous lui présentons les situations difficiles, nous réfléchissons à nos pratiques et nous observons ce que nous pouvons faire pour les améliorer. Car, parfois, avec les patient-es, nous sommes à bout d'arguments ! Ces rencontres nous permettent de passer des caps. »



# L'intendance au cœur de la vie du HMS

**Les métiers sont très variés au sein du Home médicalisé de la Sarine (HMS). Rencontre avec Marta Drozdziol, la responsable de l'intendance.**

L'intendance est rattachée au Service logistique et hôtellerie, nouvellement créé au HMS et placé aujourd'hui sous la direction de Vincent Schneuwly. Marta Drozdziol en est la responsable. Avec elle, 12 personnes sont actives pour le service à la salle à manger, le nettoyage et les tâches de buanderie.

À midi et le soir, son personnel gère le service à la salle à manger du HMS – le matin, les résident-es mangent sur leur étage. « Nous nous chargeons de la mise en place de la salle et du service pour les résident-es. Nous gérons aussi les réservations pour les familles, qui ont la possibilité de venir manger avec les résident-es. Nous nous occupons enfin de la commande des vivres pour les étages et des boissons pour les résident-es. »

L'intendance a aussi la responsabilité du nettoyage du HMS et de la Rose d'automne. Les collaboratrices suivent des fiches d'activités détaillées afin que rien ne soit oublié. « Ces fiches, que j'ai créées, permettent aux collaboratrices de savoir ce qu'elles doivent faire au fil de la journée, et où, afin que tout fonc-

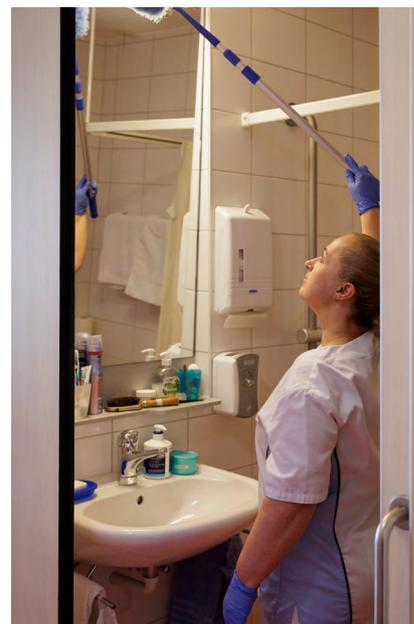
tionne correctement. » La période actuelle met les nettoyeuses à rude épreuve en raison des travaux qui produisent de la poussière. « Il y a parfois de la poussière dans le lobby. Mais comme notre équipe est déjà bien occupée, nous ne pouvons pas toujours tout lâcher pour aller faire le ménage. Nous nettoyons donc le lobby selon notre programme habituel. »

La buanderie est le troisième service de l'intendance. « La responsable de la buanderie s'occupe à 100 % de cela, parce que, même si nous avons externalisé le traitement du linge, il reste des tâches que nous ne pouvons pas donner à l'extérieur. D'abord bien sûr, le ramassage du linge sale pour le HMS et pour la Rose d'automne et la distribution du linge propre au HMS – les systèmes ne sont pas les mêmes dans sur deux sites, car la Rose d'automne loue son linge alors que le HMS est propriétaire du sien. Nous avons aussi gardé deux machines à laver et un séchoir pour quelques textiles que nous traitons à l'interne, par commodité. La responsable de la buanderie gère également les réclamations. »

Marta Drozdziol s'appuie sur des référentes pour chacune des trois activités sous sa responsabilité afin d'avoir un suivi sur chacune d'entre elles. Pour mener à bien ses missions, l'intendance collabore étroitement avec la cuisine. « Si chacun fait sa tâche dans son coin, on n'y arrive pas. Avec la cuisine, nous gérons beaucoup de choses ensemble. Nous collaborons aussi avec la maintenance, en lui communiquant par exemple ce que nous constatons comme défaut pendant le nettoyage. »

« Mon équipe fonctionne très bien, c'est vraiment une super équipe. L'année passée, j'ai eu des soucis de santé. Tout a continué à bien se passer en mon absence, car le personnel est très consciencieux et tout est bien organisé », explique Marta Drozdziol.

Depuis son arrivée en 2017, elle a déjà vécu plusieurs changements importants: la suppression de la buanderie, qui a été externalisée, l'intégration de la Rose d'automne et les travaux au HMS. Quand elle a dû se séparer d'une partie de son équipe, elle en a souffert. « À la fermeture de la buanderie, nous avons dû nous séparer d'une partie du personnel. Les travaux du HMS nous ont également imposé de nous séparer d'autres personnes, car le nombre de chambres a largement diminué. Ce sont toujours des moments difficiles, même lorsqu'ils sont nécessaires. »





RÉSEAU SANTÉ  
DE LA SARINE

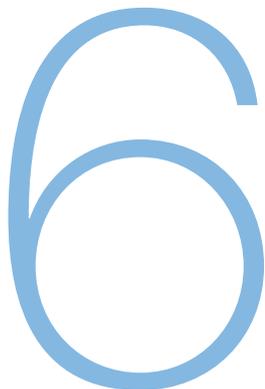
DIRECTION  
SECOURS



**Daniel Maillard**  
Directeur Secours

SERVICE D'AMBULANCES  
[SAS.SANTESARINE.CH](https://sas.santesarine.ch)

BATAILLON SARINE  
[BS.SANTESARINE.CH](https://bs.santesarine.ch)



### **La régionalisation des pompiers va conduire à un autre changement majeur dans le district de la Sarine, avec le regroupement de la compagnie de Fribourg et du Service des ambulances de la Sarine (SAS).**

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2023, Daniel Maillard a pris la direction des secours au sein du RSS. Il avait le profil idéal. Infirmier spécialisé en soins intensifs, il a été ambulancier dans le Sud du canton pendant 6 ans, avant de devenir infirmier chef aux soins intensifs de l'HFR – où il était en place durant le COVID. Membre du Conseil communal de Châtel-Saint-Denis, il a été en charge des pompiers durant 2 législatures.

Fraîchement arrivé, le nouveau directeur a pu constater que l'intégration des sapeurs-pompiers s'était bien déroulée et il tient à remercier « toutes les personnes concernées d'avoir adhéré au nouveau système et aux « anciens » d'avoir joué le jeu ».

Dans le district, le nouveau modèle, qui regroupe les ambulanciers et les sapeurs-pompiers au sein du RSS, est à ses yeux aussi naturel qu'utile. « C'est le même modèle qu'à Lausanne ou sur la Riviera. Le regroupement permettra d'augmenter les synergies entre les deux entités, tant au niveau de la formation, que de la logistique. Il favorisera aussi les interventions communes – qui sont fréquentes – puisque les personnes impliquées se connaîtront. »

Le fait de travailler ensemble permettra aussi aux deux corps de mieux connaître leurs capacités mutuelles. « Tant dans les ambulances que dans les camions de pompiers, nous béné-

ficions de matériel de pointe. Mais les ambulanciers ne connaissent pas forcément le matériel des pompiers et vice-versa. En travaillant ensemble, ils pourront exploiter au mieux leur matériel. Néanmoins, cela restera deux métiers différents. Les pompiers ne vont pas devenir ambulanciers, ni le contraire. La distinction entre les deux corps est importante. »

La collaboration devrait bientôt franchir une nouvelle étape majeure puisque les ambulanciers du RSS et les pompiers de la compagnie de Fribourg vont bientôt être réunis dans des locaux communs.

« Il est évident qu'un regroupement présentera d'énormes avantages pratiques: toute la Direction secours se trouvera sous un même toit. La compagnie de Fribourg dispose également de mécaniciens poids lourds qui pourront se charger de l'entretien des ambulances. Nous disposons également d'une station-service. Nous n'aurons plus besoin d'externaliser les services des véhicules. Nous aurons un bâtiment redondant au niveau électrique. Tous ces éléments mis en commun ne pourront que favoriser la qualité des prestations. »

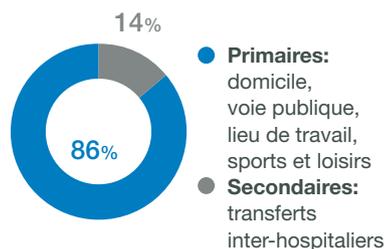
Si l'intégration des pompiers a beaucoup occupé la direction secours en 2023, Daniel Maillard se réjouit aussi de constater qu'un nouvel état-major a été créé au sein du service des ambulances, apportant de l'appui au responsable Cédric Jeanneret.

## Le Service d'ambulances en quelques chiffres

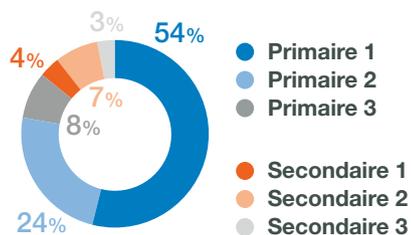
### Répartition par priorité du 01.01.2023 au 31.12.2023

Type d'intervention	Priorité 1 Urgence vitale			Priorité 2 Urgence non vitale			Priorité 3 Transport de malade programmé ou non urgent			Total		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021
Primaire	3'128	3'108	2'915	1'378	1'177	1'094	479	585	530	4'985	4'870	4'539
Secondaire	214	190	161	431	146	110	167	562	1135	812	898	1406
<b>Total</b>	<b>3'342</b>	<b>3'298</b>	<b>3'076</b>	<b>1'819</b>	<b>1'323</b>	<b>1'204</b>	<b>646</b>	<b>1'147</b>	<b>1'665</b>	<b>5'797</b>	<b>5'768</b>	<b>5'945</b>

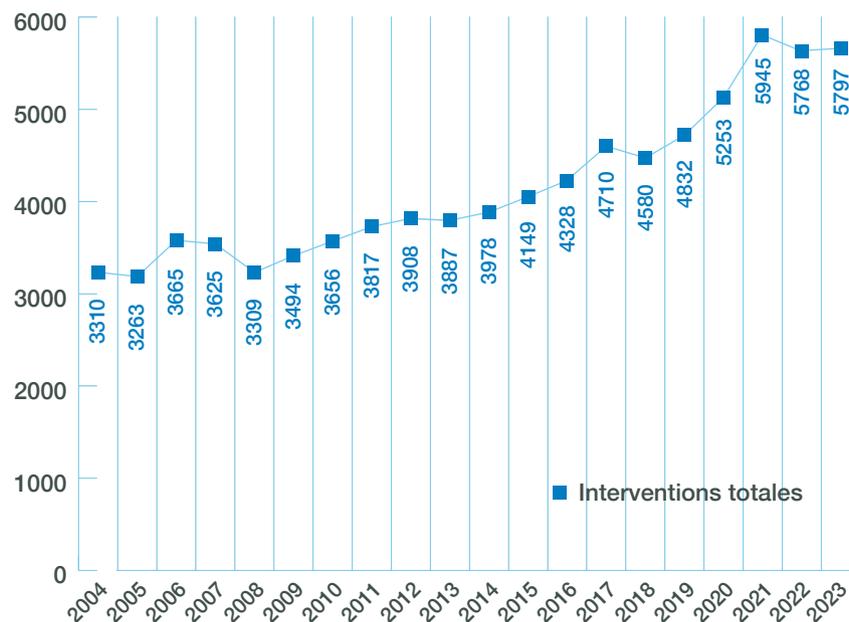
### Répartition interventions primaires/secondaires



### Répartition des interventions



### Evolution des interventions de 2004 à 2023





# Une année de transition réussie

**Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, le Bataillon des sapeurs-pompiers de la Sarine est intégré au Réseau santé de la Sarine (RSS), au sein de la Direction secours. L'année 2023 a permis de constater que le nouveau dispositif et la structure résistaient à l'épreuve du feu.**

Au sein des corps de sapeurs-pompiers du canton, l'entrée en vigueur de la loi sur la défense incendie et les secours (LDIS) fait figure de révolution. Les corps de sapeurs-pompiers, historiquement communaux, ont été régionalisés. Ceux du district de la Sarine font partie du Bataillon Sarine intégré au RSS et constitué de huit compagnies : Fribourg, Marly, Moncor, Haute-Sarine, Sarine-Ouest, Sarine-Nord, Sarine-Centre et Gibloux.

Le bataillon compte 635 intervenant-e-s (568 hommes, 67 femmes) et 27 jeunes sapeurs-pompiers. La grande majorité sont des milicien-nes. Seul Fribourg compte des permanent-es, avec 9,5 EPT, en augmentation par rapport à

2022. Ces dernier-ères travaillent dans le domaine technique et administratif.

« Cette première année, explique Pascal Zwahlen, le commandant du Bataillon, a été une période de mise en œuvre, qui nous a permis d'observer ce qui fonctionnait bien et ce qui ne fonctionnait pas. » Au niveau de l'effectif, les responsables craignaient une érosion à la suite de la restructuration. « Les résultats du sondage lancé à la fin de l'année 2022 montraient, poursuit le commandant, qu'il y avait de nombreux sceptiques. Finalement, très peu de pompiers nous ont quittés ». En revanche, les personnes qui sont parties étaient souvent expérimentées. « Ces personnes, parties dans

la fluctuation naturelle des compagnies ou parce qu'elles avaient atteint la limite d'âge, cumulaient de nombreuses années d'expérience. Le bataillon a donc perdu en expérience. Ça a été un défi de taille pour nos compagnies : il faut environ 5 à 7 ans pour former correctement un pompier. »



## Répartition des interventions

	2023		
Missions principales*	231		
Missions subsidiaires**	365		
<b>TOTAL</b>	<b>596</b>		

## Nombre d'intervention par compagnie

	2023		
Cp Fribourg	433		
Cp Gibloux	57		
Cp Haute Sarine	22		
Cp Marly	36		
Cp Moncor	78		
Cp Sarine Ouest	15		
Cp Sarine Nord	30		
Cp Sarine Centre	30		
Soutien sanitaire	9		

La somme du nombre d'interventions par compagnie ne correspond pas au total des interventions 2023 car parfois, plusieurs compagnies sont engagées en même temps

## Effectif par compagnie (Etat au 16.02.24)

	2023		
Cp Fribourg	120		
Cp Gibloux	93		
Cp Haute Sarine	88		
Cp Marly	48		
Cp Moncor	77		
Cp Sarine Ouest	39		
Cp Sarine Nord	55		
Cp Sarine Centre	82		
Soutien sanitaire	30		

### \*Art. 17 Mission des sapeurs-pompiers – Missions principales

Les sapeurs-pompiers ont des missions de secours en cas de sinistres causés par le feu ou les éléments naturels et lors d'autres événements présentant un caractère d'urgence.

### \*\*Art. 18 Mission des sapeurs-pompiers – Missions subsidiaires

Les sapeurs-pompiers interviennent également en appui dans d'autres cas d'urgences ou de nécessités, notamment lorsque des personnes sont en danger.



## Commission de district des EMS (CODEMS)

Durant l'année 2023, le RSS a annoncé à l'Assemblée des délégué-es une augmentation des charges 2024 pour les communes de 5,5 millions, en grande partie liée à la CODEMS. Malgré la prise en charge, dès l'année 2019, des rénovations et des agrandissements des EMS des Martinets et du Gibloux pour CHF 35'000'000, la charge CODEMS est restée stable pour les communes jusqu'en 2021. Ces travaux ont permis une augmentation de 55 lits reconnus en Sarine.

La baisse des taux hypothécaires est l'un des facteurs qui a permis de maintenir la charge pour les communes au même niveau qu'en 2015. Le budget 2023 enregistre pour la première fois un montant de CHF 1'600'000.- en lien avec les retards d'amortissements des EMS de la Sarine selon décision de l'assemblée des délégué-es du 25 septembre 2019 (voir p. 14, Retards d'amortissements).

Parallèlement à ce rattrapage des amortissements, une augmentation de CHF 3'728'000 a été mise au budget 2024, en lien avec les éléments suivants :

- › Prise en charge des frais financiers de l'EMS des Chênes suite à sa rénovation et à son agrandissement (décompte final au 30.09.2022 pour un montant de CHF 27'024'506). L'EMS passe de 70 à 83 chambres.

- › Prise en charge des frais financiers de l'EMS du Manoir suite à sa rénovation et à son agrandissement (décompte final au 31.12.2022 CHF 27'710'653). L'EMS passe de 55 à 95 chambres.

Au total, avec ces différents travaux, l'offre de lits dans le district a augmenté de 81 unités entre 2015 et 2022. La CODEMS va encore accompagner la construction de 230 nouveaux lits d'EMS d'ici 2030.

En 2022, la CODEMS a préavisé favorablement le rapport final du groupe de Projet «EMS Haute-Sarine» sur la construction d'une infrastructure stationnaire de 100 lits longs séjours ou d'une structure équivalente comportant une répartition équilibrée entre plusieurs formes de prises en charge.

Au début 2024, la Commission de bâtisse était à l'œuvre pour choisir le Bureau d'assistance à maître d'ouvrage (BAMO) afin de lancer le concours.



---

### Liste des EMS du district

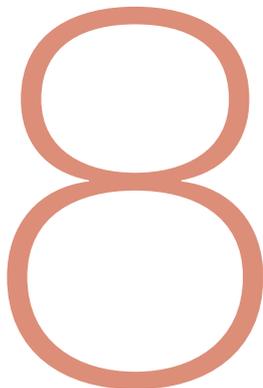
- › Home médicalisé de la Sarine, 1752 Villars-sur-Glâne
- › EMS La Providence, 1700 Fribourg
- › Résidence des Chênes, 1700 Fribourg
- › Les Bonnesfontaines, 1700 Fribourg
- › Résidence Les Martinets, 1752 Villars-sur-Glâne
- › Résidence Les Epinettes, 1723 Marly
- › Résidence Saint-Martin, 1741 Cottens
- › Home du Gibloux, 1726 Farvagny
- › Le Manoir, 1762 Givisiez
- › Villa Beausite, 1700 Fribourg
- › Foyer Les Peupliers, 1724 Oberried



RÉSEAU SANTÉ  
DE LA SARINE

COMMISSION  
DES INDEMNITÉS  
FORFAITAIRES

COMMISSION  
DES INDEMNITÉS FORFAITAIRES  
[CIF.SANTESARINE.CH](http://CIF.SANTESARINE.CH)



## Commission des indemnités forfaitaires (CIF)

En vertu des dispositions légales, soit la loi du 12 mai 2016 sur l'indemnité forfaitaire (LIF), cette dernière est une aide financière accordée aux parents et aux proches qui apportent une aide régulière, importante et durable à une personne impotente pour lui permettre de vivre à domicile. Le canton de Fribourg est le seul à connaître le système d'indemnités forfaitaires pour les proches aidants.

Ces indemnités sont de plus en plus utilisées ces dernières années dans le district et le budget qui y est dévolu n'a cessé d'augmenter. Les conditions d'octroi sont fixées dans le règlement concernant l'octroi de l'indemnité forfaitaire. En 2023, les réseaux de santé de tous les districts du canton ont collaboré pour réviser le règlement d'attribution : une nouvelle version, pour le RSS, a été validée par l'Assemblée des délégué-es le 24 mai 2023 et approuvée par la Direction de la santé et des affaires sociales le 1<sup>er</sup> février 2024.

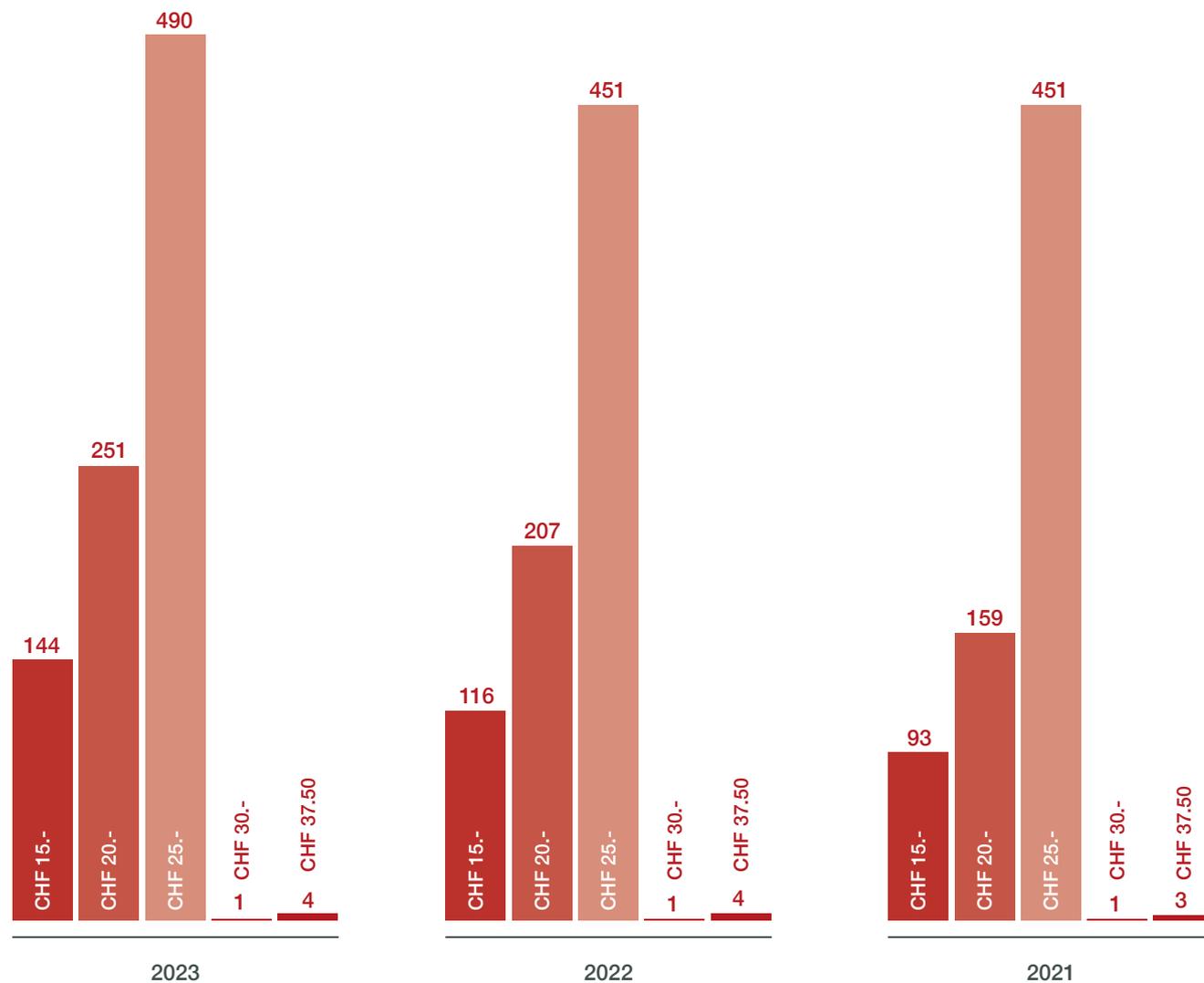
Jusqu'ici, certains proches aidants salariés touchent un montant horaire à charge de l'assurance maladie en plus

des indemnités forfaitaires. Le nouveau règlement IF évite ce doublon. C'est le plus grand changement.

Le Conseil d'État a, de manière totalement inattendue, décidé de fixer le montant de ces indemnités journalières à 35 francs dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024, au lieu des 25 francs versé à la grande majorité des bénéficiaires. Ceci aura des conséquences sur les comptes 2024 puisque, non informé, le RSS avait mis au budget les montants en vigueur jusqu'ici.



## Commission IF – Nombre de bénéficiaires



RÉDACTION : ORNELLA MACHEDA & LORRAINE PERRIARD / CHARLY VEUTHEY

PHOTOGRAPHIES : © CÉLINE MICHEL - PARALLAXE STUDIO

GRAPHISME : AGENCE-MINT.CH

RSS - Avenue Jean-Paul II 10, 1752 Villars-sur-Glâne



RÉSEAU SANTÉ  
DE LA SARINE