



RÉSEAU FRIBOURGEOIS
DE SANTÉ MENTALE
FREIBURGER NETZWERK
FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Entité de l'Etat de Fribourg

Rapport annuel 2023



RÉSEAU FRIBOURGEOIS
DE SANTÉ MENTALE
FREIBURGER NETZWERK
FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT



Sommaire

Editorial	04-05
Highlights	06-09
Conseil d'administration	10-13
Rapport d'activité	14-27
Organisation	28-31
Plan du réseau	32-33
Impressum	35



« Les objectifs du RFSM sont nombreux et les défis de taille »

Rose-Marie Rittener,
présidente du Conseil d'administration du RFSM



Editorial

La santé mentale n'est pas un privilège, mais un droit humain fondamental

« La santé mentale n'est pas un privilège, mais un droit humain fondamental qui doit faire partie de la couverture sanitaire universelle. » Voilà les mots qui titraient le message du Secrétaire général de l'ONU, M. Antonio Guterres, en octobre dernier à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale, nous rappelant que toute personne touchée par un problème de santé mentale doit pouvoir bénéficier des soins nécessaires à son rétablissement et que nous devons nous engager pour réduire les causes profondes des problèmes de santé mentale.

Ce message illustre avec la plus grande pertinence l'engagement du RFSM durant l'année écoulée. Chaque jour, nos équipes se sont dépassées pour accueillir et soigner un nombre toujours plus important de patientes et patients, à la limite et, régulièrement même au-delà de la limite, de nos capacités hospitalières, nous obligeant à inventer dans l'urgence des solutions créatives et à faire face à des moments de très grande surcharge. Il incombe donc au RFSM et à ses mandants et financeurs de s'engager pour un renforcement de notre Réseau fribourgeois de santé mentale, de manière à ce que nous soyons en mesure de **faire face à l'augmentation des besoins en soins**. Cette inexorable augmentation est liée d'une part à la croissance démographique de notre canton et d'autre part aux causes sociétales qui participent à la vulnérabilité d'une frange toujours croissante de la population.

Pour guider les développements à venir et leur donner un cadre cohérent, le RFSM a connu une avancée significative en 2023, avec l'adoption de sa **stratégie 2023–2030**. Développement quantitatif et qualitatif des prestations, engagement accru dans la formation et la recherche, consolidation de notre gouvernance, valorisation des ressources humaines, recherche des financements, agrandissement de nos infrastructures, renforcement des partenariats, communication plus active et inclusive : **les objectifs sont nombreux et les défis de taille**.

Le développement, à Marsens et à Villars-sur-Glâne, de deux centres intégrés en soins psychiatriques qualitativement équivalents et complémentaires doit permettre d'optimiser la trajectoire thérapeutique et participer de manière déterminante à l'amélioration de **« l'expérience patient »**. Un important renforcement du secteur de la personne âgée et des rénovations et agrandissements sur le site de Marsens sont deux mesures phares en cours de planification. En parallèle, fidèles à notre mission d'accessibilité et de décentralisation, nous poursuivons nos très nombreuses prestations mobiles et de liaison et un partenariat étroit avec l'HFR.

A toutes celles et ceux qui s'engagent sans relâche pour mener à bien ces très nombreuses réalisations, j'exprime ma plus profonde reconnaissance.

En ce début d'année 2024, alors que nous célébrons le 70^e anniversaire de l'appel de l'Abbé Pierre, je ne peux résister à clore cet éditorial en le citant **« On ne peut pas, sous prétexte qu'il est impossible de tout faire en un jour, ne rien faire du tout »**. N'oublions pas que les inégalités, la violence, les discriminations, la pauvreté, les négligences et traumatismes subis altèrent la santé mentale. Il est de notre responsabilité citoyenne de nous engager pour réduire les causes profondes des problèmes de santé mentale et de nous mobiliser pour assurer un financement suffisant de notre système de soins.



Highlights



Une nouvelle stratégie RFSM

Adoption de la Stratégie 2023 – 2030 du RFSM par le Conseil d'administration après une large consultation du personnel et des organes du RFSM.



Une intensité marquée de l'activité

- Activité en effervescence dans tous les services du RFSM, qu'ils soient hospitaliers, intermédiaires ou ambulatoires.
- Pression de la demande en soins hospitaliers importante, avec un taux d'occupation des unités à 100,5%.



Plus de proximité avec la demande

- Activité en hausse de Psymobile, l'équipe de prise en charge de terrain pour enfants et adolescents, avec 238 interventions effectuées.
- Création notamment d'une équipe mobile de psychiatrie transculturelle, d'un programme spécialisé en schizophrénie et troubles associés ou de la thérapie par réminiscence contre les démences.
- Renforcements du programme thérapeutique en milieu carcéral, des thérapies spécialisées ou de la consultation de liaison dans les EMS.



Des ressources renforcées

- Quantité de prestations ambulatoires, de liaison et de réseaux renforcées pour diminuer la pression sur la demande et éviter les hospitalisations inappropriées.
- Engagement de 26 équivalents plein-temps (EPT) en 2023, 56 depuis 2022, pour renforcer les équipes et assurer les prestations en santé mentale.



Des urgences en effervescence

Succès toujours plus grand des Urgences psychiatriques cantonales, pour lesquelles les psychiatres indépendants effectuent désormais leur devoir de garde le week-end.



Renforcement de la qualité

- Prises de mesures continues de renforcement de la qualité des soins et des pratiques professionnelles, avec l'harmonisation du parc des électrocardiogrammes ou des sacs d'intervention d'urgences.
- Engagement dans la promotion de la santé, notamment via le Service social, par la participation à plusieurs événements cantonaux ou nationaux.
- Introduction du nouveau modèle de prescription consécutif à l'actualisation du système de tarification des psychologues et psychothérapeutes.



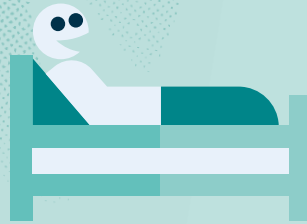


En chiffres



6

Sites principaux où se déroulent des activités du RFSM (y compris l'EMS)



100,5%

Taux d'occupation des Centres de soins hospitaliers (194 lits)



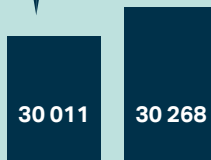
10 316

Nombre de patientes et patients
6740 en ambulatoire
403 en clinique de jour
3173 à l'hôpital



30 268

Appels au 026 308 08 08
Urgences et triage du RFSM



2022 2023

25,8



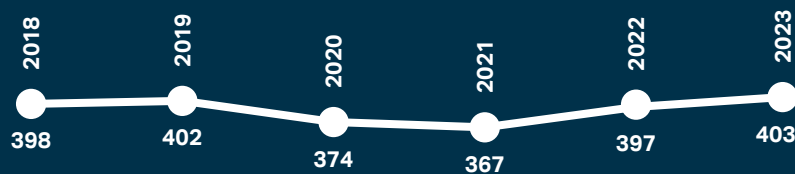
Durée moyenne de séjour (en jours)

Centres de soins hospitaliers

13,3 Enfants et adolescents
24 Adultes
39,5 Personnes âgées



Séjours en clinique de jour





19 099

Estimation en francs du coût complet d'un séjour moyen au centre de soins hospitaliers



36

Nombre d'EMS bénéficiant de prestations de liaison



5%

Augmentation du personnel entre décembre 2022 et décembre 2023
Hausse équivalents plein-temps

+ 26,61 EPT (dont 19,08 de personnel soignant)



41,44

Participation totale de l'Etat en millions de francs

37,44

Contributions des caisses-maladie dans le stationnaire et l'ambulatoire en millions de francs

308 fr. 05

Tarif moyen journalier reconnu par l'assurance obligatoire des soins en 2023

0,90

Valeur du point tarmed (en tiers payant)



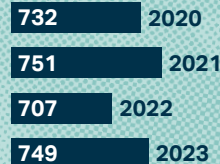
69 ct.

Dépenses pour la prise en charge par habitant-e et par jour



749 fr.

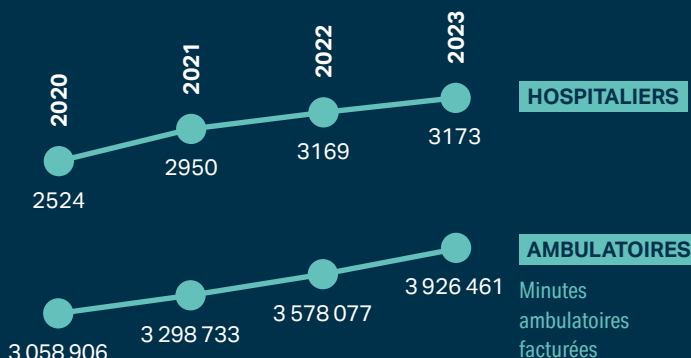
Estimation du coût de la journée d'hôpital



Equivalents plein-temps

524,57 68 % collaboratrices
32 % collaborateurs

Séjours hospitaliers et ambulatoires





 Conseil
d'administration

du Réseau fribourgeois de santé mentale



Conseil d'administration

Le Conseil d'administration (CA), organe supérieur du RFSM, est composé de sept membres. Dans le cadre de la planification sanitaire et du mandat de prestations établis par le Conseil d'Etat, il prend les décisions stratégiques nécessaires afin de soutenir le développement dynamique du RFSM, notamment en favorisant la collaboration des partenaires publics et privés dans le domaine de la santé mentale.

Chargé de mettre en place des structures rationnelles et efficaces, il veille au bon fonctionnement du RFSM et à la qualité de ses prestations, favorisant en particulier la formation continue de son personnel. Sous la présidence de M^{me} Rose-Marie Rittener, le Conseil d'administration s'est réuni à 9 reprises durant l'année 2023. Il s'est notamment saisi des objets suivants :

Le CA a accepté :

La stratégie 2023 – 2030 du RFSM et ses 6 piliers :
<https://www.r fsm.ch/propos-de-nous/strategie-2030>

La stratégie de localisation du RFSM qui prévoit le développement de deux centres principaux de psychiatrie intégrée à Marsens et à Villars-sur-Glâne.

Les textes contractuels relatifs aux travaux et au déménagement du Centre de pédopsychiatrie à la route du Mont-Carmel 3, à Givisiez.

Les comptes 2022 de l'EMS Les Camélias et le rapport de l'organe de révision.

Les comptes 2022 du RFSM et l'annexe aux comptes.

Le budget 2024 du RFSM.

Le rapport annuel 2022 du RFSM ainsi que le nouveau concept du rapport annuel dès 2023.

Le principe de location d'un étage supplémentaire à la rue de Morat 8, à Fribourg, pour le Centre cantonal d'addictologie et le Centre de psychiatrie forensique.

Le principe de convention entre le RFSM et le Groupement des psychiatres et psychothérapeutes fribourgeois (GPPF) concernant la garde médicale au sein des Urgences psychiatriques cantonales.

L'entrée en vigueur du parking payant pour le personnel du RFSM et les visiteurs.

La réponse à la mise en consultation du projet de rapport d'évaluation des besoins en soins pour la planification hospitalière 2024 du canton de Fribourg.

Le renforcement de la direction générale avec la nomination d'un directeur RH et d'une directrice administrative ainsi que la réorganisation du Conseil de direction en conformité avec la loi sur l'organisation des soins en santé mentale.

Les nominations au Conseil de direction, dès le 1^{er} janvier 2024, du directeur général, des deux médecins directeurs et de la médecin directrice, de la directrice des soins, du directeur RH et de la directrice administrative.

La création d'une Commission financière au sein du CA du RFSM chargée de préparer une stratégie financière pluriannuelle.

Les mandats de prestations 2024 entre le RFSM et l'Etat.

La soumission à l'Etat de la proposition d'ouverture d'une unité addictions 55+ en 2025.

Les travaux relatifs à l'avant-projet de construction d'un nouveau bâtiment hospitalier sur le site de Marsens.

Le CA a nommé :

M. Joël Cavin en qualité de directeur des Ressources humaines du RFSM au 1^{er} août 2023.

M^{me} Ivana Ilak au titre de directrice administrative du RFSM au 1^{er} septembre 2023.



Le CA a pris connaissance :

De la présentation de la prévalence et des difficultés de prise en charge engendrées par la patientèle migrante au sein du RFSM.

De la restitution des avis exprimés dans le cadre de la mise en consultation de la stratégie du RFSM et suite des travaux.

De la *Management letter* de PWC.

Des résultats de la comptabilité analytique 2022 du RFSM.

De la prise de position du Syndicat des services publics (SSP) sur le règlement concernant les parkings du personnel du RFSM.

De l'audit H+ sur la très bonne mise en application de la solution de branche par le RFSM.

Du courrier du Syndicat des services publics (SSP) concernant la situation du personnel au sein du RFSM.

Du rapport de codage 2022 transmis par Nice Computing SA.

Des opérations tarifaires en matière de dénonciation de la valeur du point Tarmed et de non-dénonciation en matière de tarif hospitalier.

De la situation financière du RFSM et des perspectives d'avenir.

Des développements nécessaires pour faire face à l'augmentation des besoins de prestations en santé mentale et des nouveaux projets du RFSM en termes de prestations.

Du plan de mesures élaboré par le service RH en vue de l'amélioration du climat social et de la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs.

Des réalisations 2023 ainsi que de la stratégie 2023 – 2030 du Service médias et communication du RFSM.



Rapport d'activité

Serge Renevey, directeur général

Avec le Conseil de direction, le Collège et les services du RFSM



« Les listes d'attente se portent parfois à plusieurs mois. »

Serge Renevey, directeur général



La pression de la demande est similaire pour les consultations ambulatoires et les cliniques de jour. Les listes d'attente se portent parfois à plusieurs mois. Les urgences que nous traitons rapidement échappent, pour l'instant, à la mise en place de liste d'attente.

Une pression constante

Pour faire face à ce flux tendu de patientes et de patients, quantité de prestations ambulatoires se sont renforcées pour diminuer la pression sur la demande hospitalière. Les mécanismes de réseaux se sont intensifiés, avec plusieurs dispositifs de prise en charge mis en place : équipe mobile pour enfants et adolescents, équipe d'ethnopsychiatrie ou encore programme thérapeutique en milieu carcéral. D'autres prestations se sont consolidées comme la consultation de liaison dans les EMS du canton ou des actions de *case management* avec les foyers du handicap mental ou encore la coordination de situations complexes avec les soins à domicile. Toutes ces actions ont comme effet de diminuer le recours à l'hospitalisation.

La pression sur les admissions à l'hôpital s'accompagne également de difficultés en fin de séjour, notamment lors des placements en EMS ou en foyers. Le constat est partout le même : **tout le système sanitaire cantonal voire suisse est sous tension.**

Des postes supplémentaires pour faire face

Cette forte activité clinique a nécessité l'engagement, en 2023, de 26 équivalents plein-temps (EPT) supplémentaires, principalement dans le domaine des soins. Comme les effectifs avaient augmenté de 30 postes en 2022, c'est donc 56 EPT qui ont rejoint le RFSM ces deux dernières années pour améliorer les conditions de travail. La masse salariale, également impactée par la répercussion de l'inflation, est passée de 59 millions de francs en 2021 à plus de 68 millions en 2023.

Malgré ces renforts d'équipes, nous observons que les conditions d'exercice des métiers dans le domaine de la psychiatrie évoluent vers une **intensification de la charge mentale**. Le risque : alimenter le cercle vicieux de l'absentéisme. En effet, la demande renforcée des soins en santé mentale, les exigences administratives en constante augmentation, les difficultés de recrutement et la violence envers le personnel de certains patients et certaines patientes mettent le dispositif sous tension permanente. En réponse à ces difficultés, le RFSM a notamment procédé à un **renforcement de l'implication et du support** apportés par les ressources humaines.

Celles-ci sont désormais dotées de nouveaux locaux, de nouvelles ressources et d'une nouvelle organisation avec une direction qui lui est propre.

Jusqu'ici, les activités et responsabilités du personnel des ressources humaines (RH) étaient principalement axées sur l'administration et la conformité légale, incluant notamment la gestion des dossiers du personnel, la paie ou encore le respect des normes de travail. La direction des ressources humaines et ses spécialistes sont à présent impliqués dans la gestion du changement, la planification stratégique et la création de cultures organisationnelles positives, de concert avec les responsables de service, sans qui l'ensemble des processus RH, ancrés dans l'organisation matricielle, ne pourraient être viables.

Beaucoup d'autres améliorations ont été apportées dans les services de support avec, par exemple, la nomination d'une direction administrative, la digitalisation du *workflow* fournisseurs, la conduite du projet d'externalisation des systèmes d'informations qui se concrétisera définitivement par la sortie du SITel durant l'année 2024.

Une situation saine, mais des finances sous pression

Au niveau du résultat financier, l'exercice 2023 se solde par une perte de 364 105 francs en dégradation de plus de 3 millions de francs par rapport à 2022 illustrant la description du contexte des recettes et de l'utilisation des ressources mentionnée ci-avant. En synthèse, la situation du RFSM reste saine, mais s'inscrit indéniablement sur une pente incertaine qu'il sera difficile d'inverser ces prochaines années.

La stratégie 2023 – 2030 adoptée

Malgré les difficultés actuelles, le RFSM, sa direction, son personnel et son Conseil d'administration se tournent tous résolument et positivement vers l'avenir. Ensemble, ils ont concrétisé la Stratégie 2023 – 2030 du RFSM, disponible et consultable sur notre site Internet.

Ce document définit les **grands axes de développement du RFSM** pour les prochaines années. Cette réflexion de fond



prend en compte l'augmentation constante des besoins de soins en santé mentale, l'état de ses forces actuelles ainsi que l'évolution des contextes juridique, socio-sanitaire et financier.

Cette vision stratégique repose sur six piliers d'intervention : les prestations, la gouvernance, la communication, la formation et la recherche, les ressources humaines et financières ainsi que la localisation. Elle s'appuie également sur la mission et les objectifs stratégiques 2023 – 2025 fixés par l'Etat.

Au cœur de la stratégie : l'expérience patient

Le point focal de notre réflexion s'est concentré sur l'amélioration de l'expérience que font les patientes et les patients fribourgeois, ainsi que leurs proches, lors de leur prise en

charge dans les services du RFSM. Cette démarche est appelée **l'expérience patient**. Comment et avec quelles ressources le RFSM peut-il concrétiser cet objectif d'amélioration de l'expérience patient ? Tel est l'enjeu central de la stratégie 2023 – 2030 voulue par le Conseil d'administration. Pour atteindre cet objectif, le RFSM doit utiliser pleinement tout son potentiel d'amélioration, faire converger les immenses compétences professionnelles de bientôt 750 collaboratrices et collaborateurs et ainsi concrétiser ce supplément de valeur donné à ses activités.



La stratégie 2023 – 2030 du RFSM

L'avenir en six piliers

1

Le RFSM se trouve à la croisée des chemins

A l'instar de la majorité des hôpitaux, notre réseau public de santé mentale doit trouver des solutions pour faire face aux difficultés à financer le développement de ses prestations, aux problèmes de recrutement et de fidélisation de ses personnels ou à la perception, parfois encore stigmatisante et coercitive, des soins psychiatriques dans la population. Il doit aussi résoudre la question de la localisation de ses prestations et celle de sa collaboration avec les hôpitaux somatiques.

2

La stratégie 2023–2030 définit les champs d'action prioritaires pour guider le pilotage du réseau ces prochaines années. Elle repose sur six piliers d'intervention : les prestations, la gouvernance, la communication, la formation et la recherche, les ressources humaines et financières ainsi que la localisation. Elle s'appuie également sur la mission et les objectifs stratégiques 2023–2025 fixés par l'Etat.

3

Des prestations renforcées

Les dimensions scientifiques, humanistes et communautaires des prestations en santé mentale sont renforcées, notamment grâce à la consolidation du partenariat avec les patients et leurs proches, la mise en place de programmes spécialisés interdisciplinaires aisément accessibles, le développement des prises en charge trans-culturelles et des pratiques inclusives.

4

Deux pôles forts à Marsens et à Fribourg

Au niveau des localisations, l'accent est mis sur le développement de deux centres intégrés en soins psychiatriques qualitativement équivalents et complémentaires à Marsens et à Villars-sur-Glâne, ce qui inclut des rénovations et agrandissements à Marsens. Les liens et les partenariats avec l'HFR sont également renforcés, tout comme le déploiement d'un large réseau ambulatoire décentralisé ainsi que des prestations mobiles et de liaison auprès de ses différents partenaires.

5

Des ressources optimisées

Enfin, que ce soit dans des champs d'action comme l'éthique et la sécurité, la gouvernance, la communication, la formation et la recherche universitaire, la valorisation de toutes ses ressources et les négociations pour ses financements, le RFSM met en place une feuille de route pour définir le cadre de son développement continu vers l'horizon 2030.

6

A cette colonne vertébrale viendront s'arrimer **les projets futurs des services** – dans tous les domaines d'activité du RFSM – au fur et à mesure de leur conception et de leur mise en place. En vue de mettre en action les 6 piliers de sa stratégie, le RFSM élaborera des plans d'actions stratégiques pluriannuels et fixera les objectifs à atteindre. Il évaluera de manière continue l'atteinte des objectifs.



Enfance et adolescence

Plus mobile pour soigner

L'activité du Secteur de l'enfance et de l'adolescence durant l'année 2023 n'a pas diminué. La santé mentale des enfants et des jeunes, impactée par la pandémie de coronavirus, ne s'améliore guère dans l'ère post covid. Le taux d'occupation de l'unité hospitalière La Chrysalide s'est maintenu à 87,9% avec une durée moyenne de séjour de 13,3 jours. Les services ambulatoires ont réalisé 8497 consultations pour 1166 patients. Psymobile a été sollicitée régulièrement, avec 238 interventions, comme alternative à l'hospitalisation ou comme moyen pour désengorger l'unité hospitalière. Psymobile a également développé le *case management* de transition après un séjour hospitalier, conformément aux recommandations de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS).

La convention de collaboration avec l'Association fribourgeoise des institutions spécialisées (INFRI) et le Service de l'enfance et de la jeunesse (SEJ), freinée durant la période covid après le projet pilote, a vu les prestations de pédopsychiatrie de liaison se développer avec de nouveaux foyers intéressés. Une nouvelle convention de collaboration du même type avec 3 institutions du Service de l'enseignement spécialisé et des mesures d'aides (SESAM) a ainsi été signée fin 2023. Celles-là bénéficieront des prestations de liaison pédopsychiatrique 2 à 4 fois par an.

Concernant l'autisme, le SESAM, par l'intermédiaire du Service éducatif itinérant (SEI), a ouvert fin août un centre d'intervention précoce intensive pour 5 enfants de 2 à 4 ans. Quant à la consultation spécialisée pour le dépistage et le diagnostic des troubles du spectre autistique pour l'enfance et l'adolescence, elle s'est enrichie d'une nouvelle psychologue. Enfin, des travaux conséquents ont été réalisés à la route du Mont-Carmel à Givisiez afin de permettre le déménagement du Centre de pédopsychiatrie dans de nouveaux locaux disposant d'une surface accrue et d'une grande salle de conférence. L'opération s'est déroulée avec succès le 18 janvier 2024.

Secteur pour adultes

Plus agile pour accompagner

L'intensité du recours aux prestations en santé mentale proposée par le Secteur pour adultes du RFSM n'a pas fléchi. Bien au contraire. Comme mentionné précédemment, le nombre de patientes et patients y est en constante augmentation, que ce soit à l'hôpital ou dans les centres ambulatoires. Pour répondre à la forte demande en soins hospitaliers, la filière de psychiatrie générale germanophone a soutenu l'institution, en acceptant de diversifier ses prestations et d'ouvrir leurs lieux de soins parfois aux patientes et patients francophones.

Les Urgences psychiatriques cantonales, situées dans le Centre de psychiatrie intégrée de Villars-sur-Glâne du RFSM Fribourg, rencontrent également un succès toujours plus marqué. Depuis son ouverture en 2020, de plus en plus de personnes fragilisées utilisent cette prestation. Ce service s'est renforcé également avec la signature d'une convention en 2023, qui permet aux psychiatres indépendants du canton de Fribourg d'y exercer leur devoir de garde le week-end. Pour autant, des attentes de plusieurs semaines sont aujourd'hui constatées pour les rendez-vous non urgents.

Cette sollicitation constante du dispositif pour les adultes est ainsi le fait marquant de l'année 2023. Le service de psychiatrie générale a répondu à ce défi en développant des offres thérapeutiques ciblées. Ainsi, le développement de notre équipe mobile de psychiatrie transculturelle, qui répond aux demandes multiples qui entourent les personnes issues de la migration, ou le déploiement du programme PEPS (Programme émotions positives pour la schizophrénie et troubles associés) pour les troubles psychotiques émergents sont deux innovations mises en place pour prendre en charge de manière plus efficace les populations qui ont en besoin. Quant au programme thérapeutique en milieu carcéral, qui continue son déploiement et se renforce, il répond également à la prévalence des troubles psychiques dans ce domaine dans les espaces de détention du canton de Fribourg.

Enfin, l'Académie RFSM a également développé des programmes passionnants de formation sur la transidentité et l'autisme, qui abordent des questions sociétales actuelles. **Objectifs :** permettre à nos jeunes thérapeutes psychiatres et psychothérapeutes en formation de pouvoir mieux répondre à toute la diversité de notre patientèle.



Recherche

La recherche, point fort de l'activité du RFSM

Secteur pour personnes âgées

Innover pour soulager

L'année 2023 a été marquée par des progrès notables dans la gestion des thérapies, la communication interne et la planification stratégique, soulignant notre engagement envers l'excellence dans les soins et l'innovation.

Le secteur pour personnes âgées a ainsi connu des avancées significatives, notamment avec la mise en place de thérapies innovantes. Parmi elles, l'introduction de la thérapie par reminiscence a été particulièrement marquante, apportant des bienfaits notables aux patientes et patients atteints de démence. Elle permet de raviver des souvenirs positifs et d'améliorer leur bien-être émotionnel et cognitif.

L'usage de thérapies comme la thérapie de voyage et la table magique, qui démontrent leur efficacité dans le traitement des patientes et des patients, a également été consolidé. Nos compétences en soins palliatifs ont également été renforcées en collaboration avec l'équipe mobile de soins palliatifs (Voltigo). Ces nouvelles approches nous permettront d'actualiser les protocoles de sédation palliative. L'Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées et de l'aide et des soins à domicile (AFISA) a joué un rôle clé en présentant ses stratégies, contribuant ainsi à renforcer notre collaboration.

Le secteur pour personnes âgées poursuit son activité au sein de la Consultation mémoire, participe à la formation du personnel infirmier actif dans les unités spécialisées en démence (USD) des institutions du canton ainsi qu'aux réflexions sur la mise en place d'une formation en démence pour les EMS de la Glâne. L'activité de liaison dans les EMS du canton s'est également développée pour éviter les allers et retours entre les institutions et les unités hospitalières du RFSM.

Enfin, le projet de construction d'une nouvelle structure au CSH du RFSM Marsens pour 2028 s'impose désormais comme un jalon important pour améliorer la capacité et la qualité d'accueil, la sécurité ainsi que l'environnement professionnel.

Direction des soins

Améliorer sans cesse les pratiques

La Direction des soins a profité de toutes les occasions qui lui ont été données pour renforcer l'amélioration continue des pratiques. À partir de problèmes du quotidien, elle cherche à développer une systématique de résolution de problèmes. Le répondant HRD (hygiène, réanimation, dispositifs médicaux) s'astreint à cet exercice. Par son fonctionnement, il est non seulement le référent pour les dispositifs médicaux, mais il renforce aussi l'amélioration continue des pratiques au sein du département. Si les formations prennent différentes formes, notamment grâce aux cours en présentiel ou à l'e-learning, la mise en place de mesures d'accompagnement renforce les compétences du personnel, notamment dans le domaine de l'utilisation des dispositifs médicaux. Cet accompagnement peut ainsi prendre la forme d'ateliers, de rencontres 1:1 ou d'une help-line sur des projets spécifiques.

Un effort particulier a également été déployé dans l'acquisition et l'harmonisation du parc des électrocardiogrammes (ECG) et dans la formation du personnel. Si la relation est au cœur de l'activité soignante en psychiatrie, le monitoring des paramètres somatiques n'en est pas moins important. L'activité cardiaque doit être régulièrement mesurée pour évaluer, par exemple, l'état général des patientes et des patients et les effets secondaires des médications. Les ECG sont donc fréquents dans les unités pour adultes et personnes âgées. Ceci sous-entend de disposer de dispositifs performants et d'assurer l'actualisation de compétences. La Direction des soins a ainsi déployé des mesures d'accompagnement pour une assurer une juste utilisation de ces dispositifs médicotéchniques et pour consolider le suivi des données ainsi que des incidents.

Service de psychologie

Contribuer au développement clinique

Le Service de psychologie a mis en place le nouveau modèle de prescription qui fait suite à l'actualisation du système de tarification des psychologues et psychothérapeutes au niveau suisse. En effet, la fin du principe de la délégation



Le Centre universitaire de recherche psychiatrique a publié douze articles scientifiques dans des revues de renommée internationale. Nous avons encadré cinq doctorants et étudiants en master ainsi que des étudiants en bachelor dans les domaines de la médecine, de la biomédecine et de la psychologie clinique. Notre travail de recherche a reçu le soutien du Fonds national suisse, du Fonds de recherche de l'Université de Fribourg ainsi que de fondations privées. De plus, plusieurs médias suisses et étrangers ont relayé nos activités.

En collaboration avec l'EPFZ, nous examinons des patients en vue de biomarqueurs potentiels de troubles mentaux. Nous avons également étudié d'importants prédicteurs de la dépression, notamment des aspects de l'activité cérébrale, de la génétique et des bactéries intestinales. En outre, nous préparons des études sur l'effet des protéines alimentaires sur le cerveau en collaboration avec le réseau alimentaire de l'Université de Fribourg. Nous avons développé une application destinée à faciliter la détection précoce de rechutes dans des troubles mentaux, qui sera bientôt à disposition du RFSM.

Dans le domaine de la recherche psychédélique, nous avons établi des méthodes électrophysiologiques de mesure de la neuroplasticité en laboratoire, ce qui nous permet d'étudier les effets du LSD sur la neuroplasticité. En plus d'une étude en cours avec des participants plus jeunes, une étude avec des personnes de plus de 55 ans a été approuvée en 2023 par la commission d'éthique et l'OFSP. Elle permet de comparer les effets du LSD dans différents groupes d'âge. En outre, nous avons développé de nouvelles méthodes d'évaluation de la sécurité des psychédéliques et, en collaboration avec l'Hôpital universitaire de Bâle, nous avons étudié les effets et la sécurité des psychédéliques aussi bien chez des participants sains que chez des patients du RFSM.

médicale a nécessité la réorganisation non seulement du contrôle clinique des psychologues en formation et des aspects administratifs et logistiques, mais aussi des questions assurantielles et de remboursement.

Par ailleurs, le Service de psychologie a contribué à plusieurs développements cliniques interprofessionnels. On peut citer la mise en place d'une consultation sur l'autisme dans le secteur de la pédopsychiatrie, le développement de la psychiatrie transculturelle dans le secteur pour adultes ainsi que l'élaboration de nouveaux groupes thérapeutiques, comme par exemple un groupe sur l'engagement dans la thérapie au sein du Programme pour les troubles de la personnalité (PRISME). La question de l'évaluation de la psychopathologie du trouble d'hyperactivité avec déficit de l'attention (TDAH) chez l'adulte est également en travail, ainsi que les questions autour de la transidentité.

Enfin, le service a contribué à deux publications scientifiques en 2023 dans *l'International Journal of Cognitive Therapy* et dans la *Revue médicale suisse*.

Service social du RFSM

Engagé pour la patientèle et les proches

Un trouble en santé mentale complexifie le quotidien des personnes concernées dans de multiples domaines de leur vie

sociale. Le Service social propose des prestations de travail social spécialisées en santé mentale aux personnes concernées afin de les accompagner dans leur projet d'autonomie sociale, familiale, économique et professionnelle. La tâche est exigeante, mais précieuse, car elle garantit aux patientes et patients un désamorçage des facteurs de stress. Elle permet aussi un renforcement des facteurs de protection garantissant qualité de vie et un meilleur pronostic de stabilisation.

En 2023, le Service social du RFSM a accompagné 2341 patientes et patients durant leur processus de soins, ce qui représente une augmentation de 110% en dix ans. La consultation sociale pour les adultes constitue 84,3% des consultations proposées, suivie de la consultation sociale pour les seniors (10,9%) et de celle pour les jeunes (4,8%). Les interventions ont eu lieu durant le processus de soins hospitaliers (46%), en soutien ambulatoire (40%) et en clinique de jour (14%).

En parallèle, le Service social a assuré différentes prestations groupales pour la patientèle comme Mein Alltag, Réalités sociales, Affirmation de soi, Groupe parentalité, Groupe de parole pour les jeunes ou encore Café des souvenirs. Il a aussi poursuivi ses prestations de soutien pour les proches au sein de la Plate-forme Proches du RFSM. Le Service social a été particulièrement actif dans la promotion de la santé mentale. Il s'est ainsi impliqué notamment dans la Semaine de solidarité avec les enfants de parents souffrant d'une addiction, les Jour-



nées de la schizophrénie, la MadPride ou encore la Journée intercantonale des proches-aidants. Par ailleurs, il continue à s'engager pour intensifier les relations collaboratives avec les partenaires du réseau socio-institutionnel fribourgeois. Enfin, le Service social a contribué à la réalisation du second numéro de *Bretzel*, un magazine réalisé par les patients et patientes, avec des textes, des dessins ou d'autres créations.

Service des thérapies spécialisées

Activer les ressources

L'engagement des patientes et des patients envers leur bien-être mental a été une source d'inspiration. Le Service des thérapies spécialisées est honoré d'avoir été témoin de leur parcours, ce d'autant plus que nous avons établi des objectifs thérapeutiques visant à améliorer la qualité de vie et à renforcer la santé mentale des patientes et des patients. Ces objectifs ont servi de boussole tout au long de l'activité déployée en 2023.

Le Service des thérapies spécialisées souligne notamment les progrès réalisés et les réussites accomplies dans l'accompagnement des personnes qui nous sont confiées. Que ce soit sur le plan émotionnel, comportemental ou relationnel, les efforts ont été remarquables. Les moments de résilience que les patients ont partagés avec nos équipes méritent d'être mis en lumière. Il faut pourtant avoir conscience que le chemin vers la guérison n'est pas linéaire. Il est normal de faire face à des défis en cours de route. Les moments de difficulté que

chacune et chacun ont traversés ne sont pas des échecs, mais plutôt des opportunités d'apprentissage et de transformation.

En 2023, le Service des thérapies spécialisées a exploré diverses stratégies thérapeutiques adaptées aux besoins spécifiques des patientes et patients. Que ce soit à travers les thérapies à médiation, l'expression créative, la gestion du stress, les activités de la vie quotidienne, la perception de l'instant présent, le sport ou d'autres approches spécialisées, chaque séance a été conçue pour les guider vers une meilleure compréhension d'eux-mêmes. **Objectif** : accompagner les différentes évolutions personnelles et travailler ensemble pour renforcer les compétences nécessaires pour faire face aux défis à venir, en valorisant notamment le rôle actif de la patiente ou du patient dans son processus de guérison. Enfin, le Service des thérapies spécialisées a notamment piloté la publication du second numéro de *Bretzel*, un magazine réalisé par les patientes et les patients.

La pharmacie

Se former pour mieux appréhender l'urgence

Le Service de la pharmacie a mis en place une nouvelle formation, fruit d'échanges interdisciplinaires initiés par la pharmacie et son équipe, sur le thème des situations d'urgence. **Objectif** : améliorer les processus et le contenu des chariots d'urgence. Un groupe de travail composé d'un médecin, d'un psychiatre et de deux soignants ont défini la stratégie à adopter en cas de situation somatique urgente. Une fois le numéro 144 composé, que faire en attendant l'arrivée des secours ? Des *guidelines* définissent désormais les soins à mettre en œuvre et prévoient les appareils, le matériel de soins et les sets de médicaments prêts à l'emploi. Un sac à dos de secours contenant tout ce matériel permet d'intervenir facilement auprès de la personne en difficulté à l'intérieur, comme à l'extérieur. Dix sacs équipent désormais les différents bâtiments du RFSM où travaille le personnel soignant.

Une formation à l'utilisation du sac de secours est cependant indispensable à la réussite d'une prise en charge d'une situation d'urgence somatique. La commission REA, qui s'occupe des questions somatiques, a ainsi mis en place cet enseignement qui complète la formation Basic Life Support (BLS) donnée par l'HFR. Le référent HDR, en charge des questions d'hygiène hospitalière, de prévention des infections, des urgences somatiques et des dispositifs médicaux, sous la direction des soins, a pour mission d'organiser les formations pour que chaque service dispose en permanence de deux soignants et de deux médecins formés à l'utilisation du sac de secours.



EMS Les Camélias

Le temps de la réflexion

L'EMS Les Camélias a pu reprendre son rythme de croisière après trois années perturbées par la pandémie de COVID-19. Symbole de ce renouveau, la fête des familles a à nouveau pu être organisée. Elle a eu lieu au mois de juin, sur le thème du Portugal. Deux groupes de musique ont animé cette journée en tout point réussie. La fête de Noël a aussi pu être organisée sans restriction, le 19 décembre. Ces moments de partage sont toujours très appréciés par nos résidentes et résidents ainsi que par leurs proches.

L'avenir de L'EMS s'éclaircit, avec la perspective d'une nouvelle construction à l'horizon 2028 sur le site de Marsens. Des projets d'amélioration des conditions d'hébergement sont au cœur des réflexions. L'équipe de l'EMS est impliquée dès à présent dans l'élaboration d'un nouveau concept pour le futur des Camélias.

L'année 2023 a aussi été rythmée par la mise en place du nouveau système RAI (Resident Assessment Instrument) / LTCF (Long-Term Care Facilities) qui ne manquera pas d'occuper le personnel infirmier de l'EMS durant 2024. Des concepts demandés par le Service du médecin cantonal (SMC) vont aussi rythmer la vie administrative de notre unité spécialisée en démence et permettre un renforcement des compétences. Des veilles de nuit « qualité », durant lesquelles une aide-soignante ou un aide-soignant est accompagné par du personnel infirmier, ont été aussi introduites dans le cadre de l'autorisation d'exploitation, conformément aux exigences du SMC. Le travail accompli a permis à l'EMS Les Camélias de valider son autorisation d'exploitation pour la période 2023 – 2028.



Equipe mobile d'urgences psychosociales (EMUPS)

Mobiliser pour soutenir

L'EMUPS propose des prestations de prévention en santé mentale aux personnes impliquées dans des événements potentiellement traumatisants ainsi qu'à leurs proches. Le recrutement continu du personnel d'intervention de l'EMUPS auprès des professionnels de la santé mentale fribourgeois est toujours indispensable afin de pérenniser sa mission de l'EMUPS. L'objectif est d'être en effet mobilisable 24 heures sur 24 durant toute l'année. En 2023, il y a eu un total de 105 interventions, dont 76 pour des interventions immédiates et 29 pour des interventions post immédiates.

Plus de soixante postulantes et postulants ont été intéressés par la mission de l'EMUPS. Quinze nouvelles personnes venant de différents métiers, du secteur privé et du RFSM, ont ainsi pu bénéficier d'une formation de base en intervention d'urgences psychosociales. Aujourd'hui, une équipe d'une trentaine de personnes assurent le fonctionnement de l'EMUPS.

Afin d'améliorer la rapidité de prise de contact entre la police, les ambulances et l'EMUPS, la procédure d'appel a également été revue. Ainsi, la centrale du 144 a directement accès à la planification des permanences. Elle a désormais la possibilité d'avoir un contact direct avec les binômes de piquet. Pour autant, l'accès à l'EMUPS via la plateforme d'accueil du RFSM atteignable au [026 308 08 08](tel:0263080808) est toujours en service, notamment pour toutes les situations particulières et les interventions post immédiates.

Enfin, en marge de l'implémentation d'un nouveau site internet et extranet, un processus de digitalisation des demandes d'intervention a débuté avec la mise en place d'un outil de gestion spécialement élaboré pour l'EMUPS.



Département des systèmes d'information

Préparer l'autonomie infrastructurelle

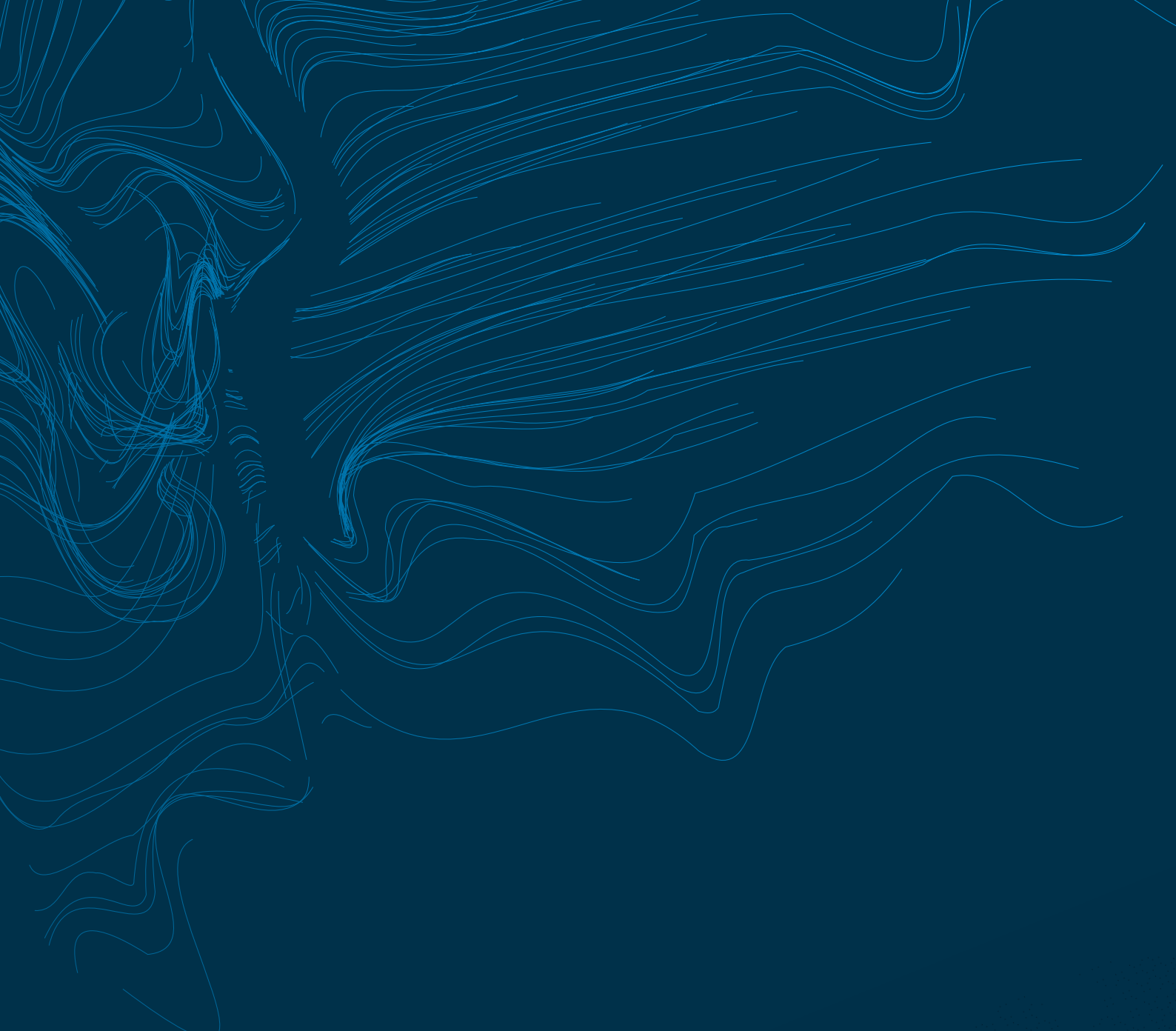
Une ordonnance de l'Etat de Fribourg impose à ses entités autonomes de quitter le giron du SITel et de trouver un nouveau fournisseur pour ses prestations informatiques. Face à l'ampleur de la tâche, et afin de réaliser d'importantes économies d'échelle, le RFSM a décidé de se rapprocher de l'HFR pour ce changement de prestataire, puisque l'Hôpital fribourgeois se trouve dans la même situation que notre réseau.

Suite à un appel d'offres public remporté par Swisscom, l'année 2023 a été consacrée à l'analyse des besoins des deux établissements et à l'élaboration de la solution qui sera mise en place. Les premiers travaux ont également été menés à bien, concernant principalement la construction de la nouvelle infrastructure technique. La création d'un réseau de fibre optique reliant tous les sites du canton, l'intégration des bâtiments à ce réseau, la mise à niveau de divers composants techniques ainsi que la mise en place de deux data centers, afin d'y héberger des serveurs redondants sur deux sites distincts, ont été réalisées dans cette perspective. Le RFSM a également procédé au changement de tous ses numéros de téléphone, prérequis indispensable à la migration. L'année 2024 sera dédiée à la sortie du SITel proprement dite, avec la migration des applications, des utilisateurs, des boîtes mail, des ordinateurs personnels et des serveurs sur la nouvelle infrastructure.

En conclusion

Au final, la réussite du RFSM jusqu'à ce jour, son dynamisme, la qualité des prises en charge, la faculté d'une communauté à se mobiliser et à poursuivre, de manière solidaire, à construire des objectifs communs pour le bien de la population de notre canton, reposent essentiellement sur les compétences, le respect des identités professionnelles, l'engagement, la motivation, la solidarité des collaboratrices et collaborateurs de l'Etablissement et de leur bonne foi à faire rayonner un système. Qu'ils en soient ici sincèrement et chaleureusement remerciés !





Organisation

du Réseau fribourgeois de santé mentale



Conseils et cadres 2023 du RFSM

Conseil d'administration

PRÉSIDENTE

M^{me} Rose-Marie RITTENER
Consultante, spécialiste en management des organisations socio-sanitaires

VICE-PRÉSIDENTE

M. André SCHNEUWLY
Ancien codirecteur Applico, institution pour personnes handicapées mentales

MEMBRES

M. Daniel CORNAZ
Médecin spécialiste FMH en psychiatrie et psychothérapie

M^{me} Maryse AEBISCHER
Juriste, ancienne cheffe du Service de la prévoyance sociale

M^{me} Anouk MARMIER OSIEK
Médecin spécialiste en médecine interne générale, présidente de Médecins Fribourg

M. Raymond PANCHAUD
Infirmier clinicien et D^r en sciences de gestion, ancien directeur des soins à la Fondation de Nant

M. Jean-François STEIERT
Conseiller d'Etat, DIME

AVEC VOIX CONSULTATIVE

M. Serge RENEVEY
Directeur général

M^{me} Isabelle GOTHUEY
Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour adultes

M^{me} Samia HAKIMI
Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour personnes âgées

M. Laurent HOLZER
Médecin directeur du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour enfants et adolescent·e·s

M. Utkucan KARTAL
Délégué du personnel

Conseil de direction

M. Serge RENEVEY
Directeur général

M. Joël CAVIN
Directeur des ressources humaines

M^{me} Ivana ILAK
Directrice administrative

M^{me} Christine-Ambre FÉLIX
Directrice des soins

M^{me} Isabelle GOTHUEY
Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour adultes

M^{me} Samia HAKIMI
Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour personnes âgées

M. Laurent HOLZER
Médecin directeur du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour enfants et adolescent·e·s

Collège du RFSM

M. Serge RENEVEY
Directeur général

M. Frédéric CASTELLA
Responsable des systèmes d'information

M. Joël CAVIN
Directeur des ressources humaines

M. Battiste CESA
Responsable du Service médias et communication

M^{me} Sabine CORZANI
Responsable du Service social

M^{me} Patricia DAVET
Adjointe administrative

M. Claudio DE MARTINO
Responsable du Service des thérapies spécialisées

M^{me} Ivana ILAK
Directrice administrative

M^{me} Nathalie FAVRE
Secrétaire générale

M^{me} Christine-Ambre FÉLIX
Directrice des soins

M^{me} Isabelle GOTHUEY
Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour adultes

M^{me} Isabelle GREMAUD-TINGUELY
Responsable du Service de pharmacie

M^{me} Florence GUENOT
Responsable du Service de psychologie

M^{me} Samia HAKIMI
Médecin directrice du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour personnes âgées

M. Laurent HOLZER
Médecin directeur du Secteur de psychiatrie et de psychothérapie pour enfants et adolescent·e·s

M. Gianfranco MASDEA
Médecin directeur adjoint

M^{me} Gaëlle MEIER
Responsable de la Gestion administrative des patients

M. Norbert PANCHAUD
Responsable du Département des finances

M. Eric PARROT
Médecin directeur adjoint

M. Luca RAMPA
Médecin directeur adjoint

EMS Les Camélias

M. Serge RENEVEY
Directeur général

M. Pierre-Alain JORDAN
Infirmier chef de l'EMS Les Camélias

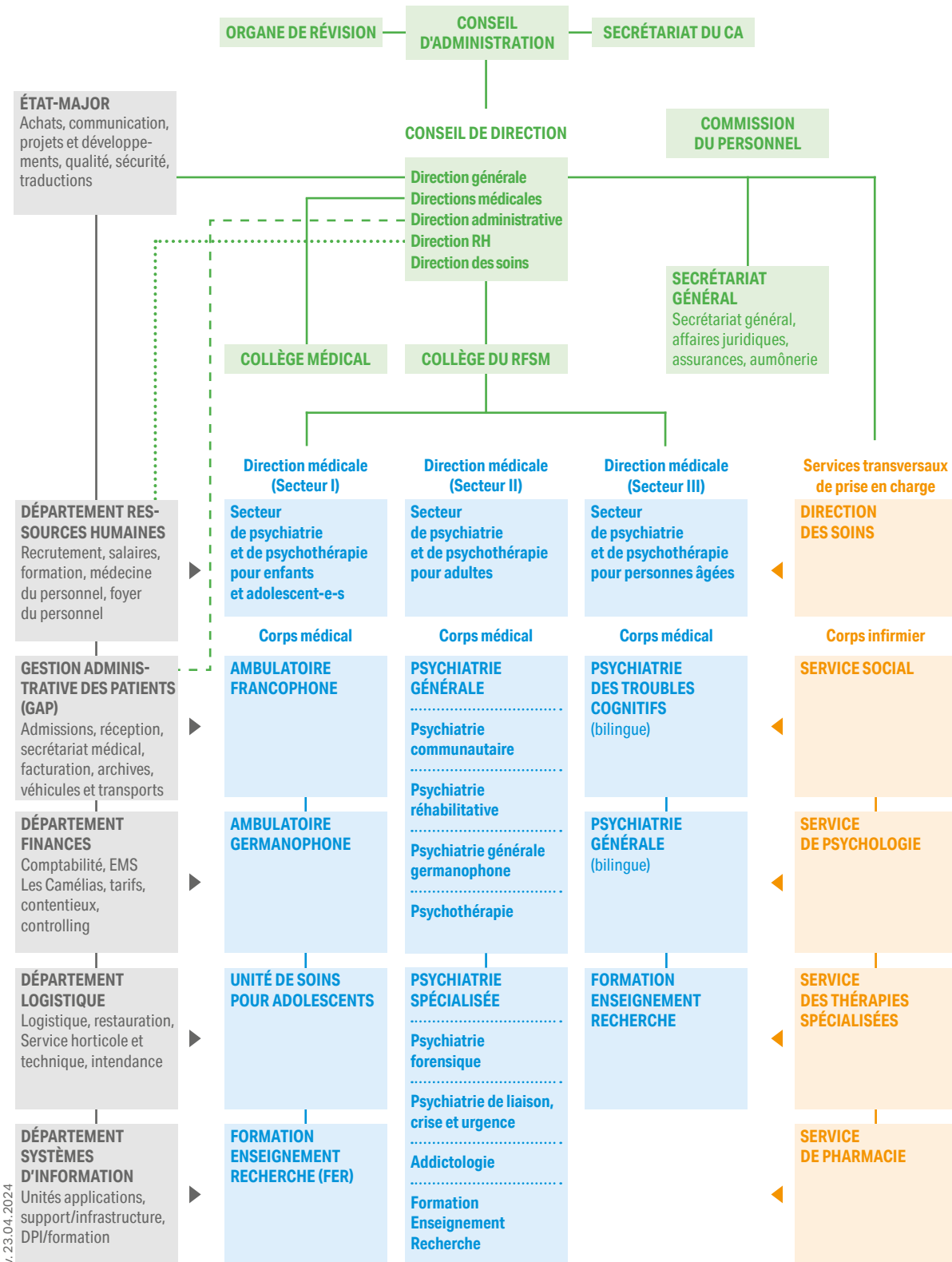
M. Norbert PANCHAUD
Responsable du Département des finances

M^{me} Patricia DAVET
Adjointe administrative

M^{me} Véronique ZANETTA
Comptable



Organigramme



v. 23.04.2024



Réseau fribourgeois de santé mentale



RÉSEAU FRIBOURGEOIS DE SANTÉ MENTALE (RFSM)

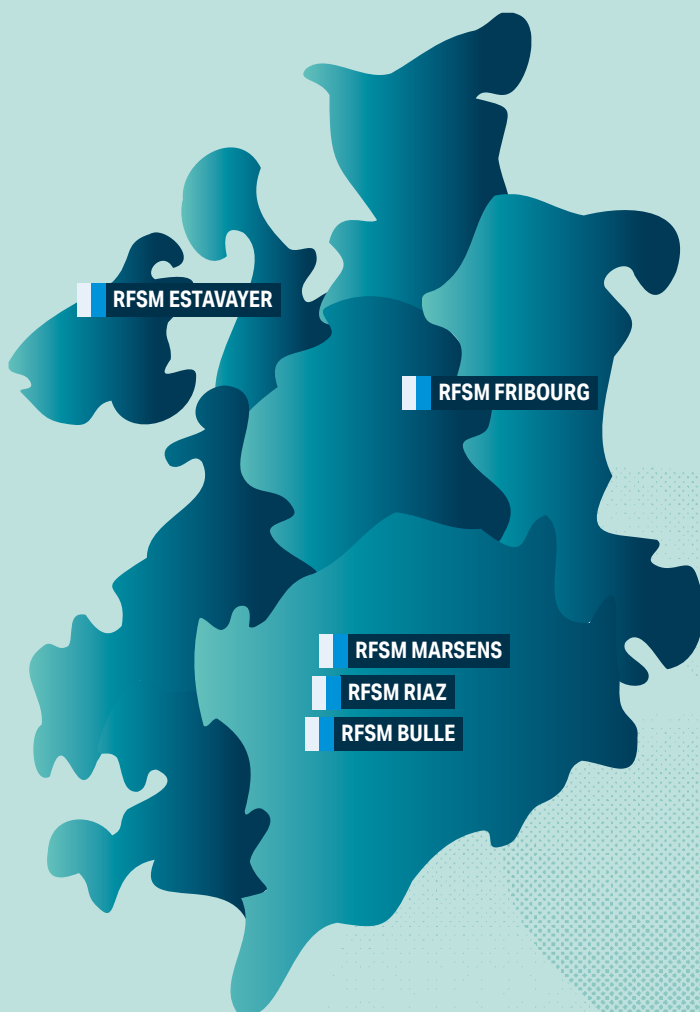
L'Hôpital 140, 1633 Marsens

- Secteur enfants et adolescent·e·s, secteur adultes, secteur personnes âgées
- Plate-forme d'accueil et d'information
Téléphone 026 308 08 08
- Direction générale - réception - administration
Téléphone 026 308 00 00

RFSM ESTAVAYER

Consultation ambulatoire
c/o Hôpital intercantonal de la Broye (HIB)
Rue de la Rochette, 1470 Estavayer-le-Lac

- Secteur enfants et adolescent·e·s
Téléphone 026 308 17 62
- Secteur adultes
Téléphone 026 308 00 00
- Secteur personnes âgées
Téléphone 026 308 00 00



RFSM FRIBOURG

Urgences psychiatriques cantonales

Clinique de jour

Consultation ambulatoire

Centre de soins hospitaliers

Centre universitaire de recherche psychiatrique

Centre de psychiatrie forensique

Chemin du Cardinal-Journet 3
1752 Villars-sur-Glâne
Téléphone 026 308 00 00

Centre cantonal d'addictologie

Rue de Morat 8
1700 Fribourg
Téléphone 026 308 17 00

Centre de pédopsychiatrie

Route du Mont-Carmel 3
1762 Givisiez
Téléphone 026 308 17 62

RFSM MARSENS

Centre de soins hospitaliers

EMS Les Camélias
L'Hôpital 140
1633 Marsens
Téléphone 026 308 00 00

RFSM BULLE

Consultation ambulatoire

Clinique de jour

Rue de la Condémine 60
1630 Bulle
Téléphone 026 308 16 30

RFSM RIAZ

Urgences psychiatriques cantonales





ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

WWW.FR.CH

Impressum

CONCEPT DE COMMUNICATION, LAYOUT ET TRADUCTION

Service médias et communication du RFSM
Noriane Mesli – www.norianemesli.com

IMPRIMERIE

media f imprimerie SA

IMPRESSION

200 exemplaires en français
120 exemplaires en allemand

