

**Zeitschrift:** Curaviva : revue spécialisée  
**Herausgeber:** Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses  
**Band:** 1 (2009)  
**Heft:** 3: Le benchmarking : comparaison des coûts et prestations: à raison?  
  
**Artikel:** "Heim Benchmarking Schweiz" - Favoriser la connaissance au sein du secteur des EMS : miroir, ô miroir, dis-moi...  
**Autor:** Wenger, Susanne  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813887>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 30.01.2026

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

«Heim Benchmarking Schweiz» - Favoriser la connaissance au sein du secteur des EMS

## Miroir, ô miroir, dis-moi...

Le temps consacré à chaque niveau de soins dans mon institution est-il supérieur ou inférieur à celui qu'enregistrent les autres institutions? Y a-t-il relativement beaucoup ou peu de chutes? Et comment une autre institution parvient-elle à maintenir les coûts de pension à un niveau inférieur pour une qualité identique? Le projet Heim Benchmarking Schweiz (HeBeS) a pour ambition d'aider les institutions, par le biais d'indicateurs et d'études de cas, à mieux se connaître elles-mêmes. Il s'agit en l'occurrence de jeter un regard au-delà des considérations financières.

Susanne Wenger

Lorsque Kurt Wegmüller, directeur du centre pour personnes âgées Domicil Baumgarten, sis à Bümpliz, dans la banlieue bernoise, étudie les résultats HeBeS pour son institution, il met ses lunettes. Un geste presque symbolique, dit-il: «Participer à un exercice de benchmarking signifie considérer son institution d'un œil critique.» On voit apparaître sa propre prestation et on découvre où on en est par rapport aux autres. «Apprendre des autres. Tel est l'objectif principal», affirme Ruth Köppel, responsable du projet HeBeS. «Le secteur des soins de longue durée dispose de vastes connaissances.» Et HeBeS met à disposition un instrument bien pensé pour permettre l'échange de ces connaissances. Non seulement au niveau régional, mais aussi national.

A l'issue d'une longue phase de développement avec suivi scientifique, le projet HeBeS (lire l'encadré) a réalisé il y a deux ans un premier essai en laboratoire, avec la participation de 13 homes pour personnes âgées et établissements médico-sociaux, dont la résidence Domicil Baumgarten. Le benchmarking 2009, auquel ont participé jusqu'à présent 40 institutions, est actuellement en cours d'évaluation, et les inscriptions pour 2010 sont ouvertes. Dans toutes les phases de la démarche, il existe aussi, outre le

benchmarking quantitatif qui repose largement sur la statistique des institutions médico-sociales (Somed), une partie quantitative: ce benchlearning s'appuie sur des indications supplémentaires fournies par les institutions sur un thème particulier. C'est ainsi que les coûts de pension ont été examinés à la loupe dans le cadre d'un essai en laboratoire; cette année, il s'agit des coûts des soins LAMal; en 2010, on se penchera, dans la partie qualitative, sur les coûts socio-hôtelières.

### Se comparer aux acteurs de niche

Aujourd'hui, une institution intéressée peut choisir parmi plusieurs offres de HeBeS. Le module de base, avec les toutes dernières données Somed confirmées par l'Office fédéral de la statistique, fournit un court profil de l'institution sur la base de différents indicateurs. La comparaison intervient avec les autres institutions qui participent au projet HeBeS, dans le plus strict anonymat, mais aussi avec plus de 1500 institutions suisses, comme le souligne Ruth Köppel, grâce aux valeurs de référence statistiques de Somed – elles aussi anonymisées.

Pour obtenir des résultats plus différenciés, les institutions peuvent également se comparer à des établissements similaires sur le plan structurel – par exemple à des institutions dont les résidents requièrent les mêmes besoins en soins. Ainsi, l'établissement Domicil Baumgarten qui, outre les lits EMS et les appartements avec encadrement, gère une résidence pour personnes âgées, un foyer de jour et des bains thérapeutiques publics, pourrait se mesurer à d'autres institutions polyvalentes.

Il est vrai qu'avec ses 17 maisons, le groupe bernois Domicil, dont fait partie l'établissement de Bümpliz, offre déjà de belles possibilités de comparaison, reconnaît Kurt Wegmüller. Mais HeBeS permet de se placer aux côtés de mêmes acteurs sur un marché de niche, dans un cadre plus large. En outre, HeBeS fournit des informations sur les coûts des immobilisations; «les amortissements et les intérêts sur les capitaux sont des facteurs de coûts





Photo: med

Découvrir où l'on se situe par rapport aux autres: pour le savoir, le centre pour personnes âgées Domicil Baumgarten, dans la banlieue bernoise, a participé au projet HeBeS.

importants, qui sont traités de manière très différente par les institutions», constate Ruth Köppel. Enfin, les institutions peuvent se positionner par rapport aux différentes catégories de charge en soins.

### Apprendre des autres

Le modèle HeBeS ne se contente pas de prendre en compte les simples résultats commerciaux. Le modèle d'indicateurs développé repose sur un tableau de bord prospectif (balanced scorecard), c'est-à-dire un système de gestion moderne qui permet de jeter un regard au-delà des aspects purement financiers. L'institution est alors considérée également du point de vue des résidents, des collaborateurs et des autres ressources, processus et prestations. Concrètement, cela signifie qu'une institution peut vérifier si elle se situe dans la moyenne, ou non, en termes de durée de séjour, par exemple, ou de charge en soins relevant de la LAMal. Elle peut également déterminer où elle en est concernant les coûts des médicaments en général, des antidépresseurs pour les résidents en particulier. Suis-je dans la norme avec mes coûts salariaux par équivalent plein temps? Le personnel de soins diplômé effectue-t-il plus ou moins de travail qu'ailleurs? Comment classer le taux d'occupation de l'institution? Avons-nous relativement beaucoup de cas d'escarre et de chutes? Y a-t-il chez nous plus ou moins de résidents en sous-poids qu'ailleurs? Autant de questions auxquelles le modèle HeBeS apporte des réponses.

«Il est important de mettre les différents indicateurs en relation», précise Ruth Köppel. Si une institution affiche un nombre particulièrement élevé de décubitus, cela peut être dû au nombre élevé de transferts provenant directement de l'hôpital. Dans la partie qualitative – c'est-à-dire dans le benchlearning – l'échange entre

les institutions dépasse la comparaison chiffrée. On sort de l'anonymat, on se rencontre dans un séminaire, on va ensemble visiter les institutions qui se distinguent dans un domaine particulier, par un rapport qualité-prix particulièrement bon. «Il s'agit d'apprendre de ceux qui appliquent les meilleures pratiques», explique Ruth Köppel. Un exemple: un établissement n'offre pas plusieurs menus à ses résidents pour le repas du midi; en revanche, il leur propose de participer à la planification du menu. L'effet de qualité est le même: les résidents conservent le choix du menu. Mais il est obtenu à moindres coûts et, en plus, favorise la participation des résidents. Pour améliorer encore la maîtrise des causes et effets, HeBeS planifie même d'intégrer les résultats des sondages sur la satisfaction des résidents.

### Des charges raisonnables

Certains directeurs ou directrices d'institutions craignent d'être confrontés à trop de charges supplémentaires s'ils doivent fournir des données ou interpréter des graphiques. Mais Ruth Köppel les rassure. Etant donné que la démarche HeBeS repose principalement sur Samed, il n'est pas nécessaire de recueillir les données. Il suffit que l'institution autorise HeBeS à consulter les chiffres Samed; en échange, elle reçoit une déclaration lui garantissant la confidentialité – en particulier pour les données sensibles des résidents et des collaborateurs. La livraison de quelques données supplémentaires à HeBeS demande, selon le module, entre deux heures et une journée de travail. A cela, il faut ajouter l'évaluation interne des indicateurs reçus. «Ce n'est qu'ainsi qu'ils seront utiles», souligne Kurt Wegmüller, qui a «radiographié et examiné à la loupe» les résultats avec son personnel d'encadrement. Pour le directeur de Domicil Baumgarten, la charge financière est également raisonnable. Le module de base pour le benchmarking



## Assurances d'entreprise: Pour des meilleures couvertures et des primes avantageuses!

Le service «assurances» de Curaviva a procédé, en collaboration avec ses partenaires, à une analyse des portefeuilles d'assurances des homes et institutions membres. Cet examen approfondi a fait ressortir que les attentes et les besoins étaient similaires. Ceux-ci ont été exposés et discutés avec des compagnies d'assurances renommées. Le résultat des négociations a débouché sur des solutions inédites à des conditions extrêmement favorables pour les homes et institutions. **Ainsi, les membres de CURAVIVA peuvent bénéficier des conditions exclusives selon les conditions-cadres négociées pour eux:**

### Contrats-cadres pour:

**Assurance choses et pertes de revenu**

**Assurance responsabilité civile d'entreprise**

**Assurance épidémie**

**Assurance véhicule à moteur**

**Assurance perte de gain maladie collective**

**Assurance accident obligatoire et complémentaire**

Couverture «All-Risk» comprise

Inclusion possible de la RC Privée des pensionnaires

Altération des denrées/Fermeture d'homes/Interdiction de travail

Casco pour déplacements professionnels

Indemnité journalière avec choix du délai d'attente

Avec inclusion de la faute grave

Les particularités de ces contrats-cadres résident dans des catalogues complets de couvertures avec des primes particulièrement avantageuses et calculées de façon extrêmement simple. Ainsi, les primes pour les assurances de choses, de responsabilité civile entreprises et les couvertures de l'assurance épidémie, se basent uniquement sur le nombre de lits de l'établissement. Les places permanentes pour soins et les places de jour sont intégralement comprises. Ces nouvelles solutions d'assurances ne sont pas comparables avec les offres traditionnelles des sociétés d'assurances. Ci-après, nous vous présentons un extrait de vos avantages sur deux contrats-cadres:

### Assurance de choses et pertes de revenus «All-Risk»

- calcul des primes sur la base du nombre de lits uniquement
- aucune somme d'assurances (valeur d'inventaire ou chiffre d'affaires) à déclarer
- renonciation à l'application de la sous-assurance
- assurance ménage des résidents inclus, y compris la couverture pour le vol simple
- limitation de garantie réduite au minimum
- couverture complémentaire «All-Risk»
- prime adaptée en tenant compte de l'importance et du genre d'institution
- franchise générale de CHF 500.–

### Assurance responsabilité civile entreprise

- garantie par événement de CHF 10 000 000.– pour les lésions corporelles, dommages matériels et frais de prévention
- large palette de couverture avec notamment les préjudices de fortune purs
- possibilité d'inclure la responsabilité civile privée des résidents
- couverture prévisionnelle
- franchise générale de CHF 500.–
- prime adaptée en tenant compte de l'importance et du genre d'institution
- couvertures des activités artisanales secondaires jusqu'à concurrence d'un chiffre d'affaires de CHF 250 000.–

Les autres contrats-cadres négociés vous offrent également des conditions très avantageuses avec de larges couvertures intégrées. En choisissant ces solutions élaborées à votre attention, vous pouvez économiser jusqu'à plusieurs milliers de francs de primes par année.

En qualité de partenaire exclusif de Curaviva et de son service d'assurances pour toute la Suisse romande, le cabinet de courtage PROCONSEILS SOLUTIONS SA se tient à votre disposition pour vous aider dans votre gestion quotidienne et pour vous donner des conseils professionnels dans tous les domaines d'assurances. Au travers d'un mandat de gestion vous accédez directement à un partenaire neutre et indépendant lequel pourra gérer de façon optimale, l'ensemble de votre portefeuille d'assurances.

**Nous nous réjouissons de pouvoir vous offrir plus d'assurances à moindre coût!**

**CURAVIVA.CH**

SERVICE D'ASSURANCES

Association des homes et institutions sociales suisses  
Zieglerstrasse, Case postale 1003  
CH-3000 Berne 14  
T 031 385 33 67, F 031 385 33 34  
o.reding@curaviva.ch, www.curaviva.ch

 **ProConseils sa**  
solutions  
Courtage en assurances

Alain Bornand  
Pl. Dufour 1, Case postale 914  
1110 Morges 1  
T 021 802 54 10, F 021 802 54 11  
a.bornand@proconseilssolutions.ch



quantitatif coûte 380 francs; il faut compter entre 80 et 180 francs pour les modules supplémentaires. La participation au benchmarking qualitatif revient, elle, à 3600 francs.

### Investir son temps au bon endroit

Et qu'en est-il de l'objection formulée par les détracteurs du benchmarking, qui prétendent que la collecte de valeurs et d'indicateurs n'en dit finalement pas long sur la qualité du travail fourni? «La façon dont une institution utilise ses ressources a des répercussions directes sur la qualité perçue par les résidents», riposte la responsable de HeBeS. Pas seulement en ce qui concerne les tarifs, mais aussi très concrètement. Quand une institution élabore ses horaires de travail intelligemment, le personnel a plus de temps à consacrer aux résidents. C'est aussi pourquoi l'organisation du travail fait partie des principales thématiques abordées dans le projet de benchmarking en lien avec les coûts des soins.

Kurt Wegmüller considère également l'utilisation des ressources comme le principal enjeu de toute institution. Le benchmarking permet de mieux savoir si l'on investit son temps au bon endroit. Les indicateurs ont ainsi confirmé au directeur de Domicil Baumgarten que les soins proposés aux résidents sont supérieurs à la moyenne, pour des coûts raisonnables. Dans le secteur de l'hôtellerie, en revanche, l'institution affiche des coûts bien plus élevés. «C'est alors qu'on commence à se poser des questions», explique Kurt Wegmüller. A-t-on correctement enregistré les chiffres? Est-ce dû à la comptabilité, à la structure polyvalente compliquée de l'établissement? Cela s'explique-t-il par le fait que les résidents bénéficient, à midi, d'un choix de menus et d'un service à la table? «L'heure des repas permet aussi de nouer de précieux contacts sociaux», justifie Kurt Wegmüller. Par ailleurs, la future clientèle des institutions sera de plus en plus exigeante sur ce type de prestations. Un résultat hors norme dans le benchmarking ne signifie donc pas automatiquement qu'il faut réduire les

## Objectif: couverture des coûts

Heim Benchmarking Schweiz est une association d'utilité publique. Elle compte actuellement six membres au sein de son comité: Gustav Egli, directeur d'une résidence pour personnes âgées à Küsnacht (ZH), qui assume également la fonction de président, le polytechnicien Armin Dörzbach, l'expert en statistiques Markus Egli et la responsable de HeBeS, Ruth Köppel. Curaviva Suisse est représentée par Daniel Domeisen et Oskar Reding. La phase de développement et de lancement sur le marché de HeBeS – soutenue par la Fondation Age avec un montant de 370 000 francs – a pris fin cet été. On entre dès lors dans la phase opérationnelle. L'objectif est d'assurer la couverture des coûts. Cela signifie que le nombre de clients doit être augmenté à au moins 250 institutions par an. On envisage également la mise en œuvre de HeBeS dans les établissements pour personnes handicapées. (swve)

[www.hebes.ch](http://www.hebes.ch)

## HeBeS en Suisse romande

Le projet HeBeS n'a pour l'instant pas encore percé en Suisse romande. Chaque canton a développé ses propres méthodes d'analyse et d'évaluation, en fonction des exigences locales, généralement en lien avec l'octroi des subventions publiques. «C'est bien d'avoir un outil de benchmarking. A condition de savoir qu'en faire», explique Neil Ankers, secrétaire général de la Fédération genevoise des EMS. A son avis, la difficulté résidera, d'une part dans la définition d'un objectif commun qui permette la comparaison, d'autre part dans la composition d'un catalogue d'indicateurs identiques qui tienne compte des particularités cantonales. Un rendez-vous a été fixé à fin novembre avec la Plateforme romande de Curaviva Suisse. La responsable de HeBeS, Ruth Köppel, y présentera la démarche aux représentants des associations cantonales romandes d'EMS. Et devra convaincre. (amn)

coûts. Et Kurt Wegmüller de poursuivre: «On peut aussi laisser les choses en l'état, si on sait pourquoi. Cela s'intègre dans la stratégie».

### «Je n'ai rien à cacher»

Beaucoup craignent que les assureurs maladie ou les autorités de surveillance utilisent essentiellement les benchmarks, compte tenu du besoin croissant en soins, pour faire pression sur les coûts. Kurt Wegmüller ne partage pas cette crainte. Ceux qui demandent des fonds publics doivent aussi accepter de se remettre en question: «Je n'ai rien à cacher». Au contraire: quiconque est en mesure d'étayer ses prétentions par des indicateurs est plus fort dans les négociations. On pourrait par exemple présenter à un politicien qui ne voit que les coûts et montre du doigt le taux d'occupation relativement bas d'une institution, les indicateurs relatifs aux transferts de l'hôpital et au taux de retour à la maison. Tel est l'argument de Ruth Köppel. Elle est aussi d'avis que «HeBeS est un super instrument pour négocier un mandat de prestations ou la dotation en personnel».

«Plus d'institutions participeront au projet HeBeS, plus nous aurons de chiffres pointus et de meilleures possibilités de comparaison», encourage Kurt Wegmüller. «Le benchmarking aide une institution à mieux se connaître et à en tirer des conclusions pour un travail de bonne qualité en faveur des résidents», constate Daniel Domeisen, responsable du secteur Gestion d'entreprise et Droit dans le domaine spécialisé des personnes âgées de Curaviva Suisse. Il est convaincu que les institutions bénéficient d'un instrument de travail leur permettant d'influencer positivement les coûts et les processus. «C'est une démarche qu'il vaut mieux entreprendre de sa propre initiative, sans attendre d'être soumis à une pression extérieure.»

(Article traduit de l'allemand)