

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : revue spécialisée
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
<b>Band:</b>	4 (2012)
<b>Heft:</b>	3: La fin de la tutelle : les nouveautés du droit de la protection de l'adulte
 <b>Artikel:</b>	Les associations cantonales d'EMS - Les cantons de Fribourg et du Jura : un même objectif : développer des réseaux forts
<b>Autor:</b>	Nicole, Anne-Marie
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-813831">https://doi.org/10.5169/seals-813831</a>

### **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:** 29.01.2026

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

l'heure est à la recherche de solutions et de nouveaux modèles, notamment avec les partenaires du terrain, pour anticiper les besoins des personnes âgées dans le futur.

## Les associations cantonales d'EMS – Les cantons de Fribourg et du Jura

# Un même objectif: développer des réseaux forts

**Planification médico-sociale ou coordination gérontologique:** dans le Jura comme à Fribourg, l'heure est à la recherche de solutions et de nouveaux modèles, notamment avec les partenaires du terrain, pour anticiper les besoins des personnes âgées dans le futur.

Anne-Marie Nicole

### Jura, un petit réseau d'EMS

«Le Jura est un petit canton. Il faut en tenir compte, ça a son importance.» Dominique Buffalo, président pour l'année 2012 de l'Association jurassienne des institutions pour personnes âgées (AJIPA) et directeur de la Résidence les Pins à Vieux, près de Delémont, plante d'emblée le décor, comme pour justifier l'exiguïté du réseau jurassien des EMS et ses modestes ressources: 11 établissements médico-sociaux totalisant 710 lits

et réunis au sein d'une association forte d'un comité de quatre membres et d'un poste de secrétaire général à 10%. Un petit canton, certes, mais qui est confronté aux mêmes réflexions et enjeux que ses voisins, romands notamment, en matière d'organisation et de planification gérontologique. Ainsi, les autorités jurassiennes, en étroite collaboration avec les experts et les partenaires du terrain, dont les EMS, ont travaillé sur plusieurs chantiers d'envergure: la loi sur l'organisation gérontologique, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la planification médico-sociale, présentée en novembre de la même année, la mise en place de mesures pour lutter contre la pénurie de personnel soignant, avec, notamment, la valorisation des métiers de la santé. Sur ce dernier point, le canton a d'ailleurs engagé une démarche novatrice destinée à évaluer les profils des équipes nécessaires pour répondre aux besoins des clients des établissements hospitaliers, des services de soins à domicile et des EMS (méthodologie du skill & grade mix). En parallèle, l'AJIPA a également mené de son côté plusieurs

## AJIPA – Association jurassienne des EMS

Crée en 1991, l'AJIPA regroupe 11 EMS qui offrent actuellement 710 lits. La planification médico-sociale cantonale prévoit, à l'horizon 2022, une diminution de ce nombre de lits à 500, pour privilégier ses axes prioritaires, à savoir le maintien à domicile, le développement des centres de jour et des appartements protégés et la création d'unités de vie à vocation psychogériatrique (UVP).

Si les EMS jurassiens poursuivent la même mission de soins et d'accompagnement des personnes âgées dépendantes, tout le reste les différencie: leur statut juridique (établissement public, fondation communale, société anonyme, fondation à but non lucratif...), leur financement, la réglementation de leurs condi-

tions et rapports de travail (CCT ou autre ...), la gestion de leurs ressources humaines, leur organisation, etc. «L'objectif de l'association est de défendre les intérêts de ses membres dans leurs différences. Si nous tendons à harmoniser certaines pratiques, notre intention n'est en tout cas pas de standardiser les structures», affirme Dominique Buffalo. Afin de garantir cette diversité et une bonne représentativité au sein du comité de l'AJIPA, mais aussi pour alléger la charge de cette fonction assumée sur une base volontaire, un système de rotation biennal a été mis en place, impliquant ainsi l'ensemble des directeurs, à tour de rôle. Il en va de même pour la présidence du comité, occupée chaque année par un autre membre du comité. (amn)

projets au cours de ces dernières années, dont un dispositif de formation en soins palliatifs développé pour l'ensemble des collaborateurs des homes jurassiens, inspiré du modèle mis en place pour les EMS à Genève.

Le principal défi qui occupe actuellement les membres de l'AJIPA reste cependant l'informatisation des EMS. «Nous sommes le dernier canton suisse à ne pas disposer de dossier de soins informatisé dans les EMS», relève Dominique Buffalo. Une commission de trois directeurs s'est attelée à la tâche dès 2010, en collectant et coordonnant les besoins et les attentes des établissements – «en partant de la base, et non du sommet». Actuellement, ils finalisent le développement stratégique du projet avec l'évaluation des implications des plusieurs options en termes de coûts, de ressources humaines, de formation et d'exploitation. L'option retenue devra, d'une part, être compatible avec la plateforme du Système Information Sanitaire que le canton est en train de mettre en place pour l'ensemble du réseau de soins. D'autre part, elle devra répondre aux exigences de la Loi sur l'organisation gérontologique qui vise la continuité des soins et le suivi de la personne dans le réseau sanitaire.

L'automne 2012 sera décisif. C'est en effet en octobre prochain que la commission de l'AJIPA devra faire des propositions à ses membres et obtenir leur adhésion formelle à un outil de travail commun. «Ce sera une première!», affirme Dominique Buffalo, qui sait aussi déjà que la tâche ne sera pas facile pour amener tous les membres à adopter des mêmes références et un système informatique identique. «Il y a en effet des réticences. Mais malgré nos différences et nos individualismes, tous les acteurs au sein de l'AJIPA ont la volonté de faire ce qu'il y a de mieux pour la population âgée. Dans un canton qui compte quelque 75'000 habitants, tout le monde connaît tout le monde! C'est aussi cette proximité qui fait que l'on arrive à s'entendre.» Si tout se déroule comme prévu, les EMS jurassiens devraient donc tous pouvoir disposer d'un dossier de soins informatisé à fin 2014.

### Le principal défi de l'association reste l'informatisation des EMS jurassiens.

#### Fribourg, des projets en bilingue

Dans le canton de Fribourg, l'EMS se décline en français et en allemand. L'Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées (AFIPA) ou Vereinigung Freiburgischer Altersseinsrichtungen (VFA), qui travaille en effet en bilingue, célébrera son trentième anniversaire l'année prochaine. Au cours de ces trois décennies, et plus particulièrement peut-être depuis le début des années 2000, l'AFIPA a développé divers projets pour ses membres, toujours dans une perspective de mise en réseau des savoirs et des expériences et dans un souci de qualité des prestations et d'économie du système.

Associant le plus souvent les partenaires du réseau – prestataires de soins, instances cantonales et communales, centres de formations, partenaires ad hoc selon la nature de l'activité – ces projets sont souvent novateurs et touchent tous les domaines liés de près ou de loin au fonctionnement et à l'organisation de l'EMS: l'assistance pharmaceutique, l'utilisation rationnelle de l'énergie, le développement des foyers

de jour, la démarche qualité avec un référentiel commun et des indicateurs qualité, la mise en place d'une psychiatrie de liaison entre le Réseau de santé mentale et les EMS, etc. – la liste n'est pas exhaustive. Au-delà de ces projets qui soutiennent l'activité des homes, l'AFIPA conduit également des actions destinées à promouvoir l'image des homes, à valoriser l'attractivité et la complexité des soins et de l'accompagnement des personnes âgées accueillies en institution.

Comment répondre aux attentes des personnes âgées? Comment anticiper les besoins en ressources humaines? Comment maintenir la qualité de l'accueil tout en maîtrisant les coûts? Ces questions occupent les réflexions au sein du réseau des EMS fribourgeois depuis plusieurs années déjà. Elles s'inscrivent également en filigrane des «Journées de réflexion de l'AFIPA», des rencontres thématiques organisées tous les deux ans, qui abordent généralement des sujets d'actualité en marge de la politique gérontologique en général, fribourgeoise en parti-

## AFIPA – Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées

L'Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées est la voix des homes fribourgeois des deux côtés de la Sarine. Elle réunit 46 institutions qui hébergent 2600 résidents, dont 50 en court séjour, et qui offrent également 50 places d'accueil de jour. Elle compte également quatre membres associés, partenaires proches dans le domaine de la personne âgée, à savoir Pro Senectute Fribourg, la Croix-Rouge Fribourgeoise, la Fédération fribourgeoise des retraités, et la section fribourgeoise de l'association Alzheimer. L'AFIPA est elle-même membre de divers organismes nationaux et cantonaux, dont la communauté Fri-Age/Alter, particulièrement active sur la place publique pour la défense des intérêts des personnes âgées du canton de Fribourg.

Depuis 2005, le comité de l'AFIPA est organisé en six ressorts, c'est-à-dire en pôles de compétences stratégiques et opéra-

tionnelles. Chaque ressort est responsable de ses dossiers et des négociations à mener avec les autorités compétentes et les partenaires concernés, et conjointement avec les autres ressorts. Organisée selon le modèle de la gestion par objectifs, l'association s'est également dotée d'objectifs de législature, soumis à l'approbation de l'assemblée générale des membres. Les objectifs prioritaires pour la période 2011–2014 concernent, en substance, l'application du nouveau financement des soins et l'introduction du système d'évaluation RAI, la promotion de la mise en réseau des structures socio-santaires pour assurer aux personnes âgées un continuum des soins, la garantie d'une meilleure couverture des prestations socio-hôtelières par un prix de pension adapté, et la répartition en pourcentage des catégories professionnelles. Vaste programme ... (amn)

>>

culier. Les exposés et débats de l'édition 2012, qui a lieu ce début septembre, sont consacrés à la force du réseau des EMS et aux synergies potentielles entre eux et avec leurs partenaires. Le réseau des homes fribourgeois est constitué de nombreuses entités qui n'ont pas toutes la taille critique suffisante pour survivre aux impératifs économiques et structurels. Pour Emmanuel Michielan, secrétaire général de l'AFIPA, l'avenir du secteur ne passera cependant pas forcément par les fusions ni par les établissements multi-sites – les grandes structures tendent à perdre en qualité et en proximité –, mais par des réponses plus nuancées. «A Fribourg, comme ailleurs, nous entrons dans une période financièrement difficile. Dès lors, il est urgent de développer des modèles novateurs de collaboration entre institutions à tous les niveaux.» De nombreux exemples de partenariat, coopération, externalisation, mandat, pool, etc., existent pourtant déjà dans divers domaines, mais sont peu connus.

### L'avenir du secteur ne passera pas par les fusions ou multi-sites, mais par des réponses plus nuancées.

La Journée est donc l'occasion de présenter quelques-uns de ces projets et d'inviter les représentants des EMS, avec les partenaires du réseau médico-social et les autorités, à envisager les unions possibles «pour mieux couvrir les besoins et partager sans perdre son autonomie». Selon le comité de l'AFIPA, et pour autant qu'il y ait la volonté, certaines synergies pourraient d'ailleurs se mettre en place assez rapidement, par exemple le partage de ressources dans le domaine d'expertises infirmières, la diversification des missions des EMS par le biais de structures intermédiaires, l'orientation des personnes âgées à travers l'offre médico-sociale régionale, ou encore la collaboration sur les questions de formation et de ressources humaines. «L'objectif de la journée est avant tout d'ouvrir des perspectives et d'inciter à ce type de rapprochements, avec un mot d'ordre: décloisonnez et partagez vos compétences!» C'est d'ailleurs là aussi l'un des objectifs généraux de la législature 2011–2014 de l'AFIPA. ●

## Annonce

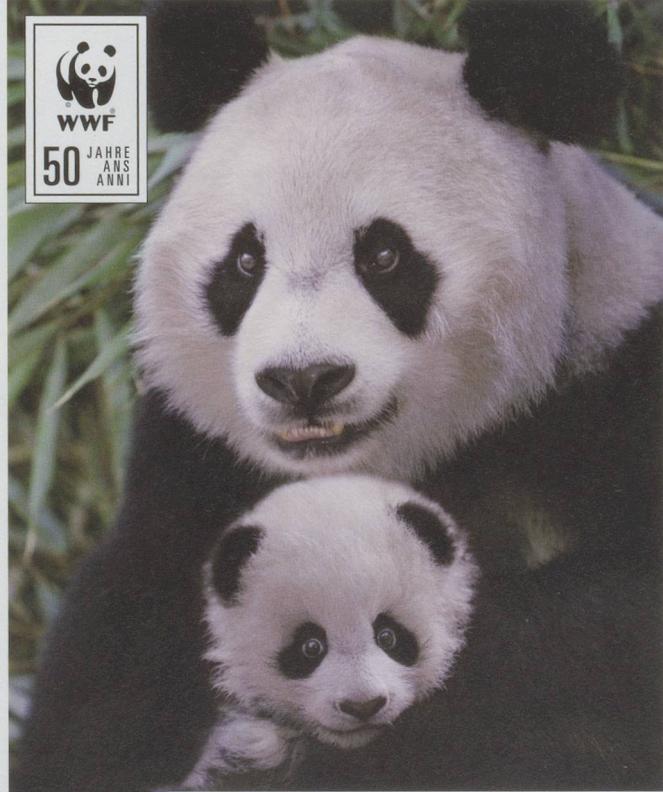


**Le savoir-faire, en particulier pour les solutions de prévoyance pour les homes, de même que les produits et prestations de services concurrentiels nous convainquent. Voilà pourquoi nous sommes chez Comunitas.**

Monique Moren, Directrice Foyer les 3 Sapins,  
Troistorrents

**COMUNITAS**

Comunitas Fondation de prévoyance  
Bernastrasse 8, 3000 Berne 6, Téléphone 031 350 59 59  
[www.comunitas.ch](http://www.comunitas.ch)



**Le WWF a 50 ans  
Avec vous, pour notre planète**

Faites un don par sms en envoyant «Panda don (montant)» au 488 ou sur [wwf.ch/don](http://wwf.ch/don). (Exemple: don de Fr. 9.-: Panda don 9 au 488)