



# RAPPORT ANNUEL 2024

# Table des matières

Organigramme.....	3
Message du Président.....	4
Message de la Directrice.....	5

## RAPPORT SECTEUR

Administration - Finances.....	7
Ressources humaines.....	9
Soins.....	11
• Pharmacie	
• Aumônerie	
• Animation	
Projets d'établissement.....	18
Coordination des lits.....	20
Hôtellerie - Logistique.....	21
Aide et soins à domicile.....	22
Qualité.....	24
Santé et sécurité au travail.....	27

# Organigramme

## Comité de direction :

Président	M. Willy SCHORDERET* (jusqu'en avril 2024) M. Patrick MAYOR (depuis avril 2024)
Vice-Président	M. Armand JAQUIER (depuis juillet 2024)
Membres	Mme Eliane CLERC Mme Sandrine GOUMAZ Mme Ingrid MATHIS Mme Anne OBERSON Mme Déborah PERRINJAQUET (depuis avril 2024) Mme Antoinette PICCAND Mme Christine RUEF Mme Patricia ZAHNO M. Patrick DAEHLER* M. Serge PICHONNAT M. Thierry SCHMID

## Réseau Santé de la Glâne :

Directrice	Mme Nadia MARCHON
Directeur adjoint-Responsable hôtellerie/logistique	M. Jacques TENA* (jusqu'en août 2024)
Responsable finances/administration	M. Benoît CURTY
Responsable ressources humaines	Mme Claire-Lise FELCHLIN (depuis mai 2024)
Infirmière cheffe Siviriez	Mme Tânia GONÇALVES
Infirmier chef Billens	M. Mario ZILLA
Infirmier chef Vuisternens	M. Christophe BOURDON
Infirmière cheffe ASDG	Mme Michèle BERCHIER
Responsable projets d'Etablissement/Qualité	Mme Rose-Marie DEMIERRE
Responsable service de liaison/Qualité	Mme Michèle OBERSON
Responsable santé et sécurité	M. Jean-Pierre VICARIO (depuis juin 2024)
Fiduciaire	Fiduconsult Fribourg SA
Commission financière	Mme Géraldine MENETREY Mme Francine ETIENNE Mme Géraldine BARRAS*

\*membre démissionnaire au cours de l'année 2024

# Message du Président

***"La grandeur d'une nation se mesure à la manière dont elle traite ses membres les plus faibles."*** Gandhi

L'année 2024 restera une étape importante pour le Réseau Santé de la Glâne, avec des projets réalisés, des adaptations importantes et un regard déjà tourné vers les défis à venir.

L'événement marquant fut sans conteste l'ouverture du nouvel EMS de Siviriez en août. Ce bâtiment moderne, pensé pour offrir aux résident-e-s un cadre de vie adapté et accueillant, a pu voir le jour grâce à l'engagement remarquable de nos équipes internes, des professionnel-le-s du secteur et de nos partenaires externes. Leur travail concerté mérite notre reconnaissance.

Au Centre de Santé, plusieurs changements ont marqué l'année : le départ des réfugiés sous gestion ORS, l'arrivée de 12 nouveaux lits destinés à des séjours d'évaluation et d'orientation (SEO) pour garantir une transition entre l'hospitalisation et le retour à domicile, et l'accueil de 36 résident-e-s du Home de Sorens, actuellement en construction. Ces évolutions témoignent de notre capacité d'adaptation et de notre volonté d'optimiser l'usage de nos infrastructures au service de la population.

Sur le plan financier, l'exercice 2024 présente un résultat très positif : plus de 850'000 CHF en dessous du budget. Cette performance est due à plusieurs facteurs, dont la baisse de la demande dans le secteur des soins à domicile, la diminution des charges liées aux lits hors district, et une meilleure valorisation des prestations d'intendance refacturées au SEO. De plus, une gestion rigoureuse et des ajustements dans notre politique d'amortissements et de provisions ont consolidé cet équilibre.

Dans un contexte économique tendu, il est réjouissant de pouvoir restituer aux communes glânoises les contributions versées en trop. Mais ce résultat n'est pas le fruit du hasard : il confirme la pertinence des choix stratégiques posés il y a plusieurs années, comme la construction du nouvel EMS ou la valorisation de l'ancien hôpital.

Nous ne devons cependant pas nous endormir sur ces lauriers. Le vieillissement de la population nous impose de réfléchir dès aujourd'hui à des solutions innovantes pour permettre à nos aîné-e-s de vivre plus longtemps à domicile, dans des conditions de sécurité et de bien-être. Le comité et la direction s'y attèlent activement.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble du personnel, à la direction, au comité, ainsi qu'aux communes partenaires, sans lesquelles aucun de ces accomplissements ne serait possible.

**Patrick Mayor**

# Message de la Directrice

2024 fut une année très dense pour le Réseau Santé de la Glâne, marquée par de nombreux projets et étapes importantes.

En premier lieu, un travail assidu en collaboration étroite avec la Direction de la Santé et des Affaires Sociales (DSAS) a permis d'ouvrir au 1er mars une nouvelle unité sur le site de Billens. Ce service d'évaluation et d'orientation (SEO) a pu accueillir rapidement 12 résident-e-s en leur offrant une prise en charge adaptée et pluridisciplinaire afin de favoriser un retour à domicile dans de bonnes conditions.

En mars, ORS qui occupait alors deux étages dans l'ancien bâtiment de l'HFR a quitté les lieux. Ce départ qui était prévu dans le courant 2024 nous a donné l'occasion de rafraîchir les locaux dans la perspective d'accueillir le Foyer Saint-Joseph de Sorens en septembre. En effet, l'EMS de Sorens sera présent sur le site de Billens durant les travaux de construction de son nouveau home (horizon 2027).

Deux engagements de cadres ont été concrétisés dans le courant du premier semestre de cette année 2024 avec l'arrivée d'une nouvelle responsable RH en la personne de Mme Claire-Lise Felchlin, et celle de M. Jean-Pierre Vicario qui occupe quant à lui, le poste de chargé de sécurité, responsable SST (santé-sécurité au travail).

Le 24 avril, lors de l'Assemblée des délégué-e-s, M. Willy Schorderet, président de l'Association et du comité du RSG a remis son mandat après quatorze années d'engagement. Pour lui succéder, M. Patrick Mayor a été nommé président du comité du RSG et la présidence de l'Association de communes du RSG est désormais assurée par M. Valentin Bard, préfet du district de la Glâne.

Ces changements ont conduit à une nouvelle organisation au sein du comité du RSG, avec la création de trois commissions :

- Administration, finances, ressources humaines et informatique
- District et promotion de la santé
- Séniors et maintien à domicile

Le vendredi 23 août 2024, fut une journée importante dédiée à l'inauguration du nouvel EMS de Siviriez. Cet ouvrage, nommé « L'œil du Moulin », avait pour but l'intégration au cœur du village : intégration réussie ! En septembre 2021 les travaux débutaient, et le 7 décembre de cette même année, nous posions officiellement la première pierre. Trois ans plus tard, l'EMS voit enfin le jour et offre un lieu de vie adapté à nos résident-e-s. Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de ce magnifique projet.

Dans la foulée, nous avons, le samedi 24 août, organisé une journée portes ouvertes qui a permis à plus de 1'500 personnes de venir visiter nos nouvelles installations. Le déménagement de nos résident-e-s a suivi la semaine suivante. Les familles étaient présentes à nos côtés pour ce moment chargé d'émotion. Un grand merci à elles !

Par ailleurs, chaque district, que ce soit au niveau des directions de Réseaux ou de sa préfecture a intégré la Commission cantonale de coordination des prestations médico-sociales LPMS. Pour la Glâne, j'ai été désignée pour y siéger. Le but étant d'apporter une réflexion générale sur la coordination de l'ensemble du dispositif de prise en charge dans le domaine des prestations médico-sociales.

Fin août, M. Jacques Tena, directeur adjoint, responsable des services hôtellerie et logistique, a quitté ses fonctions pour relever un nouveau défi. Merci à lui pour ces années passées au RSG.

L'assemblée du personnel qui s'est tenue au Bicubic le 10 octobre a réuni environ 110 collaborateur-trice-s. Cette assemblée fut précédée de l'assemblée de la Commission du personnel. En plus des activités du RSG et des défis futurs annoncés, les participant-e-s ont eu l'occasion d'assister à une conférence sur les origines et les effets liés au stress.

Enfin, en octobre, plus précisément le 19, Monseigneur Morerod nous a fait l'honneur de sa présence à Siviriez pour la sacralisation de l'autel de la nouvelle chapelle. Il a profité de cette occasion pour bénir le nouvel EMS, les résident-e-s et les collaborateur-trice-s.

Je tiens à remercier toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs qui s'engagent jour après jour pour le bien-être de nos résident-e-s et de nos client-e-s. Merci également aux cadres et au Comité pour le travail important et de qualité durant cette année 2024.

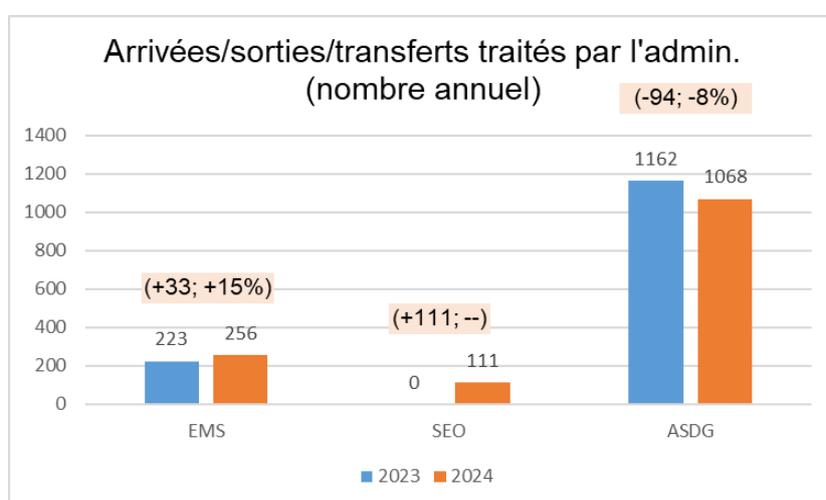
**Nadia Marchon**

# Administration-finances

L'année 2024 a été une année intensive dans les secteurs de l'administration, de la comptabilité et de la facturation. Parmi les événements principaux, nous soulignons l'implémentation du mandat cantonal du Service d'évaluation et d'orientation (SEO), l'ouverture du site de Siviriez et l'accueil des résident-e-s en provenance de Sorens. Le soutien administratif des équipes de la réception et de la comptabilité/facturation a été essentiel pour assurer ces transitions en douceur. De nombreuses procédures ont été créées, adaptées ou ajustées, notamment dans les domaines de la comptabilité et de la facturation.

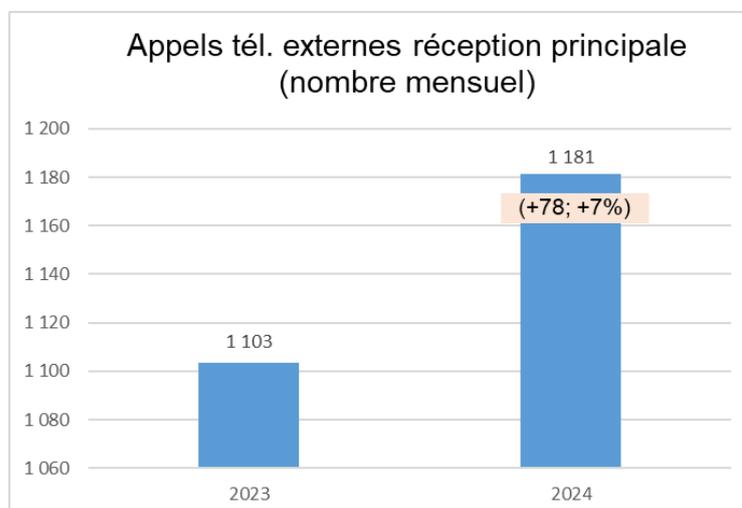
Dans le cadre de l'amélioration continue, le chapitre du manuel qualité (MAQ) relatif à la facturation des résident-e-s et à la comptabilité a été entièrement revu et mis à jour.

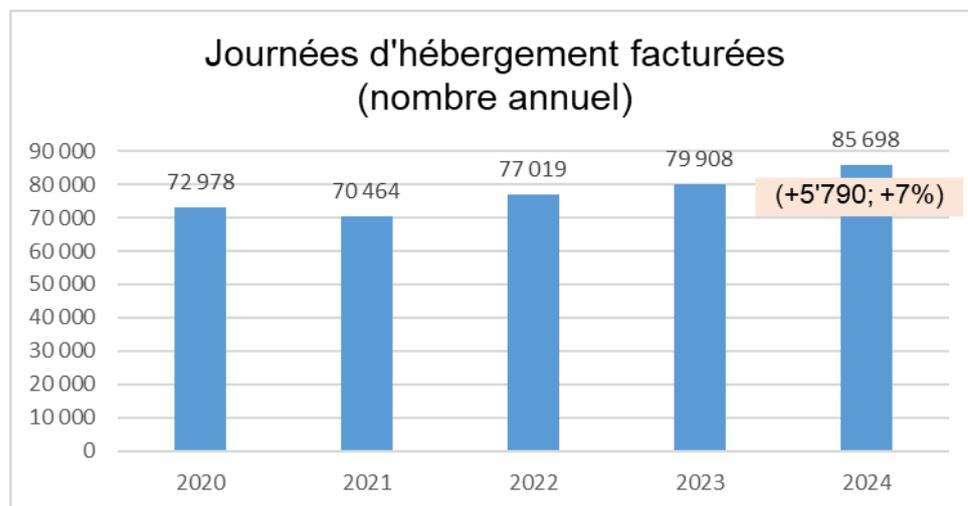
Les principaux indicateurs 2024 sont :



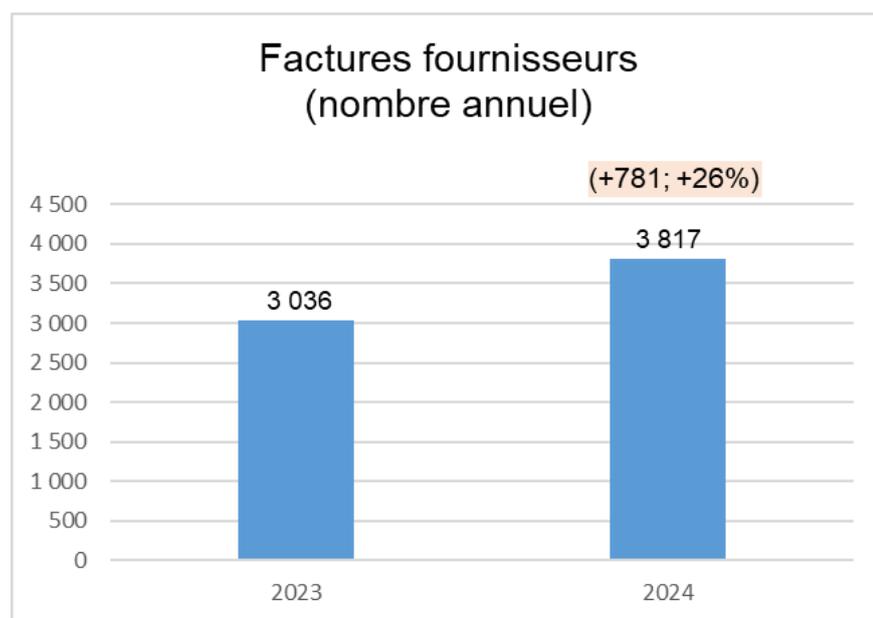
Augmentation de 15% du nombre d'entrées et de sorties dans nos établissements, en raison notamment des mouvements liés au SEO. Par contre, l'activité de l'ASDG est en légère baisse (-8%).

Impact notable des nouveaux projets sur le volume d'appels traités par la réception





Progression de 7 %, notamment due à l'ouverture de lits supplémentaires à Siviriez et aux 2'839 journées SEO.



Augmentation significative de 26 %.

Un grand merci aux différentes équipes pour leur implication et leur précieux soutien durant cette année.

**Benoît Curty**

# Ressources humaines

Le service des ressources humaines a été marqué par l'arrivée d'une gestionnaire RH en janvier 2024 ainsi que d'une nouvelle responsable RH dès le 1<sup>er</sup> mai 2024. L'apprenti employé de commerce a également rejoint le service en août 2024 pour sa troisième et dernière année de formation.

Afin de garantir une équité d'accès aux prestations RH pour les collaborateurs-trices sur l'ensemble des sites et développer un partenariat avec les responsables d'équipes, des permanences bimensuelles tenues par les gestionnaires RH ont été organisées à Vuisternens et Siviriez. Le bilan effectué à l'issue des trois mois pilotes étant très positif, cette démarche sera reconduite en 2025.

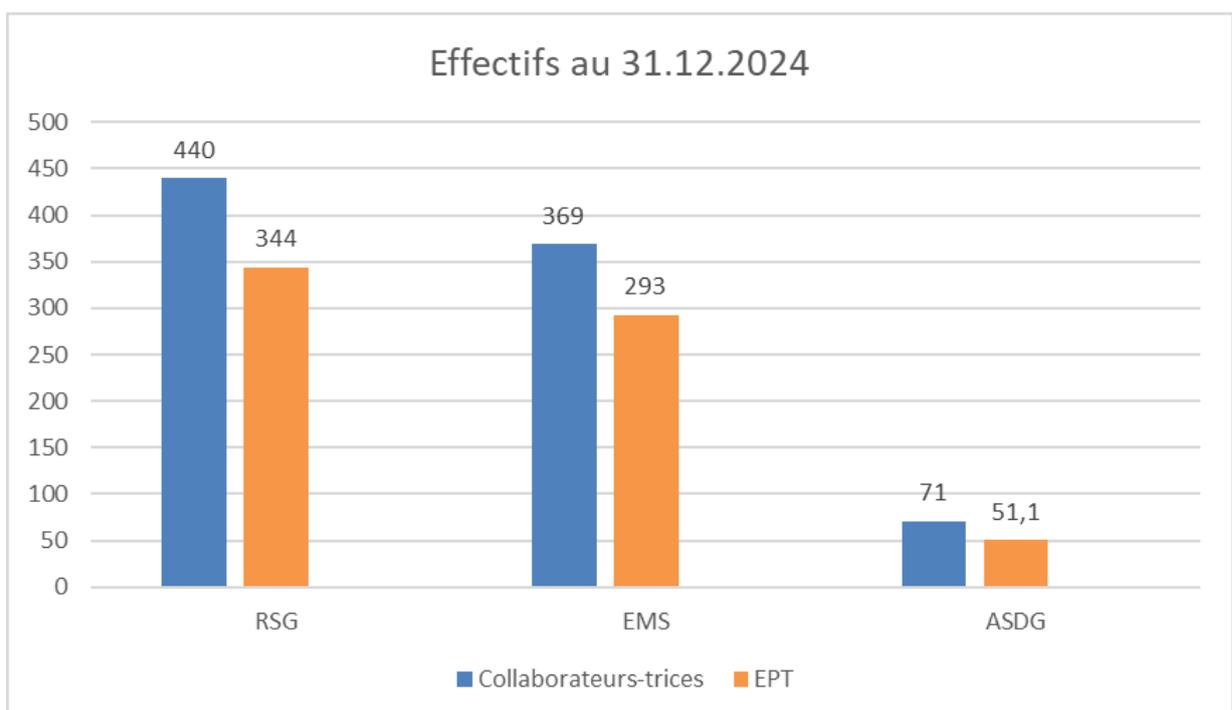
Un travail de révision des processus RH a débuté en lien avec les projets de digitalisation de l'activité du service initiés en 2023. Un accès au portail de gestion des salaires permettant aux collaborateurs-trices de télécharger leurs fiches et certificats de salaire ainsi que le RéSomaG (journal interne) a été mis en place.

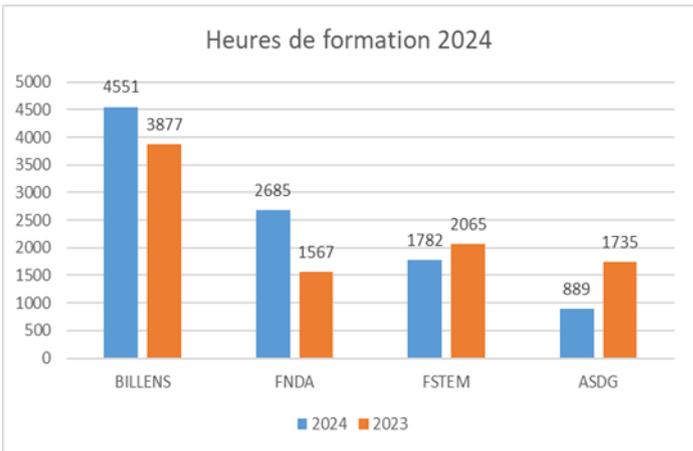
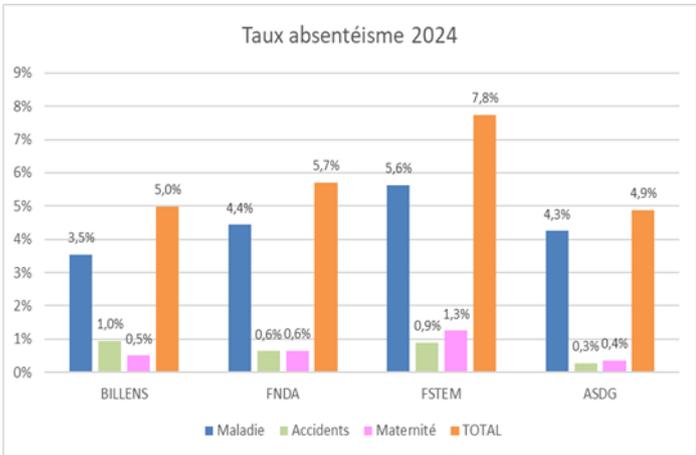
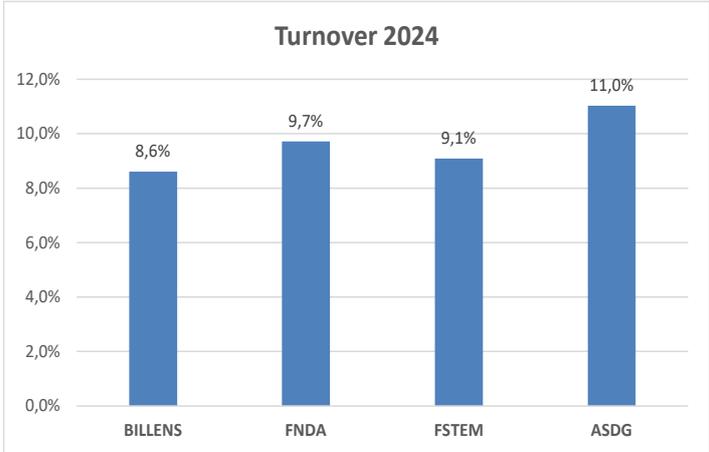
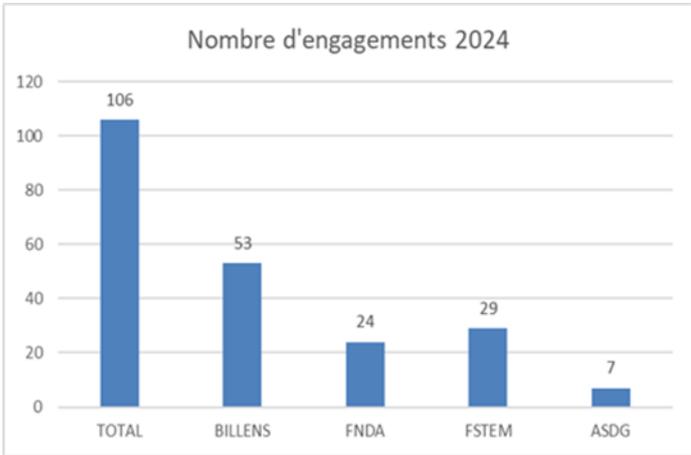
En 2024, 4 apprenti-e-s ont terminé leur formation et obtenu avec succès leur CFC en qualité d'employé-e de commerce, de cuisinier-ère, d'agent-e d'exploitation et d'assistant-e en soins et santé communautaire.

Afin de poursuivre les mesures de formation mises en place les années précédentes, les cadres de l'institution ont bénéficié d'une formation en lien avec la gestion des absences et les entretiens difficiles. D'autre part, une conférence « régénération » visant à identifier l'origine et l'effet du stress et donner des conseils pratiques au quotidien a été proposée à l'Assemblée générale du personnel.

Deux événements festifs ont marqué l'année, le souper du personnel en juin et le rallye qui s'est déroulé à Siviriez permettant à chacun-e de prendre congé des locaux de l'ancien Home.

L'année en quelques chiffres :





**Claire-Lise Felchlin**

# Soins

## Soins

### **Ouverture de l'unité de Séjour d'Évaluation et d'Orientation (SEO)**

En ce qui concerne l'organisation, des évolutions notables ont marqué cette année, notamment avec l'ouverture, le 1er mars 2024, d'une unité de Séjour d'Évaluation et d'Orientation (SEO) sur le site de Billens, sur mandat cantonal. Cette nouvelle structure, dotée d'une capacité d'accueil de 12 lits, a été conçue pour répondre aux besoins de personnes nécessitant une évaluation approfondie de leur état de santé, en vue de déterminer l'option la plus adaptée pour leur prise en charge future.

L'objectif principal de cette unité est double : d'une part, évaluer les capacités physiques, cognitives et fonctionnelles des résident-e-s afin de mieux cerner leur potentiel de réadaptation, et d'autre part, assurer une transition fluide vers la solution la plus appropriée, qu'il s'agisse d'un retour à domicile avec un accompagnement adapté ou d'un placement en EMS si le maintien à domicile s'avère impossible. L'évaluation repose sur une approche interdisciplinaire qui mobilise des professionnel-le-s de divers horizons « soignant-e-s, thérapeutes, assistant-e-s sociaux-ales et médecins » afin de garantir une prise en charge personnalisée et cohérente.

Le séjour en SEO est limité à une durée maximale de 90 jours, période durant laquelle chaque résident-e bénéficie d'un suivi individualisé visant à optimiser ses capacités, tout en impliquant son entourage et les différent-e-s acteur-trice-s du réseau de soins. Ce dispositif permet ainsi d'anticiper et d'organiser au mieux la sortie du-de la résident-e, en collaboration avec les services d'aide et de soins à domicile ou les structures d'accueil de long séjour.

L'ouverture de cette unité a également nécessité un important travail de recrutement afin de constituer une équipe qualifiée capable de répondre aux exigences de cette mission. De nombreux-euses professionnel-le-s, ont ainsi rejoint l'institution, apportant leur expertise pour assurer un accompagnement optimal aux résident-e-s. Une phase de formation et de coordination a été mise en place pour permettre à l'équipe de s'approprier les spécificités de cette nouvelle unité et d'assurer une prise en charge efficiente et harmonieuse dès les premières admissions.

Grâce à cette nouvelle structure, nous renforçons notre engagement en faveur d'une prise en charge adaptée et évolutive, visant à améliorer la qualité de vie des résident-e-s tout en facilitant leur réintégration dans un cadre de vie approprié.

### **Mise en exploitation Foyer Notre-Dame Auxiliatrice**

L'année 2024 a été également marquée par la mise en exploitation de notre nouveau bâtiment du Foyer Notre-Dame Auxiliatrice. Ce projet ambitieux a non seulement permis d'augmenter notre capacité d'accueil de 55 à 64 résident-e-s, mais il a également inclus une préparation minutieuse de l'ensemble des infrastructures et services afin de garantir un environnement optimal pour nos résident-e-s.

L'accompagnement de la construction du bâtiment a été une démarche collaborative, menée de manière proactive à chaque étape du projet, depuis la planification jusqu'à la finalisation de la construction. Nous avons porté une attention particulière à l'ergonomie, à l'accessibilité et à l'adaptabilité des espaces, afin d'offrir à nos résident-e-s un cadre de vie moderne et fonctionnel.

Dans le cadre de la mise en exploitation, plusieurs mois ont été consacrés à préparer les résident-e-s à ce grand changement. Des séances d'informations ont été organisées pour leur expliquer l'évolution du bâtiment, leur montrer les plans et les rassurer sur les modifications

apportées à leur environnement. Les résident-e-s ont pu exprimer leurs attentes et leurs préférences, en particulier concernant le choix de leurs chambres et les espaces de vie. Des réunions ont également été organisées et chaque famille a été contactée pour discuter de la logistique du déménagement et de leur participation, pour vérifier les éléments à emporter et s'assurer que tout était en place pour une transition en douceur.

Soins, intendance, service technique, cuisine, animation, aumônerie et bénévoles ont collaboré étroitement, travaillant dans une ambiance positive et dans un esprit de collaboration constante, ce qui a permis de garantir le bon déroulement de cette phase. Chacun-e a pu participer aux choix d'agencement, en veillant à l'optimisation des espaces communs et privés, permettant ainsi de répondre aux exigences de confort et sécurité, tout en prenant en compte les besoins de nos ainé-e-s.

Au cœur de ce bâtiment baigné de lumière, un esprit de convivialité et de bien-être est omniprésent, avec une cour intérieure où nos résident-e-s pourront se retrouver lors des belles journées ensoleillées, ainsi que dans les jardins extérieurs. Les couloirs sont conçus pour favoriser la mobilité et l'entraînement des résident-e-s, et une salle de bain thérapeutique, entièrement équipée, permet d'effectuer des séances pour le bien-être de nos résident-e-s.

Le 23 août, nous avons eu le plaisir d'inaugurer le nouveau Foyer Notre-Dame Auxiliatrice, suivi par les portes ouvertes le 24 août, permettant à la communauté, aux familles et aux visiteurs de découvrir les nouveaux espaces.

Le déménagement s'est déroulé entre le 26 et le 28 août, avec le transfert effectif des résident-e-s le 29 août. Cette opération a été réalisée dans un environnement serein, grâce à une organisation soignée et à la collaboration de l'ensemble des équipes. Le bien-être des résident-e-s a été notre priorité, et nous avons pris soin de garantir des conditions de déménagement optimales, assurant ainsi une transition douce et sans stress.

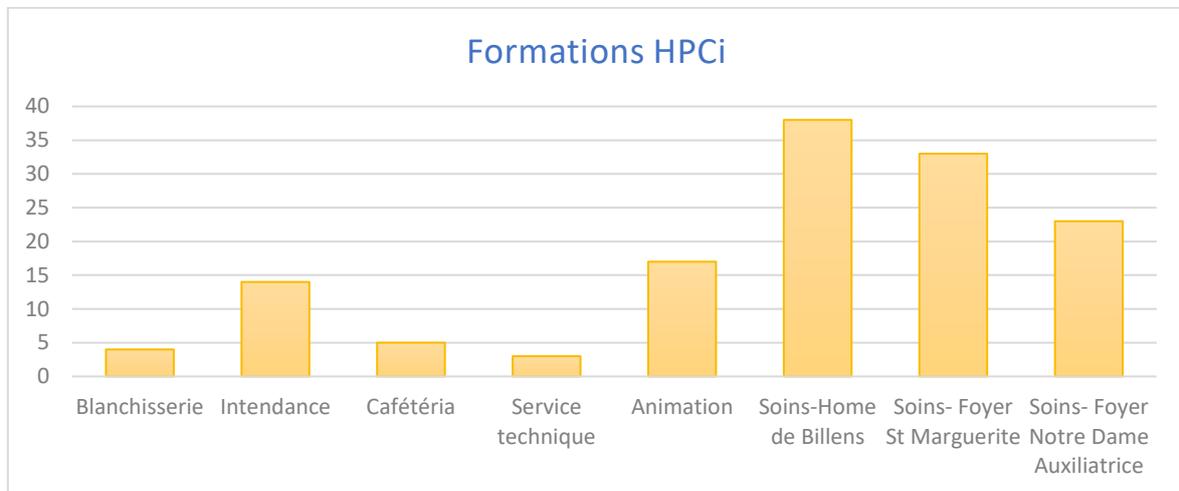
## **Formations**

L'un de nos buts cette année a été de poursuivre avec la dynamique instaurée des formations à l'interne ainsi qu'à l'externe, afin de maintenir et de continuer à développer les compétences de nos collaborateurs-trice-s.

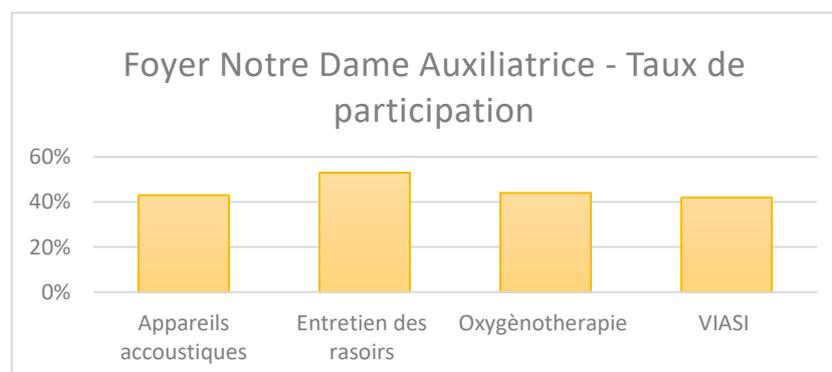
L'année a été marquée par l'introduction de nouvelles formations qui nous ont permis de développer des nouveaux projets tels que :

- Soins palliatifs, formation donnée par Voltigo : a permis de débiter une formation complète de tous nos collaborateurs-trices et d'intégrer pour 2025 l'équipe d'Hôtellerie. Le but étant d'acquérir des compétences pour mieux accompagner nos ainé-e-s et poursuivre avec la labélisation en Soins palliatifs dans un proche avenir ;
- Soins bucco-dentaires, formation donnée par une hygiéniste : a permis d'améliorer nos pratiques et de revoir la gamme de produits proposée dans nos Kiosques pour des produits plus adaptés ;
- Snoezelen, formation donnée par notre partenaire : a permis de développer des soins thérapeutiques et/ou bains thérapeutiques dans notre nouveau bâtiment au Foyer Notre-Dame Auxiliatrice, où se trouve un espace entièrement équipé ;
- Intégration des nouveaux-elles collaborateurs-trices : formation développée en 2023 sur laquelle nous avons retravaillé en 2024 en créant une demi-journée d'accueil pour les collaborateurs-trices afin de favoriser leur intégration au RSG. Des check-lists ont été créées pour garantir le respect de toutes les étapes des processus pour chaque collaborateur-trice ;
- Dysphagie : a permis de sensibiliser les collaborateurs-trices aux problèmes de déglutition et ainsi pouvoir améliorer nos pratiques ;

- Update RAI-LTCF, formation menée par 3 ICUS spécialistes : a permis de nous adapter aux changements effectués au niveau des exigences du RAI et son passage de 7 à 3 jours pour l'évaluation du degré de dépendance de nos résident-e-s. ;
- HPCi (Hygiène Protection et Contrôle d'infections), formation donnée par nos trois référentes en collaboration avec la représentante HPCi du Canton : a permis de poursuivre les bonnes pratiques ;



Nous avons également poursuivi les séances « flash » au Foyer Notre-Dame Auxiliatrice, où des personnes externes et/ou les collaborateurs-trices transmettent leurs connaissances à l'équipe, ces séances permettant non seulement d'acquérir des nouvelles compétences mais également de valoriser les compétences de chacun-e. Ces séances seront effectuées également sur nos deux autres sites en 2025.



Nous tenons à remercier toutes les équipes : stagiaires, apprenti-e-s, étudiant-e-s, auxiliaires de santé, ASA, ASSC, infirmier-ère-s, ICUS, assistant-e-s en pharmacie, ASE, aides-animateur-trice-s, ainsi que toutes les personnes qui s'engagent chaque jour pour le bien-être de nos aîné-e-s. Votre dévouement, votre volonté constante de vous surpasser et de vous perfectionner, ainsi que votre engagement à transmettre vos connaissances nous permettent d'avancer ensemble, main dans la main.

UN GRAND MERCI À VOUS, ainsi qu'à tous les secteurs du RSG : ensemble, nous réalisons l'impossible !

**Le Collège des soins**

**Tânia Gonçalves-Christophe Bourdon-Mario Zilla**

## Pharmacie

Plusieurs projets ont marqué cette année, et notre service de pharmacie n'a pas fait exception. Deux projets ont été menés en parallèle afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle et financière de ce service :

- **Mise en place d'assistant-e-s en pharmacie par site et unité de soins**

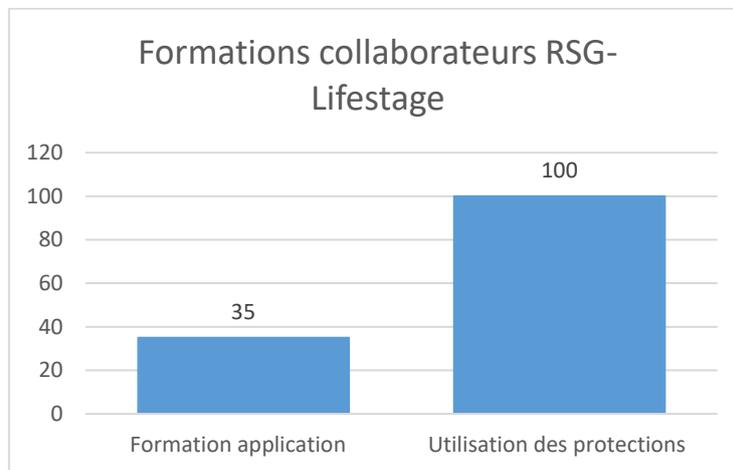
Afin d'optimiser la gestion des soins et des médicaments, nous avons déployé des assistant-e-s en pharmacie sur chaque site et dans chaque unité de soins. Parallèlement, des pharmacies satellites ont été créées sur les sites de Vuisternens et Siviriez, améliorant ainsi l'organisation pharmaceutique au sein des établissements.

Cette réorganisation facilite l'accès aux soins et garantit un suivi rigoureux des stocks et des prescriptions. En répartissant efficacement les tâches liées à la gestion pharmaceutique, nous gagnons en efficacité tout en libérant du temps aux infirmier-ère-s et aux ASSC. Ces dernier-ère-s peuvent ainsi se recentrer sur leur rôle principal, tandis que nos assistant-e-s en pharmacie, véritables expert-e-s en la matière, mettent pleinement leurs compétences au service de l'institution.

- **Organisation du matériel LiMa (liste des Moyens et Appareils) avec le partenaire Lifestage**

Une nouvelle organisation du matériel LiMa a été mise en place, en collaboration avec notre nouveau partenaire Lifestage. Cette réorganisation vise à optimiser la gestion du matériel LiMa et sa facturation, en permettant d'avoir le matériel nécessaire dans nos établissements pour le bien-être de nos aîné-e-s.

Un résumé des formations effectuées auprès des équipes soins pour permettre une utilisation efficace des nouveaux outils :



Nous avons également renforcé notre partenariat avec la pharmacie Tête Noire et notre Pharmacien conseil, en organisant des rencontres tout au long de l'année. Ces échanges ont permis d'améliorer notre organisation, de sécuriser le flux de médicaments et de renforcer une collaboration étroite, placée sous le signe du bien-être des résident-e-s. Grâce à cet engagement mutuel, nous assurons un approvisionnement stable et de qualité en médicaments et en matériel, toujours dans le but de répondre aux besoins des résident-e-s.

**Le Collège des soins**

**Tânia Gonçalves/Christophe Bourdon/Mario Zilla**

## Aumônerie

Une année qui a été marquée par le déménagement de l'EMS de Siviriez et la bénédiction de la Chapelle. Etape qui nous a demandé de l'entraide mutuelle entre tous les services et un esprit de collaboration. Magnifique témoignage de porter ensemble une cause commune : le bien-être et l'accompagnement des résident-e-s. Mais en fait, qu'attendons-nous d'un service d'aumônerie aujourd'hui en 2024 ?

Notre réponse est :

- Permettre aux résident-e-s qui le souhaitent de vivre des moments de prière, messe, sacrement des malades
- Rejoindre ceux et celles qui ont besoin d'un accompagnement spirituel.



C'est en partant de leur propre histoire avec les besoins d'aujourd'hui que nous cheminons. Accompagner, pour entretenir les ressources intérieures des résident-e-s, pour vivre les bouleversements qu'entraînent les changements dans l'avenir. Nous sommes une équipe composée de 20 bénévoles accompagnés par deux professionnelles en collaboration avec les prêtres de l'UP Marguerite Bays, Notre-Dame des Roches et le Pasteur.

Un grand merci à la Direction et tout le personnel du RSG pour leur accueil sans qui tout cela ne serait pas possible.

**Pour l'Aumônerie**

**Marie-France Aeby**

## Animation

En 2024, plusieurs recrutements ont eu lieu pour soutenir l'animation sur les différents sites :

- **EMS de Billens** : Engagement d'un ASE en mars et d'une stagiaire longue durée en août.
- **Foyer Notre-Dame Auxiliatrice** : Engagement d'un ASE en novembre, ainsi que de deux civilistes pour un service long de six mois.
- **Foyer Ste-Marguerite** : Arrivée d'une collaboratrice en septembre (pour une formation Croix Rouge) et d'un civiliste aide-animateur en décembre.

### ❖ **Activités**

Les fêtes et traditions ont été célébrées avec succès grâce à une collaboration interprofessionnelle. Les journées des familles ont particulièrement été appréciées, permettant aux résident-e-s de partager un moment chaleureux avec leurs proches autour de repas de qualité.

De nombreuses sorties ont été organisées pour permettre aux résident-e-s de découvrir de nouveaux lieux et événements régionaux :

- Visites de musées (Chaplin, vitrail, Titanic, etc.)
- Sorties en bateau, concerts, marchés, théâtres
- Participation aux festivités locales (désalpe, cortèges de giron, etc.)

Les échanges avec les plus jeunes ont été enrichis grâce à des rencontres régulières avec des écoles maternelles et des collaborations avec des jeunes locales. Parmi les activités marquantes : décoration d'événements, partages de repas et jeux collectifs.

Des moments d'échanges entre les sites ont été organisés (goûters, grillades, jeux de cartes, concerts, tricot-thé...) pour renforcer les liens entre les résident-e-s des différentes structures.

Plusieurs pèlerinages ont eu lieu, notamment aux Marches, à Bourguillon et à Notre-Dame de l'Épine.

Au mois de mai huit résident-e-s ont pu se rendre à Lourdes, accompagné-e-s par des collaborateurs-trice-s du RSG.

### ❖ **Soutien des bénévoles**

L'engagement des bénévoles a été essentiel, avec environ **1 550 heures de bénévolat offertes par 30 bénévoles** répartis entre l'aumônerie et l'animation sur l'ensemble des sites.

### ❖ **Spécificités de chaque site**

Chaque site a également mis en place des animations et projets adaptés à son environnement et aux attentes de ses résident-e-s. Voici un aperçu des initiatives propres à chacun :

#### Animation EMS de Billens

- Activité patois avec Jean-François Menoud une fois par mois.
- Exposition de 4 artistes au sein de l'établissement.

#### Animation Foyer Notre-Dame Auxiliatrice

- Accueil d'un chien thérapeutique (Flach) un lundi sur deux.
- Poursuite des repas à thème en soirée.

- Sorties spécifiques : visites de fermes, expositions d'animaux, lotos et guinguettes.
- Organisation de concerts et de spectacles en collaboration avec des sociétés locales.

#### Animation Foyer Ste- Marguerite

- Sorties spécifiques : chocolaterie Cailler, fête de la tulipe à Morges.
- Participation régulière à des événements culturels et concerts locaux.
- Accueil de 2 artistes pour des expositions au sein du foyer.

L'année 2024 a été marquée par une grande diversité d'activités et une forte participation des résident-e-s, démontrant ainsi l'importance de l'animation dans leur quotidien. La collaboration interprofessionnelle, l'implication des bénévoles et l'enthousiasme des résident-e-s ont permis de créer une ambiance chaleureuse et dynamique au sein des établissements du RSG.

Ces expériences ont renforcé le lien social entre les résident-e-s et le personnel, tout en favorisant leur bien-être physique et mental. La richesse et la variété des activités proposées cette année ont souligné l'engagement constant des équipes pour offrir une animation de qualité, adaptée aux envies et aux capacités de chacun-e.

En 2025, l'objectif sera de poursuivre cette dynamique, d'innover et de continuer à développer des projets permettant de répondre encore mieux aux attentes des résident-e-s, en maintenant cet esprit de partage, de convivialité et de bienveillance qui caractérise nos établissements.

**Pour l'équipe d'animation**

**Laurence Guenat / Isabelle Rossier**

# Projets d'Etablissement

## ❖ Révision du concept de soins, accompagnement, animation :

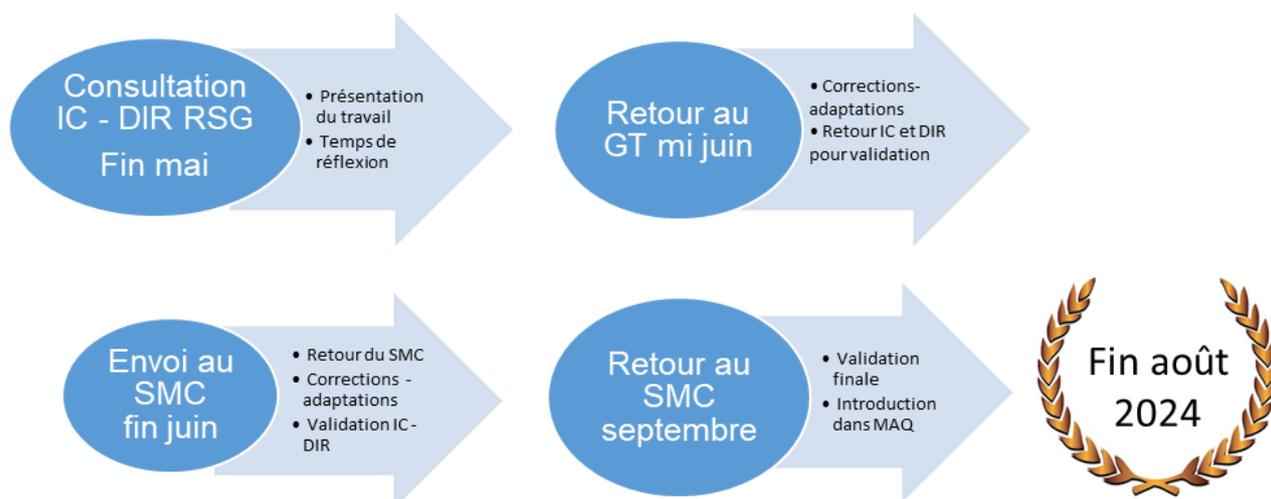
Dans le souci d'honorer le mandat de révision du concept de soins, accompagnement et animation qui m'a été confié, un groupe de travail constitué de quatre ICUS et d'une coordinatrice d'animation a débuté les rencontres de travail à fin 2023.

### Origine du mandat



A partir d'un état des lieux, le groupe a rapidement opté pour un renouvellement complet du concept plutôt qu'une simple mise à jour en incluant les référentiels actuellement enseignés dans les hautes écoles et apprentissages des domaines de la santé et social.

### Plan - étapes - échéancier



Le plan et les étapes se sont déroulés selon l'échéancier prévu.

Je remercie la direction pour sa confiance, les responsables de l'administration et de l'hôtellerie pour leur disponibilité et collaboration, les infirmier-ère-s chef-fe-s pour leur soutien, les équipes pour leur tempête d'idées, les membres du GT pour leur assiduité et leur motivation.

### ❖ **Projet de réactivation du groupe VIASI :**

Le groupe ressources VIASI (**V**ie Intime, **A**ffective, **S**exuelle de personnes vivant en **I**nstitution) a été réactivé en 2024. En stand-by depuis le passage de la pandémie de COVID 19, ce groupe de collaborateur-trice-s spécialement formé-e-s, travaillent sur 3 axes de prise en compte des besoins intimes, affectifs et sexuels en institution :

- Accompagnement personnalisé auprès des résident-e-s; écoute, identification, évaluation et clarification des besoins et attentes en tant que référent-e dans les unités de soins sur site.
- Soutien aux collaborateur-trice-s et participation aux réflexions en équipe visant l'exploration et la mise en œuvre de pistes de réponse, le développement du réseautage professionnel, la contribution à lever les tabous et à la lecture des conflits de valeurs.
- Travail en groupe à l'amélioration continue du respect et de la prise en compte de ces besoins spécifiques dans les structures d'accueil du RSG par la réalisation d'objectifs annuels.

### Objectifs 2024 :

Redynamiser et renforcer le Groupe Ressources par le recrutement de membres, la planification d'une formation, la révision et réactivation des processus de travail et la traçabilité des démarches. Tous les documents ont été mis en conformité. Le recrutement commence à porter ses fruits et se poursuit. Une formation de 3 jours est planifiée et budgétée pour 2025. Le groupe a retrouvé son rythme de rencontre, sa dynamique d'échange. La motivation se remarque par une augmentation de présence et d'assiduité aux rencontres bimestrielles.

La réalisation de ces deux projets a suscité un intérêt marqué de la part du Service du Médecin Cantonal (SMC). A savoir qu'il a demandé de lui partager notre documentation VIASI et l'autorisation de transmettre nos coordonnées aux institutions du canton, intéressées, en référence de bonne pratique. Le nouveau concept de soins, animation et accompagnement a été validé par le SMC, avec félicitations pour l'excellence du travail accompli. Ce sont des encouragements notoires à poursuivre cet accompagnement.

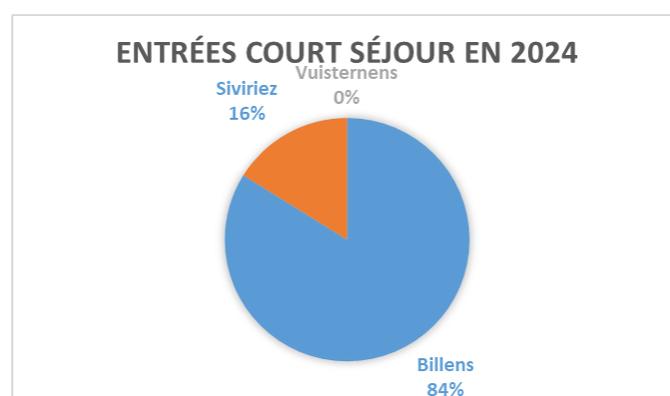
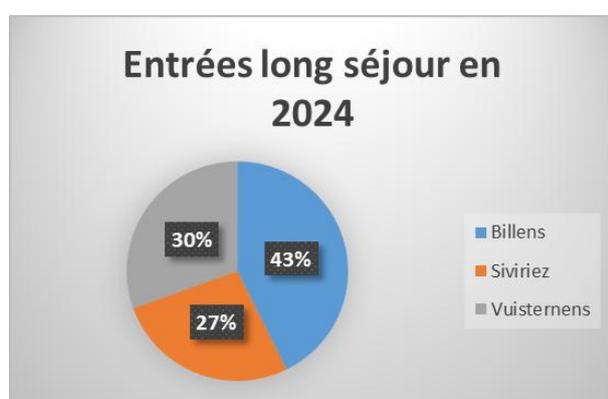
**Rose-Marie Demierre**

# Coordination des lits

## Hébergement et admissions en 2024

- Long séjour : 98,53 % (contre 98,96 % en 2023), avec un total de 82 entrées (84 en 2023).
- Court séjour : 67,81 % (contre 96,79 % en 2023), avec 31 entrées (45 en 2023).

	Site de Billens	Site de Siviriez	Site de Vuisternens	Total du RSG
Résident long séjour	35	22	25	82
Résident court séjour	26	5	0	31
Entrées totales	61	27	25	113



Concernant les courts séjours, nous disposons de cinq lits autorisés par le canton. La demande fluctue en fonction des périodes : certaines périodes enregistrent une forte sollicitation, tandis qu'à d'autres moments, les bénéficiaires ayant retrouvé une stabilité à domicile n'ont plus besoin de recourir à cette prise en charge. Toutefois, ces lits ne restent pas inoccupés, puisqu'ils sont régulièrement mobilisés pour des situations urgentes en longs séjours. Par ailleurs, l'évolution de l'état de santé de certain-e-s résident-e-s en court séjour a conduit à leur passage en hébergement long séjour, leur retour à domicile n'étant plus envisageable.

- Sur le site de Billens, deux tiers des chambres sont à deux lits, ce qui explique certains changements de chambre ou de site. Ces chambres restent appréciées, notamment par :
  - Les couples souhaitant être hébergés ensemble
  - Les résident-e-s souffrant d'angoisse, pour qui la présence d'un-e colocataire atténue le sentiment de solitude, notamment en soirée et durant la nuit
- Les demandes d'admission sur le site de Siviriez sont en hausse, induites par le bâtiment récemment inauguré, qui offre des infrastructures modernes et adaptées aux besoins des résident-e-s.
- Les nouvelles admissions proviennent principalement :
  - Des hôpitaux, qui restent le principal canal d'orientation vers nos établissements
  - Du domicile, lorsque les proches aidant-e-s ne sont plus en mesure d'assurer un accompagnement adapté

Nous comptabilisons 55 résident-e-s décédé-e-s durant l'année.

Michèle Oberson

# Hôtellerie-logistique

L'année 2024 a été marquée par l'adaptation et la nouveauté, avec son lot de défis à relever pour l'ensemble du service. Parmi les événements majeurs, on note le départ de l'ORS, l'ouverture de l'unité SEO, l'arrivée de l'EMS de Sorens, ainsi que l'achèvement et l'ouverture du nouvel EMS de Siviriez. Ce dernier projet a représenté un défi de taille, nécessitant une gestion complexe avec de nombreuses incertitudes, s'ajoutant aux tâches quotidiennes.

Chaque secteur a été impacté par ces événements, mais l'EMS de Siviriez a particulièrement mobilisé les équipes, notamment durant les phases de préparation et d'emménagement. Bien qu'un EMS existait déjà, le transfert des activités dans un nouvel environnement n'était pas une tâche aisée. Les collaborateurs-trices ont su faire preuve d'une remarquable capacité d'adaptation et d'un engagement sans faille pour assurer une transition fluide et optimale pour toutes et tous. Grâce à leur investissement, cet objectif a été pleinement atteint.

Le départ de M. Jacques Tena à la fin de l'été a également conduit à un réajustement organisationnel. Néanmoins, les responsables de secteurs ont su faire preuve de flexibilité et ont réorganisé efficacement leurs activités en attendant son remplacement.

Les années à venir s'annoncent riches en nouveaux défis. Plus que jamais, l'adaptabilité sera la clé de voûte de notre évolution. Les changements sociétaux rapides et les attentes des résident-e-s, client-e-s, hôtes et du personnel imposeront à ce service de repenser ses méthodes et d'innover pour répondre aux exigences de demain.

Enfin, ce rapport ne pouvait être conclu sans mentionner que les responsables de secteurs tenaient à remercier sincèrement les équipes pour tout le travail accompli cette année.

## L'année en quelques chiffres :

- Cuisine : 332'000 repas ont été préparés, englobant les trois sites, les repas AES, les repas à domicile ainsi que ceux destinés à la clientèle de passage dans nos cafétérias.
- Service technique : 2'000 interventions ont été réalisées pour des réparations, et 26'000 km parcourus pour assurer les transports entre les sites.
- Hôtellerie : notre blanchisserie a traité 149'000 kilos de linge, tandis que 60'300 boissons chaudes ont été vendues et 25'690 repas servis dans les cafétérias.

## L'année en quelques événements :

- Production d'électricité à l'aide des panneaux solaires sur les sites de Siviriez et Vuisternens-devant-Romont.
- Réorganisation du service des transports inter-sites assurés par le service technique afin de simplifier et optimiser l'organisation des secteurs bénéficiaires que sont la cuisine, la blanchisserie, l'intendance, les soins, l'animation et la pharmacie ainsi que l'administration.
- Travaux importants pour accueillir l'unité du SEO et l'EMS de Sorens.
- Mandat de collaboration avec l'ORTRA pour le traitement du linge.

## Pour le secteur

Responsables Intendance : **Carole Phillot & Silvana Bertschi**

Responsable Service technique : **Marc Roulin**

Chef de Cuisine : **Pascal Spichtig**

# Aide et soins à domicile

L'évolution du secteur des soins à domicile s'est intensifiée ces dernières années, en réponse à une réorganisation hospitalière qui a remodelé profondément le paysage de la santé. Les hospitalisations sont désormais de plus en plus courtes, avec des situations souvent instables, des allers-retours fréquents à l'hôpital et une prise en charge parfois reportée, notamment dans le cadre des soins électifs. Cette situation a exposé la vulnérabilité croissante de la population et a nécessité une grande flexibilité de la part de tous-tes les professionnel-le-s de santé.

Les exigences croissantes des caisses maladie imposent aux soignant-e-s de s'adapter sans cesse. La prise en charge des personnes fragiles demande non seulement des capacités d'adaptation aux soignant-e-s qui doivent trouver les arguments solides et qui leur prend un temps considérable.

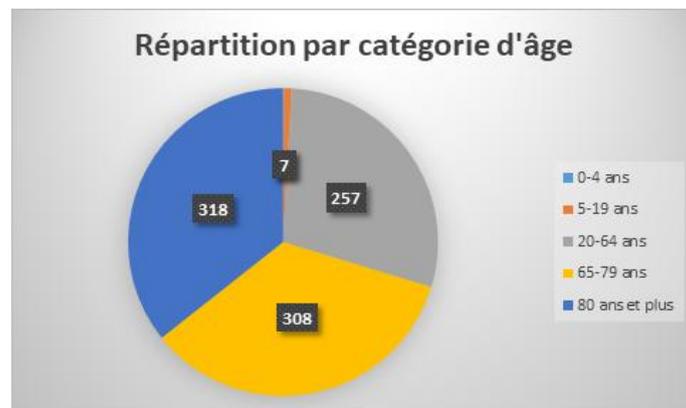
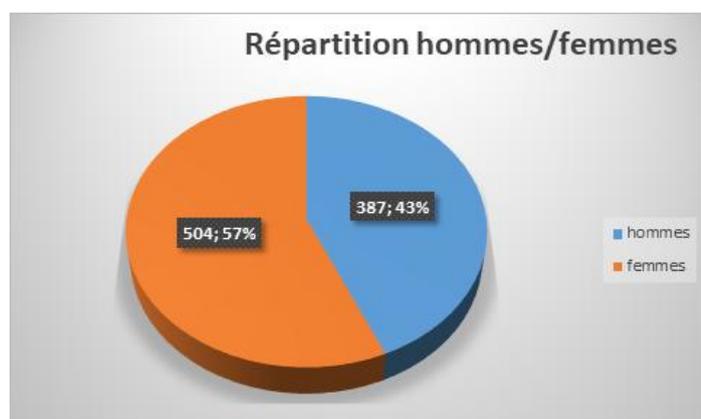
Dans ce contexte, la formation continue reste essentielle. Elle permet de maintenir un haut niveau de compétences et d'assurer une prise en charge optimale, tant sur le plan technique que pour l'application des nouveaux protocoles. Nous avons également à cœur de former les soignant-e-s de demain, notamment les étudiant-e-s en Bachelor, afin de répondre aux besoins futurs d'un secteur en constante évolution.

L'année 2024 a été marquée par une reconnaissance accrue du rôle des professionnel-le-s de l'ASDG, et en particulier des aides-soignant-e-s et des assistant-e-s en soins et santé communautaire (ASSC). Ces professionnel-le-s jouent un rôle crucial dans la prise en charge à domicile, en apportant un soutien indispensable aux client-e-s et à leurs familles. Leur engagement quotidien contribue à la qualité des soins et au bien-être de la population, où la planification des prestations reste un défi de taille.

La gestion des entrées et sorties des client-e-s demeure un défi logistique. Le travail des responsables de secteur et des planificatrices est essentiel pour garantir que les soins soient délivrés de manière cohérente et continue. Nous savons que plusieurs facteurs échappent à notre contrôle : les décisions relatives aux sorties d'hôpital, la géographie du district, les préférences des client-e-s concernant les soins et les horaires ou encore le taux d'activité du personnel. Ces enjeux doivent être pris en compte dans notre travail au quotidien.

Je souhaite remercier tout particulièrement les professionnel-le-s de terrain ; infirmier-ère-s, ASSC, aides-soignant-e-s, puéricultrices et autres membres de l'équipe, pour leur professionnalisme, leur bienveillance et leur soutien inestimable aux client-e-s et à leurs proches. Vous êtes au cœur de notre mission, et c'est grâce à vous que nous pouvons offrir des soins de qualité à la population du district.

Merci à tous pour votre travail et votre engagement. Ensemble, nous continuerons à relever les défis qui se présentent à nous, pour garantir un avenir sain et sûr aux glânois-e-s.



## Indemnités forfaitaires situations actives au 31 décembre 2024

Indemnités	Tarifs	Nombre
Indemnité à	Fr. 7.50 / jour	1
Indemnité à	Fr. 10.00 / jour	4
Indemnité à	Fr. 15.00 / jour	29
Indemnité à	Fr. 20.00 / jour	46
Indemnité à	Fr. 25.00 / jour	55
Indemnité à	Fr. 30.00 / jour	24
Indemnité à	Fr. 35.00 / jour	15
<b>Total des dossiers actifs</b>		<b>174</b>
<b>En attente d'évaluation/décision</b>		<b>17</b>

63 nouvelles demandes ont été déposées en 2024. Lors des 4 séances de la Commission de district, 61 nouvelles situations ont été traitées comme suit :

- 40 acceptées
- 11 refusées
- 10 sans suite (décès ou placement avant l'évaluation)

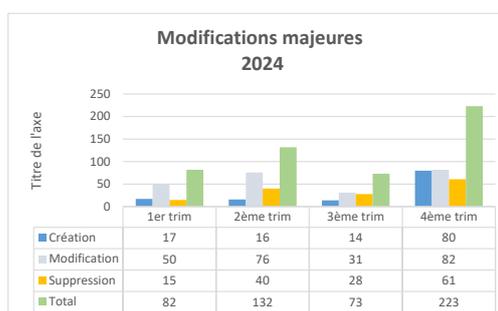
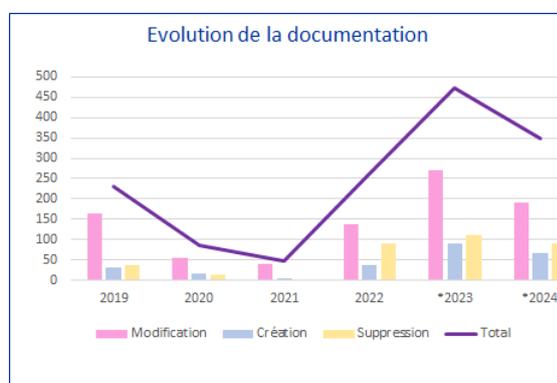
51 situations ont été réévaluées durant l'année et 47 dossiers fermés.

**Michèle Berchier**

# Qualité

La démarche qualité a repris du sens au RSG. Les différents secteurs s'activent à maintenir une documentation réaliste et conforme aux bonnes pratiques du terrain.

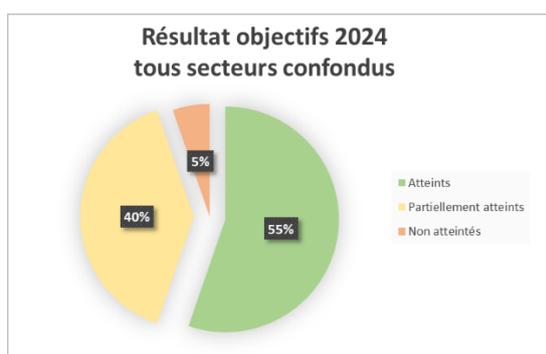
**Les indicateurs de mise à jour de la documentation** démontrent cette évolution.



\* 2023 et 2024 : ne comprennent pas les modifications mineures.

**Les processus d'amélioration continue** se développent progressivement et s'intègrent dans la politique de management de chaque secteur à un rythme propre selon les possibilités et la charge de travail.

## Suivi des objectifs 2024



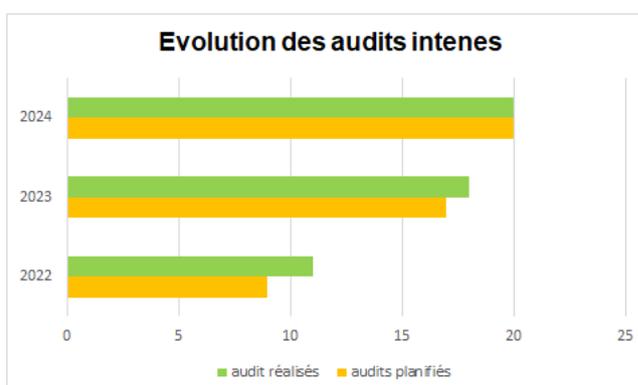
Total des objectifs posés : 40

Les objectifs partiellement atteints sont reportés sur 2025.

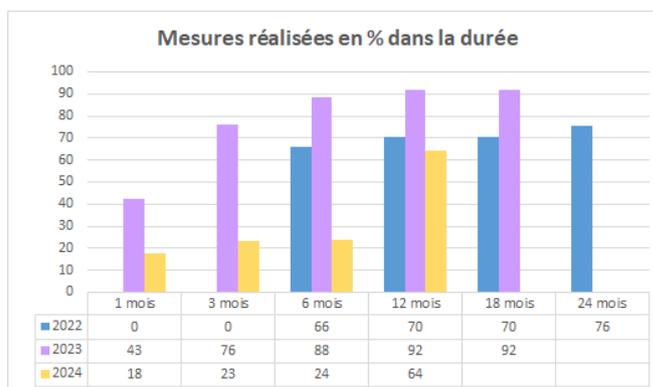
Un objectif non atteint sera inclus dans la rénovation du site de Billens, l'autre reste actif pour 2025.

## Audits internes

Evolution : vision des 3 dernières années, après la pause COVID.



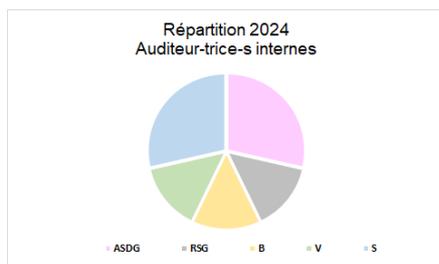
Evolution des mesures correctives d'audits internes et de leur traitement durant les 3 dernières années.



Evolution de la moyenne des mesures correctives / audit				
	2022	2023	2024	2025
Mesures/ audits	8	6	4.5	

### Auditeur-trice-s internes :

Situation actuelle



14 collaborateur-trice-s engagé-e-s dans cette fonction en 2024 contre 10 en 2023.

Projection à 5 ans

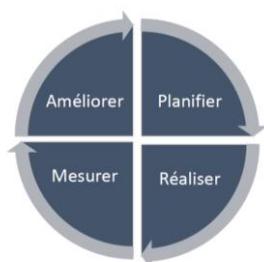
		Auditeur-trices / secteur				
		2023	2024	2025	2026	2027
INT, CUI, TEC, soi	Billens	2	2	6	8	8
INT, CUI, TEC, soi	Siviriez	3	4	5	6	6
INT, CUI, TEC, soi	Vuisternens	2	2	6	7	7
ADM, RH, DIR,	RSG	3	2	4	4	5
	ASDG	0	4	4	6	6
		10	14	25	31	32
<b>Prévision</b>						
<b>Total</b>		10	15	21	24	26
<b>Total avec ASDG</b>			17	25	30	32

Exigence AFISA :  
Un audit par secteur chaque année.

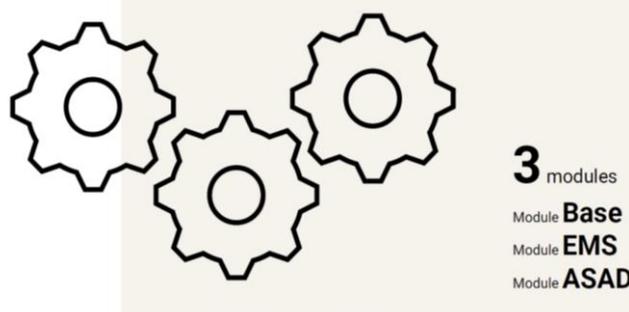
### Politique et label qualité, en route vers QUAFISA

Le projet AFISA (*Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées et de l'aide et des soins à domicile*) d'actualisation des Normes qualité du label Quafisa remplaçant celui de l'AFIPA, ancienne organisation faîtière, est en cours de finalisation. Il se présente comme suit :

Principe de la roue de Deming



### SYSTÈME MODULAIRE



Infos tirées de la présentation normes de bases AFISA, 1.02.2024.

Le RSG s'est impliqué dans la construction des normes des 3 modules soit dans les groupes de travail soit par sa participation aux diverses consultations proposées. A ce stade, les 3 modules sont en cours de validation finale auprès des autorités cantonales.

Dès 2026, nous devrions pouvoir à nouveau bénéficier d'indicateurs annuels en concordance pour toutes les structures d'accueil du canton, les services d'aide et de soins à domicile, incluant les réseaux de soins comme les plus petites institutions. Le secteur qualité de l'AFISA travaille en ce sens en étayant son expérience par une collaboration avec la Haute Ecole de Santé.

Dans le cadre de ce même projet, nous recevrons un soutien dans la mise en œuvre d'une enquête de satisfaction des résident-e-s, hôtes et client-e-s des réseaux de santé. La réalisation de cette enquête est projetée pour 2026. Un sondage en ligne, de satisfaction de collaborateur-trice-s, commun aux institutions et Réseaux de santé membres se dessine. Cette collaboration permettra de tirer des indicateurs communs facilitant le benchmark et le développement des partenaires.

**Rose-Marie Demierre / Michèle Oberson**



# Santé et sécurité au travail

L'année 2024 a marqué une étape importante dans la gestion de la santé et de la sécurité au travail au sein du **Réseau Santé de la Glâne** avec l'arrivée, au 1er juin, d'un **Chargé de sécurité – Responsable Santé-Sécurité au Travail (SST)**. Son rôle a été central dans la réactivation et le renforcement des dispositifs de prévention des risques professionnels, avec une approche stratégique et opérationnelle.

## ❖ **État des lieux des non-conformités et pistes d'amélioration :**

Dès sa prise de fonction, le responsable SST a commencé par effectuer un **diagnostic des non-conformités et axes prioritaires** sur l'ensemble des sites, permettant d'identifier les écarts aux normes et de proposer des pistes d'amélioration. Ce travail a notamment mis en évidence des besoins en **mise en conformité des systèmes de sécurité incendie** ainsi qu'en **sensibilisation et formation des équipes**.

## ❖ **Réactivation de la commission de sécurité :**

**La commission de sécurité** a été réactivée. Elle est un organe essentiel pour définir une stratégie de prévention cohérente et coordonnée. Cette commission a pour but d'établir une vision globale des risques et de fixer des priorités d'actions pour améliorer la sécurité des collaborateurs et des résidents.

## ❖ **Projets majeurs en 2024 :**

- **Acquisition d'un nouveau bus adapté** pour le transport de personnes à mobilité réduite (PMR) en soutien aux activités d'animation. Ce projet, initié en 2024, vise à améliorer l'accessibilité des sorties et événements pour les résident-e-s.
- **Protection incendie à Siviriez** : création des concepts de protection incendie pour le nouveau home, mise en place des mesures de formations et du plan de prévention et d'intervention.
- **Mise en conformité du système d'alarme incendie à Vuisternens** : une correction essentielle pour garantir une détection rapide et une alerte efficace en cas d'incident.
- **Gestion des produits chimiques** : analyse des risques, réorganisation des zones de stockage, mise à jour des fiches de sécurité (FDS) et réduction des quantités de produits dangereux utilisés.

## ❖ **Formations et sensibilisation en sécurité :**

Un axe clé du programme SST 2024 a été la **formation des collaborateur-trice-s et des cadres** sur les risques liés à la sécurité et à la prévention incendie :

- **Rencontre et formation SST pour l'ensemble des employé-e-s** pour leur permettre d'agir comme relais dans la prévention et la gestion des incidents.
- **Formation de protection incendie pour les responsables de services** : sensibilisation spécifique aux responsabilités et aux protocoles d'intervention en cas d'incendie.
- **Formation incendie pour les employé-e-s** : mise sur pied d'un programme de formation en 4 étapes pour assurer une réaction rapide et appropriée face à un départ de feu.
- **Exercices d'évacuation à Siviriez**, permettant de tester les procédures et d'améliorer la réactivité des équipes en cas d'urgence.

L'engagement du Réseau Santé de la Glâne en faveur de la **sécurité et du bien-être au travail** s'est traduit par ces actions concrètes, qui continueront à être développées et renforcées dans les années à venir.

Jean-Pierre Vicario