

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Zeitschrift:</b> | Magazine aide et soins à domicile : revue spécialisée de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile |
| <b>Herausgeber:</b> | Spitex Verband Schweiz   |
| <b>Band:</b>        | - (2016)   |
| <b>Heft:</b>        | 4  |
| <b>Artikel:</b>     | L'union fait-elle la force?  |
| <b>Autor:</b>       | Rambaldi, Nadia / Walter, Max / Zink, Markus   |
| <b>DOI:</b>         | <a href="https://doi.org/10.5169/seals-852765">https://doi.org/10.5169/seals-852765</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:** 01.02.2026

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

# L'union fait-elle la force?

L'année prochaine, une organisation régionale pour l'aide et les soins à domicile devrait voir le jour dans la commune zurichoise de Dielsdorf. Cinq des vingt-deux communes ont déjà donné leur aval à la création de ce groupement régional. L'une des premières communes à donner son accord était Regensdorf. Mais dans la petite commune de Neerach, le scepticisme prévaut encore. Quels sont les arguments pour ou contre la fusion des dix organisations régionales? Le «Spitex Magazin» alémanique a rendu visite à Max Walter, maire de la commune de Regensdorf, et à Markus Zink, son homologue de Neerach.



**«Pourquoi abandonner quelque chose qui fonctionne bien?»**

Markus Zink

**Magazine ASD: Pourquoi Regensdorf s'enthousiasme-t-elle pendant que Neerach hésite?**

**Max Walter:** Il y a plusieurs aspects, notamment la taille de la commune. Notre organisation soutient pleinement le projet, convaincue de son utilité. Les organisations de plus petite taille ont plus de craintes, elles sont, par conséquent, plus prudentes. Les organisations d'aide et de soins à domicile font précisément peser tout leur poids lors des votations dans les petites communes.

**Markus Zink:** Nous avons l'organisation la moins chère de la région et elle se porte à merveille. Pourquoi alors abandonner quelque chose qui fonctionne bien et à moindres frais? A Neerach, nous essayons de répondre aux préoccupations de la population, là où c'est utile. La plupart de nos collaborateurs et collaboratrices se sont prononcés contre une fusion. C'est un facteur très important pour nous. La plupart du temps, quand on abandonne quelque chose, on ne peut pas faire marche arrière. Nous attendons donc encore un peu et continuons à réfléchir sérieusement.

**Quels sont les arguments principaux pour ou contre une fusion?**

**Max Walter:** Dans le canton de Zurich, les soins de longue durée sont entièrement financés par la commune. Ce qui grève le budget communal. Il faut plus de lits; nous sommes donc en train d'agrandir le centre des soins du district. Notre objectif est toutefois de pouvoir garder les clients aussi longtemps que possible chez eux, grâce aux services



d'aide et de soins à domicile. Entre autres, un service 24 heures sur 24 rend cela possible. Les personnes concernées continuent à vivre dans leur environnement habituel. Pour la commune et les clients, le maintien à domicile est financièrement intéressant. L'élargissement des services d'aide et de soins fait partie d'une solution globale pour les soins de longue durée.

**Markus Zink:** Pour nous, une régionalisation entraînerait des coûts plus élevés, sans compter la phase initiale qui serait de toute façon coûteuse. En tant que maire, j'ai l'obligation de communiquer de manière honnête et transparente. Notre service de maintien à domicile est avantageux et fonctionne parfaitement; nous couvrons toutes les prestations obligatoires. Et ce que nous ne pouvons pas faire nous-mêmes, comme par exemple être disponible le soir ou offrir des services palliatifs, nous l'externalisons.

**Les organisations de taille plus importante ont un nombre plus élevé de cas et davantage de personnel. Elles sont donc en mesure de se montrer plus flexibles. Le regroupement permettrait d'élargir le bassin économique de l'aide et des soins à domicile. Malgré cela, vous craignez des désavantages?**

**Markus Zink:** Nous avons fait nos calculs. Nous savons qu'initialement, le regroupement occasionnerait des coûts supplémentaires. Mais on nous dit que le projet devrait ensuite porter ses fruits. Nous avons néanmoins constaté qu'après la phase initiale, les coûts pour Neerach doubleraient.

**Mais vous n'excluez pas de vous rallier ultérieurement à la fusion. Pourquoi?**

**Markus Zink:** Il ne faut jamais dire jamais. La diplomatie est un élément de la politique. Nous ne sommes pas prophètes, nous ne savons pas ce que l'avenir nous réserve. Dès que les conditions cadres changeront, nous referons nos calculs.

**Spitex Steinmaur-Neerach couvre 6400 personnes, la même organisation à Regensdorf a un bassin économique de 18 500 habitants. Quelle est, à votre avis, la taille de région idéale pour une organisation d'aide et de soins à domicile?**

**Max Walter:** Je me suis beaucoup interrogé à ce sujet et je suis d'accord avec ce qu'on dit souvent: une organisation efficace avec une gamme élargie de services doit pouvoir compter sur un bassin économique de 40 000 à 60 000 habitants. Sans dépense déraisonnable, Regensdorf ne pourrait pas introduire un service 24 heures sur 24. Si tout va bien, la nouvelle Spitex Regional à Dielsdorf desservira un bassin économique de 22 communes avec 86 000 habitants. Pour le moment, nous pouvons compter sur cinq communes avec trois organisations au service de 35 000

habitants. Cela nous permettra de couvrir 55 % des prestations fournies; c'est déjà payant.

**Markus Zink:** Je suis d'avis qu'une petite entité peut également faire un bon travail. Il faut juste veiller à ce que le taux d'occupation des soignants soit satisfaisant et que les prestations obligatoires soient fournies. Une excellente connaissance de la clientèle et un bon contact sont également importants. Les entités plus petites sont mieux à même de garantir ces facteurs humains.

### Qu'y a-t-il de particulier lors des fusions dans le secteur public?

**Max Walter:** Le problème qui se pose lors de ces fusions est la peur d'une perte de pouvoir. Dans notre cas, les personnes concernées étaient les présidents des associations et les directrices des services. La régionalisation leur prend une partie de la liberté d'agir, car ils auront un supérieur hiérarchique.

**Markus Zink:** Des petites communes comme Neerach doivent collaborer avec d'autres communes. Un regroupement a donc du sens dans beaucoup de domaines. Mais dans le secteur public, les fusions doivent être légitimées démocratiquement par le Conseil municipal ou l'Assemblée communale.

### Quelles conséquences a le regroupement, pour les soins, la qualité, les finances et la direction?

**Max Walter:** J'aimerais d'abord dire que Spitex fait un travail impeccable dans notre village. Mais la régionalisation nous permettra d'élargir et de professionnaliser nos prestations. Les services d'aide et de soins à domicile ne deviendront pas meilleur marché, mais on pourra réduire des coûts dans le secteur administratif. Le but du projet a toujours été d'élargir les prestations pour permettre aux clients de rester plus longtemps chez eux. Le directeur de notre centre de soins sera à la tête de notre Spitex Régional, mais les services respectifs travailleront de manière

### Quelques données personnelles

**Markus Zink** est maire de la commune de Neerach et vice-président de l'association d'aide et de soins à domicile Steinmaur-Neerach.

Le conseil municipal de Neerach adopte une attitude «wait and see» avant de faire voter une adhésion éventuelle par l'assemblée communale.

**Max Walter** est maire de Regensdorf. Le corps électoral de Regensdorf – la plus grande commune de la région du Furttal – s'est clairement prononcé en faveur du projet Spitex Regional Dielsdorf. Max Walter préside le groupe de travail Spitex Regional et s'engage ainsi de longue date pour le regroupement.

autonome. Il y aura quatre secteurs au sein du groupement: les soins stationnaires, les prestations à domiciles, les services médicaux et les services administratifs. Une commission de gestion fonctionnera un peu comme un conseil d'administration. Afin de prendre un bon départ, nous devons couvrir tous les besoins et apaiser les craintes.

### Qu'apportera la fusion au personnel et aux clients?

**Max Walter:** Les petites structures bénéficieront avant tout des offres de formation et de formation continue. Elles peuvent reprendre des formations partielles et ainsi assurer la relève. Les contrats de travail correspondent à la réglementation cantonale, qui offre d'excellentes conditions de travail. Un sujet de préoccupation est toujours le rôle qu'assumeront les directrices des services. Leurs tâches administratives seront moindres. Mais cela ne leur causera pas de désavantage financier. Les clients, quant à eux, bénéficieront de plus de services à des tarifs plus avantageux.

### Les exigences envers les organisations d'aide et de soins à domicile ne cessent de croître. Peut-on encore éviter les fusions?

**Max Walter:** Non, je ne le crois pas. Toute personne qui comprend les enjeux et les avantages d'un regroupement ne peut pas vraiment s'y opposer. Les craintes qui existent encore ont leur origine dans la complexité de la chose. C'est pour cela que quelques communes maintiennent une position d'attente. Ce n'est pas un inconvénient pour nous. Il est plus facile de fusionner avec cinq communes que d'intégrer 22 entités à la fois.

**Markus Zink:** Les fusions peuvent être évitées. Elles causent toujours une perte d'indépendance. Il faut décider au cas par cas, où et quand une fusion se justifie. En tant que maire, je dois m'engager pour la population. Il faut qu'une fusion soit à son avantage, sinon elle n'a pas de sens.

## La fusion dans le district de Dielsdorf

TU. Il y a quelques semaines, les municipalités, respectivement les Spitex du district zurichois de Dielsdorf, ont donné leur feu vert pour leur regroupement. Les Spitex Niederhasli-Niederglatt, Regensdorf et Dielsdorf-Regensberg formeront désormais une seule organisation. A partir de l'année prochaine, ils feront partie du groupement régional Centre de santé Dielsdorf tout en conservant leurs sites et leurs équipes existantes. Dans le canton de Zurich, le regroupement des organisations de base n'est pas un phénomène récent: en 2010, le nombre des organisations d'aide et soins à domicile à but non lucratif était de 105, en 2015 on en comptait seulement 84. Pour les années 2016–2018, d'autres regroupements sont prévus.

### Qu'avez-vous appris des fusions déjà réalisées?

**Max Walter:** En 2009, notre directeur Markus Sprenger a accompagné un processus de régionalisation à Zoug. Son savoir-faire a été utile. Mais de toute façon, cela est moins une question technique qu'une question politique. Il faut mobiliser les gens en faveur du projet et apaiser les craintes.

### Le projet de Spitex Regional Dielsdorf évitera-t-il le renforcement des structures EMS?

**Max Walter:** Je pense que oui. Quand nous avons planifié notre centre, le Canton estimait le besoin en lits supplémentaires à 500 jusqu'en 2030. Aujourd'hui, on pronostique 680 lits supplémentaires. Nous avons fait nos propres calculs comptant sur l'élargissement des prestations d'aide et de soins à domicile. Et nous pensons pouvoir nous contenter de 80 à 100 lits supplémentaires. Nous n'avons aucune envie de construire des bâtiments qui resteront vides.

**Markus Zink:** Je ne crois pas que le développement des soins ambulatoires entraînerait une diminution des prestations stationnaires. Chaque personne doit pouvoir décider s'elle veut être soignée à la maison ou entrer en EMS.

### Quelle est l'ambiance au sein du personnel?

#### A-t-il été impliqué dans la phase préliminaire?

**Max Walter:** Les représentantes des Spitex ont dès le début fait partie du projet. Lors des ateliers organisés pour elles, elles ont pu présenter leurs points de vue. Il fallait identifier des obstacles, évoquer les points à respecter et souligner ce qui était important. On a largement tenu compte de leurs préoccupations. En outre, un accompagnateur avec une expérience dans les soins à domicile leur a été associé. L'ambiance parmi les soignants reflétait principalement l'attitude des directrices des services. Nous avons veillé à ce qu'elles informent leur personnel directement. Une directrice convaincue du bienfondé du regroupement n'a quasiment pas dû faire face à un débat. La directrice des services joue donc un rôle clé.

**Markus Zink:** Nos directrices ont été présentes lors de la phase préliminaire. Elles ont également participé aux divers groupes de travail. Et dès le début, elles ont pris position contre la fusion. Avant tout, elles n'ont pas apprécié le fait que la régionalisation fusionne les deux positions des directrices Spitex et des services des soins.

### Si tout va bien, Spitex Regional Dielsdorf sera opérationnel le 1<sup>er</sup> janvier 2017 avec la participation de cinq communes. Quels sont les défis à relever lors de la réalisation de ce projet?

**Max Walter:** Nous nous y préparons déjà. Le plus grand défi sera l'informatique et la séparation exacte de la facturation au sein du groupement. Les cinq communes portent conjointement le risque financier. Des communes

qui se joindront plus tard seront priées d'assumer leur part des coûts, y compris les coûts occasionnés pendant la phase d'initialisation, supportés pendant deux ans par les cinq communes des débuts. Dans le secteur des soins à domicile, les coûts augmenteront proportionnellement aux prestations supplémentaires fournies. Par contre, l'augmentation sera nettement moindre dans le secteur des soins stationnaires de longue durée.

**Quel portrait pouvez-vous dresser de la nouvelle organisation?**

**Max Walter:** Les centres d'aide et de soins à domicile dans les localités sont maintenus. Nous voulons rester proches des gens. L'identification est un aspect important, les soignants doivent connaître leurs clients. Il me semble évident que les uns aideront les autres au-delà du périmètre de la commune si le besoin se fait sentir. On le fait aujourd'hui et on continuera à le faire demain, mais la régionalisation facilitera la collaboration. Certaines prestations seront centralisées à Dielsdorf, par exemple la disponibilité 24 heures sur 24. Si les collaborateurs travaillant dans les communes s'intéressent à ce service, ils y seront intégrés.

**Que va-t-il se passer à Neerach?**

**Markus Zink:** Nous garderons les structures et les contrats de Spitex Steinmaur-Neerach tout en observant attentivement le projet Spitex Regional Dielsdorf.

Interview: Nadia Rambaldi

**«Les clients bénéficieront de plus de services à des tarifs plus avantageux»**

Max Walter

