

RÉSEAU SANTÉ DE LA SARINE

Rapport annuel 2024



RÉSEAU SANTÉ
DE LA SARINE



RÉSEAU SANTÉ
DE LA SARINE

RÉSEAU SANTÉ DE LA SARINE
WWW.SANTESARINE.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**

Direction RH, Formation & Communication	12
Situation financière	14
Service informatique : les gardiens de la forteresse	16

DIRECTION SOINS **18**

Deux infirmières cheffes	20
Pôle compétences et qualité	22
Travaux HMS	24
Les soins en chiffres	26
Service d'aide et de soins à domicile	26
Centre de coordination	29
Home médicalisé	30
Foyer de jour	33

DIRECTION SECOURS **35**

Pompiers et ambulanciers sous le même toit	36
Service d'ambulances en quelques chiffres	38

COMMISSION DES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX **40**

COMMISSION DES INDEMNITÉS FORFAITAIRES **42**



Lise-Marie Graden
Préfète de la Sarine

Message de la Présidente

Tous ensemble, plus que jamais

Pour offrir à la population du district un accompagnement de qualité, il convient de miser sur la collaboration entre chacun des acteurs actifs au service des personnes âgées.

Le Réseau santé de la Sarine (RSS) est une association de communes regroupant l'ensemble des communes du district de la Sarine. En sa qualité de personne morale de droit public, le RSS s'est vu confier par les communes membres un certain nombre de tâches d'intérêt public en matière de maintien à domicile, d'établissements médicaux-sociaux (EMS) et de service de secours. En ce qui concerne les personnes âgées, il y a lieu de relever que les communes conservent – de manière autonome – un certain nombre de compétences importantes, notamment en lien avec la mise en œuvre de la politique Senior+, en vertu de laquelle les seniors doivent pouvoir évoluer dans un environnement qui favorise leur autonomie et respecte leur dignité.

Dans le cadre de la stratégie 2024-2029 élaborée par le Comité de direction, le

RSS a développé une vision en vertu de laquelle il ambitionne de devenir un pôle d'excellence dans l'accomplissement des tâches qui lui ont été confiées par les communes membres. Cela étant, afin que le système d'aide aux personnes âgées puisse fonctionner dans sa globalité, il est fondamental d'instaurer une approche résolument collaborative.

À ce sujet, une première rencontre réunissant, d'une part, les spécialistes du RSS et, d'autre part, les différents conseillers communaux en charge des dicastères de la santé et du social des communes du district de la Sarine ainsi que les membres des administrations communales en lien avec l'accompagnement des seniors, a été organisée durant l'année 2024. Cette rencontre a permis au RSS de prendre la mesure des tâches concrètes réalisées au niveau communal. De leur côté, les représentant-e-s des communes membres ont pu découvrir de façon plus approfondie le fonctionnement de la Direction soins ainsi que des antennes du Service d'aide et de soins à domicile (SASDS) du RSS.

La rencontre entre le RSS et les communes membres a favorisé le partage d'idées novatrices – par exemple les systèmes de solidarité communale, les agents sympas et les commissions seniors – et a fourni aux communes



certaines bases pour les réflexions à venir. Il est effectivement utile pour ces dernières de découvrir l'approche de leurs voisines dans le domaine de l'accompagnement des seniors et de s'inspirer des dispositifs qui fonctionnent en pratique. Le dialogue, l'échange et la collaboration constante génèrent inmanquablement des innovations et créent un terreau fertile à l'avènement d'initiatives communales.

Indubitablement, l'enjeu central est de parvenir à mettre en place des processus adaptés afin d'accompagner les citoyennes et les citoyens entre le moment où les premiers effets du grand âge se font sentir et celui où l'entrée en EMS s'avère nécessaire. Le but – bien connu désormais – est de permettre aux personnes âgées de rester le plus longtemps possible à domicile, de vivre comme elles le souhaitent et d'être heureuses auprès des leurs. Le maintien à domicile implique nécessairement une prise en considération accrue des familles et des proches aidants afin de proposer des solutions de soutien ponctuel, ceci en utilisant de manière agile tous les moyens à disposition des communes et du RSS.

Sur le plan politique, à l'échelle du district, il est difficile de ne pas évoquer la problématique des lits en EMS. A cet égard, le fait de donner l'occasion aux

personnes âgées de demeurer le plus longtemps possible à la maison constitue une mesure sociale qui présente l'avantage de permettre une certaine maîtrise des coûts. De manière générale, le maintien à domicile s'avère plus économique qu'un hébergement en EMS, tant pour la collectivité publique que pour la personne âgée. En privilégiant la collaboration entre collectivités, il est donc possible de faire d'une pierre deux coups en conjuguant une prise en charge adaptée aux souhaits des seniors avec une rationalisation des dépenses publiques.

En ce qui concerne le RSS, force est de convenir que l'organisation interne fait également la part belle à l'approche collaborative, particulièrement au niveau des directions opérationnelles. La Direction secours, chapeauté par Daniel Maillard, regroupe ainsi le service des ambulances et le Bataillon Sarine, ce qui permet de développer de précieuses synergies. Le renforcement de la Direction des soins, pilotée par Muriel Gailhac, favorise pour sa part la mise en place d'une approche centrée sur la continuité des soins. Les services transversaux ne sont pas en reste avec l'engagement de Béat Galley – finances et infrastructures – qui rejoint Ornella Macheda – RH, formation et communication – au poste de Direc-

teur général adjoint. Aujourd'hui, tout le monde parle le même langage, celui de la collaboration.

En tant que Présidente du Comité de direction, je tiens à remercier chaleureusement les collaboratrices et collaborateurs, les cadres ainsi que les membres de l'équipe de direction du RSS, guidés avec brio par Jacques Pollet, Directeur général, pour la qualité exceptionnelle du travail accompli en 2024 au service des citoyennes et des citoyens du district de la Sarine.



Jacques Pollet
Directeur général

Message du Directeur général

Un important travail de consolidation

Lors de l'année écoulée, le Réseau santé de la Sarine a œuvré à son renforcement afin de poursuivre sa marche sur le chemin de l'excellence, au service de la population du district.

A la suite d'une intense phase de développement – avec notamment l'intégration des sapeurs-pompiers et de l'Unité de la Rose d'Automne –, le Réseau santé de la Sarine (RSS) a opté pour une stratégie centrée sur la consolidation, l'objectif étant de se focaliser sur l'infrastructure existante, tant du point de vue opérationnel qu'organisationnel. Durant l'année 2024, les deux directions opérationnelles – à savoir la Direction soins et la Direction secours – ont ainsi été renforcées, notamment par l'engagement du personnel nécessaire pour accomplir les tâches qui ont été confiées au RSS par les communes membres.

Désormais, l'association de communes dispose d'un organigramme en adéquation avec sa mission de base, qui est de permettre 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. Par conséquent, le grand navire que constitue le RSS peut être piloté avec sérénité et mettre le cap toutes voiles dehors sur son ambitieuse vision 2029, qui est de devenir un pôle d'excellence dans la réalisation de ses nombreuses tâches d'intérêt public.

Evolution des besoins oblige, il incombe au RSS de planifier et de mener à bien un nombre croissant de projets de construction, parmi lesquels les travaux de rénovation et d'agrandissement du Home médicalisé de la Sarine (HMS), l'EMS exploité par le RSS. Ce chantier d'envergure implique au quotidien un très fort engagement de la part des différentes équipes du RSS. Récemment, une étape importante a pu être franchie : en date du 12 février 2025, les résidentes et résidents du HMS ont en effet investi la toute nouvelle aile Est du HMS. La deuxième phase des travaux, en l'occurrence la rénovation de l'aile Ouest, a pu débuter dans la foulée.

A l'instar d'une partie du fameux jeu Tetris, le RSS a dû se creuser les méninges en amont afin de trouver une solution pour relocaliser le Service des ambulances

de la Sarine (SAS) pendant la deuxième phase des travaux du HMS. L'enjeu était de taille puisqu'il s'agissait de trouver un site provisoire adapté aux besoins du SAS et susceptible d'héberger ce dernier pendant plusieurs années. Grâce à une excellente collaboration avec la Ville de Fribourg, le SAS a pu être installé sous le même toit que les sapeurs-pompiers au sein du bâtiment Batpol, situé à la Route de l'Aurore 4 à Fribourg. Le déménagement a été mené de bout en bout par la Direction secours, qui a supervisé la construction d'une nouvelle halle sur le site afin que tous les véhicules puissent être abrités.

Il convient de relever qu'en l'état, la localisation définitive du SAS n'a pas encore été arrêtée. Une analyse du fonctionnement du SAS sur site de l'Aurore 4 est en phase de réalisation, ceci en vue de déterminer si une telle localisation pourrait s'inscrire dans la durée. Quoi qu'il en soit, il est certain que les ambulances ne reviendront pas sur le site du HMS à la fin de la deuxième phase des travaux, prévue pour le moment à l'horizon 2027.

En ce qui concerne les projets de casernes, le subventionnement de l'Établissement cantonal d'assurance des bâtiments (ECAB) devait initialement prendre fin en 2029, ce qui générerait des difficultés de planification des constructions ainsi qu'un certain sentiment d'urgence. Heureusement, dans le but d'éviter des décisions hâtives et de pouvoir assurer la

mise en place d'une coordination cantonale pour l'emplacement des casernes, l'ECAB a instauré différentes mesures, parmi lesquelles un subventionnement des locaux des sapeurs-pompiers au-delà des délais prévus par la législation sur la défense incendie.

Cet assouplissement bienvenu offre aux partenaires l'opportunité de peaufiner les projets en cours, en privilégiant une vision territoriale à l'échelle du canton. A ce sujet, le RSS a décidé d'intégrer systématiquement les antennes de soins à domicile au sein des futures casernes. Une telle solution permet d'optimiser les frais de fonctionnement de ces infrastructures et de rationaliser les investissements publics.

Pour ce qui a trait aux établissements médico-sociaux du district, le RSS devra également organiser la construction de plus de 200 nouveaux lits dans les homes médicalisés du district d'ici à 2030, conformément à la planification des soins de longue durée 2021-2025 du canton de Fribourg. En vertu de la loi sur les prestations médico-sociales (LPMS), les associations de communes doivent veiller à assurer la couverture des besoins de la population, ce qui implique la mise à disposition d'un nombre suffisant de places en EMS.

Le vieillissement démographique est un enjeu majeur. En date du 24 janvier 2025, le Conseil d'Etat a mis en consultation le rapport de planification des soins de

longue durée 2026-2030. Qu'il s'agisse des prestations fournies à domicile ou au sein du HMS, la Direction soins veille à adapter son organisation aux réalités actuelles et futures du terrain. En juillet 2024, un Pôle compétences et qualité a été créé pour permettre d'optimiser la qualité globale des soins et d'instaurer des processus durables.

Outre les directions opérationnelles, le RSS peut évidemment compter sur l'apport de ses services transversaux, comme les finances, l'informatique et les ressources humaines. Le RSS, c'est en pratique plusieurs dizaines de métiers qui sont amenés à collaborer quotidiennement, avec pour toile de fond la stratégie 2024-2029 élaborée par le Comité de direction. Je souhaite remercier vivement toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs qui se sont engagés sans compter en 2024 en œuvrant pour le bien-être de la population de notre district et en relevant les nombreux défis auxquels le RSS a été confronté. Je tiens également à exprimer ma gratitude envers la Présidente du Comité de direction du RSS, Lise-Marie Graden, le Vice-président, Jean-Luc Kuenlin, ainsi que les membres du Comité de direction et des différentes commissions, sans oublier les membres de l'Assemblée des délégué-e-s.

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 ou une 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

Mme Gwenaëlle Ecoffey, Sarine Nord

Mme Isabelle Bersier, Sarine Ouest

M. Jean-Luc Kuenlin, Haute Sarine

M. José Nieva, Gibloux

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

Mme Birgit Bronner, 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 délégués

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

22 mai 2024

- › pris connaissance de l'état d'avancement du projet de construction du Home médicalisé de la Sarine (HMS) ainsi que du suivi financier, avec un point de situation sur l'utilisation de la réserve ;
- › été informée du fait qu'à la suite de la décision du Conseil d'Etat d'augmenter les indemnités forfaitaires de CHF 25.- à CHF 35.- dès le 1er janvier 2024, les différents districts se sont mis d'accord pour adapter leur grille d'évaluation de manière conjointe à partir du mois de janvier 2024, ceci en insérant deux paliers supplémentaires afin de réserver l'indemnité maximale aux cas les plus lourds ;
- › pris note de l'organisation de la rencontre entre le Réseau santé de la Sarine (RSS) et les différents conseillers communaux santé-social planifiée le 4 septembre 2024 ;
- › pris acte du rapport de gestion 2023 ;
- › approuvé les comptes 2023 et donné décharge au Comité de direction pour sa gestion ;
- › nommé la fiduciaire Core Fiduciaire Revicor SA en tant qu'organe de révision, ceci pour une durée de 3 ans ;
- › voté un crédit d'étude de CHF 400'000.- pour la réalisation de la nouvelle caserne de pompiers de la compagnie Marly ;
- › octroyé un crédit d'investissement pour les travaux nécessaires à l'intégration du Service des ambulances de la Sarine (SAS) sur le site de l'Aurore 4 à Fribourg et validé une dépense nouvelle pour la location du 1er étage du BATPOL pour les besoins du SAS ;

- › nommé Mme Birgit Bronner au Comité de direction du RSS en tant que représentante des communes de la région Sarine Nord, en remplacement de M. Boris Bek-Uzarov.

11 décembre 2024

- › pris note du fait que le Comité de direction a pris la décision de sonder les communes membres en 2025 afin de dresser un bilan sur la perception de la taxe annuelle d'exemption ;
- › pris acte du plan de mobilité du RSS ;
- › adopté le budget de résultats 2025 ainsi que le budget des investissements 2025 du RSS ;
- › pris acte du plan financier 2025-2029 qui permet la planification et le pilotage à moyen terme des finances et des prestations ;
- › pris la décision de retirer de l'ordre du jour l'objet « Octroi d'un crédit d'engagement pour la réalisation de la nouvelle caserne de Marly et l'intégration de l'antenne 2 du Service d'aide et de soins à domicile » et de repousser ce dernier à une prochaine Assemblée, ceci à la suite du rejet par le Conseil général de la commune de Marly de l'objet relatif à la construction et à l'extension du P+R de Corbaroche ;
- › approuvé le mandat de prestations de l'Institution de santé pour religieuses et religieux Fribourg (ISRF SA), avec effet au 1er janvier 2025 ;
- › adopté le Règlement concernant les indemnités des membres du Comité de direction et des commissions.

Comité de direction

Le Comité de direction a tenu dix séances. Il a notamment :

Au niveau financier

- › examiné et arrêté les comptes et le rapport de gestion 2023 du RSS;
- › validé la proposition consistant à demander un montant supplémentaire aux communes (Fr. 650'000.-), afin de faire face à l'augmentation des indemnités forfaitaires;
- › validé le budget de résultats 2025 du RSS ainsi que le message l'accompagnant ;
- › validé le budget d'investissements 2025 du RSS ;
- › validé le plan financier 2025-2029 ainsi que le message l'accompagnant.

Au niveau RH

- › pris acte du rapport de l'auditeur indépendant relatif à la vérification formelle de l'analyse de l'égalité des salaires, qui arrive à la conclusion qu'aucun élément ne permet de conclure que l'analyse de l'égalité des salaires du RSS pour le mois de référence Mai 2021 durant la période sous revue du 1er juin 2020 au 31 mai 2021 n'est pas conforme à tous égards aux exigences selon l'art. 13d LEg et l'art. 7 de l'ordonnance sur la vérification de l'analyse de l'égalité des salaires ;
- › approuvé le plan de mobilité du RSS ;
- › pris note de l'avant-projet de règlement interne relatif au stationnement des véhicules motorisés et des cycles et à l'utilisation des places de parc par le personnel du RSS.

Au niveau opérationnel

- › approuvé la nouvelle grille adoptée ensuite de la décision du 12 décembre 2023 du Conseil d'Etat d'augmenter le montant de l'indemnité forfaitaire à 35 francs avec effet au 1er janvier 2024;
- › validé la renonciation au projet de la caserne d'ambulances sur le site du HMS à Villars-sur-Glâne ;
- › décidé de conduire une analyse complète avec données chiffrées portant sur l'implantation définitive du Service des ambulances de la Sarine sur le site de l'Aurore 4 à Fribourg ;
- › validé sur le principe l'implantation d'une antenne de soins à domicile au sein de la caserne de Marly et confirmé qu'une telle réflexion devait désormais systématiquement être conduite dans le cadre des projets de construction ;
- › pris acte de l'approbation par la Direction de la sécurité, de la justice et du sport (DSJS) – en date du 9 juillet 2024 – de la modification du Règlement sur la taxe d'exemption (RTaxe), en l'occurrence de l'ajout d'un article 3a relatif aux voies de droit décidée

par l'Assemblée des délégués du 13 décembre 2023 ;

- › pris acte du rapport des architectes présentant deux variantes portant sur le remplacement de la centrale des ambulances et suivi le préavis de la Cobat du HMS en validant la variante consistant à démolir partiellement la centrale des ambulances tout en conservant les éléments pouvant être valorisés ;
- › décidé de donner la possibilité aux établissements médico-sociaux – à titre temporaire – d'introduire des chambres d'aiguillage à deux lits. Les établissements médico-sociaux qui disposent de l'espace nécessaire pourront, en fonction des besoins, ouvrir entre une et trois chambres à deux lits, ceci jusqu'en 2027 ;
- › validé le plan de couverture des besoins (état de lieux 2025), approuvé au préalable par la Commission des établissements médico-sociaux (Codems) lors de sa séance du 25 septembre 2024.





Ornella Macheda
Directrice générale adjointe
Responsable RH, formation et
communication

Cette année, l'équipe de direction du RSS a connu une phase importante de stabilisation, après des renouvellements significatifs avec l'arrivée de Daniel Maillard, Directeur secours, en novembre 2023 et de Béat Galley, Directeur adjoint et responsable Finances et Infrastructures, le 1er janvier 2024. Ornella Macheda, Directrice RH formation et communication précise: «Avec ces changements, nous avons vraiment œuvré à la stabilisation de nos équipes. Nous avons travaillé pour poser des bases solides, pour structurer davantage notre organisation afin d'avancer vers nos objectifs, notamment autour de la culture d'entreprise et du management.» L'effectif des cadres est désormais complet avec 30 membres, et les effectifs globaux sont stables, avec quelque 430 collaborateurs et collaboratrices.

Direction RH, Formation et Communication

Stabilisation et renforcements stratégiques au RSS

Vers la mise en place d'un plan de formation

Le développement de la formation interne a également été un fait marquant de cette année 2024. L'engagement d'une nouvelle personne au sein de l'équipe RH a permis d'établir un catalogue de formations enrichi, développé en étroite collaboration avec le nouveau Pôle compétences et qualité: «Une belle synergie s'est créée entre les équipes RH et le pôle. Nous avons réalisé un vaste catalogue de plus de 70 formations pour tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices. En plus de ces formations internes, plusieurs personnes ont suivi des programmes certifiants du type CAS ou MAS», se réjouit Ornella Macheda.

Les efforts se poursuivront en 2025, avec la mise en place d'un plan de formation ambitieux, conçu pour répondre aux besoins stratégiques du RSS. Ce plan visera à renforcer les compétences des collaborateurs et des collaboratrices dans des domaines clés afin de s'adapter aux exigences évolutives du terrain. Par ailleurs, le RSS a continué à jouer un rôle actif dans l'offre de stages et d'apprentissages, avec plus de 20 places déjà planifiées pour l'année à venir.

Ces opportunités couvrent des domaines variés, allant des soins à l'intendance. «La formation occupe une place centrale pour que nous puissions jouer notre rôle de pôle d'excellence selon notre stratégie», conclut la responsable.

Visibilité et attractivité

Pour atteindre cet objectif, le RSS a également renforcé sa communication. L'intégration de la communication au domaine des RH fait tout à fait sens: «Nous avons beaucoup travaillé sur la culture d'entreprise, tant dans la communication interne qu'externe. Nous avons développé notre présence sur LinkedIn, notamment dans l'optique des recrutements.» Ainsi, le RSS met en avant sa culture d'entreprise, qui est un atout majeur, pour se positionner comme une institution attractive, où les valeurs, la vision stratégique et les missions sont clairement définies, ce qui permet notamment au réseau de se démarquer dans un secteur où les conditions salariales sont uniformes.



Ressources humaines

Etat des effectifs budgétés par année

RSS

	2024	2023	2022
Direction et stratégie	1.20	1.00	1.00
Ressources Humaines, formation et communication	4.60	3.80	3.30
Finances	4.30	3.60	3.40
Informatique et télécommunication	4.00	3.00	2.00
Juridique, administration	1.80	1.60	3.00
TOTAL EPT sans contrat horaire	15.90	13.00	12.7

Bataillon Sarine

	2024	2023	2022
Direction BS	3.50	3.50	1.00
Collaborateurs BS	6.00	6.00	
Employé d'administration	0.50	0.50	
TOTAL EPT sans contrat horaire	10.00	10.00	1.00

Home médicalisé de la Sarine et Foyer de jour

	2024	2023	2022
Direction HMS	1.45	1.45	2.00
Soins et Animation	72.00	73.50	73.50
Chef logistique et hotellerie	1.00	1.00	-
Maintenance et véhicules	3.80	3.80	3.90
Intendance	8.60	8.60	9.30
Cuisine	10.10	10.10	10.10
Foyer de jour	2.10	2.00	2.20
Réception	1.20	1.00	
TOTAL EPT sans contrat horaire	100.25	101.45	102.00

Centre de coordination

	2024	2023	2022
Soins et administration	4.00	4.00	4.00
TOTAL EPT	4.00	4.00	4.00

Service d'aide et des soins à domicile

	2024	2023	2022
Cheffe de service	2.15	0.45	0.90
Soins	133.00	129.00	122.65
Ergothérapeute	4.40	4.40	4.00
Economie familiale	0.35	0.35	0.35
Administration	1.80	1.80	1.80
Dietéticienne	1.00	1.00	1.00
TOTAL EPT sans contrat horaire	142.70	137.00	130.70

Service d'ambulances de la Sarine

	2024	2023	2022
Direction SAS	2.50	2.50	2.00
Employés d'administration	0.60	0.60	0.60
Ambulanciers	28.27	28.55	28.35
Etudiant ambulancier	1.00	1.00	1.00
TOTAL EPT sans contrat horaire	32.37	32.65	31.95

	2024	2023	2022
Employé-es RSS équivalents plein temps (EPT)	305.22	298.10	282.35



Béat Galley
Directeur général adjoint
Responsable des Finances et
Infrastructures

Situation financière

Une nouvelle équipe pour relever les défis financiers du RSS

Béat Galley a succédé à Christophe Werro à la tête des finances du RSS avec une équipe largement renouvelée.

Depuis le 1er janvier 2024, Béat Galley occupe le poste de Directeur général adjoint, responsable des Finances et des Infrastructures. Il dirige une équipe composée de quatre collaboratrices et collaborateurs qui ont rejoint le RSS entre fin 2023 et septembre 2024.

Béat Galley a d  rapidement apprivoiser son nouvel environnement. «Le RSS regroupe des activités très variées, également du point de vue financier. Les défis ne sont pas les mêmes pour le HMS, les soins à domiciles, les ambulances et les pompiers.» Il a donc travaillé à son intégration et à celle de son équipe pour favoriser chez chacun-e la compréhension globale du réseau et de ses enjeux. «Nous sommes une équipe soudée et solidaire et nous travaillons quotidiennement à notre bonne incorporation dans le réseau pour renforcer la transversalité de notre action et une collaboration accrue avec les autres départements du RSS», souligne le responsable des finances.

Le travail du service oscille entre les nombreuses tâches quotidiennes et des activités stratégiques de moyen et long terme. Il y a d'abord le volume important

des transactions, environ 5'500 factures annuelles pour les ambulances et plus de 11'000 factures annuelles pour les soins à domicile. Pour rationaliser les tâches, une personne s'occupe de la facturation des ambulances, une autre de celle des soins à domicile et une troisième de la facturation du HMS.

Une collaboratrice est également dédiée à la Commission des Etablissements Médico-Sociaux (CODEMS), qui constitue l'un des grands pans de l'activité du service. Il faut rappeler que, depuis le 1er janvier 2018, la gestion et l'administration de la CODEMS sont intégrées au RSS, ce qui signifie que le Réseau statue sur les demandes de prises en charge des frais d'investissement des EMS du district et élabore le plan de couverture des besoins.

Parall mement aux tâches «quotidiennes», le service des finances joue aussi un rôle central dans le contrôle des coûts et dans la planification des investissements de tous les services du RSS. L'établissement du budget et le bouclage des comptes sont des tâches clés pour le responsable, dans la volonté du Réseau de conserver la maîtrise de ses coûts. «Les finances du RSS représentent un défi de taille dans un environnement complexe et en constante évolution, souligne Béat Galley. Avec des

financements provenant principalement des communes (approximativement 50%) et des prestations facturées (environs 50%), le service doit jongler entre contrôle des coûts, efficacité et respect des exigences budgétaires. Tout en anticipant les besoins futurs qui sont une priorité».

Avec sa casquette de responsable des infrastructures, Bémat Galley s'est aussi largement engagé en 2024 dans les

travaux de rénovation du HMS qui ont connu une première concrétisation avec l'inauguration de la première aile rénovée en février. «Mon rôle dans le contexte des chantiers est d'analyser les impacts financiers des solutions techniques proposées. Je participe ainsi aux séances de la commission technique et de la commission du bâtiment.» Bémat Galley jouera ainsi un rôle stratégique dans les prochaines années à l'intersection de ses

fonctions dans le domaine des finances et des infrastructures. De nombreux projets de construction devront être réalisés, en particulier les casernes des différents corps de pompiers.



De gauche à droite : Corine Helfer, Jessica Meyer, Valérie Francey, Bémat Galley, Robin Lambelet



Service informatique : les gardiens de la forteresse

Afin d'assurer un espace numérique de qualité pour les collaborateurs du RSS, Rémi Goyer et ses collègues veillent sans relâche à la sécurité et à la performance des infrastructures informatiques.

Le Réseau Santé de la Sarine est très connecté. Pour l'ensemble du personnel, on compte 230 tablettes, 170 postes de travail connectés ainsi qu'une cinquantaine de serveurs. Une composante indispensable pour une institution telle que le RSS qui est composée, autour du HMS – centre névralgique du système d'information – de 16 sites distants: antennes SASDS, casernes des pompiers et des ambulances, site du Quadrant...

Assurer un réseau

«Effectivement, le rôle du service des systèmes d'information est d'assurer que toutes les personnes engagées dans le RSS puissent travailler efficacement. Elles doivent pouvoir bénéficier d'outils techniques efficaces et adaptés aux missions», explique Rémi Goyer, qui

rejoint le Réseau en 2020. Responsable du service des systèmes d'information, il collabore avec trois autres collaborateurs et un stagiaire.

Pour la petite équipe, les défis sont de différents ordres: «À chaque intégration humaine dans le Réseau, comme celle des pompiers en 2023, nous faisons face à un challenge technique et organisationnel. Il s'agit d'accueillir de nouvelles équipes, leurs outils et leurs habitudes, tout en les adaptant à nos normes. Cela implique de filtrer ce qui peut s'intégrer, de standardiser les outils et de mettre en place les connexions nécessaires pour garantir la continuité du travail», explique Rémi Goyer.

Des chevaliers de l'informatique

Les enjeux auxquels l'équipe doit faire face sont également externes, dans un contexte où les cybermenaces sont en constante augmentation. Chaque équipement connecté est un point d'entrée potentiel pour des attaques. Le rôle du service est de protéger non seulement les outils, mais également les données sensibles. Une vigilance constante et des efforts importants sont essentiels pour assurer la sécurité de l'institution.

Durablement à la pointe

Le renouvellement du matériel informatique du RSS est soumis à la loi, notamment en matière d'amortissement. Cependant, l'équipe informatique adopte une approche réfléchie et durable en évitant de remplacer les équipements inutilement s'ils fonctionnent encore.

Dans une optique tant écologique que financière, et conscients de l'importance des ressources mobilisées lors de la fabrication de matériel informatique, Rémi Goyer et ses collègues veillent à ce que chaque remplacement ou nouvel achat soit justifié: «L'objectif est de maintenir un équilibre entre rester à la pointe de la technologie et adopter une démarche respectueuse et durable».

Dans le contexte actuel, la cybersécurité est une priorité majeure, avec des menaces toujours plus complexes. Pour le RSS, la protection des infrastructures connectées est essentielle pour garantir la confidentialité et la performance des systèmes. L'inauguration de la nouvelle aile du HMS, début 2025, illustre bien ces défis croissants, avec la planification et l'intégration d'infrastructures informatiques robustes, sécurisées et compatibles avec le reste du réseau. Cette adaptation essentielle exige non seulement des technologies performantes mais aussi une vigilance constante face aux cybermenaces.



De gauche à droite : Fabrice Piantini, Chris Simao Dos Santos, Philippe Magnin, Gaétan Haas, Rémi Goyer

Direction Soins

Réinventer la continuité des soins



Muriel Gailhac
Directrice Soins

Face à des situations toujours plus complexes, le RSS mise sur l'innovation, la formation et les bons partenariats pour assurer des soins de qualité et une prise en charge durable.

En 2024, en plus du temps consacré au chantier du HMS, une partie importante du travail de la Direction Soins a été dédiée à la mise en route du Pôle compétences et qualité: «C'est un organe de type état-major qui s'interroge sur les besoins et les réponses à apporter dans le management de la qualité. J'aime bien l'image du pôle Nord et du pôle Sud: le pôle doit nous orienter vers la direction à prendre. C'est un service qui conseille, soutient et accompagne les équipes ainsi que les cadres et la direction.» Il permet à la Direction Soins de répondre aux enjeux du RSS dans le cadre des axes stratégiques du réseau, comme l'explique Muriel Gailhac. «Il s'agit clairement d'un centre de compétences, au sens strict, qui doit être capable de déterminer ce qui est nécessaire pour le fonctionnement, pour l'audit qualité, pour la formation et pour gérer des situations complexes. Il joue un rôle crucial d'aide à la décision.» Il permet aussi à chacun-e de travailler dans les règles de l'art. La directrice illustre son propos: «Le pôle a géré de manière professionnelle et sûre toute la vaccination des résident-e-s du HMS».

Aujourd'hui, la Direction Soins, complète et bien structurée, a toutes les clés en main pour exercer ses missions, avec

son Pôle compétences et qualité, son Centre de coordination et ses infirmières cheffes du HMS et du SASDS. «Il nous reste encore à mieux accorder nos violons pour que chacun-e sache exactement que faire pour jouer la nouvelle partition.»

Aux yeux de Muriel Gailhac, le RSS doit, plus que jamais, s'orienter vers la continuité des soins. C'est le grand enjeu pour donner des réponses adéquates aux personnes prises en charge. «Cette continuité doit rester un fil conducteur de notre activité. Il est nécessaire de continuer à innover, sans quoi nous ne trouverons pas de solution. Si nous réfléchissons en silo, nous foncerons droit dans le mur.»

La Direction Soins, en accord avec la stratégie du RSS, prend ses responsabilités pour travailler sur le parcours de soins des patient-e-s, afin de pouvoir les suivre sur la durée et leur permettre de vivre le plus longtemps possible à domicile. «Si notre société ne trouve pas de nouvelles manières de faire, nous n'arriverons plus, à l'avenir, à prendre en charge toutes les personnes âgées.» Les solutions passent également par des collaborations renforcées avec tous les partenaires de terrain, y compris les

acteur-ric-e-s privé-e-s, actif-ve-s dans le domaine des soins à domicile.

Le Centre de coordination joue un rôle primordial dans cette continuité, mais il existe une incompréhension persistante entre le réseau externe et le centre concernant son mandat, ce qui a généré «quelques quiproquos et malentendus» au cours des derniers mois et années. Un objectif prioritaire a été fixé pour 2025-2026: il s'agira de retravailler la communication et de clarifier les rôles respectifs. Muriel Gailhac insiste sur l'importance de cette démarche commune pour le bien des patient-e-s, client-e-s et résident-es. L'année prochaine marquera également le renouvellement du mandat de prestation des EMS de la Sarine. Les décisions politiques à venir influenceront directement le travail du Centre de coordination et la répartition des rôles entre les acteur-ric-e-s.

«Dans l'idéal, poursuit Muriel Gailhac, les collaboratrices du Centre de coordination devraient pouvoir rencontrer les personnes à domicile afin de conseiller les intervenant-e-s externes, associatifs ou autres, pour éviter une entrée trop rapide en EMS.» La directrice souligne une problématique récurrente: l'admission en EMS de personnes fragilisées à un moment donné, qui, après trois mois de prise en charge – logement, alimentation, soins et médication adaptés –, voient leur état s'améliorer considérablement, mais ont perdu leur domicile, rendant impossible le retour: «Il est primordial de renforcer les structures intermédiaires et de proposer des solutions pour permettre à ces personnes de rester à domicile».

Pour améliorer le maillage en faveur des personnes âgées, la Direction soins déve-

loppe des partenariats, notamment avec Pro Senectute: «À Diabolo Menthe – un bâtiment résidentiel de 42 logements destinés aux aîné-e-s –, le SASDS offre aux habitant-e-s des consultations de santé gratuites une à deux fois par mois, relève Muriel Gailhac. Des ergothérapeutes et diététicien-ne-s y organisent également des conférences sur la prévention des chutes et sur la nutrition.» Ces initiatives seront étendues aux appartements de Marly-Prairie, qui compte 72 chambres, ainsi qu'aux appartements de la Rose d'Automne.

Aussi importante que les collaborations étroites entre acteurs du secteur, la formation est primordiale pour répondre adéquatement à des situations toujours plus complexes. Dans ce contexte, le RSS joue un rôle majeur en accueillant de nombreux stagiaires et apprenti-e-s se formant aux domaines de la santé, de l'hôtellerie, de l'intendance et de la logistique. En 2025, le RSS comptera 20 apprenti-e-s, une part significative de son effectif (près de 5%). Muriel Gailhac rappelle que le RSS s'engage également dans la formation continue de ses collaborateurs et collaboratrices. Une attention particulière est portée aux soins palliatifs généraux, avec deux années consécutives de formation, assurant ainsi un haut niveau de compétences pour faire face aux situations de base, tout en visant une certification «palliative at home», en partenariat avec Voltigo pour l'année prochaine. Cette dynamique consolide la capacité du RSS à former et accompagner ses équipes, un levier essentiel pour garantir la continuité et la qualité des soins.





Deux infirmières-chefes

Une infirmière cheffe aux multiples missions

Infirmière-chefesse au HMS depuis le 1er janvier 2024, Ida-Djatougbe Franck-Tovor apporte une riche expérience, forgée au fil des années passées en milieu hospitalier et extra-hospitalier.

Ida-Djatougbe Franck-Tovor a commencé sa carrière dans les soins intensifs avant de poursuivre comme infirmière-chefesse d'unité de soins (ICUS) au sein du Réseau hospitalier neuchâtelois. En 2022, elle a réorienté son parcours professionnel vers l'extra-hospitalier en rejoignant un service de soins à domicile privé dans le canton de Vaud en tant que responsable de région.

Elle est aujourd'hui responsable de la coordination des ICUS du HMS pour garantir une communication et un fonctionnement optimal. Au quotidien, ses missions incluent également un soutien constant à l'équipe soignante, qu'il s'agisse de répondre aux imprévus ou de garantir une dotation soignante adéquate. Son rôle s'étend aussi à la coordination de l'équipe en charge de l'organisation des animations proposées aux résident-e-s.

Elle est aussi la garante de la qualité des prestations et de l'application des valeurs et de l'éthique au sein de l'établissement. Elle joue aussi un rôle clé dans la collaboration avec les infirmières cliniciennes du nouveau Pôle compétences et qualité, en accompagnant les équipes du HMS dans les nouveaux projets, défis et développements, afin que chacun-e soit dans les

meilleures dispositions pour fournir des prestations optimales aux résident-e-s.

Si elle se définit en premier lieu comme une infirmière, elle reconnaît que ses responsabilités englobent bien plus que les soins: «Je reste une ressource pour les équipes, mais je suis avant tout responsable de mettre en place un cadre global dans lequel chaque résident-e est entouré-e de bienveillance et d'expertise.»

Elle est le point de contact privilégié pour les familles des résident-e-s, qu'elle accueille pour leur présenter le fonctionnement, la vie de l'établissement, le contrat d'hébergement et la philosophie des lieux: «J'entre en relation avec les familles dès l'entrée des résident-e-s. Je joue donc un rôle de point d'ancrage.» Elle accompagne les proches dans une étape souvent chargée d'émotions et établit un lien précieux entre les besoins spécifiques des résident-e-s et les services proposés: «Il est primordial de garantir à nos résident-e-s la qualité et la sécurité des soins. Leur confort et leur plaisir à vivre dans notre établissement est notre priorité puisque, a priori, il s'agira de leur dernier lieu de vie», souligne-t-elle avec conviction et empathie.

Pour Ida-Djatougbe Franck-Tovor, aucune

journée ne ressemble à une autre. Entre les imprévus, les urgences et malheureusement les décès, sa réactivité doit être constante. Son quotidien exigeant, parfois émotionnellement intense, est rythmé par une organisation rigoureuse: «J'ai bien sûr dans mon agenda une colonne vertébrale à suivre. Mais j'ai très vite beaucoup d'imprévus à prendre en compte. Il est primordial de faire preuve de flexibilité.»



Une ressource au service de l'excellence des soins

Entrée en fonction au Service d'aide et de soins à domicile (SASDS) le 1er juillet 2024, Cathy Kühni, infirmière-cheffe, appuie la direction des soins dans la coordination des ses actions.

Depuis sa prise de fonction, Cathy Kühni, infirmière-cheffe du SASDS, joue un rôle essentiel. Son poste, nouvellement créé, vise à renforcer la coordination et l'harmonisation des soins afin de favoriser l'émergence d'un pôle d'excellence, en réponse à l'évolution du RSS.

La nouvelle infirmière-cheffe a construit son parcours professionnel dans des environnements variés, des EMS aux soins à domicile, en passant par des foyers de jour et des structures à mission gériatrique et psychogériatrique: «Jusqu'ici, j'ai œuvré dans le canton de Vaud. Avant de rejoindre le RSS, j'ai occupé diverses fonctions de cadre dans le domaine de la santé communautaire», précise Cathy Kühni. Cette trajectoire riche lui a permis d'acquérir une expertise précieuse, qu'elle met désormais à profit au sein du SASDS.

En amélioration constante

La mission de Cathy Kühni au sein de son service est double. D'une part, elle soutient la Direction Soins dans l'atteinte des objectifs stratégiques, et d'une autre, elle accompagne les équipes sur le terrain en favorisant un climat propice à

l'amélioration constante: «Nous œuvrons sans relâche pour devenir, à l'horizon 2029, un pôle d'excellence, ouvert et innovant. C'est un peu notre Everest à nous», ajoute-t-elle avec enthousiasme.

Son rôle au SASDS s'articule donc autour d'un travail transversal, impliquant différents services et partenaires. À l'interne, elle collabore étroitement avec la Direction, le Pôle compétences et qualité, l'infirmière-cheffe du HMS, ainsi qu'avec les différents services administratifs et juridiques. À l'externe, elle œuvre en partenariat avec des acteurs cruciaux tels que l'AFISA, l'Association fribourgeoise pour les proches aidant-e-s ou Pro Senectute Fribourg.

Perspectives pour 2025

Pour l'année à venir, Cathy Kühni met l'accent sur le développement du parcours des collaborateurs. Elle précise: « Je souhaite vraiment développer un climat qui favorise l'apprentissage, la croissance et l'amélioration continue, la qualité et la sécurité des soins.» Son approche repose sur un leadership éthique, avec la volonté de donner du sens au travail des équipes et des responsables d'antenne

dans le but de favoriser un environnement de travail motivant et bienveillant au service de la population sarinoise.

«Ce qui peut peser sur les équipes, ajoute-t-elle, ce ne sont pas seulement les contraintes d'ordre organisationnel, mais aussi les dilemmes éthiques auxquelles elles sont confrontées chaque jour». En soutenant les professionnel-les de santé dans ces questionnements, Cathy Kühni contribue activement à renforcer la qualité des soins et du bien-être au travail.





Pôle compétences et qualité

Un pôle transversal pour une vision clinique et des compétences renforcées

Créé en juillet 2024, le Pôle compétences et qualité du Réseau santé de la Sarine incarne une approche stratégique nouvelle

Justine Wicht a été nommée à la tête de ce pôle. Grâce à son master en sciences infirmières, obtenu à l'Université de Lausanne en 2020, cette infirmière clinicienne spécialisée œuvre avec une vision claire: garantir des soins de qualité, renforcer les compétences des équipes et répondre à la complexité grandissante des cas dans le domaine des soins.

Le Pôle compétences et qualité se distingue par son rôle transversal au sein de la Direction soins : il intervient en soutien des équipes, des cadres et de la Direction soins pour favoriser le travail au sein du HMS autant que dans le Service de soins à domicile (SASDS). Cette transversalité se manifeste de différentes manières, souligne Justine Wicht: «Notre mission est d'assurer la qualité des soins et le développement des compétences du personnel, en plaçant les résident-es et les patient-e-s au cœur de chaque décision.

Nous avons adopté une vision clinique transverse, reliant les besoins du terrain, les stratégies de la Direction Soins et les attentes du Réseau.»

Effectifs et interventions

L'équipe qui compose ce pôle est multidisciplinaire et hautement spécialisée. Elle comprend deux infirmières cliniciennes spécialisées pour le HMS, ainsi qu'un collaborateur expert en hygiène HPCI. Quant aux soins à domicile, un infirmier spécialisé intervient en cumulant les casquettes d'expert en hygiène HPCI et de référent pour les outils numériques, assurant ainsi la liaison entre les besoins du terrain et le service informatique. Quant à Justine Wicht, ses missions sont elles aussi multiples: «En plus de mon

poste de responsable, j'interviens encore comme infirmière clinicienne spécialisée au sein du SASDS», résume-t-elle.

Si le HMS bénéficie déjà d'une culture qualité établie – notamment par la mise en place du système qualité AFISA– les soins à domicile se structurent autour d'un manuel qualité, élaboré par Spitex Suisse, faïtière de l'aide et des soins à domicile en Suisse: «La question de l'assurance qualité pour les soins à domicile va encore être prépondérante en 2025 avec la mise en application, au niveau cantonal, d'un module qualité développés en collaboration avec l'AFISA», précise Justine Wicht.

Dans le domaine des compétences et de la formation, la responsable souligne l'importance d'un accompagnement ciblé pour permettre aux équipes de répondre



De gauche à droite, Justine Wicht, Joana Meyer, Caroline Gachet, Matthieu Joly

aux situations qui se complexifient de jour en jour: «Nous accompagnons nos équipes dans l'acquisition de connaissances et de compétences afin que chacun-e soit en mesure, dans les situations complexes, de répondre aux besoins des patient-e-s et des résident-e-s de la manière la plus adaptée possible.» Pour ce faire, le pôle a élaboré, en collaboration avec les ressources humaines, un catalogue des formations conçu pour structurer les initiatives en trois axes: l'intégration des nouveaux collabora-

teur-ric-e-s, le maintien des acquis et la définition d'une thématique annuelle servant de fil rouge aux formations. En 2025, la thématique sera axée, pour le SASDS, sur les soins palliatifs et, au HMS, sur le transfert intelligent, c'est-à-dire sur l'ergonomie au travail.

Justine Wicht illustre de quelle manière le Pôle compétences peut donner des réponses besoins du terrain. Pour le SASDS, le pôle prévoit l'introduction de l'outil COMID, développé aux soins

à domicile de Genève, qui permettra d'évaluer la complexité des situations cliniques. Ce projet, prévu pour 2025, s'inscrit dans une vision pérenne visant à intégrer des outils modernes et validés dans les pratiques quotidiennes. Au HMS, la gestion des situations complexes passera par une mise à jour de l'utilisation de l'outil interRAI-LTCF en collaboration avec les équipes du terrain.



Travaux HMS

Une transformation en plusieurs étapes

Le 12 février 2025, 72 résident-es du Home médicalisé de la Sarine (HMS) se sont installé-e-s dans leur nouvelle chambre. Pour les collaborateurs et les collaboratrices de la Direction soins du RSS, ce déménagement est synonyme de bonheur et de soulagement.

«Les travaux au sein du HMS nous ont passablement occupé-es durant toute l'année 2024. Il fallait qu'au jour J, tout soit prêt jusque dans les moindres détails afin que nos résident-e-s puissent bénéficier d'emblée de conditions optimales», analyse Muriel Gailhac, la directrice des soins, qui estime avoir consacré 40% de son temps au chantier et au déménagement en 2024.

De l'idée du chantier

Le projet d'agrandissement et de modernisation du HMS a été initié avec l'objectif d'offrir un cadre de vie plus adapté aux besoins des résident-e-s et des soignant-e-s. Dès les premières esquisses en automne 2019, la priorité a été donnée à la qualité des espaces de vie, au confort et à la fonctionnalité des nouveaux locaux. Après plusieurs mois d'études et de

planification, le chantier a officiellement démarré début 2022.

Remise des clés et derniers ajustements

Après plusieurs années de travaux, la remise officielle des clés a eu lieu le 18 décembre 2024. Une période de finalisation et de tests a alors commencé, permettant d'assurer que chaque détail soit réglé avant l'arrivée des résident-e-s.

Un déménagement orchestré avec précision

Le déménagement du 12 février 2025 a été une véritable opération logistique, nécessitant la coordination de nombreux acteurs en amont, grandement sollicités en 2024. Les équipes de la Direction

soins, la Protection Civile, le personnel de maintenance et la Direction secours ont uni leurs forces pour que cette transition se déroule en douceur. Chaque chambre a été aménagée avec soin pour que les résident-e-s retrouvent rapidement leurs repères dans leur nouvel environnement.

Une architecture pensée pour le bien-être

Benoît Comment, architecte, revient sur les choix qui ont guidé la conception du nouvel HMS :

«La priorité est avant tout donnée aux personnes qui vont y séjourner et y travailler. Les notions de circulation, de lumière et d'espaces privatifs sont primordiales pour que le bâtiment évolue au fil du temps.»

Ce projet a nécessité des réflexions impor-

tantes dès ses prémices. Le plus grand challenge a été de projeter deux nouvelles ailes tout en conservant la partie centrale quasiment inchangée, et de faire cohabiter les différentes interventions les unes avec les autres. La coordination et la planification minutieuse ont été cruciales pour surmonter ces défis.

Un nouveau départ pour le HMS

Avec ces nouveaux aménagements, le HMS ouvre une nouvelle page de son histoire. L'amélioration des infrastructures permet désormais d'accueillir les résident-e-s dans des conditions optimales et d'offrir aux équipes soignantes un cadre de travail mieux adapté. Un projet qui marque une avancée majeure pour l'établissement et pour l'ensemble du Réseau Santé de la Sarine.

«La priorité est avant tout donnée aux personnes qui vont y séjourner et y travailler. Les notions de circulation, de lumière et d'espaces privatifs sont primordiales pour que le bâtiment évolue au fil du temps».





Les soins en chiffres

Service d'aide et de soins à domicile

Antennes au 31.12.2023	Territoire couvert
Antenne I Bd de Pérolles 7 1700 Fribourg Resp. Gilles Farjanel	Fribourg (centre-ville)
Antenne II Chemin des Epinettes 6b 1723 Marly Resp. Géraldine Magnin	Arconciel, Ependes, Ferpicloz, Marly, Le Mouret, Pierrafortscha, Senèdes, Treyvaux, Villarsel-sur-Marly
Antenne III Rte St-Nicolas-de-Flüe 2 1709 Fribourg Resp. Fabienne Weber	Villars-sur-Glâne, Fribourg (ouest)
Antenne IV Rte de Chantemerle 66 1763 Granges-Paccot Resp. Valérie Bourquin	Givisiez, Granges-Paccot, Fribourg (nord) Belfaux, Corminboeuf, La Sonnaz
Antenne V Rte d'Onnens 3 1740 Neyruz Resp. Christophe Coulet	Autigny, Avry, La Brillaz, Chénens, Corserey, Cottens, Gibloux, Grolley, Hauterive, Matran, Neyruz, Noréaz, Ponthaux, Prez-vers-Noréaz
Antenne santé mentale Rte de Chantemerle 66 1763 Granges-Paccot Resp. Arnaud Spitz	District de la Sarine
Antenne VII Rte Mon-Repos 5A 1700 Fribourg Resp. Mélanie Grognez	Fribourg (Schönberg, Bourguillon, Auge, Neuveville)



Chiffres 2022 - 2024

	2024	2023	2022
Interventions aide et/ou soins	352'918	338'631	319'958
Personnes soignées et /ou aidées	2392	2383	2'298
	1'368 femmes 1'024 hommes	1'360 femmes 1'023 hommes	1'365 femmes 948 hommes
0 à 64 ans	615	647	598
65 ans à 79 ans	756	710	718
80 ans et plus	1021	1026	982
Heures de prestations LAMal	117'853	115'742	111'207
Heures d'aide non-LAMal	4079	4667	4'678
Kilomètres parcourus (en ville de Fribourg, l'usage des transports publics est privilégié)	429'644	432'690	390'128







Centre de coordination

Indemnités forfaitaires 2024

	nbre d'éval. faites
Janvier	45
Février	37
Mars	40
Avril	52
Mai	48
Juin	51
Juillet	62
Août	56
Septembre	50
Octobre	56
Novembre	51
Décembre	43
Total 2024	591
Total 2023	587

Demandes des soins à domicile 2024

	ant I	ant II	ant III	ant IV	ant V	ant VII	ant psy	Total/mois
Janvier	17	21	17	25	23	13	6	122
Février	22	31	11	22	24	17	7	134
Mars	20	23	19	18	25	19	4	128
Avril	20	17	12	15	21	11	1	97
Mai	13	20	25	17	28	12	4	119
Juin	18	29	18	18	29	12	0	124
Juillet	16	23	16	20	24	15	1	115
Août	9	22	16	22	26	18	0	113
Septembre	17	22	16	19	16	15	2	107
Octobre	15	22	22	32	25	16	3	135
Novembre	12	16	17	23	22	13	7	110
Décembre	18	24	22	24	18	26	2	134
Total 2024	197	270	211	255	281	187	37	1438
Total 2023	171	255	228	277	304	171	49	1455

dont 8 en allemand

Placement en EMS 2024

*les courts séjours englobent également l'UATO

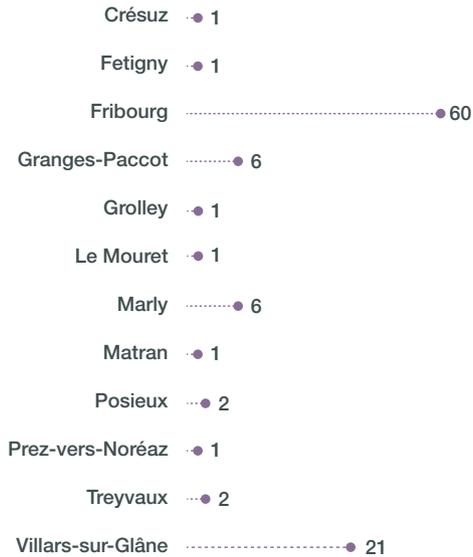
Durant l'année 2024, * : il y a eu 4 entrées à l'UATO en janvier et février pour des courts séjours. Par la suite, ces lits sont devenus des longs séjours

	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	43	43	43	43	43	43	43	43	2
Février	52	18	6	13	9	1	1	2	1
Mars	35	26	2	11	6	3	0	1	0
Avril	34	28	14	5	4	0	1	5	0
Mai	27	27	7	9	2	5	3	1	3
Juin	35	22	3	7	6	1	1	1	1
Juillet	37	16	5	13	6	1	2	1	1
Août	32	22	1	8	10	2	2	0	1
Septembre	39	23	3	9	5	2	3	0	0
Octobre	23	18	6	8	6	0	0	0	1
Novembre	25	17	4	8	4	3	2	4	0
Décembre	37	14	8	8	10	2	1	3	0
Total 2024	419	274	102	142	111	63	59	61	10



Home médicalisé de la Sarine

État des résidents au 31 décembre 2024



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

Provenance des admissions

	2024	2023	2022
Autres institutions	1	2	1
Autres EMS	3	4	5
Hôpitaux	40	51	35
Domicile	18	30	18
Total	62	87	59

Évolution du taux d'occupation

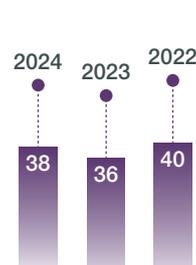
	2024	2023	2022
Journées effectives	39'177	38'267	37'722
Journées budgétées	39'420	39'428	39'420
Pourcentage	99	97	95.7

Baisse liées à la suppression de l'aile est.

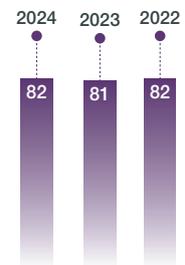
Durée moyenne de séjour 2024

	2024	2023	2022
Moins de 6 mois	18	20	21
Moins d'une année	11	19	17
De 1 à 3 ans	38	25	25
+ de 3 ans	40	43	42

Nombre de résidents décédés



Moyenne d'âge des résidents







Le Foyer de jour en quelques chiffres

Journées effectives 2022 à 2024



Direction Secours



Daniel Maillard
Directeur Secours

Une collaboration renforcée au sein des secours

Le déménagement du Service des ambulances de la Sarine (SAS) dans le bâtiment des sapeurs-pompiers de Fribourg permet une excellente collaboration pour le bénéfice de toutes et tous.

En place depuis une année au moment de notre rencontre, Daniel Maillard a parfaitement pris ses marques dans le RSS. Infirmier spécialisé en soins intensifs, il a été, avant d'intégrer le RSS, ambulancier dans le sud du canton pendant six ans, puis responsable aux soins intensifs de l'HFR. Membre du Conseil communal de Châtel-Saint-Denis, il a été en charge des pompiers durant deux législatures. Son profil était perçu comme un atout au moment de son engagement et aujourd'hui, tous ceux qui collaborent avec lui confirment le bien-fondé de cette vision.

Daniel Maillard ne dissimule pas sa satisfaction sur le chemin parcouru en une année: «Je me sens bien dans mon poste. Je suis ravi de la manière dont les choses se passent, tant au niveau inter-personnel qu'au niveau organisationnel. Nous évoluons au sein d'une Direction secours qui semble répondre aux attentes de chacun. En 2024, nous avons obtenu la confirmation que la régionalisation des corps de pompiers était la bonne

décision. Le Bataillon a été repensé et il fonctionne à merveille. Malgré les craintes et les a priori, chacun se sent bien. Cela s'observe dans des détails tout simples, comme la présence de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs lors des événements de fin d'année. L'état d'esprit est excellent.»

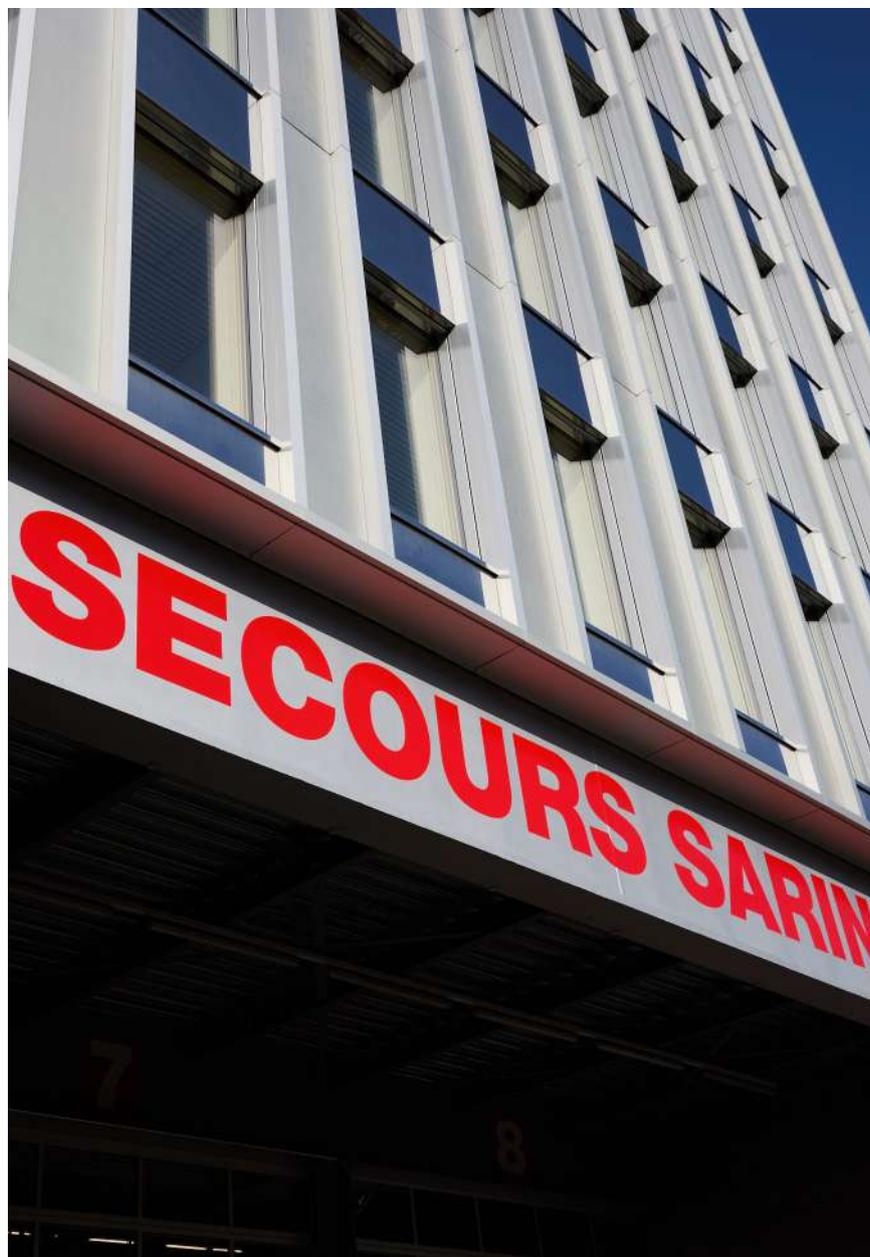
Le directeur souligne encore l'harmonie qui règne au sein de l'état-major, où l'ensemble des commandant-e-s travaille en parfaite synergie: «Chacun-e a trouvé sa place et tout le monde tire à la même corde.»

Il se réjouit également du déménagement réussi du Service des ambulances dans les locaux des pompiers de Fribourg (voir texte suivant), une transition fluide qui a permis une collaboration exemplaire entre les deux entités.

En 2024, les corps de pompiers ont, de surcroît, reçu leurs nouveaux véhicules. Le principal défi qui se profile à l'horizon reste désormais la construction de nouvelles casernes. «En 2025, peu de changements

majeurs sont attendus, souligne Daniel Maillard. Une nouvelle phase de réflexion a démarré en collaboration avec l'ECAB. Cette année 2025 sera ainsi dédiée à l'évaluation des besoins des bataillons et à l'exploration des synergies possibles entre eux, non plus seulement à l'échelle du district mais à celle du canton. Il est important de bien réfléchir aux casernes qui accueilleront certainement aussi les antennes du SASDS et, pourquoi pas, d'autres services.»

Daniel Maillard a également pour mission de mettre sur pied le plan de mobilité du RSS. «Nous avons fait appel à une entreprise spécialisée pour établir un diagnostic. Il en ressort que la majorité des employé-e-s se rend sur leur lieu de travail en voiture privée.» Ce constat a conduit à l'élaboration d'un plan visant à promouvoir la mobilité douce et à encourager l'utilisation des transports publics. Des mesures seront mises en place pour accompagner cette transition, par exemple des aides financières pour l'acquisition d'abonnements de transport public ou un soutien aux personnes qui optent pour des déplacements à vélo.





Pompiers et ambulanciers sous le même toit

Depuis deux mois, les pompiers et ambulanciers de la Sarine partagent les mêmes locaux à Fribourg. La cohabitation s'est imposée comme une évidence. Entre synergies pratiques et esprit de collaboration, les deux corps tirent pleinement profit de cette proximité, tout en conservant leur identité propre.

Nous sommes au début du mois de décembre, dans les locaux des pompiers de Fribourg. Pascal Zwahlen, le commandant du Bataillon des sapeurs-pompiers de la Sarine, et Cédric Jeanneret, le responsable du Service des ambulances de la Sarine (SAS) sont assis autour de la grande table de séance du premier nommé. Nous percevons au premier coup d'œil qu'ils collaborent avec plaisir dans les locaux traditionnellement occupés par les sapeurs-pompiers de la ville de Fribourg.

Le déménagement du HMS vers la caserne des pompiers s'est déroulé en l'espace de six mois (voir mot du Directeur Secours) et les deux responsables ne sont réunis sur le même site que depuis deux mois, lorsque nous les rencontrons. «C'est comme si nous avions toujours travaillé ensemble, constate Pascal Zwahlen. J'adore cette ambiance. Tout le monde a joué le jeu, et si ce déménagement était un gros défi, qui a parfois inquiété certains pompiers miliciens, c'est une

totale réussite.» Cédric Jeanneret abonde dans le même sens: «Nous voyons des synergies qui sont bien plus simples à établir en étant sur le même site qu'à distance.»

Il est d'abord évident que la réunion des deux services de la Direction secours du RSS fait sens en termes d'esprit de corps. Mais dans la pratique quotidienne, les sapeurs-pompiers et les ambulanciers tirent tous deux bénéfice de la situation: «C'est déjà logique d'un point de vue logistique. Les mécaniciens peuvent réaliser des réparations sur les ambulances, ce qui permet que nos véhicules soient immobilisés moins longtemps. Il en est de même pour le lavage du linge, qu'on avait pour habitude de sous-traiter. Maintenant, nous pouvons le faire nous-même.» Et les synergies vont dans les deux sens, comme le relève Pascal Zwahlen: «Pour certaines formations sanitaires, nous étions dépendants des ambulanciers. Il fallait s'organiser, se téléphoner, etc. Maintenant que nous

sommes tous réunis au même endroit, on discute simplement et on exécute.» Attention toutefois à ne pas confondre les deux corps de métier. Les pompiers ne sont pas ambulanciers et vice versa: «Le 118 n'est pas le 144 – ce sont deux numéros de téléphone différents pour deux métiers bien différents.»

La réunion des pompiers et des ambulanciers a entraîné des changements qui se sont déroulés naturellement et simplement, facilitant l'organisation des espaces et l'adaptation des infrastructures. Concrètement, lors de l'arrivée des ambulanciers, les pompiers ont déplacé leurs camions dans la nouvelle halle construite lors du déménagement et les ambulances ont été installées à la place des camions. Les ambulanciers se sentent très bien dans leurs nouveaux locaux, où les espaces administratifs et de repos sont bien plus confortables que les infrastructures dont ils disposaient auparavant. À l'avenir, si les ambulanciers devaient rester sur ce site, il serait



pourtant indispensable d'étendre les infrastructures pour assurer un stationnement adéquat des ambulances: «Pour le moment, c'est encore provisoire. Mais l'idéal serait de développer l'espace pour pallier le manque de places opérationnelles.»

Pour l'instant, les ambulanciers sont installés pour du provisoire... qui devrait durer au moins quelques années. L'évolution dépendra de l'avis des communes membres du RSS, qui souhaitent être certaines que l'endroit convient pour atteindre toutes les communes du district dans les délais définis. Cédric Jeanneret se veut très rassurant: «La localisation convient parfaitement. Nous gagnons du temps pour certains lieux et en perdons un peu pour d'autres. Mais nous n'observons aucun changement significatif. Les temps d'intervention sont respectés. Il faut aussi rappeler que la majorité des

interventions ont lieu à Fribourg.»

Les deux responsables saluent également la contribution de leur responsable direct, Daniel Maillard, le directeur des secours: «La réunion des deux services s'est également très bien passée grâce à l'énergie qu'amène Daniel Maillard.» Ils soulignent également l'excellente ambiance qui règne dans les locaux: «C'est un vrai plus pour le travail de chacun-e.»

Effectifs et interventions

Depuis la régionalisation, le Bataillon des sapeurs-pompiers de la Sarine a réduit ses effectifs, passant de 700 membres à moins de 600. Un effectif en baisse, mais tout à fait adapté aux tâches. Pour le Bataillon l'un des enjeux tient dans le renouvellement constant des effectifs. La rotation des sapeurs-pompiers

est en effet bien plus grande que par le passé. Auparavant, il n'était pas rare qu'ils restent actifs pendant plusieurs décennies. Aujourd'hui, c'est dix ans en moyenne et comme un sapeur-pompier est pleinement opérationnel cinq ans après le début de sa formation, l'effort de recrutement est permanent. Cette année a été marquée par une baisse légère des interventions, avec 550 mobilisations. L'absence de grands incendies a permis de maintenir une certaine sérénité au niveau des opérations.

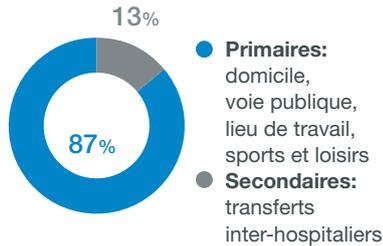
En ce qui concerne les ambulanciers, la situation se distingue par une remarquable stabilité des équipes, ce qui facilite la gestion d'un volume annuel constant d'environ 5'700 à 6'000 interventions.

Le Service d'ambulances en quelques chiffre

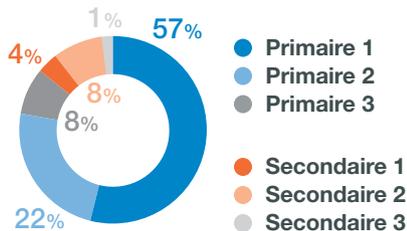
Répartition par priorité du 01.01.2024 au 31.12.2024

Type d'intervention	Priorité 1 Urgence vitale			Priorité 2 Urgence non vitale			Priorité 3 Transport de malade programmé ou non urgent			Total		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Primaire	3315	1300	3'108	1300	1'378	1'177	452	479	585	5067	4'985	4'870
Secondaire	230	472	190	472	431	146	78	167	562	780	812	898
Total	3545	3'342	3'298	1772	1'819	1'323	530	646	1'147	5847	5'797	5'768

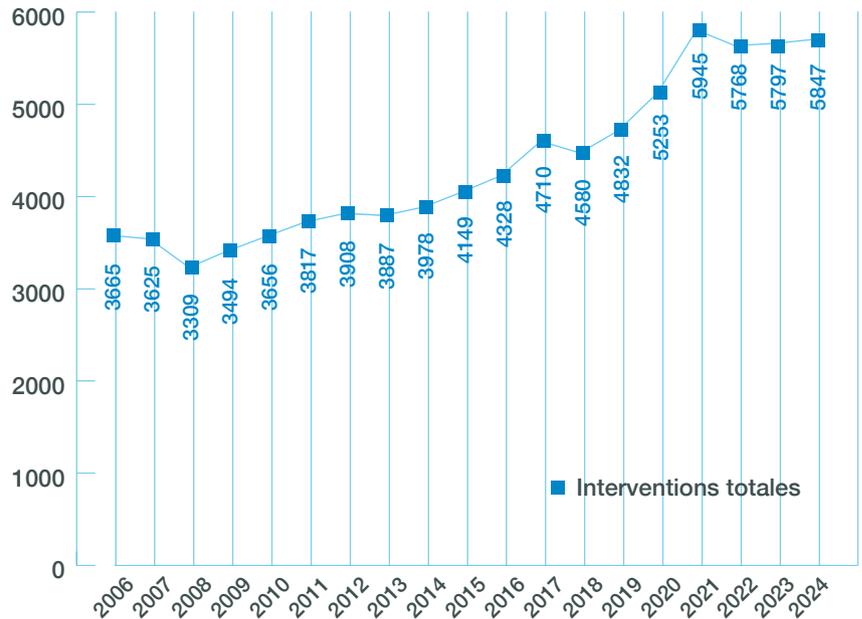
Répartition interventions primaires/secondaires



Répartition des interventions



Evolution des interventions de 2004 à 2023





Bataillon Sarine en chiffres

Répartition des interventions

	2024	2023	
Missions principales*	173	231	
Missions subsidiaires**	395	365	
TOTAL	568	596	

Nombre d'intervention par compagnie

	2024	2023	
Cp Fribourg	401	433	
Cp Gubloux	39	57	
Cp Haute Sarine	17	22	
Cp Marly	39	36	
Cp Moncor	89	78	
Cp Sarine Ouest	19	15	
Cp Sarine Nord	20	30	
Cp Sarine Centre	27	30	
Soutien sanitaire	3	9	

La somme du nombre d'interventions par compagnie ne correspond pas au total des interventions 2024 car parfois, plusieurs compagnies sont engagées en même temps

Effectif par compagnie (Etat au 16.02.24)

	2024	2023	
Cp Fribourg	110	120	
Cp Gubloux	80	93	
Cp Haute Sarine	83	88	
Cp Marly	54	48	
Cp Moncor	83	77	
Cp Sarine Ouest	40	39	
Cp Sarine Nord	51	55	
Cp Sarine Centre	74	82	
Soutien sanitaire	27	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.



RÉSEAU SANTÉ
DE LA SARINE

COMMISSION
DES ÉTABLISSEMENTS
MÉDICO-SOCIAUX

COMMISSION DES ÉTABLISSEMENTS
MÉDICO-SOCIAUX
CODEMS.SANTESARINE.CH

Commission des Etablissements Médico-Sociaux (CODEMS)

Depuis le 1er janvier 2018, la gestion et l'administration de la CODEMS sont intégrées à la Direction du Réseau santé de la Sarine. La CODEMS et le Comité du RSS statuent sur les demandes de prise en charge des frais d'investissement des EMS du district. La CODEMS élabore chaque année le plan de couverture des besoins sur une période projective de 5 ans, en lien avec le rapport cantonal de planification des soins de longue durée. Celui-ci est en cours d'élaboration pour la période 2026-2030. Il déterminera le nombre de places nécessaires dans les EMS de chacun des districts et la localisation des nouveaux lits.

Même si le canton et le RSS misent plus que jamais sur le maintien à domicile, l'évolution démographique et le vieillissement de la population nécessiteront la construction de nombreux nouveaux lits en EMS dans les années à venir.

Dans le district, parallèlement aux travaux en cours au Home médicalisé de la Sarine, le Home des Bonnesfontaines sera agrandi ces prochaines années. Le nombre de chambres sera porté à 110, contre 87 aujourd'hui. De nouveaux projets d'EMS sont à l'étude - par exemple, le projet « La Gotta », à Belfaux - et des travaux seront menés à la Villa Beausite et à Ependes pour la Haute Sarine.

Durant l'année 2024, la CODEMS a aussi travaillé à l'intégration, au 1er janvier 2025, de l'Institution de Santé pour les Religieuses et religieux Fribourg (ISRFS). Sous mandat cantonal jusqu'ici, il rejoint la CODEMS pour porter le nombre d'EMS sous supervision de la CODEMS à 12.



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
- › ISRF, 1700 Fribourg



RÉSEAU SANTÉ
DE LA SARINE

COMMISSION
DES INDEMNITÉS
FORFAITAIRES

Commission des indemnités forfaitaires (CIF)

L'indemnité forfaitaire est une aide financière octroyée aux parents et aux proches qui apportent une aide régulière, importante et durable à une personne impotente pour lui permettre de vivre à domicile

Cette aide est octroyée aux personnes

- › qui font ménage commun avec la personne impotente ou qui vivent dans le voisinage immédiat de celle-ci.
- › qui sont reconnues aptes à fournir l'assistance nécessaire

La commission des indemnités forfaitaires du district de la Sarine statue sur le degré d'impotence, le genre d'assistance nécessaire et l'aptitude des parents et des proches à fournir celle-ci.

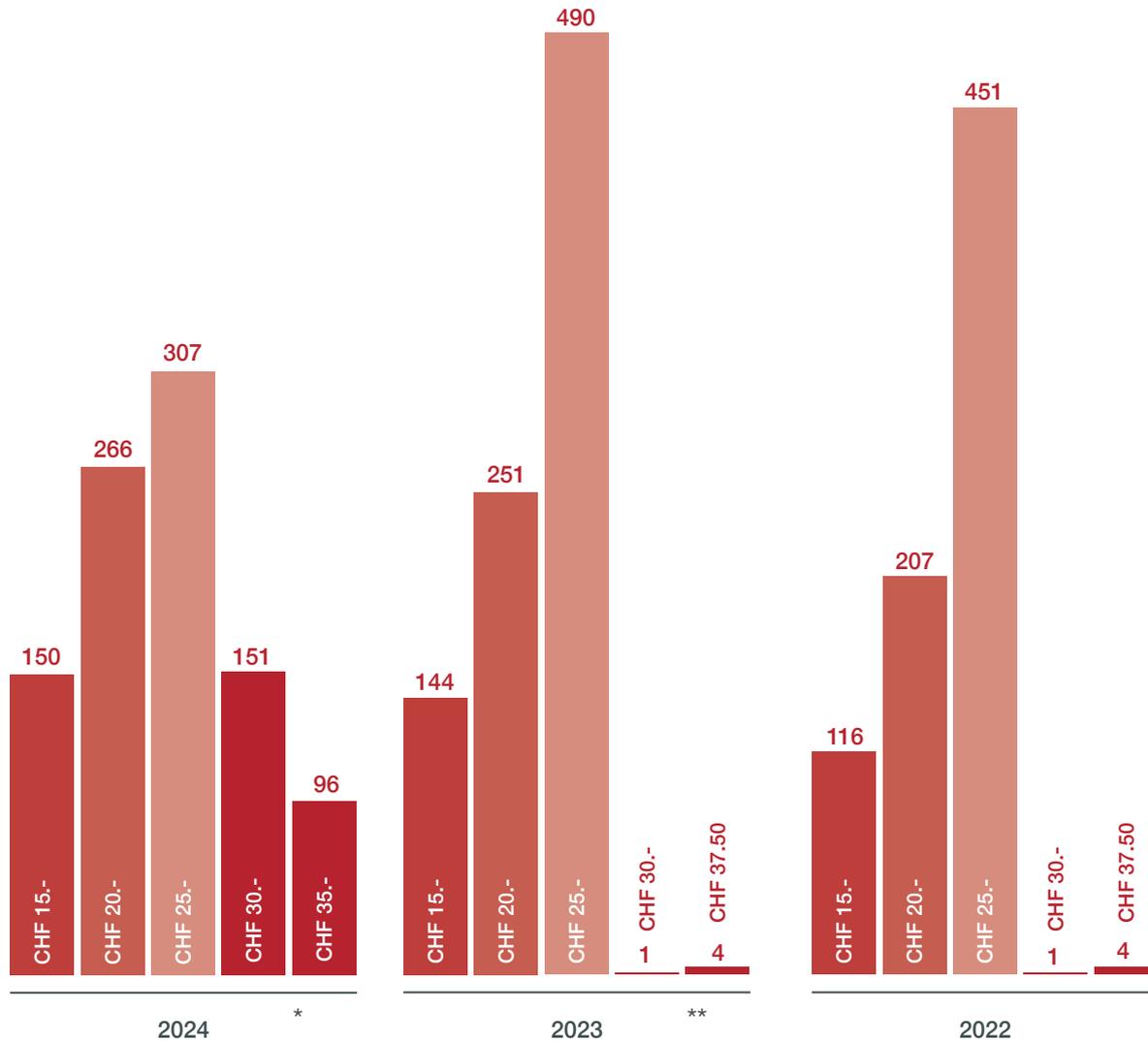
L'année 2024 a été très compliquée pour les commissions des indemnités forfaitaires de tous les districts du canton, à la suite de la décision du Conseil d'État, en décembre 2023 d'augmenter l'indemnité forfaitaire quotidienne pour

les personnes aidantes de 25 à 35 francs – qui a pris tout le monde de cours. La décision a eu des répercussions financières importantes, portant les versements de la CIF à CHF 6'730'200.- en 2024, contre CHF 5'643'700.- en 2023.

Les commissions des indemnités forfaitaires de chacun des districts se sont associées pour mener une réflexion sur la manière d'appliquer l'augmentation cantonale. Elles ont décidé de ne pas automatiser le passage de CHF 25.- à CHF 35.-, mais de mettre en place un système de palier pour que les indemnités soient adaptées à chaque situation particulière.



CIF – Nombre de bénéficiaires



* À partir du 1er janvier 2024, le montant de l'IF est passé de CHF 25.- à CHF 35.-

** Jusqu'à 1,5 IF peut-être octroyée lorsqu'une même personne aidante est amenée à s'occuper de plusieurs situations d'impotences importantes.

RÉDACTION : ORNELLA MACHEDA & LORRAINE PERRIARD / CHARLY VEUTHEY

PHOTOGRAPHIES : UP TO YOU , LORRAINE PERRIARD

GRAPHISME : AGENCE-MINT.CH

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



RÉSEAU SANTÉ
DE LA SARINE