



Réponse du Conseil d'Etat à un instrument parlementaire

Question Doutaz Jean-Pierre
Hôpital de Marsens : « Un climat délétère... »

2021-CE-301

I. Question

En préambule, je souligne que cette intervention parlementaire concerne l'Hôpital psychiatrique de Marsens, et non l'ensemble du RFSM (Réseau fribourgeois de santé mentale), bien que l'hôpital soit administrativement inclus dans ce dernier. Car notre canton compte bel et bien un établissement dénommé « Hôpital psychiatrique », à savoir un lieu où des patients sont accueillis pour un séjour plus ou moins long, soignés pour des troubles psychiques par des médecins, des infirmières, des infirmiers, et du personnel spécialisé.

Le 6 mars dernier, l'Hôpital psychiatrique de Marsens faisait à nouveau l'objet d'articles dans la presse fribourgeoise au sujet de dysfonctionnements, cette fois dans le secteur des personnes âgées.

En 2002 déjà, l'hôpital connaît une sévère crise institutionnelle, qui verra les départs du médecin-chef puis du directeur administratif. Une question est posée au Gouvernement le 18 avril 2002 par les députés Jean-Denis Geinoz et Patrice Morand, suivie d'un audit commandité par Madame Ruth Lüthi. L'hôpital fait à nouveau parler de lui dans la presse en 2015, dans des articles soulevant des dysfonctionnements - par ailleurs déjà signalés en 2011 par quatre médecins-cadres et un médecin sous-directeur, alerte suivie d'un audit organisé par l'institution la même année. La presse donne à cette occasion l'information suivante : un sondage avait été organisé en 2013 par l'établissement pour ses collaborateurs (55 % du personnel y avait répondu) où il apparaissait que seul 10 % des sondés estimaient qu'une bonne ambiance régnait dans l'établissement, et que moins de 30 % d'entre eux resteraient si une place équivalente leur était offerte ailleurs. Lors de la sortie de ces articles de presse en 2015, le directeur général du RFSM cherche à intimider la journaliste responsable de l'enquête pour le journal *La Gruyère*, nécessitant l'intervention du rédacteur en chef. De nombreux témoignages de soignants ayant afflué au journal à cette occasion, la direction de Marsens a cherché à savoir à l'interne quelles personnes avaient dénoncé les mauvais fonctionnements – affirmant les avoir trouvées – dit le chargé de communication. Suite à ce déballage dans la presse, une question est posée au Gouvernement le 3 mars 2015 par les députés Antoinette Badoud et Didier Castella. Dans sa réponse, le Conseil d'Etat, respectivement la Direction de la santé publique, fait un exposé magistral du fonctionnement du RFSM dans son ensemble, précisant au sujet de l'hôpital : « Le Conseil d'Etat constate que des mesures adéquates ont été prises afin de garantir une prise en charge respectueuse des patients et un climat de travail serein pour le personnel soignant ».

Pourtant, la presse du 6 mars 2021 nous informe qu'un nouveau problème d'importance surgit à l'hôpital de Marsens – des accusations portées à l'encontre d'un cadre médical de haut niveau – et le conseil d'administration, par la voix de sa présidente, Madame Anne-Claude Demierre, décide de poursuivre ses investigations dans cette affaire... par un audit.

Les diverses déclarations et réponses de la Direction de la santé publique affirmant depuis 2011 que tout se passe pour le mieux à l'hôpital de Marsens – et les rapports annuels le confirment – nous apparaissent en porte-à-faux avec des médecins et des soignants régulièrement contraints d'avoir recours à la presse pour dénoncer des problèmes et des dysfonctionnements dans leur institution.

Permettez-moi aussi, en tant que député, d'émettre des réserves, voire des interrogations quand Madame la Directrice de la SAS déclare dans la presse du 6 mars dernier au sujet de l'affaire en cours : « Nous avons reçu une lettre de soutien d'une trentaine de médecins et anciens ancien-ne-s assistant-e-s qui se désolidarisent des accusations et affirment travailler dans une atmosphère libre et respectueuse ». Il est d'autant plus curieux d'apprendre, à ma connaissance, que le cadre médical incriminé a été suspendu de ses fonctions dans la semaine du 8 mars.

De plus :

- > Que penser de la direction générale du RFSM qui envoie un mail aux collaborateurs de l'hôpital leur enjoignant expressément de ne parler à personne, dès qu'il est question de ce dernier à l'extérieur ?
- > Que penser du fait que toute information concernant l'hôpital – même émanant du corps médical – doit impérativement être soumise à un chargé de communication engagé à temps (très) partiel, ce dernier disposant ainsi d'un pouvoir fort et centralisé ?
- > Que penser de la mise en place d'une exposition au Musée gruérien retraçant les 10 ans du RFSM (en 2018) – faisant la part belle à l'Hôpital psychiatrique de Marsens – totalement subordonnée au chargé de communication de l'institution, et non à la direction muséale ?
- > Que penser de ce que nous lisons dans un article de presse le 6 mars dernier : « Aucun des collaborateurs et des collaboratrices contactés par *La Liberté* n'a souhaité s'exprimer, pas même sous le couvert de l'anonymat, certains déclarant avoir reçu une directive expresse » ?
- > Que penser de la Directrice de la santé publique qui doit inciter, dans cette même presse du 6 mars, les collaborateurs à parler en toute sécurité ? Ce qu'elle avait déjà fait dans un article le 28 février 2015, en parlant des collaborateurs de l'hôpital : « Ils peuvent venir (me) parler sans crainte de représailles ».
- > Que penser de l'article de *la Gruyère* du 12 juin dernier titrant : « Harcèlement avéré au Réseau fribourgeois de santé mentale », dont l'enquête a clairement démontré l'existence d'un cas de harcèlement, et de plus, signalant un comportement ouvertement lourd, connu de longue date, dont l'auteur n'avait jamais été remis à l'ordre... ?

Dès lors, on est amené à constater qu'un verrouillage et un contrôle systématiques de toute critique et de toute information s'opèrent à l'Hôpital psychiatrique de Marsens, entretenant ainsi un climat de crainte auprès des collaborateurs et collaboratrices.

Sans oublier la question majeure qui reste ouverte dans ce contexte délétère : qu'en est-il des patients et de la qualité de leur prise en charge par un personnel travaillant dans un tel climat ?

Le constat suivant s'impose. *A priori* une seule sensibilité politique de notre canton est aux commandes de l'Hôpital psychiatrique de Marsens. Madame la Directrice de la SAS est non seulement Directrice de la santé publique, mais préside également le conseil d'administration du RFSM. Je constate que depuis des décennies, les instances dirigeantes de cet hôpital réagissent aux problèmes et dysfonctionnements de ce dernier, plus qu'elles n'agissent en amont pour les éviter. Cette dynamique doit maintenant cesser. En qualité de députés, nous sommes, tous partis

confondus, responsables de cet hôpital public – financé par les impôts et les cotisations d'assurance-maladie de nos concitoyen-ne-s – au même titre que nous le sommes des autres hôpitaux du canton. Le Grand Conseil a le devoir éthique de garantir aux Fribourgeoises et Fribourgeois, le bon fonctionnement de l'hôpital de Marsens.

Puisque, selon la formule consacrée : « Le patient est au centre », il n'est que justice de lui octroyer une parole libre, ainsi qu'à ceux qui gravitent auprès de lui sur le terrain. Décryptons les résultats de ces sondages, et ayons le courage d'y apporter les correctifs qui s'avèreraient nécessaires.

Au vu de tout ce qui précède, et afin de restaurer la confiance de la population et des soignants envers l'Hôpital psychiatrique de Marsens, je prie le Conseil d'Etat de répondre aux questions suivantes :

1. Un espace de libre parole existe-t-il réellement pour les médecins, assistant-e-s, personnel soignant et d'exploitation à l'Hôpital de Marsens ?
2. Quel espace de parole indépendant de l'institution est-il garanti aux patients qui fréquentent cet établissement et à leurs familles ?
3. Est-il opportun d'organiser trois sondages soit :
 - a) un pour le personnel travaillant actuellement à l'Hôpital de Marsens et pour le personnel y ayant travaillé entre 2015 et 2021 ;
 - b) un pour les patients actuellement hospitalisés et ceux hospitalisés entre 2015 et 2021 ;
 - c) un pour les familles des patients actuels et de ceux hospitalisés entre 2015 et 2021.

(Modalités : je suggère que ces sondages se pratiquent par une autre Direction, par exemple par la Direction du département de l'intérieur, pour garantir toute impartialité).

4. Sur le plan structurel, trois secteurs médicaux soit : un pour les jeunes, un pour les adultes et un pour les personnes âgées, avec à leur tête chaque fois un directeur. La coordination entre les secteurs d'une part et la direction générale est-elle efficace ? Quelles mesures ont été prises ou doivent encore être mises en œuvre pour éradiquer une fois pour toutes ces dysfonctionnements récurrents ?

Puissions-nous œuvrer tous ensemble pour redonner à cet hôpital la sérénité qui lui fait défaut, lui qui est cycliquement agité par des turbulences qui le discréditent aux yeux du public et démotivent les soignants. Et n'oublions pas que ni vous ni moi (ni l'un de nos proches) n'est à l'abri d'avoir besoin, un jour, des bons soins de l'Hôpital de Marsens.

16 août 2021

II. Réponse du Conseil d'Etat

En préambule, le Conseil d'Etat relève que les éléments concernant le Réseau de soins en santé mentale mentionnés par le député Doutaz dans son intervention parlementaire, notamment le choix des articles de presse, ne reflètent pas l'évolution globale de l'institution durant ces dernières années.

Il tient à relever que les médias – fribourgeois, romands et alémaniques – ont aussi rapporté à de nombreuses reprises toutes les nouvelles prestations développées par le Réseau fribourgeois de

santé mentale depuis sa création le 1^{er} janvier 2008 ainsi que toutes les retombées positives en termes de santé publique que le RFSM a favorisées pour la population du canton de Fribourg, notamment au travers des près de 9500 séjours annuels dans ses sites ambulatoires, intermédiaires et hospitaliers. Les enquêtes de satisfaction nationales de benchmarking auprès des patient-e-s pour les établissements psychiatriques, auxquelles le RFSM est soumis, placent depuis plusieurs années le RFSM dans la moyenne nationale voire au-dessus de cette moyenne.

Il sied de mentionner nombre de réalisations importantes du RFSM depuis sa création : un centre de psychiatrie intégré à Villars-sur-Glâne, en particulier pour les patient-e-s germanophones du canton, la mise en service de trois cliniques de jour pour les soins intermédiaires à Bulle et à Fribourg, l'ouverture du Centre cantonal d'addictologie, l'ouverture du Centre de psychiatrie forensique à Fribourg, la création des Urgences psychiatriques cantonales 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 au RFSM Fribourg, la création avec différents partenaires de l'Equipe mobile d'urgences psychosociales (EMUPS), la mise en service d'un numéro d'indication et d'orientation avec le 026 305 77 77, le développement de la consultation de liaison auprès de l'HFR, des EMS du canton, d'institutions partenaires encore des foyers pour requérant-e-s d'asile, l'ouverture des consultations ambulatoires du RFSM Bulle, le déploiement de Psymobile pour les enfants et les adolescent-e-s, la contribution active au développement du Master en médecine ou encore le développement des projets de recherche avec la création du Centre de recherche psychiatrique en collaboration avec l'Université de Fribourg.

Ces quelques éléments ne sont que la pointe visible d'un iceberg qui est encore constitué de dizaines de nouvelles prestations cliniques et de nouveaux programmes de soins développés chaque année par des équipes interdisciplinaires créatives, motivées et professionnelles. De multiples projets qui ont pour but l'amélioration constante de la prise en charge des patient-e-s, de la communication entre les équipes, du cadre de vie professionnelle ainsi que du renforcement de la culture d'entreprise du RFSM sont également issus de cette communauté foisonnante de plus de 60 professions différentes au service de la santé mentale fribourgeoise.

Concernant les différents événements mentionnés par le député Doutaz, le Conseil d'Etat constate que le Conseil d'administration du RFSM a immédiatement réagi lorsque des faits ont été portés à sa connaissance. Plusieurs procédures internes et externes ont ainsi été lancées par le RFSM et son Conseil d'administration, lorsque cela a été nécessaire. Les résultats autant des analyses que des mesures prises ont été annoncées aux autorités concernées, aux médias, aux collaborateurs et collaboratrices, aux patient-e-s et aux partenaires de l'institution.

Piloter et faire vivre une institution publique de bientôt 750 collaborateurs et collaboratrices, confrontée à des patient-e-s en difficultés psychiques, parfois hospitalisé-e-s sous Placement à des fins d'assistance (PAFA), ainsi qu'à leurs proches, n'est pas toujours simple. Et les conditions de travail pour le personnel sont parfois éprouvantes, notamment durant ces presque deux années avec la pandémie de Covid-19, qui rajoutent stress et contraintes à un environnement déjà sous pression en temps normal. Mais ce constat fait aussi partie de la réalité d'une grande institution de santé publique, où la très grande majorité des gens font leur travail avec passion et motivation malgré des situations de travail complexes, au service des patientes et patients fribourgeois.

Avant de répondre aux questions du député Doutaz, le Conseil d'Etat souhaite apporter quelques remarques générales sur le contexte décrit dans la question.

1. Contrairement à ce qui est écrit dans la question, l'appellation Hôpital psychiatrique cantonal n'existe plus depuis la création du RFSM le 1^{er} janvier 2008 avec l'entrée en vigueur de la loi sur

l'organisation des soins en santé mentale. Si le RFSM Marsens héberge le Centre de soins hospitalier (CSH) de référence, les unités hospitalières ne sont également plus uniquement déployées à Marsens. Trois d'entre elles se trouvent également à Villars-sur-Glâne, sous le nom RFSM Fribourg | Centre de soins hospitaliers.

2. Il est important de préciser que la philosophie de soins en psychiatrie a évolué par et avec la création du RFSM. Les prestations en psychiatrie ne sont plus conçues aujourd'hui comme des entités hospitalières, intermédiaires et ambulatoires qui fonctionneraient en vase-clos. Les prestations offertes par le RFSM s'inscrivent en effet dans une complémentarité, une interdisciplinarité et une continuité des soins, adaptées à la trajectoire de chaque patient-e. Les équipes interdisciplinaires ont ainsi une vision globale de la situation d'un ou d'une patiente, qu'il ou elle soit dans une unité hospitalière, en clinique de jour, en ambulatoire ou dans un autre milieu institutionnel grâce à la psychiatrie de liaison notamment pour des patient-e-s de l'HFR, en EMS, en institutions ou dans un foyer de requérant-e-s par exemple. Il est donc réducteur de vouloir dissocier les prestations hospitalières des autres prestations du RFSM, car elles sont fortement imbriquées au sein de filières de soins, avec comme objectif principal de trouver la meilleure trajectoire thérapeutique pour chaque patient-e.

Les collaborateurs et collaboratrices de tous les services du RFSM travaillent ainsi au sein d'une organisation matricielle, avec des structures perméables les unes par rapport aux autres, afin que la continuité des soins soit garantie et que son efficacité réticulaire soit maximale. Cette organisation novatrice – reconnue au niveau national pour sa modernité – donne plus de place à la collaboration intersectorielle, à la transversalité et à l'interdisciplinarité tout en maintenant une cohérence hiérarchique par secteur d'activité médicale : enfants et adolescent-e-s, adultes et personnes âgées. Le Comité directeur et le Conseil de direction, qui rassemblent tous les acteurs clés du réseau, permettent d'assurer la coordination horizontale et verticale de l'organisation et de transmettre les informations opérationnelles et stratégiques décisives pour la bonne marche de l'institution.

3. Les équipes en charge des patient-e-s travaillent, notamment pour certains médecins, à la fois en ambulatoire, en clinique de jour et dans les unités hospitalières, afin de garantir cette continuité des soins. La culture d'entreprise du RFSM, qui se veut inclusive sur plusieurs plans, n'est ainsi pas cantonnée à un seul site, mais elle se construit progressivement aussi de manière transversale dans les différentes structures qui composent le réseau sous l'autorité et la coordination des différentes directions générales, médicales et soignantes sur nos 6 sites que sont le RFSM Bulle, le RFSM Marsens, le RFSM Fribourg, le RFSM Fribourg | Centre de pédopsychiatrie, le RFSM Fribourg | Centre cantonal d'addictologie et le RFSM Estavayer.
4. Concernant la communication institutionnelle, les processus hiérarchiques sont clairs et établis. Sous la responsabilité du Conseil d'administration pour les aspects stratégiques et du Directeur général pour les aspects opérationnels, avec le concours des autres directions, des chefs de service, du Conseil de direction ou du Comité directeur, la communication institutionnelle est organisée via le Service médias et communication, constitué d'une équipe de 5 personnes dont un chargé de communication à 80%, dans le respect des pratiques établies dans les services de l'Etat de Fribourg.

Le Service médias et communication agit également en période de crise, comme durant la pandémie de Covid-19, en soutenant les cadres et les directions pour la communication interne et

externe. Le travail du service est de centraliser et de coordonner la transmission d'informations et permet aussi au RFSM de parler d'une seule voix lorsque cela est nécessaire, notamment pour protéger les intérêts des patientes et patients et collaboratrices et collaborateurs.

Il existe au sein du RFSM, comme dans toute direction et service de l'Etat, des directives de communication claires lorsque les collaboratrices et collaborateurs sont contactés par des médias.

Le Conseil d'Etat relève encore que toute intervention des collaboratrices et collaborateurs dans les médias doit être évaluée sous l'angle du devoir de loyauté.

5. En ce qui concerne l'organisation de l'exposition pour les 10 ans de la création, voulue par le Conseil d'administration et le Conseil de direction du RFSM, les responsables au sein du RFSM, certaines collaboratrices et collaborateurs ainsi que le Service média et communication, ont travaillé en étroite collaboration avec la direction du Musée gruérien afin de mettre sur pied cette exposition qui a été un succès populaire, avec des articles repris dans la presse fribourgeoise et romande. Le Conseil d'Etat s'étonne de cette question qui relève de la gestion purement opérationnelle.

Le Conseil d'Etat répond aux questions du Député Doutaz comme suit :

1. *Un espace de libre parole existe-t-il réellement pour les médecins, assistant-e-s, personnel soignant et d'exploitation à l'Hôpital de Marsens ?*

Plusieurs dispositifs existent, internes et externes, qui permettent aux collaborateurs ou aux collaboratrices de signaler, en toute transparence et en toute sécurité, une détérioration du contexte professionnel, des comportements ou des propos inadéquats ou tout autre facteur péjorant les rapports de travail. Les supérieur-e-s hiérarchique, la direction, la médecine du personnel, la commission du personnel, les ressources humaines, la plateforme de contact anonyme pour les étudiant-e-s en médecine et la signature d'une charte, le Bureau de l'Egalité Hommes - Femmes et de la Famille, l'Espace santé-social de l'Etat de Fribourg sont autant de personnes ou d'espaces que le personnel peut contacter en tout temps pour notifier une problématique. A l'interne encore, la commission du personnel peut être alertée pour une problématique. Les syndicats peuvent également jouer leur rôle dans le partenariat social, en représentant des collaborateurs ou des collaboratrices qui seraient en conflit avec l'institution ou l'un de ses membres. Plusieurs publications internes et externes relayent ces possibilités et sont notamment disponibles dans l'espace RH du site intranet du RFSM ou sur le site de l'Etat de Fribourg. Selon l'enquête administrative effectuée en 2021, tous les éléments mis en place par le RFSM pour protéger l'intégrité personnelle des collaboratrices et collaborateurs sont conformes aux recommandations du SECO.

De manière générale, le personnel du RFSM est au courant de ces processus d'amélioration, de conciliation et de plainte, qu'ils soient internes et externes.

D'autres processus pour évaluer la qualité de l'environnement de formation existent dans la formation des médecins assistants notamment. L'ISFM évalue dans quelle mesure les médecins-assistants du RFSM sont satisfaits de la formation postgraduée médicale grâce à une enquête annuelle. L'ISFM est l'instance centrale en matière de formation médicale postgraduée et continue pour les médecins et l'ensemble des partenaires du système de santé suisse. Les fondements de son activité se trouvent dans la loi sur les professions médicales (LPMéd). Grâce à un questionnaire anonyme, les médecins assistants évaluent le RFSM sous l'angle de la formation médicale. L'enquête

annuelle sur la formation postgraduée contribue dans une large mesure à garantir la qualité de la formation postgraduée et à chaque institution de déceler ses potentiels d'amélioration. Les différentes enquêtes de l'IFSM placent le RFSM dans des standards élevés, tout à fait dans la moyenne nationale.

2. Quel espace de parole indépendant de l'institution est-il garanti aux patients qui fréquentent cet établissement et à leurs familles ?

Les patient-e-s, ainsi que leurs proches, disposent – comme le personnel – de différents espaces de parole, internes ou externes au RFSM. Le RFSM accueille environ 9500 patient-e-s dans ses structures ambulatoires, intermédiaires et hospitalière sur ses sites de Bulle, Marsens, Fribourg et Estavayer. Environ 2500 patient-e-s sont hospitalisés dans les deux centres de soins hospitaliers du RFSM Marsens et ou du RFSM Fribourg à Villars-sur-Glâne. Une partie d'entre eux sont accueillis contre leur gré, sous placement à des fins d'assistances (PAFA), l'autre partie vient en volontaire.

Chaque personne hospitalisée reçoit une brochure concernant toutes les informations pratiques pour leur séjour au RFSM, y compris des informations concernant leurs droits, leurs devoirs et le règlement des différends.

Concernant la gestion des différends, le bien-être des patient-e-s se trouve au centre des préoccupations du RFSM. Si un ou une patient-e, son représentant légal ou ses proches sont confrontés à un différend avec un ou une autre patient-e ou un-e collaborateur-trice du RFSM, il ou elle le droit d'être entendu-e et de faire part de son mécontentement au sein du RFSM.

En cas de difficultés, pour faire valoir ses droits, il est recommandé au patient ou à la patiente de s'adresser dans l'ordre, d'abord à son soignant ou sa soignante, ensuite au coordinateur ou à la coordinatrice des droits des patient-e-s et, enfin, à la Commission de gestion des plaintes du RFSM. La brochure « Directives relatives à la gestion des différends entre les usagers et le RFSM » est à disposition des patient-e-s.

Concrètement, les patient-e-s peuvent parler de leur problème directement à l'un des collaborateurs-trices, notamment à l'infirmier ou infirmière de référence ou à leur médecin. Ils ou elles peuvent ensuite contacter l'un des trois coordinateurs des droits des patient-e-s du RFSM qui sont à disposition pour les soutenir dans leurs démarches et faciliter le dialogue avec le personnel du RFSM. Si les réponses données par le personnel ou par le coordinateur des droits des patient-e-s ne sont pas satisfaisantes, les patient-e-s peuvent faire une réclamation par écrit à la Commission de gestion des plaintes.

D'autres voies sont aussi possibles. Si le dispositif de gestion des différends au sein du RFSM décrit ci-dessus ne satisfait pas un ou une patient-e, il est possible de saisir la Commission de surveillance des professions de la santé et des droits des patients et patientes ou de recourir à la médiation. Différentes instances de médiation fribourgeoises ou romandes sont également à disposition pour conseiller toutes les personnes qui le souhaitent. Chacun et chacune est libre d'y faire appel en tout temps, indépendamment des solutions proposées en cas de différends au sein du RFSM. La Commission de surveillance des professions de la santé et des droits des patients et patientes est rattachée à la Direction de la santé et des affaires sociales du canton de Fribourg (DSAS). Elle traite toutes les questions relatives à la surveillance des professions de la santé et des droits des patients et patientes. L'association fribourgeoise d'accompagnement psychiatrique (AFAAP) mène des actions variées, afin de défendre les intérêts et les besoins des personnes atteintes dans leur santé mentale ainsi que ceux de leurs proches, notamment en leur fournissant des informations et des conseils.

L'association Profamille réunit les proches de personnes souffrant de psychoses et de maladies psychiques chroniques dans le canton de Fribourg. D'autres associations et organisations offrent également des supports pour les proches aidants, pour les patient-e-s ou des actions dans la prévention du suicide.

3. *Est-il opportun d'organiser trois sondages soit :*

- a) *un pour le personnel travaillant actuellement à l'Hôpital de Marsens et pour le personnel y ayant travaillé entre 2015 et 2021 ;*
- b) *un pour les patients actuellement hospitalisés et ceux hospitalisés entre 2015 et 2021 ;*
- c) *un pour les familles des patients actuels et de ceux hospitalisés entre 2015 et 2021.*

(Modalités : je suggère que ces sondages se pratiquent par une autre Direction, par exemple par la Direction du département de l'intérieur, pour garantir toute impartialité).

Ces questions relèvent de la gestion opérationnelle de l'institution. Le RFSM avait prévu de réaliser une enquête de satisfaction à l'ensemble de son personnel durant l'année 2020 par un organe indépendant. La pandémie de coronavirus, avec toutes les nouvelles contingences qu'elle a imposées dans l'organisation du RFSM, mais aussi la pression qu'elle a mis sur l'ensemble du personnel du RFSM, n'a pas permis de mettre sur pied ce processus. Le RFSM entend mener à bien ce projet en 2022 lorsque la pandémie pourra être appréhendée de manière plus sereine dans notre société et dans l'environnement du RFSM.

Par ailleurs, les patient-e-s sont également invités à évaluer leur prise en charge par le RFSM. L'Association nationale pour le développement de la qualité dans les hôpitaux et les cliniques, l'ANQ mesure annuellement la qualité de la prise en charge en en psychiatrie stationnaire au travers de différents paramètres. Sur ce plan, les enquêtes de benchmarking montrent que le RFSM se situe dans la moyenne nationale pour la satisfaction des patients, avec certains paramètres très bien notés. Le Conseil d'Etat constate que le Conseil d'administration et la direction du RFSM procèdent ou vont procéder aux enquêtes nécessaires et n'estime pas nécessaire d'intervenir.

4. *Sur le plan structurel, trois secteurs médicaux soit : un pour les jeunes, un pour les adultes et un pour les personnes âgées, avec à leur tête chaque fois un directeur. La coordination entre les secteurs d'une part et la direction générale est-elle efficiente ? Quelles mesures ont été prises ou doivent encore être mises en œuvre pour éradiquer une fois pour toute ces dysfonctionnements récurrents ?*

Le Conseil d'Etat tient à relever que le modèle d'organisation défini dans la loi fribourgeoise sur l'organisation des soins en santé mentale est reconnu comme très novateur par différents experts de santé publique. Après plus de 13 ans d'utilisation, l'architecture organisationnelle du RFSM a fait ses preuves et son utilisation est éprouvée avec le déploiement de la multitude de prestations citées précédemment pour le bien de la population fribourgeoise, tout en assurant une maîtrise budgétaire efficace. L'organisation matricielle, avec trois secteurs médicaux de psychiatrie et de psychothérapie pour enfants et adolescent-e-s, pour adultes et pour personnes âgées, mais également avec des services de supports et ses services transversaux qui travaillent dans les trois secteurs, est un modèle qui favorise l'interdisciplinarité, la transversalité et la coopération entre les métiers et les services.

La coordination entre la direction générale, les directions médicales, les services transversaux (Direction des soins, Service de psychologie, Service social, Service de pharmacie et Service des thérapies spécialisées) et les services de supports (Etat major, Ressources humaines, Département de l'administration des patient-e-s, Département des finances, Département de logistique,

Département des systèmes d'information) est assurée par le Conseil de direction qui rassemble les cadres directeurs de secteur, de service ou de département. La coordination plus fine entre les directions du RFSM est opérée au sein du Comité directeur, qui réunit le directeur général, les médecins directeurs ainsi que la directrice des soins.

Comme dit plus haut, les collaborateurs et collaboratrices du RFSM travaillent ainsi au sein d'une organisation matricielle. Celle-ci est efficace pour prendre en compte la nouvelle philosophie de soins voulue par les autorités cantonales lors de l'adoption de la loi sur l'organisation des soins en santé mentale. Avec la création du RFSM, le concept « historique » de psychiatrie a été élargi à celui de santé mentale. Le RFSM met ainsi à disposition de la population un spectre plus large de prestations, notamment un ensemble de soins et de mesures, qui répond à des besoins en matière de promotion, de prévention, de diagnostic, de thérapie et de réinsertion dans le domaine de la santé mentale.

Ce passage d'une vision de soins psychiatriques à celle de prises en charge en santé mentale implique un renforcement de la collaboration avec l'ensemble des intervenants, que ce soit les patients, leurs proches, la médecine somatique, les psychiatres privés, les associations ou les institutions spécialisées. Ces valeurs de coopération, de concertation et de mobilisation générale sont indispensables au bon fonctionnement du RFSM et font partie de l'ADN de l'organisation matricielle et réticulaire du réseau.

L'objectif central est bien de favoriser l'accès à des soins adéquats et de qualité en favorisant l'autonomie relationnelle, familiale, sociale et économique des patient-e-s ainsi que de contribuer à une prise en charge pluridisciplinaire et bilingue au plus près du cadre de vie habituel des patient-e-s en coordonnant de manière adéquate des soins ambulatoires, intermédiaires et hospitaliers et en garantissant en cela la continuité des soins. L'organisation matricielle des soins retenue dans la loi est un instrument efficace pour favoriser la collaboration des services et l'interdisciplinarité tout en permettant d'atteindre les buts fixés dans la loi. Elle repose également sur les principes de synergies de réseau, de déstigmatisation de la psychiatrie, de psychoéducation et d'utilisation des ressources existantes des patients, des patients et des proches.

Enfin, parmi les dernières mesures prises par la Direction et le Conseil d'administration figurent notamment :

- > Des affiches de sensibilisation à la problématique du harcèlement sont présentes depuis des semaines au sein des sites du RFSM ;
- > Des séances de sensibilisation au harcèlement sexuel pour l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs ont été programmées en collaboration avec le Bureau de l'Egalité hommes-femmes et de la famille. La première aurait dû se dérouler le 16 décembre 2021, mais a été repoussée pour des raisons de pandémie. Au total, 3 ou 4 séances qui devraient couvrir l'ensemble du personnel sont prévues en 2022 dès que la situation sanitaire le permettra ;
- > Le département des Ressources Humaines a reçu une dotation supplémentaire d'environ 2 EPT soit une augmentation de 40 % ;
- > Une enquête de satisfaction du personnel du RFSM se fera dès la fin de la crise sanitaire, en complément de celle qui semble prévue en 2022 pour l'ensemble du personnel de l'Etat ;
- > Un poste de directeur général adjoint est recherché. La direction générale sera renforcée.
- > Le poste de médecin directeur du secteur III a été mis au concours
- > Le RFSM est en train de réactualiser sa stratégie.

Le Conseil d'Etat réitère toute sa confiance dans le Conseil d'administration, la direction et l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices qui s'engagent au quotidien pour répondre aux besoins des patients et patientes et leur offrir des soins de qualité.

21 décembre 2021