

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:	
	Les EMS fribourgeois : dix indicateurs pour mesurer la qualité des prestations
Autor:	Nicole, Anne-Marie
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-813888

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>

Les EMS fribourgeois

Dix indicateurs pour mesurer la qualité des prestations

En 2004, l'Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées (AFIPA) a introduit un système de gestion de la qualité, basé sur un manuel de certification standard pour les EMS: le référentiel Quafipa. Depuis, la démarche s'est considérablement développée, enrichie de divers outils de mesure et d'interfaces informatisées. Objectif final: permettre aux établissements de connaître les bonnes pratiques au sein du réseau et d'échanger leurs savoirs. Une première analyse comparative des indicateurs pertinents mis en place (benchmarking) est prévue pour le début 2010.

Anne-Marie Nicole

«On ne peut pas parler d'amélioration de la qualité si on ne peut pas la mesurer. Nous devons connaître nos points forts et nos points faibles en évaluant la qualité des services que nous produisons et en examinant leur évolution dans le temps. Pour cela, il nous faut des outils...» Ainsi s'exprimait Michel Meyer, directeur de la résidence Le Manoir, à Givisiez, et cheville ouvrière de la démarche qualité au sein du réseau des EMS fribourgeois. C'était au printemps 2005. La première volée de formation s'achevait alors avec une dizaine d'établissements prêts à mettre en œuvre le nouveau système qualité. Aujourd'hui, les 42 établissements médico-sociaux que compte l'AFIPA ont tous adhéré – et de leur plein gré! – à cette solution de branche. Une vingtaine ont été attestés à ce jour, les autres sont en cours d'implémentation.

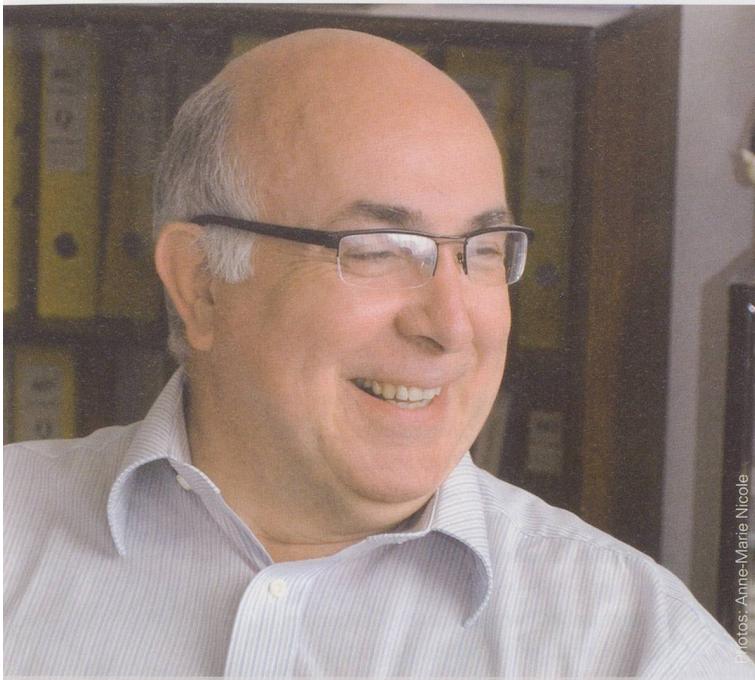
Basé sur la norme ISO 9001:2000 et sur le modèle EFQM, le référentiel qualité Quafipa a principalement pour but de répondre aux différentes normes et législations, tant fédérales que cantonales – et parfois régionales, avec les recommandations de la Conférence romande des affaires sanitaires et sociales – qui exigent toutes des «prestations de qualité». L'objectif était aussi de

mettre en œuvre les principes contenus dans la charte éthique, par lesquels les établissements fribourgeois s'engagent à améliorer en permanence la qualité de leurs prestations. Enfin, l'AFIPA souhaitait proposer à ses membres un modèle économiquement supportable, auquel ils puissent s'identifier grâce à des standards reconnus par tous, et qui favorise la mise en commun de projets spécifiques et l'échange d'expériences et de données.

Une démarche collective

«L'introduction du référentiel Quafipa est une solution, peu intrusive, qui permet aux homes de faire preuve de transparence vis-à-vis de leurs publics, de couvrir leurs lacunes et leurs faiblesses en termes de management, et d'actualiser leurs processus», affirme Emmanuel Michielan, secrétaire général de l'AFIPA. Dès lors, pour permettre aux institutions de s'investir pleinement dans la gestion de leur démarche qualité, l'association s'est occupée de mandater les consultants pour les accompagner, de trouver les partenaires financiers – l'Etat et les communes se partagent les coûts d'implémentation – d'organiser les formations et de constituer la Commission des Pairs, organe chargé du pilotage de l'intégralité du projet qualité, présidé par Michel Meyer.

L'originalité du modèle fribourgeois repose sans doute sur une culture forte de la collectivité et de la mise en commun. Elle se concrétise certes dans le principe du «pot commun», qui veut que chaque établissement qui vise l'attestation Quafipa y verse un projet sur lequel il travaille et partage ainsi ses expériences avec les autres établissements participant à la démarche qualité. Elle se traduit surtout dans l'adoption d'un système d'indicateurs spécifiques pertinents. Sur les 50 indicateurs identifiés, 10 sont imposés dans un premier temps (2009–2011): il s'agit du taux d'absentéisme, du taux de rotation, du taux de satisfaction du personnel, du taux de formation du personnel, du taux de réclamation, du taux de satisfaction des clients, du taux de chutes, du



Photos: Anne-Marie Nicole

Michel Meyer, directeur de la résidence Le Manoir, à Givisiez, et cheville ouvrière de la démarche qualité dans les EMS fribourgeois.



Emmanuel Michielan, secrétaire général de l'AFIPA.

taux d'erreurs médicamenteuses, de l'adéquation entre les programmes d'animation offerts et le degré de dépendance et, enfin, du poids du linge. Ces indicateurs touchent les quatre secteurs pris en compte par le référentiel : administration et management, résidants, soins et animation, et socio-hôtelier.

L'évaluation de ces indicateurs permettra, notamment, d'apprécier les résultats atteints et de mettre en place des comparaisons et des analyses entre institutions. D'ici à 2011, l'AFIPA souhaite collaborer avec un centre de compétences pour effectuer cette évaluation et offrir la possibilité à des institutions d'autres cantons de livrer les mêmes résultats. Les institutions qui transmettent les relevés de ces 10 indicateurs à caractère obligatoire à l'association – et pour autant qu'ils s'inscrivent dans les moyennes arrêtées pour la branche – prolongent dans le même temps la validité de leur attestation Quafipa. Un contrat de partenariat pour la qualité, renouvelable tous les trois ans, détermine la nature de la collaboration entre l'établissement et l'AFIPA.

«Je dois me confronter aux autres»

Dans son bureau de Givisiez, face à son écran d'ordinateur et à ses multiples tableaux de suivi et de contrôle, Michel Meyer veut bien faire, mais pas tout seul. Lui qui a suivi au début des années 90 déjà une formation de Quality Manager, entend partager les résultats et les coûts de sa démarche avec ses collègues. «Chacun travaille en silo. Chacun pense être bon. Mais si je me compare aux autres, je vois que j'ai encore un potentiel d'amélioration. Tout seul je ne peux pas le savoir. Je dois me confronter aux autres». C'est donc tout naturellement qu'il s'est associé à une quinzaine d'EMS du canton, pour développer, en partenariat avec une société fribourgeoise, l'application SIEMS (système d'information pour établissements médicalisés ou de soins). Il s'agit d'une solution informatique qui intègre les processus et les indicateurs qua-

lité, ainsi que les données des dossiers de soins. Cet outil facilite la communication et l'échange d'informations entre les différents secteurs d'activité (soins, animation, cuisine, intendance, etc.) d'un même établissement, et entre un établissement et ses intervenants externes (médecins, pharmaciens, etc.). Il servira également à l'élaboration d'un benchmarking entre les établissements.

Approche qualitative

L'objectif visé par l'association fribourgeoise est de développer «la culture de la qualité et de l'échange du savoir». Alors que le projet HeBeS (lire en page 8) se concentre avant tout sur une comparaison des coûts, c'est-à-dire plutôt quantitative, la démarche fribourgeoise s'attache avant tout à utiliser des indicateurs objectifs et scientifiques pour apprécier les prestations et tirer le meilleur des pratiques existantes. On retrouve d'ailleurs cette même approche pour évaluer la qualité des traitements dans le secteur hospitalier, conséquence directe de l'introduction des nouveaux outils de financement des prestations. Le premier rapport de benchmarking des EMS fribourgeois est annoncé pour le début de l'année prochaine.

Le plus difficile, cependant, sera sans doute d'inscrire dans la durée cette démarche qualité et ses prolongements en matière de benchmarking. «Un tel projet est en effet un chantier permanent», confirme Michel Meyer. C'est une façon de «secouer les draps», d'adapter sans cesse les processus pour combler les vides et supprimer les doublons, ce qui dérange parfois les habitudes et les cultures de travail. «Pour faire vivre la démarche, il faut convaincre. Et pour convaincre, il faut faire preuve de souplesse et de transparence, il faut informer, communiquer, échanger, motiver, impliquer...» Et c'est là en soi déjà tout un programme de management!