

Zeitschrift: Magazine aide et soins à domicile : revue spécialisée de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile

Herausgeber: Spitex Verband Schweiz

Band: - (2020)

Heft: 2

Artikel: "J'ai un grand respect devant la performance des employés de l'ASD"

Autor: Morf, Kathrin / Pfister, Marianne / Heiniger, Thomas

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-928274>

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>



«J'ai un grand respect devant la performance des employés de l'ASD»

Des employés des organisations d'ASD de Bienne, Locarno, Bülach et Zurich.
Photos: mäd

La pandémie de COVID-19 tient actuellement le monde en haleine et domine également la vie quotidienne de l'Aide et soins à domicile (ASD). C'est pourquoi ce numéro est consacré au thème «L'ASD à l'heure du coronavirus» [Etat 9 avril 2020]. Marianne Pfister et Thomas Heiniger, la directrice et le président d'Aide et soins à domicile Suisse, parlent pour commencer des nombreux défis posés par la pandémie à laquelle l'ASD apporte son aide. Dans un autre article, six employés de l'ASD rapportent la façon dont leur quotidien a récemment changé face à la situation exceptionnelle actuelle. Il s'agit d'employés occupant des postes différents et venant de différentes régions du pays, mais leur message est unanime: l'ASD joue en ce moment, à divers égards, un rôle primordial dans la lutte contre les multiples effets du coronavirus.



L'Aide et soins à domicile (ASD) a bien en main la pandémie de COVID-19: un nombre incalculable d'informations sur le virus sont communiquées aux cadres et aux employés – alors que les clientes et les clients sont déstabilisés et qu'une pénurie de matériel de protection et de personnel qualifié est redoutée à certains endroits. Marianne Pfister et Thomas Heiniger, la directrice et le président d'Aide et soins à domicile Suisse, discutent des différents défis à relever pendant la crise du coronavirus et de la manière dont l'ASD peut les maîtriser à tous les niveaux.

Magazine ASD: **Commençons par une grande lueur d'espoir en cette période difficile liée à la pandémie de coronavirus: l'énorme engagement des employés de l'Aide et soins à domicile (ASD) et des autres professionnels de la santé. Les politiciens et les médias louent les efforts inlassables du personnel de santé, et la population le remercie par des applaudissements dans tout le pays. Madame Pfister et Monsieur Heiniger, pouvez-vous vous joindre à ces louanges?**

Marianne Pfister (MP): Absolument! Les employés de l'ASD sont actuellement confrontés à une nouvelle situation de travail à laquelle ils pouvaient difficilement se préparer. En outre, beaucoup d'entre eux doivent organiser la prise en charge de leurs enfants, parce que ceux-ci ne sont pas autorisés à aller à l'école en raison de la pandémie. Et ils doivent faire face à la grande insécurité de leurs clientes et de leurs clients. Répondre à toutes ces attentes est un devoir très exigeant. Je tiens donc à remercier tous les employés pour leur engagement énorme et infatigable. Au sein d'Aide et soins à domicile Suisse, nous voulons rester à l'écoute de la base pendant ces mois de défis. Nous pouvons le faire par exemple en émettant des recommandations afin de permettre à toutes les organisations d'ASD de prendre plus facilement de nombreuses décisions dans cette situation complexe.

Thomas Heiniger (TH): J'ai un grand respect devant la performance des employés de l'ASD. C'est pourquoi nous tenons à exprimer non seulement nos félicitations, mais aussi notre grande gratitude. Nous voulons également leur dire que nous sommes conscients de l'énorme charge qu'ils subissent actuellement. Et cette charge va durer, car cette crise n'est pas un sprint, mais un marathon. Aide et soins à domicile Suisse fait tout pour que les employés de l'ASD se sentent bien entourés et que leur fardeau soit réduit. Nous le faisons avec les recommandations mentionnées en amont ou, par exemple, en défendant les préoccupations de l'ASD auprès de la Confédération – et en créant ainsi les conditions-cadres permettant à nos employés de continuer à effectuer pendant encore longtemps leur travail extrêmement précieux, avec succès et beaucoup d'énergie.

Revenons aux débuts du COVID-19 en Suisse: à l'époque, la Confédération a commencé à gérer la

crise dans le cadre de la Loi sur les épidémies. L'ASD n'a-t-elle cependant pas été quelque peu oubliée? Ainsi, elle n'apparaissait tout simplement pas dans les premières recommandations adressées au personnel de santé.

MP: J'ai une certaine compréhension par rapport au fait que l'ASD a été au départ un peu oubliée. Cette pandémie est arrivée si vite que l'accent a d'abord été mis sur les hôpitaux afin qu'ils soient prêts à affronter l'assaut et puissent prendre en charge toutes les personnes en danger



«Face à des lacunes juridiques, une association faîtière doit avoir le courage de prononcer des recommandations.»

Marianne Pfister

de mort. Les responsables n'ont pas immédiatement pensé à la fonction primordiale qu'exerce également l'ASD pendant la pandémie: à bien des égards, elle évite aux gens d'être admis à l'hôpital. Ainsi, l'ASD peut soigner les personnes infectées à domicile lorsque l'hospitalisation n'est pas nécessaire. Elle s'occupe aussi des autres malades à domicile afin qu'ils ne constituent pas une charge supplémentaire pour les hôpitaux. Et elle peut fournir des informations aux clientes et clients déstabilisés, les empêchant ainsi de se rendre à l'hôpital. Aide et soins à domicile Suisse s'est engagée à sensibiliser les autorités nationales et cantonales à



cette fonction primordiale. A cet égard, elle est en contact direct avec l'Office fédéral de la santé publique (OFSP), le Département fédéral de l'intérieur (DFI) et la Conférence des directrices et des directeurs cantonaux de la santé (CDS).

TH: Des organes importants comme l'OFSP ont saisi que les hôpitaux ne sont que les prestataires de services les plus directement et visiblement touchés par la crise du coronavirus. Il est rapidement devenu clair pour les responsables que les soins ambulatoires peuvent libérer des lits dans les structures stationnaires, ceux-ci étant limités.

Et aussi que l'ASD peut diminuer la peur de la population en fournissant des conseils professionnels à ses milliers de clientes et de clients, particulièrement exposés au COVID-19, ainsi qu'à leurs proches. La preuve que la Confédération a compris cela réside dans le contact direct qu'elle entretient avec nous, mais aussi dans les recommandations spéciales qu'elle a notamment publiées à l'attention du personnel de l'ASD après notre intervention.

Toutefois, même en temps de crise, une grande partie de la Suisse n'est pas régie par la Confédération, mais par les cantons ou les communes. Il est donc capital que l'ASD soit intégrée dans les cellules de crise cantonales et communales. Cependant, les réponses envoyées par les associations cantonales à Aide et soins à domicile Suisse à la mi-mars ont montré que l'ASD était directement impliquée dans seulement un tiers des cantons environ. Dans la moitié des cantons, les associations cantonales ou les organisations de base ont néanmoins eu un contact direct avec la cellule de crise. Qui peut veiller à ce que l'ASD, ici non plus, ne soit pas oubliée?

MP: Pour moi, il est essentiel que dans le contexte de la pandémie, on ne cherche pas à trouver des coupables. Nous avons tous une mission commune pour surmonter cette crise. Bien entendu, il est important d'identifier les lacunes du système et de les combler. Mais nous devons le faire dans le dialogue et en pensant toujours à la situation dans son ensemble. Ces dernières semaines, j'ai ressenti cet état d'esprit: si l'ASD présente ses préoccupations de manière factuelle et explique leur importance, il existe alors une volonté de changer quelque chose à leur manque de considération. Thomas Heiniger a par exemple expliqué à la Conférence des directrices et des directeurs cantonaux de la santé (CDS) pourquoi une implication directe de l'ASD dans les cellules de crise est primordiale.

«Même le meilleur concept de gestion de crise échouera s'il ne provoque aucun effet dans les esprits.»

Thomas Heiniger

TH: Je suis persuadé que l'ASD sera entendue si elle exige cette écoute à tous les niveaux. A cet égard, je rejoins les propos du conseiller fédéral Alain Berset: la lutte contre le coronavirus ne peut être gagnée que tous ensemble. Lors d'une crise, on doit convaincre les gens qu'un changement des manières de se comporter ou des processus contribue à surmonter la crise. Et il faut leur laisser le temps de s'adapter aux nouvelles circonstances. Car même le meilleur concept de gestion de crise échouera s'il ne provoque aucun effet dans les esprits. La Suisse, avec son organisation décentralisée et démocratique, a également dû

apprendre qu'une conduite claire et cohérente est nécessaire en cas de crise. Ainsi, au bout de deux semaines, la population a largement accepté les mesures de l'OFSP. Les cellules de crise doivent aussi avoir la possibilité de repenser et de comprendre le rôle central

de l'ASD dans la lutte contre le coronavirus. Et pour cela, l'ASD possède de nombreux responsables compétents, désireux d'acquiescer à présent cette compréhension à travers leur persévérance et de bons arguments.

Pendant la pandémie, ces responsables seront incités à servir d'«entonnoirs», comme l'a indiqué Andrea Monterosso, directrice de l'organisation d'ASD de Schaffhouse, dans le journal «Schaffhauser Nachrichten»: c'est-à-dire que d'innombrables informations vont être déversées dans ces entonnoirs, et les cadres devront transmettre les informations les plus importantes aux employés sous la forme d'un plan de recommandations sur mesure et facile à mettre en œuvre. Marianne Pfister, la direction d'Aide et soins à domicile Suisse fait également office d'entonnoir à l'heure du coronavirus: on y envoie des courriels d'informations, répond aux demandes des médias, conseille les organisations d'ASD et débat avec les autorités. Comment appréhendez-vous actuellement votre travail au sein du «point nodal de toutes les organisations d'ASD»?

MP: Je dois admettre que l'ampleur de cette pandémie nous a dépassés et surpris. Cependant, nous avons aussi rapidement saisi l'importance de notre fonction d'entonnoir et la nécessité de canaliser les innombrables informations destinées à nos membres. En outre, la crise a conduit à de nombreuses questions complexes auxquelles il n'y a pas de réponses juridiques claires. Face à ces lacunes juridiques, une association faîtière doit avoir le courage de prononcer les recommandations mentionnées. Par ailleurs, nous organisons par exemple une visioconférence avec toutes les direc-

trices et tous les directeurs des associations cantonales d'ASD afin qu'un échange direct fructueux puisse avoir lieu. De manière générale, je suis convaincue que beaucoup de nos tâches habituelles doivent être suspendues pour le moment – parce qu'en temps de crise, une organisation faitière a le devoir primordial de clarifier les questions et d'en réduire la complexité.

TH: J'apprécie le fait que la direction d'Aide et soins à domicile Suisse envoie plusieurs fois par semaine un courriel à toutes les associations cantonales, dans lequel les informations actuelles les plus importantes sont résumées. Cette information régulière et claire permet aux organisations d'ASD de se sentir sécurisées grâce à leur association faitière. En résumé, on pourrait dire que l'information crée la connaissance et que la connaissance crée la confiance.

Venons-en aux préoccupations concrètes de la base. Comme le montrent des sondages d'Aide et soins à domicile Suisse, mais aussi des interviews [voir page 13], la pénurie du matériel de protection est un sujet urgent. Le personnel de l'ASD a besoin de beaucoup de matériel de protection lorsqu'il soigne des personnes infectées ou effectue des tests COVID-19 – mais le matériel de protection courant comme les masques et les blouses de protection se fait rare à certains endroits. Aide et soins à domicile Suisse a-t-elle pris les choses en main?

TH: Aide et soins à domicile Suisse et les associations cantonales doivent encore et toujours souligner aux responsables que l'ASD prend soin d'un grand nombre de personnes. Ne pas fournir à l'ASD suffisamment de matériel de protection serait très imprudent et déraisonnable et représenterait un danger potentiel élevé. C'est pourquoi Aide et soins à domicile Suisse a attiré l'attention sur cette réalité au début de la pandémie – et a ainsi contribué à faire comprendre à chaque médecin cantonal et à chaque pharmacie cantonale qu'en plus des hôpitaux, l'ASD doit aussi être équipée de matériel de protection. Bien sûr, le matériel de protection est rare dans le monde entier, mais j'ai confiance dans le fait que la Confédération fera tout son possible pour obtenir des approvisionnements.

MP: La base a aussi beaucoup entrepris pour que le matériel de protection soit utilisé avec parcimonie: ainsi, nombre d'organisations d'ASD ont estimé qu'un masque par jour et par soignant devait suffire. Et l'ASD tente également de mener un travail d'explication à tous les échelons afin que la population ne porte pas des masques de protection inutilement. Il est compréhensible que les gens aient eu peur au début de la pandémie et qu'ils aient voulu se protéger par tous les moyens. Mais grâce au travail d'information continu d'organisations fiables telles que la Confédération et l'ASD, il a été en principe possible pour la population de savoir comment se protéger efficacement contre le virus –



«Ne pas fournir à l'ASD suffisamment de matériel de protection serait très imprudent et déraisonnable et représenterait un danger potentiel élevé.»

Thomas Heiniger

sans pour autant priver le personnel soignant du matériel d'urgence dont il a besoin.

La peur est un autre thème majeur en ce moment: beaucoup de clientes et de clients annulent les interventions de l'ASD parce qu'ils craignent que les employés de l'ASD ne soient eux-mêmes exposés à un risque d'infection. Selon un expert en communication interviewé par le «Magazine ASD» à ce sujet, ce qui compte avant tout, c'est le travail d'explication. Comment mener un tel travail avec succès?

MP: Premièrement, nous devons communiquer à tous les niveaux que l'ASD effectue un travail professionnel et ne présente donc aucun danger. Nous avons toujours pris toutes les mesures d'hygiène nécessaires et nous savons que la pandémie exige des mesures supplémentaires. Deuxièmement,

mement, la population peut être sûre que nous soignons les gens à domicile dans toutes les situations. Par exemple, l'organisation d'ASD de la région de Biel-Bienne met en place une équipe de soins palliatifs et différents cantons élaborent un plan d'urgence palliatif afin que les personnes souffrant du coronavirus puissent mourir chez elles. L'ASD a de l'expérience en matière de maladies virales et sait comment soigner les patients atteints de COVID-19 correctement et en toute sécurité. Troisièmement, je voudrais lancer un appel à nos clientes et

clients: réfléchissez à deux fois avant de décommander l'ASD. Au cas où des proches devaient par exemple intervenir, vous pourriez faire face à des conséquences sanitaires et à une hospitalisation, parce que des blessures n'auront pas été traitées de manière professionnelle. En outre, les proches peuvent eux-mêmes tomber malades ou faillir pour cause de surcharge. L'ASD, quant à elle, veille à ce que les prestations de soins soient garanties dans toutes les situations. Et l'ASD voit par exemple aussi si quelqu'un ne se protège pas correctement contre la pandémie. En résumé, mon message est le suivant: faites confiance au professionnalisme de l'ASD, en particulier en période de pandémie.

TH: Qui plus est, l'ASD est le point de contact central pour un grand nombre de gens pendant la pandémie: pour les personnes seules tout comme pour celles qui doivent s'isoler en raison de leur vulnérabilité. Cet isolement n'entraîne pas seulement une grande solitude: les proches ne sont plus en mesure d'obtenir un aperçu régulier de la santé physique et mentale de la personne âgée concernée. L'ASD, en revanche, le fait de manière fiable et professionnelle et réagit adéquatement aux premiers signes de maladie. Tous ces arguments montrent pourquoi l'ASD devrait être encore plus impliquée ces jours-ci.

Un tel travail d'explication et une bonne communication de crise sont d'une grande importance pendant une pandémie. Madame Pfister, Aide et soins à domicile Suisse épaula les organisations d'ASD dans leur relation aux médias lorsqu'un sujet revêt une signification nationale – et cela s'applique incontestablement au coronavirus. Comment procède l'association lorsqu'elle reçoit de telles demandes?

MP: Aide et soins à domicile Suisse a envoyé aux associations cantonales une fiche d'information décrivant la procédure interne à suivre concernant leur relation aux médias lors de situations de crise. Nous y indiquons qu'Aide et soins à domicile Suisse répond aux sollicitations des médias

nationaux, les associations cantonales aux sollicitations des médias cantonaux et les organisations de base aux sollicitations des médias régionaux – mais que nous nous tenons tous informés de nos apparitions dans les médias. Si une

organisation le souhaite, le service de communication d'Aide et soins à domicile Suisse peut également la soutenir en termes de présence dans les médias. Il est important que toutes les organisations d'ASD poursuivent le même objectif: instaurer sécurité et confiance envers les services d'ASD au sein de la

population. Les messages clés sur notre travail professionnel, formulés par Aide et soins à domicile Suisse et mis à disposition de toutes les organisations pour leur travail de relation aux médias, y contribuent.

Autre sujet d'actualité: en période de pandémie, l'ASD peut connaître des pénuries de personnel, notamment quand les hôpitaux renvoient chez eux un plus grand nombre de cas de rigueur pour faire de la place aux patients atteints de coronavirus. Bien que le manque de personnel ne concerne que certaines organisations, d'autres veulent s'y préparer. Examinons le sujet de plus près: au début de la pandémie, les personnes dites «vulnérables» – les personnes âgées et celles présentant des pathologies préexistantes – n'étaient plus autorisées à travailler dans le secteur des soins. Comme ces personnes particulièrement à risque représentent jusqu'à 30% de l'effectif dans une organisation d'ASD, la pénurie de personnel menaçait. Aide et soins à domicile Suisse s'est engagée à ce que les personnes vulnérables puissent être réintégrées dans le secteur des soins. Le 21 mars, la Confédération a publié une réglementation spéciale à cet effet. Pourquoi êtes-vous d'avis que l'ASD puisse assumer cette responsabilité?

TH: La réglementation stipule que la personne est autorisée à travailler si son état de santé le permet ou si son organisation peut garantir le respect des recommandations de la Confédération par des mesures organisationnelles et techniques. Nous avons confiance en nos organisations pour qu'elles puissent précisément assurer cela. Et nous avons confiance en nos employés, qui ont appris à se protéger contre une contamination.

MP: La réglementation est en outre un instrument important pour les employeurs et les employés. Bien que de nombreux employés appartiennent à des groupes à risque par rapport au COVID-19, ils veulent quand même travailler.

«Il est important que toutes les organisations poursuivent le même objectif: instaurer sécurité et confiance envers les services d'ASD.»

Marianne Pfister

Ils se disent: «Jusqu'à présent, j'ai pris les mesures de protection adéquates et je continuerai à le faire.» Grâce à ce règlement, ces employés ont désormais le droit de voir leur vœu exaucé. D'un autre côté, l'employeur a, avec ce règlement, la sécurité juridique de pouvoir autoriser ces personnes à continuer de travailler. Toutefois, l'employeur peut aussi exiger un certificat médical – et si celui-ci indique que la santé d'un collaborateur ne lui permet pas de continuer à travailler, alors il peut protéger l'employé. La nouvelle réglementation crée ainsi la sécurité juridique nécessaire des deux côtés.

«Il est important que le personnel soignant puisse décharger la pression qui pèse sur lui quelque part.»

Thomas Heiniger

La pénurie de personnel a été alourdie par la fermeture des écoles et des crèches: de nombreux employés de l'ASD sont des parents travaillant à temps partiel et ont soudainement eu leurs enfants à la maison sans pouvoir les confier aux grands-parents. Les entreprises d'ASD, comme le Centre médico-social du Haut-Valais, ont expliqué que l'organisation nécessaire à la garde des enfants était le plus grand problème en ce qui concerne le manque de personnel. Une alternative serait-elle possible?

MP: Ce point relève assurément du secteur public. Pour éviter que ce problème ne se pose, on aurait pu prendre des dispositions: nous avons souvent suggéré que les communes et les cantons mettent à disposition des crèches spéciales pour les enfants du personnel de santé, dont celui de l'ASD. Dans ces crèches, les enfants pourraient continuer à être pris en charge en temps de crise, mais aussi en dehors des heures d'ouverture des crèches normales, quand leurs parents sont déployés d'urgence pour la santé de la population.

Une autre solution à la pénurie de personnel consiste, dans beaucoup d'endroits, à l'utilisation maximale des ressources humaines. Dans certaines organisations de base, qui ont une charge de travail supplémentaire particulièrement importante du fait de la pandémie, des quarts de travail ont été introduits, les taux d'activité ont été augmentés et les congés ont été suspendus. Aide et soins à domicile Suisse s'engage – au grand dam des syndicats – à ce que les dispositions relatives aux horaires de travail et aux temps de repos puissent être abrogées en cas d'urgence. Pourquoi?

TH: La réglementation est uniquement destinée à permettre aux organisations d'ASD d'être plus flexibles en ce qui concerne les plannings d'intervention de leur personnel. Mais bien sûr, nous devons protéger le personnel et ne pas le surcharger. Encore une fois: cette crise n'est pas un sprint,

mais un marathon. Nous devons préparer notre personnel au fait que le travail quotidien, pendant de nombreux mois, sera différent qu'auparavant. Par conséquent, il doit accomplir aujourd'hui uniquement ce qu'il est capable d'effectuer demain. Si nous éreintons notre personnel durant deux semaines, puis qu'il fait ensuite défaut pour cause d'épuisement mental et physique, alors nous n'avons pas compris comment faire face avec succès à une longue crise. Notre personnel ne pourra alors bientôt plus être en mesure de faire ce pour quoi il est si doué: soigner et assister nos clientes et nos clients.

MP: Je suis d'accord. Il est vrai qu'Aide et soins à domicile Suisse travaille à un assouplissement des réglementations. Si la crise du coronavirus devait prendre des proportions de plus en plus importantes, il serait alors important que les dispositions soient un peu assouplies – notamment qu'un quart de travail en début de journée puisse être appondu à un quart de travail en fin de journée. Mais je tiens à préciser ici que cet assouplissement, premièrement, ne doit être autorisé que dans des situations d'urgence, comme nous l'avons fait au Tessin, par exemple. Il ne faut pas que les entreprises utilisent la crise du coronavirus comme prétexte pour remédier à leur manque de personnel préexistant. Deuxièmement, les dispositions ne peuvent être assouplies que si la santé des employés n'est pas compromise. Un nouveau règlement ne serait donc pas un laissez-passer pour ne plus accorder de périodes de repos au personnel. Les gens ont besoin de pauses même en temps de crise. Si ces dernières ne peuvent plus être garanties, les cantons doivent agir et trouver d'autres solutions à la pénurie de personnel.

Biographies express

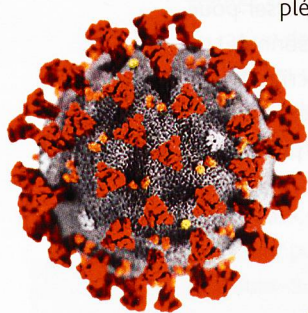
Marianne Pfister a suivi une formation d'infirmière en psychiatrie et des études de droit à l'Université de Berne. Elle a également un diplôme d'études supérieures en administration de la santé. Dans le passé, elle a travaillé pour l'Office fédéral de la santé publique (OFSP). Elle est directrice générale d'Aide et soins à domicile Suisse depuis 2015.

Thomas Heiniger est titulaire d'un doctorat en droit et a travaillé comme avocat jusqu'en 2007. Il a siégé au Grand Conseil pour le PLR pendant huit ans, puis au gouvernement zurichois, entre 2007 et 2019, en tant que directeur de la santé. Jusqu'en avril 2019, il a également présidé la Conférence suisse des directrices et directeurs de la santé (CDS). Depuis mai 2019, il est président d'Aide et soins à domicile Suisse et exerce d'autres mandats, dont celui de président de la Croix-Rouge suisse (CRS).

Une telle solution consiste dans de nombreux endroits à faire appel à toutes sortes d'aides extérieures. Les bénévoles ont pu s'inscrire via différents portails, et les cantons ont déployé des membres de la protection civile dans le secteur de la santé. Les proches assument une assistance accrue des patients au sein du foyer, les étudiants des métiers de la santé s'engagent également – et on fait revenir le personnel soignant à la retraite et les personnes ayant quitté la profession. Face à cette aide, l'ASD devrait être reconnaissante, même si elle souligne ne pas employer de personnel moins formé?

TH: L'ASD peut atteindre ses limites lors d'une crise, et c'est pourquoi nous apprécions grandement une telle aide. Tous ces bénévoles sont nécessaires, et nous sommes très reconnaissants de cette grande solidarité. En période de pénurie de personnel, il est important que l'ASD coordonne ses forces et se concentre sur l'essentiel. Ce serait une erreur qu'une infirmière diplômée spécialisée se charge par exemple des tâches ménagères. Dans ces moments-là, les professionnels de la santé garantissent la grande qualité des soins. Pour les tâches ménagères, nous utilisons le personnel adéquat. Et pour les prestations telles que les courses, pour lesquelles aucune formation n'est requise, l'ASD devrait par exemple faire appel à des bénévoles.

MP: Je partage cet avis. Le professionnalisme des prestations peut être maintenu au moyen d'une bonne répartition des forces. A cet égard, il convient donc de distinguer deux types d'aides: l'ASD met à disposition du personnel qualifié supplémentaire pour aider aux soins. Et du personnel supplémentaire non formé aux soins peut être utilisé pour les prestations de soutien. De nombreux bénévoles se tiennent en outre à disposition de toutes les personnes devant se protéger en restant confinées chez elles et qui sont socialement isolées. De précieuses plateformes ont ainsi été mises en place, lesquelles font appel à des volontaires pour aider ces personnes dans cette situation difficile, sans enfreindre les règles de l'OFSP.



En raison de ressources humaines limitées, les organisations d'ASD misent dans de rares cas sur la priorisation des services. Les prestations domestiques seront par exemple restreintes ou supprimées. Et des prestations de soins seront même réduites: par exemple, un client ne sera douché que deux fois par semaine au lieu de quatre fois. Le contrat de prestations de l'ASD permet-il cette priorisation?

MP: Il faut faire preuve ici de bon sens. Quand nous sommes en crise et que nous manquons de ressources humaines, la priorité est de sauver des vies. Si une organisation de base a trop peu de personnel et est incapable de se procurer des

ressources humaines supplémentaires, elle doit alors concentrer ses ressources sur cette priorité. Par conséquent, elle doit évaluer précisément ce que cela signifie si elle restreint ou supprime un service particulier. Mettre en danger la vie d'un individu à cause de l'annulation d'une prestation ne doit en aucun cas se produire, notamment dans le domaine du soin des plaies.

TH: Je pense en outre qu'il est important qu'aucune organisation de base ne prenne seule la responsabilité d'annuler des prestations. Après tout, elle a un contrat de prestations et son mandant doit être tenu responsable si, en cas de crise, elle ne dispose plus de ressources en personnel suffisantes. Nombre de ces mandants, généralement un canton ou une commune, font actuellement de gros efforts pour recruter du personnel qualifié et des aides supplémentaires pour le secteur de la santé. En cas d'échec, le mandant concerné doit définir un ordre de priorités et déterminer quelles prestations ne doivent plus être fournies.

Une dernière question concernant le manque de personnel: selon les membres d'Aide et soins à domicile Suisse, des efforts sont faits dans certains cantons pour réquisitionner les employés de l'ASD en faveur par exemple des hôpitaux de soins aigus. Quelle est votre position à ce sujet?

TH: J'estime qu'une telle réquisition contre la volonté d'une organisation d'ASD est une erreur. Comme je l'ai évoqué, l'ASD garantit de bien des façons que ses plus de 300 000 clientes et clients évitent d'être hospitalisés. Réquisitionner les employés de l'ASD en faveur des hôpitaux serait donc une mesure très imprudente qui aggraverait encore la charge de travail des hôpitaux.

MP: C'est exact. Et comme mentionné, l'ASD peut également garantir que les personnes atteintes de coronavirus évitent d'aller à l'hôpital ou puissent en sortir. Beaucoup de personnes âgées ne veulent pas être à l'hôpital ni même y mourir, et l'ASD a des décennies d'expérience dans la prise en charge de ces personnes à domicile.

Selon Yvonne Ribi, secrétaire générale de l'ASI, le personnel soignant est exposé à un grand stress psychologique en période de coronavirus – même quand les ressources humaines à disposition suffisent. Comment s'assurer que les employés restent en bonne santé physique et mentale pendant cette crise «marathon»? Dans le canton du Tessin, il est conseillé aux organisations de base d'apporter par exemple un soutien psychologique à l'ensemble des employés.

TH: Il est important que le personnel soignant puisse décharger quelque part l'énorme pression qui pèse sur lui. Votre organisation peut vous aider avec des offres appropriées. Mais il existe aussi, entre autres, des institutions psychiatriques indépendantes qui ont mis en place une



offre d'aide pour toutes les personnes touchées par la pandémie: elles soutiennent les particuliers concernés ainsi que les professionnels de la santé surmenés. Et une aide est apportée aux membres des organes décisionnels qui doivent apprendre à gérer la grande responsabilité qui leur incombe de nos jours. De telles offres sont nécessaires – il faut pouvoir s'exprimer ouvertement lorsqu'on atteint ses limites physiques et psychologiques.

A l'heure actuelle, certaines organisations de base donnent la priorité à leurs services infirmiers, les services administratifs devenant secondaires: les évaluations sont abrégées, le personnel est déployé de manière simple, les documents ne sont plus remis dans les délais, les appels de contrôle remplacent les visites. Beaucoup d'organisations d'ASD craignent probablement que les caisses-maladie, notamment, refusent de financer adéquatement certaines des prestations actuellement fournies – ou même du matériel qui est momentanément nettement plus cher?

MP: Aide et soins à domicile Suisse comprend cette préoccupation et a donc pris contact avec les associations d'assureurs. Nous les avons informés de la situation extraordinaire de l'ASD et nous leur avons demandé de faire preuve de compréhension en raison de la crise actuelle. Nous avons confiance dans le fait que les responsables du financement de l'ASD – y compris les responsables du financement résiduel – feront preuve de souplesse concernant les défis financiers et administratifs de l'ASD.

TH: En temps de crise, chacun doit fixer des priorités. Il est important que l'ASD, à tous les niveaux, puisse se concentrer sur les missions qui sont actuellement importantes et urgentes – et que toutes les personnes concernées comprennent que d'autres tâches doivent être temporairement suspendues. Le fait que les organisations d'ASD touchées ne perdent pas de temps sur les questions administratives pendant la crise est une priorisation correcte. Et à mon avis, c'est aussi une occasion de remettre en question les processus administratifs dans le domaine des soins. Ce qui n'est pas nécessaire en période de crise en termes de travail administratif n'est probablement pas non plus nécessaire en période «normale».

La crise se poursuit et beaucoup d'organisations d'ASD commencent à réfléchir à la question de savoir si, et comment, elles peuvent garantir en ce moment la formation de leurs apprentis et la délivrance d'éventuels diplômes, en particulier dans les

cantons ayant une obligation de formation. Aide et soins à domicile est-elle active à cet égard?

MP: Aide et soins à domicile Suisse a conscience des préoccupations des organisations d'ASD à ce sujet et est en contact régulier avec OdASanté. Elle informe également régulièrement les associations cantonales sur la situation: la Confédération, OdASanté et l'Union patronale suisse travaillent à des solutions. OdASanté propose une solution pour la procédure de qualification 2020 des ASA, ASSC et ASE basée sur les examens pratiques effectués dans les cours interentreprises et les entreprises de formation. Cette variante permet de soulager les organisations très sollicitées dans le système de santé. Le sommet de la formation professionnelle du 9 avril 2020 a convenu d'une solution coordonnée au niveau suisse. Les différentes variantes doivent être approuvées par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). Par ailleurs,

il est important de maintenir l'enseignement dans tous les domaines de la formation professionnelle dans les limites du possible et en tenant compte des mesures de protection de l'OFSP – la santé des ap-

prentis et des étudiants étant la priorité absolue.

Jetons à présent un œil à la période qui suivra la pandémie de coronavirus. Dans la calligraphie chinoise, le mot «crise» est représenté par deux caractères: «danger» et «opportunité». Les experts en gestion de crise conseillent de considérer chaque crise comme une opportunité: quelles leçons l'ASD peut-elle tirer de cette crise – notamment par rapport à la préparation d'une éventuelle prochaine crise?

TH: Bien entendu, l'ASD pourra tirer les leçons de cette situation en analysant ses processus et en optimisant son concept de pandémie en conséquence afin d'être encore mieux préparée pour la prochaine fois. Deux choses sont importantes ici: la transparence et la renonciation à la récrimination. Au lieu de cela, nous pouvons notamment analyser dans quels cantons et communes l'ASD a lancé des concepts fructueux, dans le sens de «bonnes pratiques» pouvant être apprises les uns aux autres. Pour pouvoir en tirer réellement profit, il est nécessaire de revoir sérieusement tous les processus – et cela doit être fait dans le calme, après la crise. Sinon, les conclusions que l'on tire sur-le-champ n'aboutissent qu'à des solutions hâtives. Et celles-ci atteignent rarement leur but – et les changements qui en résulteront n'obtiendront pas le succès escompté.

MP: Je suis d'accord. Ce que je peux néanmoins déjà dire, c'est que l'ASD est très présente dans cette crise. C'est une bonne chose, car une partie de la population n'avait jusqu'ici

«J'espère vraiment que la crise va amener à une meilleure estime des soins.»

Marianne Pfister

que peu connaissance du travail de l'ASD et se faisait donc de fausses idées à son sujet. Désormais, le travail professionnel et complexe de l'ASD ainsi que sa grande valeur pour l'ensemble du système sont de plus en plus remarqués. C'est réjouissant, car Aide et soins à domicile Suisse a toujours accordé une grande importance à communiquer de manière à faire connaître notre travail quotidien au grand public.

TH: On peut également déjà affirmer qu'il existe aujourd'hui une grande solidarité non seulement au sein de la population, mais aussi entre les prestataires de soins, qu'ils soient privés ou publics, à but lucratif ou non. La collaboration est beaucoup plus intense qu'auparavant et tous les acteurs concernés veulent surmonter la crise ensemble. Nombreux sont ceux qui font passer leurs propres intérêts après la collaboration et la coordination ainsi que les intérêts de la population dans son ensemble. J'espère que cette coopération sera maintenue après la crise et donnera ainsi une impulsion aux soins intégrés.

Pour conclure, voyons ce que la société peut apprendre de la crise en termes de soins. Les applaudissements de la population mentionnés en préambule ne suffisent pas, a déclaré à ce sujet une infirmière diplômée dans le «Tages-Anzeiger». La reconnaissance actuelle doit se traduire par des changements durables dans le système de santé après la crise. Vous attendez-vous à ce que la société tire comme leçon qu'elle a besoin du secteur des soins – ce qui implique du personnel qualifié en suffisance, des salaires convenables, un financement adéquat de tous les services, un niveau d'appréciation élevé?

MP: J'espère vraiment que la crise va amener à une meilleure estime des soins. La crise fera par ailleurs peut-être mieux comprendre à la société que les personnes âgées n'ont pas seulement besoin de soins – mais que leur prise en charge demande également du temps et qu'elles ont aussi besoin, par conséquent, de contacts sociaux et de relations interpersonnelles. Ce qui signifie que tant les responsables du financement de ces services de prise en charge que les employeurs doivent laisser suffisamment de temps aux employés de l'ASD pour effectuer des prestations de soutien. Mais je voudrais aussi que la société comprenne qu'on ne peut pas déléguer chaque devoir à un prestataire de services. Au lieu de cela, j'espère que la vague de solidarité actuelle ne s'affaisse pas complètement après la crise. En Suisse, les personnes âgées et isolées sont toujours plus nombreuses. Il faut espérer que beaucoup de personnes confrontées à cette crise prendront conscience de leur responsabilité sociale envers leurs voisins et leurs connaissances, et de la satisfaction qu'elles peuvent retirer à s'engager envers d'autres personnes. Dans notre société de plus en plus vieillissante, la solidarité et les offres telles que l'entraide de voisinage sont nécessaires, et pas seulement pendant une pandémie.

TH: Cette situation extraordinaire montre qu'une épargne excessive au préalable peut devenir dangereuse. Pendant longtemps, la qualité du système de santé ne s'est mesurée qu'à son efficacité et à sa rentabilité, et non aux bons soins fournis ou à sa préparation à une situation extraordinaire. Cela a des conséquences aujourd'hui, au temps du coronavirus, à savoir que les lits d'hôpitaux deviennent aussi rares que le personnel et le matériel dans les soins. Je suis convaincu que cette expérience va changer la vision sur la valeur du système de santé. La société et la politique doivent comprendre que la santé est le bien le plus précieux. Prendre soin de sa propre santé est une responsabilité personnelle – mais la fourniture de soins pour tous est une responsabilité publique, que ce soit au quotidien ou lors d'une pandémie.

Annonce



**HOGG
LIFTSYSTEME**

**REPRÉSENTANT
SODIMED**
CH-1032 ROMANEL
TÉL. 021 310 06 06

MONTE-ESCALIERS

**FAUTEUILS
ÉLÉVATEURS
ÉLÉVATEURS POUR
FAUTEUIL ROULANT
ASCENSEURS
VERTICAUX**

www.hoegglift.ch

SWISS ENGINEERING +

**Monté dans
2 semaines**

Interview: Kathrin Morf