



AFISA-VFAS

Association fribourgeoise des institutions
pour personnes âgées et de l'aide et des soins à domicile
Vereinigung Freiburger Alterseinrichtungen und Spitex



Rapport d'activité 2024

Validé par l'assemblée des membres du 30.06.2025

AFISA-VFAS Bd de Pérolles 2, 1700 Fribourg

Table des matières

.....	0
Message de la Présidente	3
Trois ans déjà : une vision commune pour des résultats concrets.....	3
I. Introduction	4
II. Activités 2024 en lien avec les axes de la stratégie globale	5
1. Axe stratégique « Innovons »	5
1.1 Assurer une veille active des informations en créant et développant un réseau	5
1.2 Connaître les besoins des parties prenantes, en particulier des bénéficiaires.....	7
1.3 Développer des prestations de service en lien avec les connaissances nouvelles et les tendances futures.....	8
2. Axe stratégique « Développons »	8
2.1 Favoriser un environnement professionnel attractif	8
2.2 Faire évoluer le cadre légal en faveur des membres	9
3. Axe stratégique « Communiquons »	9
3.1 Améliorer l'image des institutions et métiers liés aux membres de l'AFISA-VFAS.....	9
3.2 Développer les canaux de communication, le réseautage et le partage de bonnes pratiques 10	
4. Plan de mesures	10
III. Projets réalisés	11
1.Norme Qualité et Durabilité QUAFISA	11
2.Valeurs éthiques	12
3.Autres projets	13
3.1 Cours de cadre de premier niveau	13
3.2 Projet de déprescription des médicaments en EMS	13
3.3 Séminaire départ à la retraite.....	14
IV. Revue par domaine	15
1.Management et organisation – fonctionnement interne	15
2. Politique et finances	16
2.1 Initiative sur les soins infirmiers forts	16
2.2 Financement unique des soins.....	16
3. Soins et formation	16
3.1 Nouveaux groupes au sein de l'AFISA.....	16
3.2 Nouvelle certification en soins palliatifs	17
3.3 Formations	17

3.4. Conventions de collaboration	18
3.5. Processus entrées-sorties	19
4. Qualité et développement durable	19
4.1. Audits QUAFIPA	19
4.2. Benchmark AFISA	19
4.3. Projet NIP-Q-Update.....	19
4.4. Commission Romande pour la Qualité Spitex	20
4.5. Sécurité et Santé au Travail.....	20
5. Statistiques.....	20
5.1. Statistiques du domaine aide et soins à domicile.....	20
5.2. Statistiques du domaine EMS (SOMED)	20
V. Prestations AFISA.....	21
VI. Ressources financières.....	23
Résultat 2024.....	23
Salaires et frais de personnel	23
Charges d'exploitation	23
Produits d'exploitation	24
VII. Délégations auprès des partenaires.....	25

Message de la Présidente

Trois ans déjà : une vision commune pour des résultats concrets

L'AFISA a eu trois ans le 31 mars 2025. Sa création est la concrétisation de la volonté de passer d'une association qui ne regroupait que les EMS (AFIPA) à une association qui englobe aussi les sept réseaux de santé avec les services d'aide et de soins à domicile et les centres de coordination. Pour apaiser les craintes exprimées par les EMS mandatés de devenir des membres de seconde zone et de perdre de l'influence au sein de l'association, les statuts ont été rédigés pour leur assurer une représentation égale à celle des réseaux.

Après trois ans, on peut affirmer que les réticences des EMS mandatés se sont adoucies, face à l'intérêt d'une structure plus forte qui réunit tous les acteurs du terrain. Cette structure est ainsi devenue l'interlocutrice et la partenaire privilégiée de la DSAS dans le domaine des soins de longue durée. Les prises de position de l'AFISA qui réunissent l'avis de tous ses membres ont un poids bien plus conséquent que l'avis individuel de chaque membre. Je remercie particulièrement les directeurs de réseaux et d'EMS qui participent assidument aux séances du Bureau, de la Conférence commune, de la Conférence des réseaux et de celle des EMS mandatés. C'est au sein de ces commissions que se forment les prises de position qui seront ensuite présentées à nos interlocuteurs. Je remercie la DSAS et ses services pour la très bonne collaboration et la confiance mutuelle qui s'est créée. Ce rapprochement associatif a aussi su créer des synergies entre les réseaux et les EMS mandatés, en plus d'une meilleure compréhension mutuelle.

Trois ans de travail ont fait avancer des dossiers complexes. Ainsi, la création de la norme Qualité et Durabilité QUAFISA vient d'être achevée. Mandatée par le canton de Fribourg, l'AFISA pourra déployer en 2025 un système qualité structuré, évolutif et reconnu, garantissant un cadre de référence commun pour tous les membres de l'AFISA. Ce système, fondé sur une approche modulaire, permet aux organisations de s'adapter aux exigences réglementaires et aux besoins spécifiques des bénéficiaires, tout en assurant une cohérence et une qualité de service optimales.

L'élaboration de nouvelles valeurs éthique de l'AFISA, qui remplacent désormais la Charte éthique AFISA, a été un des premiers projets phares réalisés par l'association. L'éthique reste une priorité numéro Une de notre association. La direction AFISA assurera le suivi, tout particulièrement par des propositions de formations intra-muros à disposition des membres, l'organisation des après-midis éthiques et la mise sur pied d'un service de médiation externe.

Ces évolutions sont positives car elles démontrent le dynamisme de la direction qui forme une équipe soudée et compétente. J'en profite pour remercier tout particulièrement notre directrice, Claude Bertelletto Küng, ainsi que Virginie Soldati, responsable Soins&Formation, Clara Hayoz, responsable Qualité&Ethique, Corine Helfer, chargée des Finances&Statistiques, ainsi que Manuela Trachsel, notre secrétaire. Je terminerai en remerciant mes collègues députés qui font partie du Comité directeur et assurent le relais de nos revendications auprès du Grand Conseil.

Antoinette de Weck, présidente AFISA

I. Introduction

L'AFISA regroupe les établissements médicaux sociaux pour personnes âgées (EMS) et les réseaux de santé pour l'aide et les soins à domicile (ASAD). Elle est désormais, avec presque trois ans d'âge, une association faitière reconnue aussi bien au niveau cantonal que national.

L'année 2024 a été principalement consacrée à développer et enrichir le travail avec les partenaires. En lien avec la stratégie 2023-2026 et le plan d'actions, les objectifs de l'année écoulée étaient notamment les suivants :

- Finaliser les projets Norme qualité et durabilité et valeurs éthiques
- Améliorer les processus de collaboration avec les hôpitaux....
- Adapter les conventions cadres de collaboration avec les différents partenaires

L'AFISA a en outre poursuivi les rencontres de travail au sein des différentes commissions et plateformes. Elle y a invité de nombreux partenaires, afin que les acteurs du terrain puissent se connaître et créer des liens forts.

Elle a également travaillé avec ses membres à améliorer la qualité des prestations dispensées, notamment en proposant différentes formations demandées par les groupes métiers.

Le présent rapport décrit ainsi les activités réalisées en 2024, dans le but d'informer ses membres des différentes démarches entreprises. Il s'adresse aux directions et conseils de direction des institutions membres ainsi qu'aux membres associés. Il permet également aux services de l'Etat, aux collectivités publiques concernées et aux partenaires de l'AFISA *d'évaluer le chemin parcouru par l'association dans son positionnement comme partenaire fort du domaine socio-sanitaire.*

Le présent rapport d'activité contient également les éléments nécessaires pour apprécier l'évolution de la stratégie (chapitre 2).

II. Activités 2024 en lien avec les axes de la stratégie globale

L'AFISA a déployé ses activités pour 2024 en fonction des trois axes stratégiques contenu dans la stratégie. Ce chapitre illustre par différentes mesures développées selon le plan de mesures la mise en œuvre de la stratégie. Les mesures retenues sont celles qui ont fortement coloré l'activité de l'AFISA. Ces mesures ont aussi permis d'accroître le rayonnement de l'association auprès des différents partenaires.

1. Axe stratégique « Innovons »

Cet axe doit permettre à l'association de connaître les tendances actuelles et futures pour répondre aux besoins les plus divers dans tous les domaines de l'accompagnement de la personne fragilisée.

1.1 Assurer une veille active des informations en créant et développant un réseau

L'AFISA a poursuivi son engagement **au sein des deux faîtières nationales**. Après la présidence de la plateforme latine de Curaviva en 2023, la directrice de l'AFISA Claude Bertelletto Küng a intégré le Conseil de Branche de la faîtière nationale EMS. Elle a également assuré en 2024 la présidence de la plateforme latine des soins à domicile (CRRT). Ces deux activités améliorent la connaissance des futures tendances pour anticiper les changements auxquels les membres AFISA seront ensuite soumis.

L'AFISA a poursuivi son partenariat avec la **Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS)**. Elle a notamment obtenu pour 2025 le renouvellement du mandat de prestation globale pour un montant identique à 2024, soit 222 500 francs. La conférence commune et la conférence des réseaux ont chacune rencontré à deux reprises les services de la DSAS qui la concerne, à savoir le Service de la prévoyance sociale, le Service de la santé publique et le Service du médecin cantonal. Le Conseiller d'Etat Philippe Demierre a assisté à la rencontre d'août 2024. Lors de ces rencontres, différents dossiers ont été abordés, en particulier :

- l'initiative des soins infirmiers forts et la mise en œuvre cantonale du premier volet consacré à la formation et du deuxième volet consacré aux conditions de travail
- la compensation des pertes Covid 2020
- la problématique des unités soins et démence et la directive y relative.

L'AFISA a travaillé régulièrement et de manière institutionnalisée avec le **Service du médecin cantonal (SMC)**. Elle a poursuivi également son engagement au sein du COPIL

addiction 55+ mené par ce service. De plus, l'AFISA et le SMC ont pu mettre sur pied un groupe de travail visant à élaborer deux concepts. L'un porte sur les mesures de contraintes, les limitations de liberté en lien notamment avec la prévention des chutes. Ce concept concerne avant tout le domaine EMS. L'autre concept traite des directives anticipées et des volontés présumées.

Avec le **Service de la prévoyance sociale (SPS)**, une collaboration étroite s'est poursuivie. Le projet pilote d'outil cantonal d'orientation s'est poursuivi courant 2024 avec les partenaires concernés. Fin 2024, il a cependant été décidé d'abandonner ce projet, les parties prenantes n'étant pas d'accord sur les besoins et l'utilité du produit final. De plus, ce service, accompagné par le Service du médecin cantonal, a participé à différentes séances des plateformes AFISA (Unité soins et démence, foyers de jour) ainsi que, sur invitation ponctuelle, aux séances de différentes commissions. Enfin, l'AFISA a assisté à la rencontre organisée par le Service de la prévoyance sociale avec les centres de coordination, l'organe de coordination de la Broye et le centre de liaison HFR, dans le but d'analyser les facteurs bloquant la fluidité des personnes entre les hôpitaux et la prise en charge à domicile ou en EMS. La direction AFISA a quant à elle tenu régulièrement des séances bilatérales avec le service pour permettre d'avancer de manière plus soutenue sur différents dossiers.

Avec le **Service de la santé publique (SSP)**, différents échanges ponctuels ont eu lieu, notamment concernant les statistiques ASAD, le coût des soins, le programme cantonal palliative gériatrie, le calcul des surcoûts Covid 2020 et la revalorisation des formations postgrades du domaine ASAD. La prévision du DETTEC a cependant quelque peu freiné les échanges, qui, une fois le refus par le peuple exprimé, ont pu être repris. Ils seront intensifiés dès 2024.

L'AFISA a rencontré à deux reprises **l'association cantonale des médecins (MFÄF)**. L'objectif principal de ces rencontres a été la relève très problématique des médecins répondants en EMS. Aucune solution concrète n'a retenu le consentement des deux parties pour faire avancer ce dossier. Ainsi, en 2025, il faudra poursuivre les discussions car la situation est de plus en plus critique au sein des EMS. La psychiatrie de liaison a également retenu l'attention des deux parties. Aussi, le RFSM a été invité à participer à la rencontre de novembre pour recueillir les besoins de la MFÄF et exposer la nouvelle liaison médico-soignante.

La conférence des réseaux a rencontré à deux reprises une **délégation de l'HFR**. Il a avant tout été question de la fluidité des patients vers les différentes prestations proposées par les membres de l'AFISA (soins à domicile, foyers de jour, EMS). Des travaux liés au processus d'orientation et de sortie de l'HFR a pu être élaboré. Ainsi, l'utilisation des lits EMS à l'HFR (17 lits WEMS et 6 lits palliatifs) a pu être optimisée et les sorties organisées plus rapidement. Fin 2024, le nombre de patients en lits WEMS et lits palliatifs ne dépassaient pas les chiffres convenus. La question de l'outil

d'orientation commun entre l'HFR et les réseaux de santé a aussi été largement discuté en 2024. Après différentes tentatives peu fructueuses de faire avancer le projet en cours, il a été conjointement décidé d'abandonner le projet fin 2024.

Avec la **Conférence des préfets**, les échanges se sont concentrés sur la question des indemnités forfaitaires. Ce qui a abouti à des modifications uniformes des règlements de district liés à l'attribution de celles-ci.

L'AFISA a participé activement aux activités de l'**OrTra**, notamment avec Virginie Soldati, membre de son comité et différents personnes issues du terrain au sein de ses commissions. L'AFISA a été également engagé par le biais de Virginie Soldati au sein du Réseau Intendance Fribourg et du comité Palliative Fribourg. Elle a été représentée par Sylvain Bertschy, président 2024-205 de la conférence des EMS mandatés, au Conseil scientifique de la HEDS. Par l'intermédiaire de Daniel Pugin, président de la commission d'éthique, l'AFISA a participé à la rencontre 2024 des conseils d'éthique romands. Enfin, l'AFISA a suivi attentivement les événements de l'association ESR (Etablissement de santé responsable).

Un travail important de mise à jour des connaissances liées à la **protection des données** a été réalisé auprès des directeurs d'EMS et réseaux de santé. Une conférence sur le sujet a été organisée à l'EMS des Martinets à VSG. Mmes Astrid Epiney, professeur à l'Université de Fribourg, et Mme Martine Stoffel, préposée à la protection des données, ont exposé les différents enjeux et les exigences pour les membres AFISA. Elles ont répondu à toutes les questions posées. En collaboration avec les deux intervenantes, l'AFISA a complété le contrat d'hébergement long séjour et adopté une annexe entièrement dédiée à la protection des données.

1.2 Connaître les besoins des parties prenantes, en particulier des bénéficiaires

Pour mieux connaître les besoins des bénéficiaires à domicile et des résidents.es en EMS, environ 350 verbatims exprimant leur avis ont été récoltés dans le cadre du projet « valeurs éthiques ». Ces expressions ont permis de nourrir l'après-midi d'éthique et d'illustrer très concrètement les valeurs AFISA.

Les **enquêtes de satisfaction des bénéficiaires et des collaborateurs** se sont poursuivies dans le cadre de la qualité. Plusieurs réseaux de santé ont développé une enquête de satisfaction des collaborateurs·trices avec un partenaire externe. Il a été discuté de proposer cette enquête également aux EMS mandatés, afin d'avoir une base commune à tous les membres de l'AFISA. Les démarches à cet effet se poursuivront en 2025.

1.3 Développer des prestations de service en lien avec les connaissances nouvelles et les tendances futures

L'AFISA a présenté lors de l'assemblée des membres la mise en œuvre de l'innovation technologique et métier. Elle se fonde sur : 1) la veille innovante technologique qui permet de présenter régulièrement aux membres des produits intéressants, tel que les protections connectées en lien avec l'incontinence ; 2) un programme de formation innovant avec notamment en 2024 la conception de la formation « cadres de proximité » ; 3) le projet « dans la gueule du lion » permettant de créer un lien entre les start up développant des produits destinés aux bénéficiaires EMS et SAD et le terrain métier. Ces rencontres enrichissantes ont lieu en particulier au sein des différentes commissions et plateformes métiers.

La direction AFISA a eu la possibilité de participer à une formation interne donnée par la responsable information et communication, Apolline Berger, sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans les tâches qui lui incombent. L'IA a immédiatement été adoptée pour les travaux de traduction, ce qui a contribué à soutenir les efforts liés au bilinguisme de l'association.

2. Axe stratégique « Développons »

Cet axe tient compte du travail à réaliser sur les conditions cadre permettant d'augmenter l'attractivité des métiers de des membres de l'association. Cela répond au besoin des EMS et des réseaux de santé, notamment dans le domaine de la recherche et de la rétention de personnel qualifié.

2.1. Favoriser un environnement professionnel attractif

L'AFISA a travaillé avec les personnes du terrain pour une meilleure reconnaissance salariale de différents métiers, ceci par le biais de nouveau cahier des charges. Ainsi différentes demandes ont pu être déposées auprès de la DSAS. Elles concernent notamment l'ouverture de deux classes salariales pour les ASSC, la reconnaissance d'une classe supérieure pour les ASE et la valorisation du brevet fédéral de soins de longue durée. Ces dossiers sont en cours de traitement.

Un projet de mise en place de mesures de santé au travail en 2025 a été accepté par la conférence commune EMS et réseaux. Ce projet consiste à proposer aux collaborateurs intéressés une mesure déployée sur six semaines à raison d'une heure par semaine. La participation a lieu par visioconférence. L'AFISA prend en charge les coûts des intervenants. Les institutions membres décident des conditions de participation pour les collaborateurs et les informe. Au vu de développement des programmes de

formation des réseaux, ouverts pour certains aux EMS mandatés, le bien-fondé de cette mesure sera réévalué au premier trimestre 2025.

2.2. Faire évoluer le cadre légal en faveur des membres

Malgré ses nombreuses démarches auprès de la DSAS, l'AFISA, n'est pas parvenu à influencer favorablement le prix de pension pour 2025. Une motion a été déposée par plusieurs députés, dont la Présidente Mme Antoinette de Weck et l'ensemble des députés membres du comité AFISA, afin de demander une indexation annuelle du prix de pension. Cette motion a été acceptée en octobre 2024 par le Grand Conseil. Une loi sera proposée et discutée au Grand Conseil en 2025 pour permettre une entrée en vigueur dès 2026.

Un groupe de travail a été mis sur pied par le Service de la prévoyance social afin de faire évoluer la directive liée aux unités soins et démence. L'AFISA en fait partie ainsi que des personnes issues des différentes institutions.

De même, le projet de Haute surveillance de la qualité a été lancé par la DSAS. Ce projet doit répondre aux exigences législatives au niveau national. Clara Hayoz, responsable qualité de l'AFISA, participe à ce groupe de travail et assure ainsi l'adéquation de la norme Qualité et Durabilité de l'AFISA (QUAFISA) au niveau cantonal.

3. Axe stratégique « Communiquons »

Au travers de ses actions et d'une communication active, l'AFISA est reconnue comme un partenaire de choix par ses membres, par les milieux politiques et par les parties prenantes de l'accompagnement à la personne fragilisée. L'association réunit et renforce la cohésion de ses membres.

3.1 Améliorer l'image des institutions et métiers liés aux membres de l'AFISA-VFAS

Le concept de fidélisation des apprentis a été élaboré et présentés lors de l'assemblée des membres. Il a pour objectifs :

1) d'encourager les jeunes à se former aux métiers exercés en EMS et dans les SAD, notamment faire connaître les formations dans les soins de longue durée. Dans ce but des Vlogs (petits films) sont en cours de réalisation et seront prochainement diffusés sur les réseaux sociaux. De plus il est prévu de participer à Start des métiers en 2025 dans le cadre du stand de l'OrTra. Une ouverture des EMS et éventuellement des SAD dans le cadre de Forum Fribourg organisé en septembre 2025 par la Chambre du commerce est en cours de préparation ;

2) de connaître les attentes des futures collaborateurs·trices. A ce sujet, une rencontre des apprentis, tous métiers confondus, sur trois régions est planifié dans le cadre de ce concept.

3) de fidéliser les apprentis. Un système de fidélisation des apprentis sous forme d'Alumni par le biais d'une plateforme électronique permettra aux diplômés de rester en contact avec toutes les institutions membres de l'AFISA.

3.2 Développer les canaux de communication, le réseautage et le partage de bonnes pratiques

L'AFISA a renforcé en 2024 la communication avec ses membres en donnant accès systématiquement à différents procès-verbaux. De même, elle a publié 3 lettres d'information aux membres et réalisé plus de 50 publications sur les réseaux sociaux, principalement sur LinkedIn.

En 2024, l'AFISA a préparé le déploiement pour 2025 d'une « **offensive bilinguisme** » par le biais de différentes mesures. Celles-ci ont notamment pour but de renforcer la participation des membres germanophones pour tous les métiers aux activités et formations données par l'AFISA. Dans ce cadre-là, une rencontre particulièrement riche a eu lieu en octobre 2024 avec les infirmiers·ères chef·fes de la Singine et du Lac pour échanger sur les besoins très concrets au niveau de la formation dans le domaine des soins.

4. Plan de mesures

Début 2024, la cinquantaine de mesures contenues dans la stratégie ont fait l'objet d'une priorisation et d'une planification temporelle validée par le bureau AFISA. Pour l'instant, seuls des indicateurs quantitatifs ont été retenus. L'avancement des mesures a été évalué à trois reprises durant l'année par le bureau AFISA. La conférence commune a pris connaissance des mesures en fonction de leur avancement et des besoins de validation.

III. Projets réalisés

1. Norme Qualité et Durabilité QUAFISA

L'aboutissement du projet de norme Qualité et Durabilité (QUAFISA) représente une avancée majeure pour accompagner les organismes dans la gestion de la qualité. Ce travail, qui s'est étalé sur presque deux ans, a mobilisé un grand nombre d'acteurs du secteur et repose sur une approche participative et modulaire permettant une plus grande agilité dans son application.

Dès le départ, la construction de cette norme a été pensée en trois modules distincts : le module de base, le module structure d'accueil (courts et longs séjours en institution) et le module soins à domicile.

Pour garantir un ancrage fort dans les réalités du terrain, trois sous-groupes de travail ont été constitués, soit un par module. Au total, 15 personnes issues des différentes structures ont corédigé la norme, sous la supervision de Stéphane Perrottet, consultant spécialisé en normes de systèmes Qualité. Cette démarche a été rythmée par trois séances de travail pour les modules soins à domicile et structure d'accueil, ainsi que quatre séances avec le groupe de travail en charge du module de base.

Tout au long de ce processus, des échanges réguliers ont eu lieu entre le bureau, et les conférences communes de l'AFISA, les services de la DSAS ainsi que la Commission qualité Spitex Suisse. Ces démarches assurent une cohérence du nouveau système auprès des membres, aux niveaux cantonal et national.

Chaque module a été soumis à une phase de consultation élargie, permettant aux parties prenantes de faire remonter leurs remarques et propositions d'amélioration.

Ce projet de grande envergure, fruit d'un travail collectif conséquent, a abouti à une norme plus agile, plus souple et plus adaptée aux besoins évolutifs des institutions membres. Grâce à cette modularité, les structures peuvent intégrer progressivement les exigences qualité, en fonction de leur réalité et de leurs priorités.

En 2025, le projet sera déployé. L'AFISA accompagnera les membres dans sa mise en œuvre. Elle leur fournira le soutien nécessaire pour une intégration progressive et efficace de cette nouvelle norme.

Logo de la norme Qualité et Durabilité AFISA



2. Valeurs éthiques

Le projet « Valeurs éthiques » est né du besoin d'actualiser la Charte éthique de l'AFIPA. En effet, bien que précieuse, cette Charte ne répondait plus pleinement aux réalités du terrain et n'intégrait pas les spécificités des soins à domicile. Initialement conçue pour les établissements médico-sociaux, elle devait évoluer pour inclure l'ensemble des acteurs, tout en rendant l'éthique plus accessible, concrète et ancrée dans les pratiques quotidiennes.

Plutôt qu'une simple mise à jour, la Charte éthique a été entièrement repensée sous la forme d'un référentiel éthique structuré, enrichi d'outils pratiques et pédagogiques. Ce travail s'est articulé autour de trois axes :

- L'arbre des valeurs, conçu avec l'aide d'un graphiste, offre une représentation visuelle forte des principes fondamentaux
- Un contenu structuré, couvrant des thèmes essentiels allant des directives anticipées au respect de l'intimité et de la vie affective et sexuelle, accessible à tous sur la page internet de l'AFISA www.afisa-vfas.ch/fr/ressources/valeurs-ethiques
- Des outils concrets, développés en collaboration avec les professionnels du terrain lors de trois après-midis éthiques, pour garantir des ressources adaptées aux besoins réels des équipes.

Ce travail, mené lors de quatre séances en 2024 par un groupe de travail issu du terrain et composé des différents métiers, a permis d'élaborer un cadre évolutif et inclusif, garantissant que l'éthique ne reste pas un simple concept, mais un outil vivant et appliqué au quotidien.

Le 18 novembre 2024, l'après-midi éthique, qui s'est déroulé sur le site du RFSM à Marsens, a rassemblé près de 50 participants.es. Il a été consacré à une présentation et une réflexion collective sur les nouvelles valeurs, marquant ainsi l'aboutissement de ce projet collaboratif.

En 2025, le projet sera déployé au sein des institutions. L'AFISA accompagnera les établissements dans l'appropriation et l'intégration de ces valeurs éthiques.

L'arbre des valeurs éthiques AFISA



3. Autres projets

3.1 Cours de cadre de premier niveau

L'AFISA a conçu en 2024 l'architecture de la **formation destinée aux cadres de premier niveau**, tous métiers confondus. Les objectifs de ce cours sont : 1) appréhender les fondamentaux du management et du Leadership ; 2) Découvrir des outils et des stratégies pour développer ses compétences en gestion d'équipe ; 3) Renforcer ses capacités en management de proximité. Le cours offre une approche globale de la fonction de responsable d'équipe et se structure à partir de trois axes : Moi, mon équipe et mon organisation. Il se déroule sur 3 jours. La formation est proposée dans les deux langues.

L'inscription au cours a été ouverte en novembre 2024, après avoir été présentée à l'assemblée des membres. Le cours en français a été aussitôt rempli par les institutions membres. Cela démontre que l'offre répond pleinement au besoin du terrain.

3.2 Projet de déprescription des médicaments en EMS

Le projet de **déprescription des médicaments** a été lancé début 2024 auprès des EMS francophones. Il est piloté par UniSanté, la DSAS et l'AFISA. Pour rappel, il comprend deux volets : 1) les cercles de qualité pour analyser de manière globale les médicaments que l'EMS donnent sur prescription médicale et 2) les analyses détaillées pour certaines personnes résidentes en EMS, avec pour option une adaptation de la prescription ou éventuellement une déprescription de certains médicaments. Le lancement du projet a connu des difficultés initiales liées à la protection des données, ce qui a pu être réglé grâce au soutien des services de l'Etat concernés.

Fin 2024, 14 EMS et 8 pharmacies participaient aux cercles de qualité mis en place. 10 EMS étaient annoncés pour les analyses de médication dont 5 étaient actifs.

Il est prévu de débiter le projet en 2025 dans la partie germanophone du canton. UniSanté collabore avec le Berner Institut für Hausarztmedizin. Les documents administratifs nécessaires ainsi que les e-learning et les formations pour les pharmaciens ont tous été élaborés.

3.3 Séminaire départ à la retraite

La commission formation a relevé le besoin d'apporter un appui aux très nombreux collaborateurs qui partiront prochainement à la retraite. Après une analyse de marché, la direction AFISA a proposé d'organiser en interne ce séminaire. En effet, les produits proposés sur le marché ne convenaient pas aux besoins de membres. Cependant, l'évolution du catalogue des formations des réseaux de santé et l'ouverture progressive aux EMS mandatés nécessitera de réévaluer les besoins quant à ce projet de formation début 2025.

3.4 Addiction : fil rouge des activités

Le 17 avril 2024, l'AFISA a organisé pour ses membres une demi-journée de sensibilisation à l'addiction chez les personnes âgées en EMS et dans les services des ASAD, soutenue par le COPIL cantonal Addiction. Cette journée a été rendue possible grâce à l'implication d'un groupe de travail composé de M. Nicolas Dietrich (SMC), Dr Franco Masdea (RFSM), Prof. Derek Christie (HEdS), Prof. François Moser (HEdS) et Mme Virginie Soldati (AFISA).

Les résultats de cette journée ont pu confirmer qu'un certain nombre de personnes âgées bénéficiant de soins à domicile ou vivant en EMS souffrent d'addiction, principalement à l'alcool, au tabac et aux médicaments. Au vu de la complexité de ces situations, les collaborateurs·trices sont souvent mal préparés à les gérer, faute de formation et d'un cadre institutionnel clair.

Face à ces constats, le COPIL Addiction a souhaité que l'action menée en 2024 avec l'AFISA se poursuive en 2025 sous la forme d'un "fil rouge addiction ». Avec cette initiative, l'AFISA vise à structurer une réponse cohérente et durable face aux addictions chez les personnes âgées en EMS et au bénéfice d'accompagnement et de soins à domicile. L'objectif est double : renforcer les compétences des professionnels et améliorer la coordination avec les partenaires spécialisés, tout en garantissant un cadre institutionnel pour une prise en charge efficace et éthique.

IV. Revue par domaine

1. Management et organisation – fonctionnement interne

Les différents organes de l'AFISA se sont réunis régulièrement durant l'année 2024. L'engagement et l'assiduité de tous les membres peut être relevée comme un gage de besoin et de reconnaissance des activités déployées par l'association. Une présentation du nombre des différentes séances figure au chapitre 4 ci-dessous.

Les compositions du comité, de la conférence des EMS mandatés et de la conférence des directeurs de réseau sont restées identiques. Elles figurent sur le site AFISA sous : www.afisa-vfas.ch/fr/lassociation/organigramme.

L'AFISA dispose aujourd'hui de nombreuses commissions et plateformes dont les missions et la composition figurent sur le site internet : [Organigramme | AFISA - VFAS](#). L'une des missions principales de ces grémiums est de faire remonter les besoins du terrain, notamment dans le domaine de la formation.

Différents groupes de travail ad hoc ont été mis sur pied, auxquels les membres ont été appelés à participer. Par exemple : groupe de préparation à la rencontre avec les assureurs, groupe de travail pour la construction de la nouvelle formation USD, groupes de travail pour améliorer la collaboration et la fluidité des bénéficiaires avec les hôpitaux. Les partenaires sociaux-sanitaires concernés, selon les dossiers, ont été associés à ces différents groupes.

Au sein de la direction, Corine Helfer engagée début 2024 pour les finances et les statistiques à raison de 20% a vu son taux augmenté de 10% dès septembre. Cela a permis de mieux répartir les différentes tâches au sein de la Direction pour le suivi et le soutien des plateformes et commissions. Ces forces supplémentaires ont également permis de reprendre en main le dossier des statistiques « soins à domicile et EMS ». Plusieurs échanges à ce sujet ont eu lieu avec la DSAS. Enfin, le dossier des indemnités forfaitaires a également pu être traité de manière approfondie. Un rapport présenté à la conférence des réseaux et validé ensuite par le comité AFISA a été transmis à la Conférence de Préfets, en vue d'une collaboration avec la DSAS en parallèle de la motion demandant la révision de la loi sur l'indemnité forfaitaire (LIF).

Virginie Soldati a progressivement repris son activité pour terminer fin 2024 à un taux de 90% de son activité.

2. Politique et finances

En 2024, l'AFISA a poursuivi ses activités dans les différents dossiers politiques, notamment au sein du comité AFISA et avec la conférence des préfets. De mai à décembre, le dossier des soins palliatifs a partiellement été repris par deux infirmiers d'un EMS, afin d'avancer dans le développement de la certification en soins palliatifs (cf. point 3 ci-dessous).

2.1. Initiative sur les soins infirmiers forts

Le canton a lancé en 2024 les travaux de mise en œuvre de l'initiative des soins infirmiers forts. Dans ce cadre, l'AFISA a été invitée aux séances du COPIL. Elle fait désormais partie de deux groupes de travail, l'un sur les conditions de travail (Claude Bertelletto Küng représente l'AFISA) et l'autre sur la formation (Virginie Soldati représente l'AFISA).

De plus, un avant-projet de loi sur le soutien à la formation dans le domaine des soins (LSFS) a été mis en consultation fin 2024. L'AFISA mettra début 2025 une prise de position à disposition de ses membres et répondra elle-même également à la consultation.

2.2. Financement unique des soins

En novembre 2024, le peuple suisse a adopté la proposition d'un financement unique des soins. Les citoyens du canton de Fribourg, comme tous ceux des cantons romands, se sont opposés à ce financement unique. Désormais, il s'agit donc de s'investir fortement dans ce dossier dans la phase opérationnel de mise en œuvre. Cela permettra de défendre au mieux les intérêts des membres AFISA. Ce financement va fortement impacter les domaines EMS et soins à domiciles dès 2032. Les différents travaux vont prochainement débuter au niveau des faitières nationales. En janvier 2025, la Commission latine de la faitière nationale des soins à domicile (ASAD.CH) se réunira déjà pour parler de la stratégie romande dans la mise en œuvre du financement uniquement au niveau des soins à domicile. Il en ira prochainement de même au sein de Curaviva pour la partie EMS. Au niveau cantonal, l'AFISA s'est également assuré d'être intégrée dès le début aux travaux qui seront menés par les services de la DSAS.

3. Soins et formation

3.1. Nouveaux groupes au sein de l'AFISA

Une nouvelle **commission formation** a siégé pour la première fois en janvier 2024, composée d'un représentant par district issu à la fois des réseaux de santé et des EMS

mandatés. L'objectif est de pouvoir mutualiser, cocréer les formations entre les districts/institutions et développer un plan annuel de formation. L'évaluation de la pérennisation de cette commission sera faite début 2025.

La composition de la **plateforme des cliniciennes** a été adaptée au besoin du terrain. Il existait déjà une plateforme des cliniciennes issues des EMS. En 2024 les cliniciennes des ASAD les ont rejointes pour former la plateforme des cliniciennes AFISA. La mutualisation de leurs expertises et de leurs compétences permet, par exemple, de développer des projets au sein de leurs domaines/institutions et de partager des thématiques de terrain. Le groupe réunit près d'une vingtaine de professionnelles.

3.2. Nouvelle certification en soins palliatifs

En 2024, appuyée par des infirmiers experts du terrain travaillant au sein du Foyer St Joseph à la Roche et en collaboration avec Voltigo, l'AFISA a travaillé sur une nouvelle certification en soins palliatifs destinée aux EMS et aux services d'ASAD. Ce projet s'inscrit dans une démarche qualité et formation, visant à structurer et harmoniser les pratiques de soins palliatifs sur un cycle de quatre ans, en s'appuyant sur les objectifs du programme cantonal fribourgeois en soins palliatifs (Plan de mesures 2024-2028). Les objectifs principaux de cette certification sont d'améliorer la qualité des soins palliatifs en institution et à domicile, d'uniformiser les pratiques sur la base de critères validés (Palliative CH) et de former de manière pluridisciplinaire les soignants, les médecins et le personnel qui encadre les bénéficiaires.

Les étapes de la certification seront :

- Phase d'auto-évaluation basée sur les normes de Palliative CH
- Audit externe mené par des experts et des responsables en soins palliatifs d'autres structures
- Mise en œuvre progressive des mesures avec un suivi sur 4 ans.

Le déploiement de cette nouvelle certification avec une première volée est prévu pour 2025.

D'ici 2028, au moins 5 % du personnel soignant devra disposer d'une formation certifiée en soins palliatifs. Par ailleurs, tous les collaborateurs des membres de l'AFISA seront sensibilisés aux principes des soins palliatifs, garantissant ainsi une approche globale et cohérente.

Cette initiative renforce la visibilité et l'engagement des EMS et ASAD dans une prise en charge qualitative et durable des bénéficiaires en fin de vie.

3.3. Formations

L'AFISA, avec ses différents partenaires, a organisé plusieurs formations pour les collaborateurs·trices des institutions :

- **Workshop InterRAI LTCF** : organisé à l'Institut Agricole de Grangeneuve le 10 octobre 2024, il a rassemblé 60 participants issus des EMS. L'objectif de cette demi-journée était d'approfondir l'utilisation du RAI en tant qu'outil pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de soins individualisé. L'atelier visait à montrer comment documenter efficacement les observations cliniques et traduire ces données en interventions adaptées, utiliser les diagnostics infirmiers. L'atelier a été animé par des experts reconnus dans l'évaluation et l'utilisation du RAI issus du Service de la prévoyance sociale, de la HEDS et de QSys
- **Nouvelle formation pour le personnel en unité soins et démence (USD)** : En 2024, la plateforme USD, regroupant les experts terrain des USD du canton, a exprimé la volonté de relancer une formation adaptée pour le personnel travaillant dans ces unités spécialisées. Pour concrétiser cette initiative, un groupe de travail s'est constitué et a œuvré au développement d'une nouvelle formation. Ce travail a inclus une analyse des besoins, ainsi qu'un dialogue avec différents prestataires, afin de garantir un contenu pertinent. Cette nouvelle formation concernera l'ensemble du personnel – aussi bien les équipes de soins, que les professionnels du domaine social et le personnel hors soins. Elle sera présentée et déployée en 2025. Elle vise à renforcer les compétences et la coordination de tous les acteurs impliqués, pour une prise en charge globale et adaptée des personnes atteintes de démence.

3.4. Conventions de collaboration

Plusieurs conventions avec nos partenaires ont été revues et adaptées aux besoins des membres :

- **Ligue pulmonaire fribourgeoise (LPF)** : L'AFISA a revu avec la LPF la convention cadre pour le domaine de la location des appareils respiratoires. Elle a été étendue au domaine des soins à domicile et complétée par un volet formation
- **ASI Fribourg infirmier-ères indépendant-e-s du canton de Fribourg** : Cette ancienne convention établie avec l'AFAS a été mise à jour. Son objectif principal est de clarifier et régler les aspects de coordination et collaboration entre les prestataires concernés, afin de garantir une prise en charge de qualité auprès des bénéficiaires.
- **Psychiatrie de liaison RFSM-AFISA/EMS** : Une nouvelle convention cadre a été coconstruite par l'AFISA et le RFSM sur la base de l'ancienne convention AFIPA. Elle prévoit nouvellement des interventions de médecins psychiatres et d'infirmiers-ères pour les résidents.es en EMS. L'adhésion à la convention individuelle par les membres permet de bénéficier de prestations telles que des

consultations pour les résidents et la liaison médico-infirmier pour des situations cliniques particulières.

3.5. Processus entrées-sorties

Aussi bien avec l'HFR qu'avec le RFSM, les processus d'entrée et de sortie vers les EMS et vers le domicile (ASAD) ont été discutés entre le terrain et les services hospitaliers concernés. L'objectif de cette démarche a permis de fluidifier le flux des patients/bénéficiaires de façon à désengorger les lits d'attente de placement au HFR et de libérer des places au sein du RFSM.

4. Qualité et développement durable

En 2024, la qualité ne s'est pas limitée à l'écriture et à l'aboutissement de la norme qualité et durabilité. Ce fut également une année intense de réflexions et d'échanges, marquée par plusieurs projets structurants et des actions de terrain essentielles pour renforcer la dynamique d'amélioration continue.

4.1. Audits QUAFIPA

L'année 2024 a été consacré à la révision du dispositif qualité QUAFIPA. En effet, celui-ci restait en vigueur et nécessitait la réalisation de neuf audits qualité dans les EMS fribourgeois. Ces audits ont permis d'évaluer les pratiques, d'identifier les axes d'amélioration et de garantir la conformité aux standards en place.

4.2. Benchmark AFISA

L'année 2024 a également marqué la dernière édition du Benchmark AFISA tel qu'il existait jusqu'à maintenant. Ce rendez-vous annuel, essentiel pour analyser les tendances et comparer les indicateurs qualité entre les établissements, a permis d'identifier des pistes d'évolution pour les démarches futures. Les défis retenus ont été l'intégration des soins à domicile dans le benchmark, la récolte des indicateurs sur la base de données déjà existantes au niveau national ou cantonal ainsi que et la recherche de nouveaux partenaires pour réaliser une analyse approfondie des données.

4.3. Projet NIP-Q-Update

En parallèle, l'AFISA a participé aux travaux du projet NIP-Q-Update, qui vise à moderniser et harmoniser les indicateurs qualité au niveau national. Cette initiative, portée au sein de la Commission romande, permettra à terme d'apporter des améliorations concrètes aux outils d'évaluation et de suivi de la qualité dans les institutions médico-sociales et les soins à domicile.

4.4. Commission Romande pour la Qualité Spitex

L'intégration de l'AFISA au sein de la Commission romande pour la qualité Spitex a permis d'aligner les pratiques de qualité dans les soins à domicile avec les évolutions du secteur. L'objectif est de garantir des référentiels cohérents et applicables à l'ensemble des acteurs du domicile.

4.5. Sécurité et Santé au Travail

La plupart des institutions sont affiliées à une solution de branche, qui leur propose des solutions clé en main pour répondre aux exigences en matière de santé et sécurité au travail. Toutefois, pour garantir une mise à jour continue, l'AFISA a organisé une rencontre avec un médecin du travail et l'Inspectorat du travail. Cette rencontre annuelle est essentielle pour suivre les évolutions réglementaires et les nouvelles recommandations en matière de prévention ainsi qu'échanger sur les problématiques rencontrées par les membres, notamment en lien avec les conditions de travail et les exigences légales.

5. Statistiques

L'AFISA est en charge de récolter et contribuer à la consolidation des statistiques des domaines aide et soins à domicile et EMS. Il s'agit d'un mandat que la DSAS lui a confié depuis plusieurs années.

5.1. Statistiques du domaine aide et soins à domicile

La qualité des données pour établir les statistiques des soins à domicile doit être revue. Depuis l'introduction du modèle comptable harmonisé MCH2, il a été difficile de récolter les données des sept réseaux de santé de manière uniforme. La plateforme des responsables financiers a aussi pour mission d'uniformiser les processus, afin de pouvoir définir le prix coûtant et transmettre des chiffres comparables tirés de la comptabilité analytique de chaque réseau. En outre, une réflexion en lien avec l'utilité et l'exploitation de ces données sera menée entre le Service de la santé publique et l'AFISA en 2025.

5.2. Statistiques du domaine EMS (SOMED)

L'AFISA gère depuis plusieurs l'année les statistiques fédérales des EMS dans le cadre du mandat de prestations signé avec la DSAS. L'introduction du modèle comptable harmonisé pour les collectivités publiques locales (MCH2) depuis 2023 oblige l'AFISA et le SPS à revoir la procédure SOMED mise en place. Les réflexions liées à la récolte des données nécessaires au canton se poursuit, étant donné qu'elles sont recensées au

niveau fédéral et disponibles sur [le site de l'office fédéral de la statistique](#) ou auprès de [l'obsan](#).

V. Prestations AFISA

En 2024, l'AFISA a organisé les séances et les formations suivantes :

Assemblées des membres	Nombre d'assemblées	Nombre de membres total
Assemblées des membres ordinaires	2	100
Organes de direction	Nombre de séances	Nombre de membres par séance
Comité	4	13
Bureau	10	6
Conférences des réseaux	10	9
Conférence commune EMS/réseaux	8	16
Commissions et plateforme		
Commission soins	4	7
GT Valorisation ASSC	2	2
GT SMC MLLM + DA	7	2
GT ASAD-RFSM-AFISA	4	4
GT brevet fédéral ASSLD	2	1
GT rencontre avec les assureurs-maladie	1	3
GT remise prix AFISA	2	1
Commission d'éthique	4	6
GT nouvelles valeurs éthiques	4	6
Commission animation	5	8
GT nouveau concept d'animation	2	6
Commission des pairs (Quafipa)	2	6
Commission benchmark (Quafipa)	2	5
GT projet nouvelle norme qualité	6	15
Commission des chefs de cuisine	4	7
Plateforme RH réseaux	3	7
Plateforme foyers de jour	2	21
Plateforme infirmières cliniciennes	4	19
Plateforme unité soins et démence (USD)	9	19
Plateforme des responsables ASAD	4	7
Plateforme des centres de coordination	4	9
Plateforme coordination RAI-HC	2	9
Plateforme indemnités forfaitaires (IF)	1	7

Formations pour les cadres directeurs		Nombre de participants
Séance information protection des données	1	52
Présentation de la norme qualité	2	45
Formations		Nombre de participants
Démarr'âge	1	10
Evaluation clinique infirmière - Formation initiale	4	12
Sensibilisation à la malentendance	1	8
Formation ABCDE pour ASAD	1	9
Sensibilisation aux addictions chez les personnes âgées	1	72
Forum Attitude réseau	1	86
Journée du domaine social " et si l'accompagnement était avant tout une posture !	1	76
Formation auditeurs qualité	3	12
Benchmark qualité	1	66
Journée de formation des chefs de cuisine : Textures modifiées & Dénutrition	1	48
Symposium pratique infirmière avancée du 3.10.2024	1	15
Workshop InterRai LTCF	1	63
FAP (formation d'accompagnateur en psychiatrie de l'âge avancé)	1	16
Rencontre santé sécurité au travail	1	21
AM éthique: travailler l'éthique les deux pieds sur terre	1	56
Formations en partenariat		Nombre de participants
Formations continues en HPCI par le SMC	--	--
Symposium de pharmacie Unisanté Lausanne	1	--
13e Journée fribourgeoise des soins palliatifs	1	--

L'AFISA est membre des associations ou réseaux suivants :

- Faîtière nationale EMS ARTISET/Curaviva (www.curaviva.ch)
- Faîtière nationale Aide et soins à domicile (www.spitex.ch)
- Société suisse de gérontologie (SGG) (www.gerontologie.ch)
- Réseau Bénévolat Fribourg (www.benevolat-fr.ch)
- Ortra Santé-social Fribourg (www.ortrafr.ch)
- Palliative Fribourg/Freiburg (<https://palliative-fr.ch/>) et suisse (www.palliative.ch)
- Alter ego (www.alter-ego.ch)
- Association REISO, la revue sociale on line (www.reiso.org)
- Proches aidants Fribourg (www.pa-f.ch)
- ESR Etablissement de Soins Responsables (www.association-esr.ch)
- Label Suisse pour le bilinguisme (www.bilinguisme.ch)

VI. Ressources financières

Résultat 2024

Les comptes 2024 présentent un résultat positif de CHF 54'682.44, après un mouvement net aux provisions de CHF 11'464.60. Le total des charges s'élève à CHF 808'416.90, contre CHF 863'099.34 de produits.

Deux éléments majeurs expliquent ce résultat exceptionnel :

1. Une subvention complémentaire de CHF 47'000.00 octroyée par la DSAS dans le cadre du plan cantonal des soins palliatifs, en plus de la subvention annuelle. Ce montant est destiné à financer les formations débutées en 2024 et se poursuivant en 2025. Le solde non utilisé a été provisionné pour l'année suivante. Deux collaborateurs en CDD, engagés spécifiquement pour ce projet, ont été financés par le solde AFAS.
2. Le versement d'indemnités journalières par l'assurance invalidité (AI) à hauteur de CHF 97'086.10, suite à la réintégration professionnelle d'une collaboratrice en arrêt longue durée depuis 2023. Ce soutien financier a permis d'alléger significativement les charges de personnel. Une partie de ce montant a été provisionnée afin de permettre la poursuite des projets concernés.

Les autres variations significatives sont détaillées ci-dessous, en comparaison avec le budget 2024. Les chiffres 2023, correspondant au premier exercice complet de l'AFISA, servent de point de repère.

Salaires et frais de personnel

La différence entre les comptes et le budget provient essentiellement du programme de réinsertion de l'AI, dont les indemnités couvrent une large part du salaire de la collaboratrice concernée. En parallèle, les charges salariales augmentent légèrement, en raison de l'engagement de deux CDD dédiés au projet palliatif.

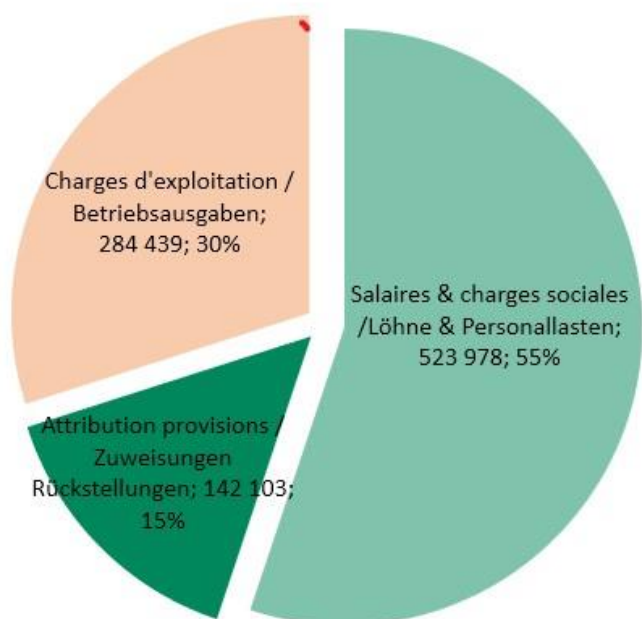
Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se montent à CHF 284'438.65, soit inférieures au budget prévu. Parmi les éléments notables :

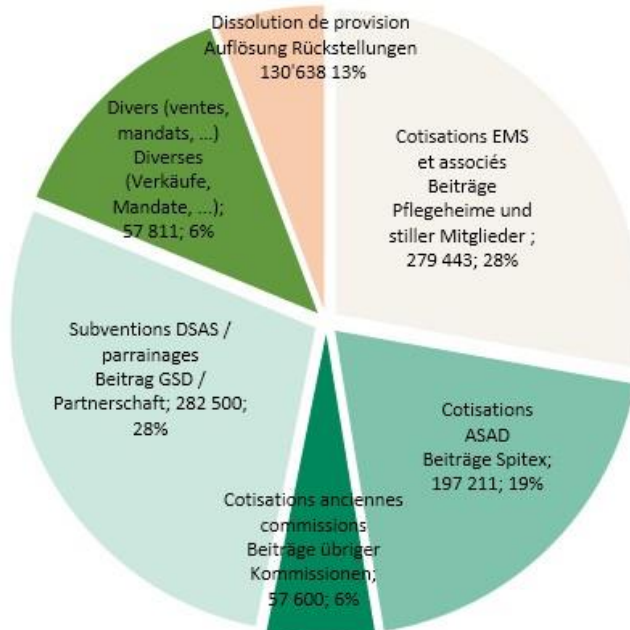
Les frais généraux dépassent légèrement le budget, notamment en raison de l'acquisition de matériel informatique pour la visioconférence. Ces coûts sont toutefois compensés par la dissolution d'une provision affectée à l'aménagement de la salle de conférence.

Les dépenses liées aux formations et plateformes ont été équilibrées par des prélèvements ciblés sur les provisions existantes, garantissant la maîtrise budgétaire globale. Toutefois, il est à relever que les formations communes EMS et ASAD ont été plus importantes que les formations que pour les ASAD ou les EMS.

Charges 2024



Produits 2024



Produits d'exploitation

Les cotisations ont été perçues conformément à l'article 20 des statuts et à l'Annexe II. On relève également :

- Des produits divers supérieurs au budget, correspondant pour l'essentiel à des produits exceptionnels liés aux mouvements de provisions.
- Le projet qualité a été formellement lancé. Sa mise en œuvre est assurée en coordination avec les membres de l'AFISA. Étant donné que toutes les cotisations n'ont pas encore été engagées, une redistribution partielle a été décidée, à hauteur de CHF 10.00 par lit EMS et CHF 0.10 par habitant pour les réseaux.

VII. Délégations auprès des partenaires

L'AFISA représente les intérêts de ses membres auprès de tous les partenaires du domaine socio-sanitaire au niveau national et cantonal.

ARTISET/CURAVIVA		Claude Bertelletto Küng
Assemblée des délégués	Mme Antoinette de Weck, présidente AFISA	
	M. Sylvain Bertschy, président 2024-2025 conférence EMS mandatés	
Conseil de branche Curaviva	Mme Claude Bertelletto Küng, directrice AFISA	
Plateforme romande (PFL)	Mme Claude Bertelletto Küng, directrice AFISA	
Plateforme formation romande	Mme Virginie Soldati, resp. soins et formation AFISA	
AIDE ET SOINS A DOMICILE.CH/Spitex.ch		Claude Bertelletto Küng
Assemblée des délégués	Mme Antoinette de Weck, présidente AFISA	
	Mme Claude Bertelletto Küng, directrice AFISA	
Plateforme romande (CRRT), présidence en 2024	Mme Claude Bertelletto Küng, directrice AFISA	
Commission qualité	Mme Clara Hayoz, resp. qualité AFISA	
CRRT - GT assurances	Mme Yolande Schorderet, responsable ASAD RSSG	
E-Health – Cybersanté		Claude Bertelletto Küng
M. Jacques Pollet	Directeur RSS	
Gérontopôle Fribourg/Freiburg (dissolution : 19.11.2024)		Claude Bertelletto Küng
Frau Christine Meuwly	Geschäftsleiterin GN Sense	
M. Christian Morard	Directeur des Bonnesfontaines	
Association Proches-Aidants Fribourg (PA-F)		Claude Bertelletto Küng
M. Olivier König	Directeur La Famille au Jardin	
Frau Renate Glauser	Verantwortliche Spitex RSL-GNS	
Frau Christine Meuwly	Geschäftsleiterin GN Sense	
Forum psychogériatrie Fribourg (FR + DE)		Virginie Soldati
Mme Virginie Soldati	Responsable soins et formation	
Mme Cécilia Ferreira Domingues	Infirmière ICUS USD Foyer de Bouleyres	
Frau Brigit Bächler	Pflegefachfrau Pflegeheim Bachmatte	
Conseil scientifique de la HEdS-Santé Fribourg		Claude Bertelletto Küng
M. Sylvain Bertschy	Directeur Foyers de Bulle	
Commission DSAS des experts de la LEMS		Claude Bertelletto Küng
Frau Michaela Smidt	Pflegedienstleiterin de la Stiftung St. Wolfgang	
Mme Sylviane Maillard	Infirmière-chef adjointe du RSSBF	
Commission SMC de surveillance des professions de la santé et des droits des patients et patientes		Claude Bertelletto Küng
Mme Marie-Christine Baechler	Infirmière responsable du Foyer de jour Les Myosotis	

OrTra santé-social du canton de Fribourg		Virginie Soldati
Déléguée AG	Mme Antoinette de Weck, présidente AFISA	
Comité	Mme Virginie Soldati, resp. soins et formation	
Commission santé	Mme Begona Vieitez, infirmière-chef Foyer St-Germain	
	Mme Géraldine Magnin, infirmière SAD Sarine	
	Frau Anita Mäder, Pflegefachfrau PflH Murten	
	Frau Sonja Stalder, Pflegefachfrau Spitex Sense	
Commission sociale	M. Yul Bernasconi, resp. animation les Bonnesfontaines	
Commission pédagogique ASSC	Mme Begona Vieitez, inf.-chefe du Foyer St-Germain à Gruyères (F) Frau Christine Meuwly, Geschäftsleiterin GN Sense (D)	
Commission pédagogique ASE	Mme Véronique Castella, resp. animation Foyers de Bulle	
Commission Pédagogique ASA	Mme Véronique Castella, resp. animation Foyers de Bulle	
GT stages-rocade	Mme Marie-Elisa Burckhardt, resp. formation EMS la Providence (F) Frau Claudia Repond, Verantw. Ausbildung Stiftung St-Wolfgang (D)	
Palliative Fribourg/Freiburg		Virginie Soldati
Mme Virginie Soldati	Responsable Soins et formation	
Plateforme HPCI		Virginie Soldati
Mme Virginie Soldati (groupe de travail)	Responsable Soins et formation	
Mme Claude Bertelletto Küng (membre COPIL)	Directrice AFISA	
Comité du Réseau Intendance		Virginie Soldati
Mme Virginie Soldati (Démission : 27.9.2024)	Responsable Soins et formation	
Conseils d'éthique romands EMS		Virginie Soldati
M. Daniel Pugin	Président commission d'éthique (dissoute au 1.1.2025)	
Association ESR (Etablissement de santé responsable)		Clara Hayoz
Mme Clara Hayoz	Responsable Qualité	
Assureurs maladie		Virginie Soldati
Mme Virginie Soldati	Responsable Soins et formation	
Soins infirmiers forts		Virginie Soldati
Mme Claude Bertelletto Küng	Directrice AFISA (membre COPIL et GT conditions de travail)	
Mme Virginie Soldati	Responsable Soins et formation (membre GT formation et sous-groupe qualité de la formation)	
Projet cantonal Haute surveillance de la qualité		Virginie Soldati
Mme Clara Hayoz	Responsable Qualité	
M. Laurent Bourgeois	Directeur soins RSSBF (membre GT)	



CONTACT

- +41 26 915 03 43
- office@afisa-vfas.ch
- www.afisa-vfas.ch



AFISA-VFAS

Association fribourgeoise des institutions
pour personnes âgées et de l'aide et des soins à domicile
Vereinigung Freiburger Alterseinrichtungen und Spitex