

RAPPORT D'ACTIVITE 2025

Table des matières

ORGANIGRAMME	3
MESSAGE DU PRESIDENT	4
MESSAGE DE LA DIRECTRICE	6
TEMPS FORTS 2025	8
FOCUS	9
FOCUS	10
FOCUS	12
CHIFFRES 2025 SERVICES	14
CHIFFRES 2025 RESSOURCES HUMAINES	17
CHIFFRES 2025 FINANCES	19
FONCTIONNEMENT ET ORGANSIATION	21

ORGANIGRAMME

Comité de direction :

Préfet et Président de l'assemblée des délégué-e-s	M. Valentin BARD
Président	M. Patrick MAYOR
Vice-Président	M. Armand JAQUIER
Membres	Mme Déborah BÜCHLI Mme Eliane CLERC Mme Sandrine GOUMAZ Mme Ingrid MATHIS Mme Anne OBERSON Mme Antoinette PICCAND M. Serge PICHONNAT Mme Christine RUEF M. Thierry SCHMID Mme Patricia ZAHNO

Réseau Santé de la Glâne :

Directrice	Mme Nadia MARCHON
Responsable finances/administration	M. Benoît CURTY
Responsable ressources humaines	Mme Claire-Lise FELCHLIN
Responsable hôtellerie/logistique	M. Jérôme DAVALLE (dès mars 2025)
Infirmière cheffe Siviriez	Mme Tânia GONCALVES (jusqu'en août 2025)
Infirmier chef Billens	M. Mario ZILLA
Infirmier chef Vuisternens	M. Christophe BOURDON (jusqu'en septembre 2025)
Infirmière cheffe ASDG	Mme Michèle BERCHIER
Responsable projets d'Etablissement/Qualité	Mme Rose-Marie DEMIERRE
Responsable Qualité & coordinatrice de liaison	Mme Michèle OBERSON
Responsable santé et sécurité	M. Jean-Pierre VICARIO

Fiduciaire	Fiduconsult Fribourg SA
------------	-------------------------

Commission financière	M. Roch-Philippe CHARLES Mme Francine ETIENNE Mme Géraldine MENETREY
-----------------------	--

Message du Président

"Gouverner, c'est prévoir ; mais bien gouverner, c'est préparer ce qui paraît encore improbable."

L'année 2025 marque une étape charnière pour le Réseau Santé de la Glâne. Non pas tant par des ruptures visibles, mais par la confirmation d'une tendance de fond : notre système de prise en charge est en train de changer de dimension.

Les indicateurs sont clairs. L'activité augmente, les prestations se diversifient et les besoins deviennent plus complexes. La progression du nombre de journées d'hébergement, le développement du foyer de jour ou encore la montée en puissance des soins à domicile traduisent une pression croissante sur l'ensemble du dispositif.

Sur le plan financier, les comptes 2025 démontrent que cette croissance a été maîtrisée. Une gestion rigoureuse et un niveau d'activité soutenu ont permis de maintenir un équilibre favorable pour les communes. C'est un signal important : il nous donne aujourd'hui la crédibilité nécessaire pour nous projeter.

Mais il serait dangereux de se satisfaire de cette situation.

Le vieillissement de la population impose un changement d'échelle. Nous savons déjà qu'à l'horizon 2050, plus de 180 lits supplémentaires devront être créés dans le district. La question n'est donc plus de savoir si nous devons agir, mais comment nous allons le faire intelligemment. Construire davantage d'EMS est une réponse nécessaire, mais elle ne sera pas suffisante ni soutenable financièrement à long terme.

C'est pourquoi nous devons ouvrir des pistes nouvelles.

La première concerne le développement des soins à domicile. Aujourd'hui, nous devons avoir le courage de poser la question d'une prise en charge élargie, allant potentiellement vers des modèles de soins à domicile renforcés, voire 24h/24h.

Une telle évolution représenterait un changement profond de paradigme : permettre à un plus grand nombre de personnes âgées de rester chez elles, tout en garantissant sécurité et qualité des soins. Cela implique des moyens, des compétences et une organisation repensée, mais c'est une voie que nous devons sérieusement explorer.

La deuxième concerne notre politique d'infrastructures. Si de nouveaux lits doivent être créés, nous devons le faire avec pragmatisme. Dans cette perspective, la question de l'utilisation du site de l'ancien hôpital de Billens mérite d'être posée clairement. Réutiliser et transformer des infrastructures existantes pourrait permettre de réduire significativement les coûts de construction, tout en valorisant un site déjà central dans notre dispositif. Là encore, il ne s'agit pas d'une décision arrêtée, mais d'une orientation stratégique qui doit être étudiée avec rigueur.

Ces réflexions s'inscrivent dans une conviction simple : nous ne pourrons pas répondre aux défis de demain avec les seules solutions d'hier.

Le rôle du comité et de la direction est précisément d'anticiper ces évolutions, de poser les bonnes questions et d'ouvrir des perspectives, même lorsqu'elles bousculent nos habitudes.

Dans cette dynamique, les travaux stratégiques engagés en 2025, les collaborations avec les acteurs du district et les initiatives liées au programme "Bien vieillir en Glâne" constituent des bases solides. Mais ils devront être amplifiés.

Je tiens à remercier l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs pour leur engagement remarquable dans un contexte en constante évolution. Leur capacité d'adaptation est la condition première de notre réussite collective.

Nous entrons dans une période où les choix que nous ferons auront un impact durable sur l'organisation des soins dans la Glâne.

Nous avons les compétences, les ressources et la légitimité pour y répondre. À nous maintenant de faire preuve de lucidité, de courage et de vision.

Patrick Mayor
Président

Message de la Directrice

Fin 2024, nous pensions pouvoir consacrer l'année 2025 à la consolidation de nos processus actuels, en revoyant nos procédures et en améliorant nos pratiques existantes. L'idée était de prendre le temps de consolider les bases et de préparer l'avenir de manière structurée et durable. Mais le quotidien nous a vite rappelé qu'une organisation comme la nôtre ne peut pas se reposer sur ses lauriers !

Cette réalité s'est confirmée tout au long de l'année 2025. Les besoins en soins et en accompagnement ont continué d'augmenter dans la Glâne, rendant le quotidien souvent plus intense que prévu. Derrière ces chiffres, nous n'avons toutefois jamais perdu de vue l'essentiel : des personnes, des familles et des parcours de vie que nous avons eu à cœur d'accompagner au mieux, avec respect, attention et engagement.

Dans ce contexte, le rôle du RSG est resté central : permettre à chacune et chacun de bénéficier de soins adaptés et personnalisés. Une mission que nous poursuivons chaque jour, au plus près des réalités du terrain, et qui repose avant tout sur l'engagement de nos équipes.

Sur le plan institutionnel et opérationnel, l'année 2025 a été marquée par plusieurs étapes importantes. Nous avons notamment entamé un travail avec notre architecte-conseil afin d'identifier les travaux urgents à réaliser sur le site de Billens, dans l'objectif de garantir et de maintenir la sécurité des lieux.

Par ailleurs, les perspectives démographiques et la planification cantonale des soins de longue durée 2026-2030 nous invitent à anticiper dès aujourd'hui les besoins à venir. À l'horizon 2050, le RSG devra ainsi organiser la construction de plus de 180 nouveaux lits dans le district, conformément à cette planification. En vertu de la loi sur les prestations médico-sociales (LPMS), les associations de communes ont la responsabilité d'assurer une couverture suffisante des besoins de la population, notamment en matière de places en EMS. Cela implique de réfléchir dès maintenant aux infrastructures de demain, avec, à terme, des projets de transformation ou de nouvelles constructions sur le site de Billens.

Afin de poursuivre cette dynamique d'évolution, plusieurs rencontres ont eu lieu avec le Cycle d'Orientation de la Glâne et l'Association Glâne Région, tant dans le cadre des budgets communs que pour échanger sur des synergies possibles et des axes de collaboration à développer ensemble. Dans le même esprit, accompagnés de l'entreprise Takt, le comité et les cadres du RSG se sont réunis lors d'une journée consacrée au développement de la stratégie. Ce temps de réflexion partagé a permis de prendre du recul sur les enjeux actuels et de renforcer notre capacité à anticiper les défis à venir.

Sur le plan organisationnel, nous avons accueilli, début mars, au sein de la direction, un nouveau responsable des secteurs hôtellerie et logistique, en la personne de Monsieur Jérôme Davalle.

Parmi les projets concrets de l'année :

L'ouverture du foyer de jour de Siviriez a constitué une étape importante. Accueillant ses premiers hôtes dès janvier 2025 avec une ouverture sur trois jours, cette structure a rapidement confirmé la pertinence de son offre. La journée portes ouvertes du 10 mai a renforcé cet intérêt et a permis l'ouverture d'un quatrième jour dès le mois de juin. Nous avons également célébré, au mois d'août, la première année d'activité dans le nouveau bâtiment de l'EMS de Siviriez, un moment fort pour les équipes comme pour les résident-e-s.

En matière de mobilité, l'année 2025 a été consacrée à la mise en œuvre d'une obligation légale. Conformément à la Loi sur la mobilité du canton de Fribourg (LMob, RSF 780.1), les entreprises de plus de 50 collaborateurs doivent disposer d'un plan de mobilité. Tout au long de l'année, ce travail a été mené avec l'accompagnement de l'entreprise Projets21, permettant d'élaborer et de déposer notre plan de mobilité auprès des communes dans lesquelles sont implantés nos EMS.

La commission Bien Vieillir en Glâne, accompagnée, par Pro Senectute Fribourg dans le cadre d'un mandat, a poursuivi son travail, et permis de mettre en place plusieurs initiatives liées au vieillissement de la population. Quatre groupes communaux ont ainsi été constitués afin de proposer des actions concrètes telles que des tables conviviales ou encore des activités de rencontre. En parallèle, le RSG a organisé des séances d'information et de prévention destinées aux aînés, notamment à travers un atelier consacré au financement de l'entrée en EMS et à une séance dédiée à la prévention de la criminalité.

Enfin, le mardi 4 novembre a été marqué, par la présence du Conseil d'Etat sur le site de Siviriez, à l'occasion de sa séance ordinaire, ainsi que de la réalisation de sa photo officielle pour l'année 2026. Ce moment de rencontre a été particulièrement apprécié et a contribué à mettre en valeur notre institution.

Ce même mois, l'assemblée du personnel a réuni environ 110 collaboratrices et collaborateurs, précédée par la Commission du personnel. Cette séance a permis de revenir sur les activités de l'année, de présenter les projets à venir ainsi que le plan de mobilité, et d'accueillir une intervention de l'AFISA autour des valeurs éthiques.

Pour terminer, je souhaite remercier chaleureusement l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs qui s'engagent jour après jour pour le bien-être de nos résident-e-s, client-e-s et hôtes. Je remercie également les cadres et le comité de direction pour le travail important et de qualité accompli tout au long de l'année 2025. Enfin, j'adresse mes remerciements aux familles, aux proches et à l'ensemble de nos partenaires pour leur engagement et leur confiance, essentiels à la poursuite de notre mission.

Nadia Marchon
Directrice

Temps forts 2025

L'année écoulée a été marquée par de nombreux changements, évolutions et moments forts pour le RSG. Tout au long de ces douze derniers mois, nous sommes restés fidèles à ce qui nous anime profondément : placer chaque résident-e, client-e et hôte au centre de nos attentions et de nos actions.

C'est grâce à l'engagement, à la solidarité et au professionnalisme du Comité, de la direction et de l'ensemble des collaborateur-trice-s que nous accompagnons, jour après jour, les personnes âgées avec respect, bienveillance et humanité.

Les éléments qui suivent offrent un aperçu, non exhaustif, des temps forts qui ont jalonné cette année riche en échanges et en réalisations.

Janvier
Février
Mars

- Ouverture du Foyer de Jour à Siviriez
- Prise de fonction du nouveau responsable hôtellerie/logistique

Avril
Mai
Juin

- Séance de prévention pour les seniors organisée par le RSG/ Police/Préfecture
- Repas de Pâques avec les familles
- Assemblée des délégué-e-s du RSG
- Inauguration et journée portes-ouvertes du foyer de jour
- Journée au vert Comité/Direction RSG définition de la stratégie future
- Demi-journée d'accueil pour les nouveaux-velles collaborateur-trice-s
- Journée des familles site de Vuisternens

Juillet
Août
Septembre

- Journées des familles sites de Billens et Siviriez
- Lancement de la page internet "Bien Vieillir en Glâne"
- Réception du rapport d'état des lieux du site de Billens par notre architecte-conseil
- Atelier de financement pour les seniors en collaboration avec Pro Senectute Fribourg

Octobre
Novembre
Décembre

- Souper du personnel
- Séance ordinaire du Conseil d'Etat au home de Siviriez
- Finalisation du plan mobilité et transmission aux communes
- Demi-journée d'accueil pour les nouveaux-velles collaborateur-trice-s
- Assemblée du personnel
- Marché de la St-Nicolas EMS de Siviriez
- Repas de Noël avec les familles

Foyer de Jour

Le foyer de jour a ouvert ses portes en janvier 2025. Ce projet, attendu depuis plusieurs mois, a pu se concrétiser grâce à l'engagement des équipes et au soutien des communes et du canton.

L'objectif est clair : offrir un lieu d'accueil chaleureux et sécurisé aux personnes âgées vivant à domicile, tout en apportant un réel soutien aux proches aidant-e-s.

Nous avons choisi de démarrer progressivement, avec une ouverture de 3 jours par semaine. Cette phase nous a permis de prendre nos repères, d'ajuster l'organisation et de construire des journées adaptées aux besoins des hôtes. Très rapidement, la dynamique s'est installée et les retours ont été encourageants, tant de la part des hôtes, des familles et des proches-aidant-e-s.

Au fil des mois, la fréquentation a augmenté et nous avons élargi l'ouverture à 4 jours par semaine.

Les journées sont rythmées par des activités variées : jeux de mémoire, ateliers créatifs, moments de discussion, activités physiques adaptées, sans oublier les repas partagés qui sont souvent des temps forts. Au-delà des activités, c'est surtout le lien social, le plaisir d'être ensemble et le sentiment d'utilité qui marquent le quotidien du foyer.

Fort de cette première année positive, nous envisageons d'ouvrir 5 jours par semaine dès 2026. Cette évolution répond à une demande réelle et confirme la place du foyer de jour comme complément essentiel à l'accompagnement des ainé-e-s en Glâne.

Cette première année d'activité nous encourage à poursuivre dans cette voie, avec la volonté de continuer à faire du foyer de jour un lieu vivant, accueillant et profondément humain.



Contact

026 565 00 00

Adresse

Foyer de jour
Rte de Romont 16
1678 Siviriez

rsg@sante-glane.ch

Mise en œuvre du Concept de soins, d'accompagnement et d'animation

Après la validation, à la fin de l'année 2024, de notre nouveau concept de soins, d'accompagnement et d'animation par le Service du médecin cantonal, l'année 2025 a marqué une étape essentielle : celle de sa mise en œuvre concrète au quotidien :

« L'Art de prendre soin, au cœur du geste et éclats d'humanité ».

La première étape a consisté à diffuser le concept auprès des collaborateur-trice-s et à en favoriser l'appropriation par l'ensemble des équipes.

Cette démarche participative s'est adressée à tous les secteurs d'activité. Elle s'est concrétisée par des temps de réflexion et de partage en équipe, d'une durée de 5 à 10 minutes par semaine. Le « Chat » du dessinateur Philippe Geluck a introduit les questionnements avec humour et de façon ludique, facilitant les liens entre les fondements conceptuels et la pratique quotidienne sur le terrain.



Et si on parlait du concept de soins, animation et accompagnement en 6 thèmes pendant les 6 prochains mois ...

- L'introduction du concept en mai
- La mission de soins, animation et accompagnement en juin
- La personne accompagnée en juillet et août
- L'environnement de vie en septembre
- Les professionnels en octobre
- Conclusion créative en novembre

12 rencontres
de Travail

30 cartes de jeu
et 6 posters

La deuxième étape a visé à identifier et exploiter les pistes d'amélioration issues de ces échanges.

De nombreuses idées et projets concrets ont émergé. Dans une perspective d'évolution continue vers une qualité optimale des soins, de l'accompagnement et de la vie en EMS, l'ensemble des propositions a été rigoureusement consigné. Leur mise en œuvre progressive, selon un ordre de priorité défini, débutera dès 2026.

22 secteurs
participants / 23

13 secteurs assidus,
> 6 propositions / thème.

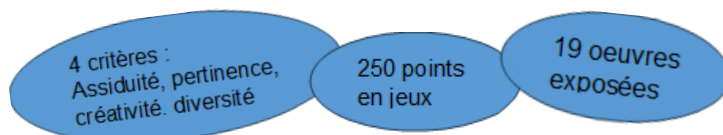
La troisième étape a eu pour objectif de valoriser le travail réalisé et d'élargir la diffusion du concept aux acteur-trice-s de la vie en EMS ainsi qu'aux partenaires du RSG.

FOCUS

Concept de soins, d'accompagnement et d'animation (suite)

Pour marquer l'aboutissement de cette démarche de sept mois, chaque secteur a été invité à créer une œuvre artistique illustrant les réflexions menées et le chemin parcouru.

Ces réalisations ont été présentées lors d'une exposition flash itinérante organisée en janvier 2026 sur les trois sites du RSG. Destinée aux résident-e-s, à leurs proches, aux partenaires du RSG ainsi qu'à la population glânoise, cette manifestation conviviale proposerait une présentation synthétique, ludique et artistique du concept, tout en favorisant les échanges et la communication.



Les meilleurs équipes ont été récompensées pour leur travail par des prix d'encouragement.

Résultats du concours :

1^{er} prix domaine des soins avec 184 points obtenus.

1^{er} prix domaine hôtellerie, logistique, technique, administration avec 84 points obtenus.



La Haute école de santé Fribourg a manifesté un vif intérêt pour le projet mené au sein du RSG. À la demande de sa direction, notre concept a été mis à disposition des enseignant-e-s et des étudiant-e-s à des fins pédagogiques.

Le groupe de travail tient à féliciter chaleureusement toutes les équipes pour leur engagement, leur créativité et le temps consacré à cette démarche.

Pour prolonger la découverte du concept de manière ludique et participative, des jeux « Memory » sont mis à disposition des visiteur-euse-s dans les cafétérias des trois sites.

À vous de jouer !

Rose-Marie Demierre
Responsable projet de vie d'établissement
& Qualité

Santé - sécurité au travail

Contexte général

L'année 2025 a marqué une phase de consolidation et de structuration de la démarche Santé-Sécurité au Travail (SST) au sein du Réseau Santé de la Glâne.

Après une année 2024 principalement dédiée à l'état des lieux, à la remise en conformité et à la relance des dispositifs SST, l'année 2025 s'est inscrite dans une dynamique de formalisation et de déploiement opérationnel. La fin de l'année a été marquée par l'aboutissement d'un projet central : la création du manuel de santé et de sécurité au travail, document de référence pour l'ensemble des sites et activités du réseau.

Axes stratégiques SST 2025–2027

Pour ancrer durablement la SST dans la culture de l'organisation, trois axes stratégiques ont été définis en 2025, en lien avec les risques identifiés lors du diagnostic initial et les priorités du réseau :

- Sécurité au travail
- Protection incendie
- Protection de la santé

Ces axes structurent les actions à venir jusqu'en 2027, avec des objectifs mesurables, des responsabilités claires et des indicateurs de suivi. Ils répondent à la fois aux exigences légales (AEAI) et aux enjeux opérationnels spécifiques du secteur médico-social.

Actions réalisées en 2025

❖ Sécurité au travail

L'année 2025 a permis d'approfondir l'analyse des risques dans les zones les plus exposées : cuisines, blanchisserie et intendance. Ces activités, souvent sous-estimées, ont fait l'objet d'une appréciation des dangers méthodique, suivie de la mise en place de mesures concrètes de prévention (équipements de protection individuelle, aménagement des postes de travail...).

Le projet de gestion des produits chimiques, lancé en 2024, a été consolidé par une réorganisation des zones de stockage et une réduction des volumes entreposés, en lien avec les principes de précaution et de minimisation des risques.

❖ Protection incendie

La conformité incendie, priorité depuis 2024, a été renforcée en 2025 par la mise à jour des systèmes techniques, la création de concepts d'exploitation et d'évacuation, et la généralisation des formations. Les exercices d'évacuation, organisés sur chaque site, ont permis de valider les procédures et d'impliquer activement les équipes dans la sécurité des résident-e-s. Ces actions s'inscrivent dans une démarche de continuité opérationnelle et de protection des vies, en conformité avec les normes AEA1.

❖ Protection de la santé

En 2025, la santé des collaborateur-trice-s a été placée au cœur de la démarche SST, avec la mise en place d'un système de suivi des indicateurs clés (absentéisme, accidents, troubles musculosquelettiques). Une analyse des causes sous-jacentes (manutention, charge de travail, stress) est en cours, menée en collaboration avec les ressources humaines et les cadres. Les mesures concrètes (aménagements, relais SST, accompagnement psychosocial) seront déployées en 2026, une fois les priorités d'intervention identifiées.

FOCUS

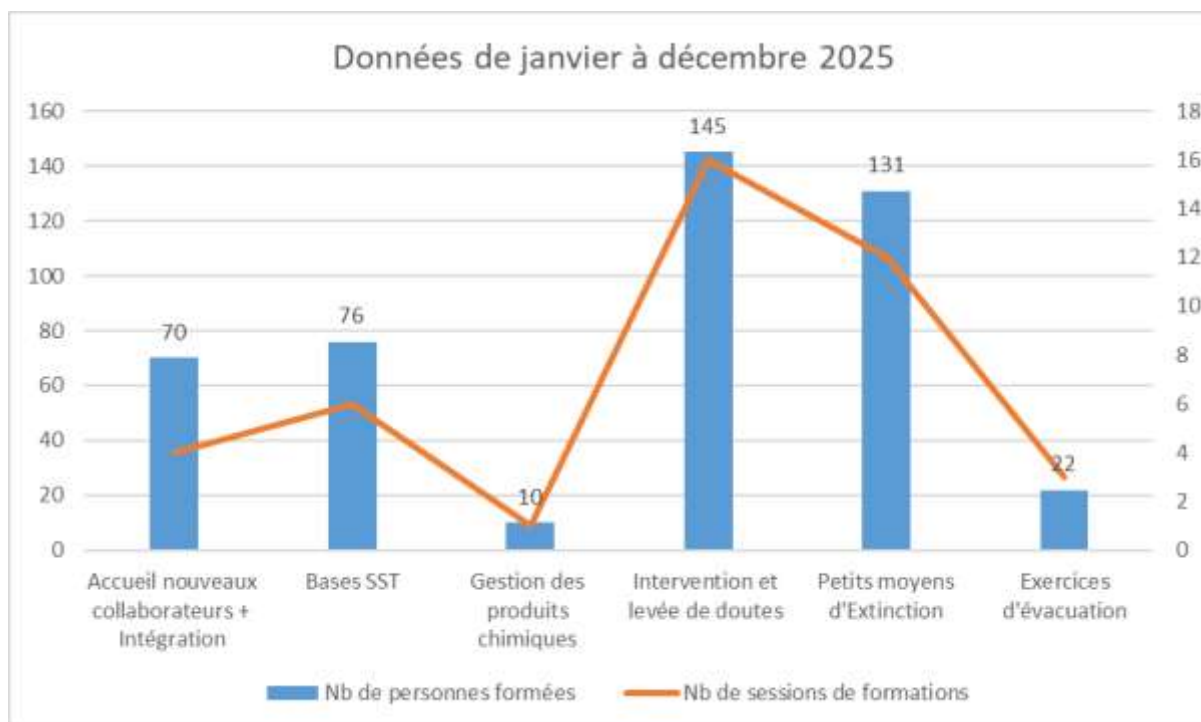
Santé et sécurité au travail (Suite)

❖ Formations et sensibilisation

En 2025, nous avons animé 43 sessions de formation : 12 sur les thèmes de la sécurité au travail (SST) et 31 pour la protection incendie (levée de doute, intervention, évacuation, mise en sécurité des résidents). Ces dernières ont permis de former quelques 300 personnes.

Ces formations, adaptées aux équipes et aux sites, ont été complétées par des exercices d'évacuation. Elles visent à ancrer les bons réflexes, renforcer la responsabilité collective et construire une culture de sécurité au sein des équipes.

Nombre de formations SST et de protection incendie en 2025 :



Conclusion et perspectives

L'année 2025 a été celle de la structuration : le Réseau Santé de la Glâne dispose désormais d'un cadre SST clair, documenté et opérationnel. Le manuel SST, les indicateurs de suivi et les formations régulières en font un pilier de la gestion quotidienne.

En 2026, l'accent sera mis sur la pérennisation de ces acquis, l'optimisation des procédures et la poursuite de la réduction des risques, notamment en matière de troubles musculosquelettiques et d'absentéisme. L'engagement du réseau en faveur de la sécurité et du bien-être reste une priorité, au service des collaborateur-trice-s et des résident-e-s.

Jean-Pierre Vicario

Chargé de sécurité - Responsable SST

CHIFFRES 2025

L'année 2025 en chiffres dans les services

Le RSG est une association réunissant les 14 communes du district Glâne. Notre mission : offrir à la population des soins de qualité et un accompagnement global, que ce soit à domicile, au sein de nos EMS ou dans notre foyer de jour. Les résident-e-s, client-e-s et hôtes restent au centre de nos préoccupations. Pour y parvenir, le bien-être de nos collaborateur-trice-s est également primordial, et nous nous efforçons chaque jour de maintenir un équilibre parfois délicat entre exigences professionnelles et qualité de vie au travail.

Les indicateurs suivants illustrent concrètement nos activités et les engagements de notre institution au cours de l'année 2025.

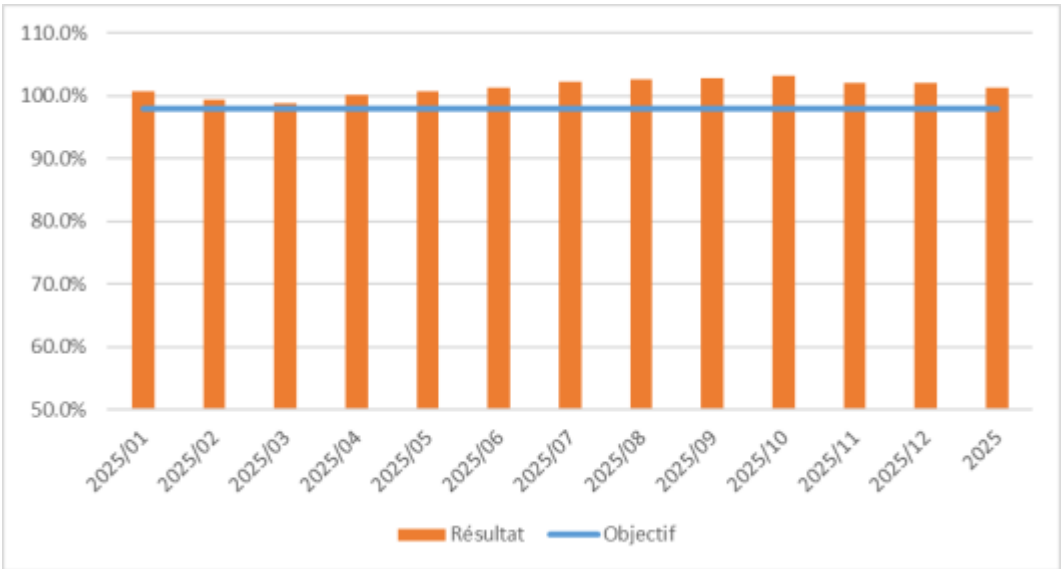
EMS et Foyer de Jour

3 EMS sur 3 sites (Billens, Siviriez, Vuisternens-dvt-Romont), 1 foyer de jour, 1 unité de séjour d'évaluation et d'orientation.

➤ Nombre de lits EMS et places au Foyer de jour

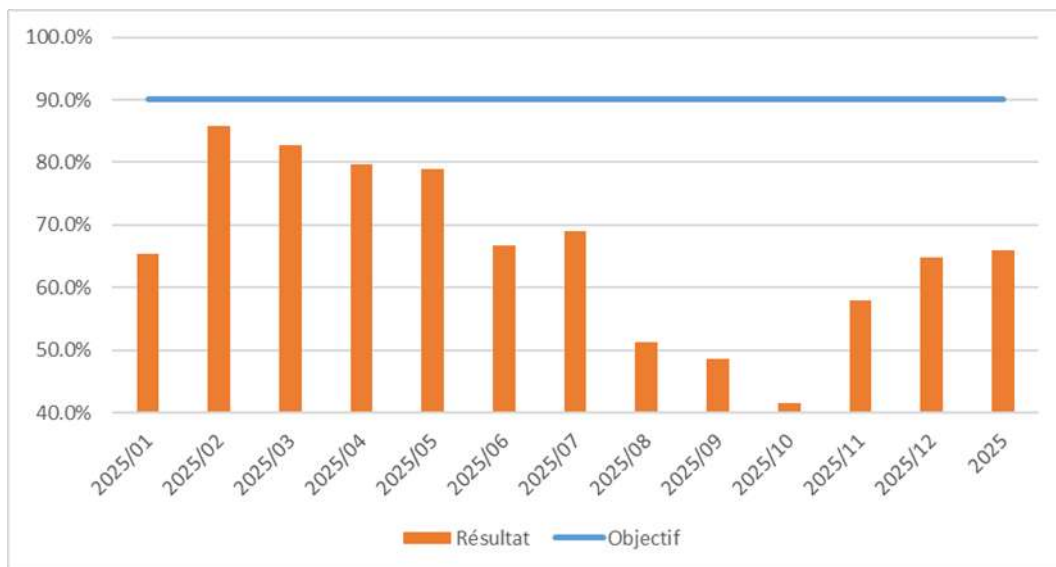
	Long séjour (LS)	Cours séjour (CS)	Séjour d'évaluation et d'orientation (SEO)	Foyer de jour (FJ)	Total
Billens	81	5	12		98
Vuisternens	87				87
Siviriez	62			8	70
Total	230	5	12	8	255

➤ Taux d'occupation EMS

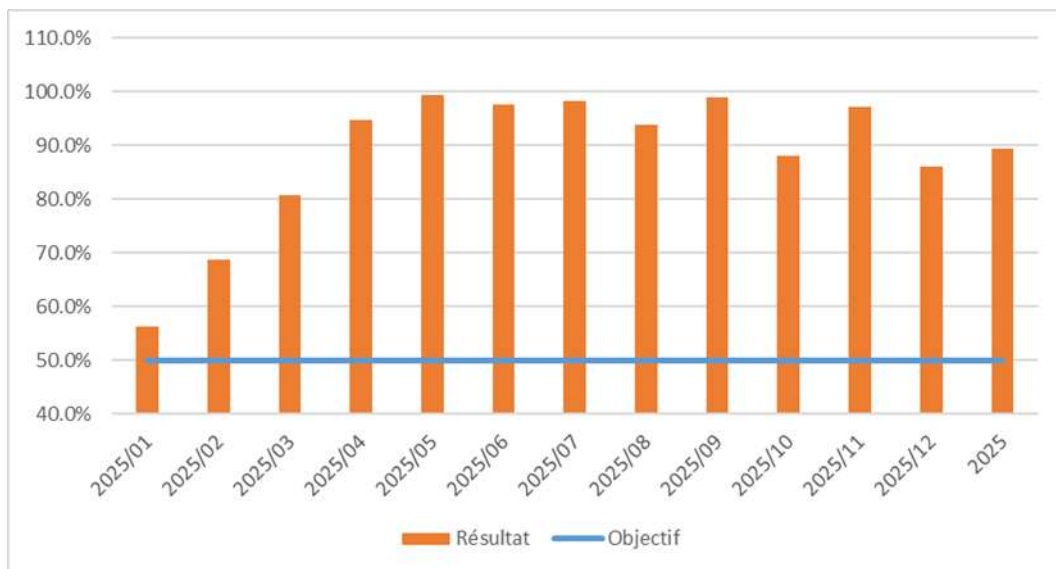


CHIFFRES 2025

➤ Taux d'occupation SEO



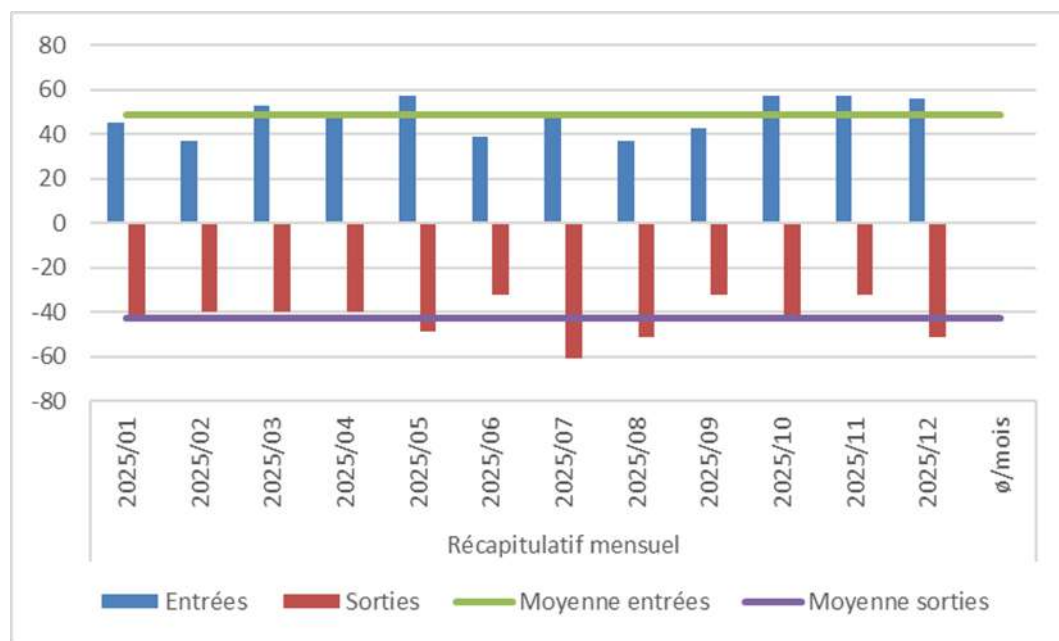
➤ Taux d'occupation Foyer de jour



CHIFFRES 2025

Service d'aide et soins à domicile (ASDG)

➤ Entrées et sorties



➤ Répartition des recettes par type de prestation



CHIFFRES 2025

Ressources Humaines

L'année 2025 a été marquée par la décision d'initier une réorganisation structurelle du service des ressources humaines. Afin de renforcer l'efficacité et la spécialisation des compétences, les tâches administratives ne sont désormais plus réparties par site mais par domaine de compétences : l'administration des dossiers du personnel, la gestion des salaires, le conseil et l'accompagnement RH. Cette nouvelle organisation permettra une meilleure répartition des responsabilités en fonction des intérêts et des axes de développement professionnel des membres de l'équipe RH. Elle favorisera également l'harmonisation des pratiques et renforcera l'accompagnement des services dans la gestion de leurs équipes.

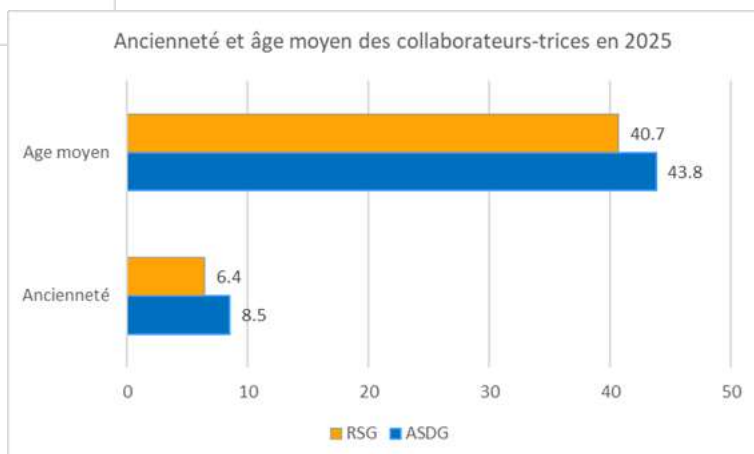
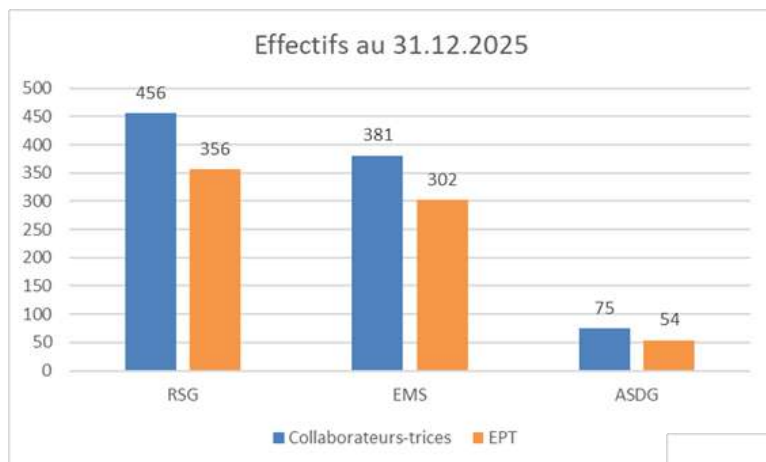
Dans une logique d'amélioration continue et de professionnalisation du management, les cadres du RSG ont bénéficié de deux formations spécifiques durant l'année 2025 :

- une formation dédiée au recrutement, visant à renforcer les compétences en sélection et en évaluation des candidatures dans un contexte de pénurie de personnel qualifié.
- une formation d'initiation à l'utilisation de l'IA permettant d'explorer les opportunités offertes par ces nouveaux outils. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'accompagner les cadres dans les transformations numériques, elle se poursuivra en 2026.

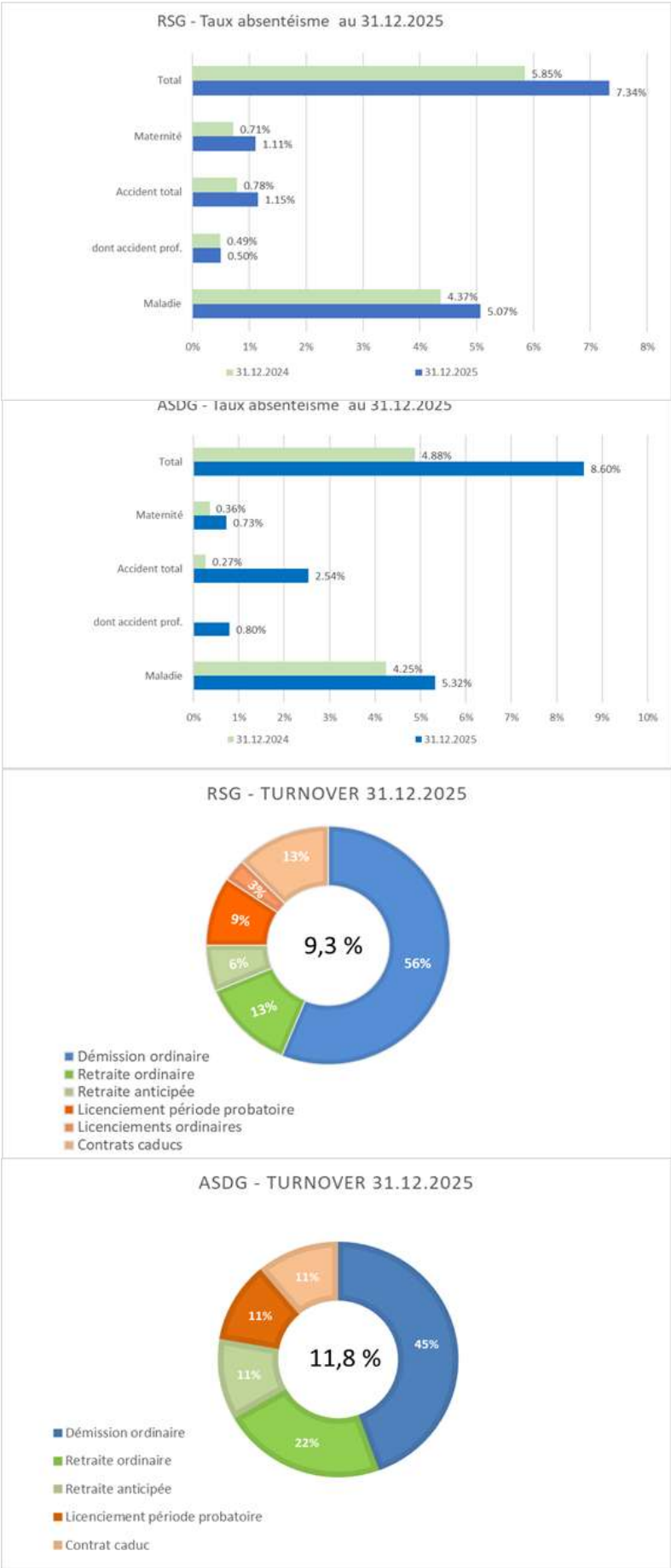
La formation d'apprenti-e-s demeure un engagement fort de notre réseau et constitue un pilier essentiel pour assurer la relève. En juillet 2025, six apprenti-e-s ont terminé avec succès leur formation et obtenu leur CFC dans les métiers suivants : agent-e d'exploitation, cuisinier-ère, assistant-e en soins et santé communautaire, assistant-e socio-éducatif-ve et employé-e de commerce.

2025 aura permis de poser des bases solides pour faire évoluer le service des ressources humaines et soutenir au mieux les équipes. L'année 2026 permettra de poursuivre ce travail en veillant à accompagner les services de manière concrète dans un esprit de collaboration et d'amélioration continue

Claire-Lise Felchlin
Responsable ressources humaines



Ressources humaines (suite)



CHIFFRES 2025

Finances et administration

L'année 2025 a été particulièrement intensive pour les équipes. L'augmentation conséquente du nombre de journées d'hébergement, soit + 4'100 journées, représentant une progression de 4,8 %, a entraîné une hausse significative du volume de travail et une forte mobilisation des collaborateurs afin de maintenir la qualité des prestations administratives proposées.

Parallèlement à cette activité soutenue, les procédures figurant dans le manuel de qualité ont fait l'objet d'une révision et d'une actualisation afin de garantir leur adéquation avec les pratiques actuelles.

Le contrat d'hébergement ainsi que ses annexes ont également été révisés. À noter qu'un contrat spécifique pour les courts séjours a été introduit.

Sur le plan du pilotage institutionnel, un cockpit regroupant les principaux indicateurs de gestion a été mis en place. Destiné au comité de direction et aux cadres, cet outil vise à renforcer le suivi des activités et à soutenir la prise de décision stratégique.

Dans une perspective de meilleure coordination avec les autres associations du district (AGR et COGL), une procédure de pré-budget a également été introduite.

Enfin, les premières étapes de mise en place d'une comptabilité analytique ont débuté en fin d'année. Ce projet, qui permettra à terme d'affiner l'analyse des coûts et du fonctionnement, se poursuivra en 2026.

Comptes des investissements :

Les investissements suivants ont été finalisés en 2025 :

N° comp	Investissement	Date	Budg	Compl	Statut
114077	Projet pharmacie Galenicare	16.11.2022	65 000.00	64 400.10	Terminé
114082	Concept protection incendie documents	15.11.2023	50 000.00	13 198.14	Terminé
114087	Rénovation sol cuisine	15.11.2023	45 000.00	15 553.50	Terminé
114089	Informatique - équipements et migrations	15.11.2023	80 000.00	79 944.75	Terminé
114090	Bus animation	15.11.2023	150 000.00	106 083.18	Terminé
114091	Billens, nouvelle centrale radio Gets-GEC	30.10.2024	180 000.00	165 256.80	Terminé
114093	Billens, mandat d'étude, analyse bâtiments	30.10.2024	210 000.00	112 761.35	Terminé
114094	Vuisternens, Bâtiment - supervision chauffage, ventilation, électricité	30.10.2024	80 000.00	66 281.35	Terminé
114097	CSSF - Travaux étage E	30.10.2024	250 000.00	7 450.00	Terminé
114098	Renouvellement de matériel électrique	30.10.2024	100 000.00	99 929.02	Terminé
114099	Renouvellement du parc (fauteuils, rollators, autres)	30.10.2024	60 000.00	59 746.65	Terminé
114102	Bornes de régénération Billens	30.10.2024	250 000.00		Terminé. Pas réalisé
114105	1 bus animation	30.10.2024	150 000.00	103 607.71	Terminé

CHIFFRES 2025

Compte de résultats

RECAPITULATIF - Résumé

		Budget 2025		Comptes 2025		Comptes 2024	
		CHARGES	PRODUITS	CHARGES	PRODUITS	CHARGES	PRODUITS
01	Législatif et Exécutif	95 000.00	95 000.00	50 385.75	50 385.75	48 548.10	48 548.10
02	Services généraux	4 568 140.00	4 568 140.00	4 369 362.27	4 369 362.27	3 957 173.67	3 957 173.67
029	Participations communales Immeubles adm., résultat				-64 238		53 847.43
0	ADMINISTRATION GENERALE	4 663 140.00	4 663 140.00	4 419 748.02	4 355 509.68	4 005 721.77	4 059 569.20
41	EMS	32 027 375.00	32 027 375.00	35 004 696.01	35 004 696.01	33 322 965.87	33 322 965.87
412	Participations communales EMS, résultat				-1 381 754.18		-637 840.75
42	Soins ambulatoires	8 033 100.00	8 033 100.00	8 344 273.40	8 344 273.40	8 058 388.84	8 058 388.84
4217	Participations communales ASDG, résultat				-334 495.65		-274 415.65
4219	Participations communales IF, résultat				176 797.50		36 930.00
49	SEO - mandat cantonal	553 300.00	553 300.00	531 871.00	531 871.00	452 711.00	452 711.00
490	Participations communales SEO, résultat				-3 465.00		-6 669.00
4	SANTE	40 613 775.00	40 613 775.00	43 880 840.41	42 337 923.08	41 834 065.71	40 952 070.31
534	Foyer de jour de la Glâne	200 320.00	200 320.00	226 519.80	226 519.80		
534	Participations communales FJ, résultat				-46 727.85		
535	Prestations de vieillesse (Séniors+)	140 000.00	140 000.00	129 574.70	129 574.70	67 076.10	67 076.10
535	Participations communales Séniors+, résultat				-10 425.30		-37 923.90
5	PREVOYANCE SOCIALE	340 320.00	340 320.00	356 094.50	298 941.35	67 076.10	29 152.20
96	Administration de la fortune et de la dette	733 700.00	733 700.00	740 179.75	740 179.75	240 071.73	240 071.73
961	Participations communales Intérêts, résultat				6 479.75		14 071.73
9	FINANCES ET IMPÔTS	733 700.00	733 700.00	740 179.75	746 659.50	240 071.73	254 143.46
TOTAL		46 350 935.00	46 350 935.00	49 396 862.68	47 739 033.61	46 146 935.31	45 294 935.17
Participations communales, résultat total					-1 657 829.07	-852 000.14	

Le résultat final se traduit par une diminution des charges pour les communes de CHF 1'657'829.07 par rapport au budget. Cet écart s'explique principalement par plusieurs facteurs.

Tout d'abord, le taux d'occupation des lits a dépassé les prévisions, atteignant plus de 101 %, alors que le budget était établi sur une base de 98 %. Par ailleurs, certains engagements prévus au niveau de la direction ont été reportés, ce qui a contribué à une réduction des charges.

Des mesures d'optimisation des coûts informatiques, ainsi que la diminution des coûts d'énergie consécutive à la mise en service des panneaux photovoltaïques, ont également eu un impact favorable sur le résultat. De même, les frais financiers en lien avec les résident-e-s hors district ont contribué positivement au résultat de l'exercice.

Les ressources affectées à l'ASDG se sont par ailleurs révélées moins élevées que prévu, les engagements étant notamment liés à l'évolution du nombre de client-e-s. À l'inverse, un dépassement du budget des indemnités forfaitaires a été constaté dû à une augmentation importante du nombre de bénéficiaires.

Benoît Curty
Responsable admin/finances

FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION

Comité :

Le Comité du RSG, composé de 12 membres élus pour une législature de 5 ans, a joué un rôle actif tout au long de l'année 2025. Il s'est réuni à 10 reprises dans sa composition complète, tandis que les trois commissions internes ; administration/finances/ressources humaines - indemnités forfaitaires/promotion de la santé, et maintien à domicile/Senior+, se sont réunies selon les besoins spécifiques de leurs domaines.

La directrice est présente à chaque séance du Comité, accompagnée de certains cadres selon les sujets abordés, assurant ainsi un dialogue constructif et opérationnel entre le Comité et la direction.

En complément de ces séances, la commission Bien Vieillir en Glâne s'est également réunie régulièrement pour avancer concrètement dans la mise en application de la loi Senior+ pour le district de la Glâne.

Le Comité tout au long de l'année soutient la direction dans ses activités, aide à définir le cap stratégique à suivre et prend les décisions nécessaires pour garantir la qualité et la cohérence de nos actions au service des résident-e-s, client-e-s, hôtes.

Direction :

La direction est composée d'une directrice et de 10 cadres qui se réunissent chaque mois afin d'aborder les thèmes majeurs relatifs à l'ensemble des services. En parallèle, la directrice rencontre régulièrement chaque cadre en bilatérale pour discuter de points spécifiques, dresser un bilan des activités et identifier les difficultés rencontrées.

Une revue annuelle de la direction permet de faire le point sur l'année écoulée et de définir les objectifs pour l'année suivante. Pour 2025, la majorité de ces objectifs ont été atteints, et plusieurs projets importants ont été initiés et menés à leur aboutissement.

La direction continue également de se pencher sur des questions stratégiques majeures, notamment sur l'avenir de l'institution et la mise en œuvre des attentes formulées tant par les autorités cantonales que par la population, afin d'assurer un service de qualité et en adéquation avec les besoins de tous.

Services :

Chaque service a été pleinement actif tout au long de l'année, travaillant en étroite interprofessionnalité afin de garantir le bien-être des résident-e-s, client-e-s et hôtes.

Au fil de l'année, de nombreux projets et activités ont été menés avec succès, illustrant la diversité et la richesse des initiatives mises en place pour répondre aux besoins et aux attentes de toutes et tous.

MERCI

Ce rapport annuel témoigne d'une aventure humaine portée par les résident-e-s, client-e-s, hôtes, le personnel dévoué et les partenaires de santé. Nous remercions chaleureusement les familles, les communes de la Glâne, le Comité, ainsi que toutes les personnes qui contribuent, de près ou de loin, à faire de notre Réseau un véritable lieu de vie et de partage.



Réseau Santé de la Glâne

Rue de l'Eglise 29 1681 Billens
+41 26 565 00 00
rsg@sante-glâne.ch



sante-glâne.ch
iglane.ch
bienvieillir en glâne.ch

Nos certifications :

