

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : revue spécialisée
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
<b>Band:</b>	12 (2020)
<b>Heft:</b>	4: Coronavirus : comment les institutions font face à la pandémie
<b>Artikel:</b>	Changement à la tête de l'association fribourgeoise des EMS : "Quand on est petit, on travaille en réseau et on fait des alliances"
<b>Autor:</b>	Nicole, Anne-Marie / Michielan, Emmanuel
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1032829">https://doi.org/10.5169/seals-1032829</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:** 12.01.2026

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

## Changement à la tête de l'association fribourgeoise des EMS

# «Quand on est petit, on travaille en réseau et on fait des alliances»

Après dix-sept ans passés à la tête de la faîtière cantonale fribourgeoise des EMS, Emmanuel Michielan\* quitte ses fonctions. Homme de compromis, convaincu par la force des réseaux et des alliances, il est aussi un infatigable meneur de projets. Entretien à l'heure du bilan.

Propos recueillis par Anne-Marie Nicole

### Après dix-sept années à la direction de l'AFIPA, quel est votre sentiment à quelques semaines du départ?

**Emmanuel Michielan** – Ce n'est pas vraiment le départ que j'avais imaginé! J'ai rejoint la Task force sanitaire du canton au mois de septembre, suite à une ou deux défections parmi ses membres. Je me retrouve ainsi pris dans ce tsunami qui déferle sur notre système de santé. La petite équipe de l'AFIPA est aussi très sollicitée et sous le feu depuis quelques temps pour trouver des solutions en termes de ressources humaines, de visites dans les EMS, etc. Dans un tel contexte, il est difficile de prendre du recul pour penser bilan...

\* **Emmanuel Michielan**, 47 ans, est avocat de formation et titulaire d'un diplôme en management des organisations à but non lucratif. De 2003 à fin 2020, il est secrétaire général de l'Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées AFIPA, une association cantonale bilingue qui compte 42 institutions membres. Dès le 1er janvier 2021, il succèdera à Jean-Marc Groppo à la tête de Pro Senectute Fribourg.

Cette situation particulière vous conduit pourtant à porter un regard sur le chemin parcouru.

Cela fait de nombreuses années que nous travaillons à l'image de l'EMS, que nous réfléchissons aux possibilités d'ouverture et d'intégration des institutions au monde extérieur, que nous développons les liens intergénérationnels. Or, aujourd'hui, nous sommes confrontés à un climat de peur: les EMS sont sur la défensive, ils sont réticents aux contacts avec l'extérieur. C'est compréhensible. Mais ça me laisse un goût amer parce que j'ai l'impression que nous avons investi beaucoup d'énergie pour ouvrir les institutions et réalisé plein de choses ces dernières années, et tout s'arrête. Comme un repli sur soi imposé aux établissements. C'est compliqué et cela ne correspond pas à mon rôle de promotion des institutions.

### Ce rôle, justement, quel est-il?

Au niveau de l'association, je dirais d'abord qu'il s'agit de maintenir sa cohésion, de fidéliser les membres, de rapprocher les gens pour qu'ils aient du plaisir à être ensemble et à apprendre les uns des autres. Nous avons également développé des solutions de branche pour répondre aux besoins des institutions: la démarche qualité, les soins palliatifs, la psychogériatrie, l'éthique, le développement durable... Ces projets se poursuivront à l'avenir.

### Le secrétariat général de l'AFIPA est une petite équipe de trois personnes. Comment avez-vous réussi à initier, développer et suivre tant de projets?

Quand on est petit, on travaille en réseau et on fait des alliances! Le programme de formation Palliative Gériatrie a ainsi été mis sur pied avec notre partenaire Voltigo, l'équipe mobile de soins palliatifs. Nous sommes par ailleurs à l'origine de

&gt;&gt;

l'OrTra Fribourg ainsi que du Gérontopôle, une plateforme d'échanges qui réunit des prestataires et des organisations au service des personnes âgées. Ces exemples montrent l'importance des réseaux pour l'AFIPA. Nous sollicitons également les compétences de divers groupes de travail constitués de professionnels de l'animation, de la cuisine, des soins infirmiers, etc. Vu la taille de l'association, l'apport de ces groupes est indispensable. La bonne humeur et la convivialité aussi: nous avons fait un voyage d'étude de trois jours en Alsace avec soixante personnes, dont des représentants des autorités. Ces moments marquent la vie d'une association, ils renforcent les liens, aussi avec les services de l'État. Nous pouvons ainsi mieux construire ensemble.

**Comme les autres faîtières cantonales d'EMS, l'AFIPA doit satisfaire aux attentes à la fois de ses membres, des autorités, des financeurs, des assureurs, du public. Comment agissez-vous dans un tel contexte?**

L'association joue en effet un rôle de courroie de transmission entre les uns et les autres. Elle est un partenaire dans les négociations avec les autorités cantonales et fédérales, avec les hôpitaux, les assureurs-maladie ou encore les hautes écoles. Il faut souvent faire preuve de diplomatie. C'est un gros job. Des fois, on aurait envie de dire non, de mettre les pieds au mur. Mais nous avons toujours favorisé le processus démocratique.

Malgré les divergences de vues sur certains dossiers, nous n'avons jamais connu de clash ni de prise d'assaut. C'est compliqué, mais on fait avec, on avance avec nos membres. Et notre travail a toujours été reconnu.

**«La fonction de coordination romande a disparu. À mon sens, c'est une erreur.»**

**Le bilinguisme du canton de Fribourg incite-t-il à développer des projets différenciés pour les institutions alémaniques, respectivement romandes, ou à adopter des solutions plus créatives pour concilier les langues et les cultures?**

S'il y a effectivement des différences de part et d'autre de la Sarine, il n'y a pas de scission entre Alémaniques et Romands. La diversité est une bonne chose même si parfois elle nous demande davantage d'efforts. Non, la langue n'est pas le problème dans le canton de Fribourg. C'est plutôt le régionalisme: on fonctionne de plus en plus par districts, par petites régions. Chacun décide au sein de son petit district alors que certaines questions mériteraient une approche cantonale. Personnellement, je ne favoriserais pas cette voie du régionalisme car on perd en efficacité sur les enjeux sanitaires.

**En 2006, les organisations cantonales d'EMS de Suisse romande ont rejoint l'association nationale faîtière Curaviva Suisse – vous avez d'ailleurs œuvré à ce rapprochement. Quels liens entretenez-vous avec la faîtière nationale?**

J'ai en effet été très impliqué dans ce rapprochement. L'adhésion des associations romandes à Curaviva Suisse était une bonne chose; c'est ce qu'il fallait faire. Curaviva Suisse est une grande organisation. Il y a des choses intéressantes, d'autres qui le sont moins, loin de nos réalités et de nos préoccupations.



En septembre dernier, Emmanuel Michielan, l'homme de réseau, en compagnie de Rodolphe Rouillon, président de Palliative Fribourg.

Photo: AFIPA

Cependant, nous profitons de son professionnalisme et de sa représentation au niveau national. J'ai également activement contribué à la création de la Plateforme romande au sein de Curaviva Suisse. Là, j'ai particulièrement apprécié les échanges avec mes collègues des autres cantons. J'ai beaucoup appris, je me suis beaucoup inspiré des solutions mises en place, notamment par mes collègues Vaudois et Genevois. Malheureusement, la fonction de coordination romande a disparu. À mon sens, c'est une erreur. Le savoir et les compétences se perdent. Cela ne demanderait pourtant pas grand-chose: un suivi, un

## L'assistance pharmaceutique: fin d'un système pionnier

L'assistance pharmaceutique: la fin d'un système pionnier  
 Pour répondre aux objectifs d'économicité et de qualité dans le domaine des médicaments et du matériel de soins, l'AFIPA, Santésuisse et la Société des pharmaciens du canton de Fribourg ont lancé, en 2003, un projet de gestion et de distribution des médicaments aux résidentes et résidents des EMS fribourgeois. Favorisant l'achat de médicaments à un «prix d'usine» et fondé sur une base forfaitaire pour éviter en particulier les gaspillages médicamenteux, le modèle a permis de réduire les coûts de la santé et d'agir sur la qualité de la dispensation des médicaments. En particulier, le coût de la médication dans les EMS fribourgeois a diminué de 30%. Tous les efforts ainsi consentis ont pourtant été balayés en quelques mois. À fin juin 2018, appliquant à la lettre une ordonnance fédérale dont le but est d'affiner la compensation des risques entre caisses maladie, les assureurs ont signé l'arrêt de mort d'un système qui avait largement fait la preuve de son efficacité, de son adéquation et de son économie.

peu de travail administratif. Si personne ne maintient ce lien, les gens ne s'identifieront plus à l'association faîtière nationale. Encore moins les institutions qui sont avant tout tournées vers leur canton.

#### **Quelle est votre vision d'avenir pour les structures EMS?**

L'idée d'un EMS multi-prestations ouvert sur le monde extérieur, avec, pourquoi pas, la création d'appartements protégés, est très enthousiasmante, mais l'évolution des mentalités dans les communes et les institutions est très timide. Ça va venir, ce sera long car nous sommes sur un terrain très compliqué, d'un point de vue politique et financier. Il faut des personnes qui ont envie de s'y confronter, qui ont des vocations de leader, qui n'hésitent pas à aller au-delà des tâches pour lesquelles ils ont été engagés, qui ne s'enferment pas dans un rôle d'administrateur. Il en faut. Et il y en a.

#### **Quels sont les projets dont vous êtes particulièrement fier?**

Indéniablement, ce sont les différents projets développés dans le cadre de la psychogériatrie. Il y a plus de dix ans, nous avons mis en place la psychiatrie de liaison entre le Réseau de santé mentale et les EMS. Nous avons créé des unités spéciales dépendance et des foyers de jour psychiatriques. Ce sont des projets que j'ai vus naître! Au début, les gens nous disaient que tout cela ne servait à rien. Aujourd'hui, personne ne s'en passerait. Plus généralement, nous avons aussi réussi, avec les institutions, à maintenir le lien avec le monde extérieur et à favoriser le contact avec la population par des actions originales comme l'animation d'un stand à la Foire de Fribourg, la participation à la course Morat-Fribourg ou le concert donné à la cathédrale par un chœur de résidents. Je n'ai jamais vu des gens aussi heureux que le jour où ils ont pu remettre l'argent récolté au concert à une association qui vient en aide à des jeunes femmes enceintes. Cela montre bien que ces personnes ont encore des ressources, elles ont des projets et un rôle social à jouer.

#### **Des regrets?**

Très certainement la fin du forfait de l'assistance pharmaceutique. C'est un gâchis. Un immense regret de ne pas avoir réussi à trouver une bonne solution pour assurer sa continuité. Je ressens une grande frustration. Nous avons monté ce projet il y a quinze ans en collaboration avec les médecins et les pharmaciens et à la satisfaction générale. Il a fait l'objet de nombreux articles et de diverses interventions dans des congrès spécialisés. Et là, en quelques mois, parce que les assureurs en ont décidé ainsi, tout est fini. Nous avons perdu beaucoup d'argent et de compétences. Un autre dossier pour lequel j'ai des regrets car il est toujours en suspens est celui du prix de pension, qui reste le plus bas de Suisse. Nous avons cherché des solutions pour calculer un coût socio-hôtelier qui soit adapté aux prestations réelles, en vain jusque-là.

#### **Vous quittez le secteur des EMS mais pas le domaine de la personne âgée. Pourquoi Pro Senectute?**

À Fribourg, les EMS sont là, ils évoluent, ils avancent bien. J'avais envie désormais d'aller dans un secteur où il y a davantage de besoins car les situations à domicile sont souvent plus complexes: la solitude, le vieillissement, la prévention de la

## **Un soutien pour les EMS qui bougent**

Promotion Santé Suisse a accordé son soutien au projet «Ça bouge dans les EMS!» soumis par l'AFIPA. «C'est la première fois que des EMS obtiennent ainsi le soutien de Promotion Santé Suisse», se réjouit Emmanuel Michielan qui a activement participé au projet.

Le projet «Ça bouge dans les EMS!» part du constat qu'il est important de prévenir le déconditionnement physique général des personnes âgées en institution par une activité physique régulière et adaptée. Le programme d'activités physiques adaptées (APA) pour les EMS, d'une durée de deux ans, contient les interventions régulières d'une ou d'un spécialiste universitaire en APA et une analyse des possibilités de mouvements adaptés dans l'ensemble de l'EMS. Ce programme sera introduit dans plusieurs EMS afin de constater un impact positif de cette démarche globale sur une large palette de résidentes et résidents.

«C'est un joli projet qui va se poursuivre et qui est une bonne entrée en matière dans le secteur», prédit Emmanuel Michielan, à l'adresse de sa successeuse.

santé... Toutes ces questions m'interpellent et ont motivé mon changement.

#### **Voyez-vous déjà des opportunités de collaboration entre les divers acteurs au service de la personne âgée, notamment entre l'AFIPA et Pro Senectute?**

Les EMS sont davantage en lien avec le monde soignant, tandis que Pro Senectute poursuit avant tout un but social. Je ne suis donc pas certain que nous aurons plus d'opportunités de collaborer que ce que nous faisons déjà aujourd'hui, notamment par le biais du Gérontopôle dont je conserve le secrétariat. Nous continuerons d'imaginer avec certains EMS des structures intermédiaires, de l'habitat protégé, des foyers de jour, des services «spitin». Pour Fribourg, mon objectif est de monter un lobby de l'habitat pour seniors, avec le Gérontopôle et Pro Senectute.

#### **Quelle sera votre dernière tâche avant de partir?**

Je boucle les dossiers et je finalise les contrats qui manquent. Je vais surtout préparer la transition et le passage de témoin à ma remplaçante, Madame Claude Bertelletto-Küng, une avocate elle aussi, actuellement cheffe d'un service à l'Etat.

#### **Quel message avez-vous envie de lui transmettre?**

L'AFIPA est une petite association. Ce sera donc à elle de lui donner sa couleur, de choisir les projets dans lesquels investir des forces, en accord avec les institutions membres. Cela implique d'être à l'écoute de leurs besoins et d'être volontaire. Pour qu'un projet voie le jour, il faut aller le chercher, le défendre, y mettre de l'énergie. Et montrer de la ténacité, car entre la diversité des opinions, les contradictions et les oppositions, la tentation est grande d'abandonner. Il faut sentir où va le vent et aller chercher les établissements qui ont envie d'avancer avec soi. ●