

# Rapport d'activité 2007

Message de la Fédération .....	3
1. Structure de la Fegems.....	4
2. Secrétariat général .....	5
<b>2.1 Les faits marquants</b> .....	5
Gouvernance du secteur .....	5
Initiative 125 .....	6
Découverts de pension .....	6
Conseil éthique de la Fegems .....	7
Les outils et les prestations .....	8
<b>2.2 Les moyens à disposition</b> .....	8
La subvention cantonale aux EMS .....	8
Les mesures d'économie en EMS .....	9
Les relations avec les assureurs .....	10
<b>2.3 Les partenariats</b> .....	11
Au niveau cantonal .....	11
Au niveau fédéral .....	11
Les collaborations diverses .....	12
<b>2.4 Les objectifs 2008 et au-delà</b> .....	13
3. Plateforme de formation .....	14
<b>3.1 Les faits marquants</b> .....	15
Contrat de prestations et mesure 46 .....	15
Soins palliatifs .....	17
Dispositif qualité .....	17
Journée inter-EMS .....	18
Voyage d'étude .....	19
<b>3.2 Quelques résultats en chiffres et en images</b> .....	19
<b>3.3 La formation professionnelle</b> .....	27
Qualification des aides-soignantes .....	27
CFC d'assistant socio-éducatif (ASE) .....	27
CFC d'assistante en soins et santé communautaire (ASSC) .....	28
<b>3.4 Les finances et les ressources humaines</b> .....	28
<b>3.5 Les objectifs 2008 et au-delà</b> .....	28
4. Les comptes 2007 .....	31
<b>4.1 Bilan</b> .....	31
<b>4.2 Comptes d'exploitation</b> .....	32
<b>4.3 Tableaux de financement et de variation de capitaux</b> .....	35
<b>4.4 Rapport de performance</b> .....	37
<b>4.5 Annexe</b> .....	38
<b>4.6 Rapport du trésorier</b> .....	42

# Message de la Fédération

Tout le monde se souvient de la scène des « Temps modernes » de Charlie Chaplin, où l'on découvre un automate censé aider les ouvriers à ingérer leur repas en un temps record.

Quelque part, le renvoi à l'amélioration d'efficacité de notre secteur pour financer le coût de ses mécanismes salariaux n'est pas sans nous rappeler cette scène. Et ce d'autant que son côté muet semble nous renvoyer à la difficulté de dialogue entre les partenaires sur cette question. L'IN 125, et son aboutissement positif en l'absence de contre-projet, en a été l'illustration symbolique.

De fait, nous devons donc constater, sur le plan stratégique, que la période 2006-2009 est une période transitoire durant laquelle les choses ont été gelées en leur état antérieur, et où peu de changements sont attendus. Elu pour remédier à la préoccupante situation financière du canton, le Conseil d'Etat entend avant tout répondre à cet engagement, et réserver sans doute les développements stratégiques dans notre domaine pour la prochaine législature.

Aussi, si nous avons maintenu en 2007 nos propositions et demandes stratégiques afférentes à la situation actuelle – dont le financement du coût de l'annuité salariale accordée dès juillet –, nous avons avant tout œuvré pour développer des propositions pour les années 2009 et suivantes : collaboration à la refonte de la législation sur le réseau de soin ou de la LEMS, démarrage des travaux sur l'avenir de la CCT ou encore rédaction du futur contrat de prestations pour la Plateforme de formation. Sur la plupart de ces sujets, nous ne sommes qu'au début de nos travaux, et tant la question de l'avenir de la CCT que celle du mode de financement de notre secteur ne manquera pas de nous occuper ces prochains semestres.

Sur le plan opérationnel, le présent rapport fait état d'une collaboration intense, maintenue tout au long de l'année, aussi bien avec l'Etat qu'avec SantéSuisse. C'est là sans aucun doute le reflet d'une volonté et d'une responsabilité de l'ensemble des acteurs actuels de faire en sorte que le secteur des EMS puisse fonctionner le mieux possible. Nous y lisons le signe d'une confiance réciproque croissante, gage d'un investissement efficace des ressources de la Fegems à l'avenir.

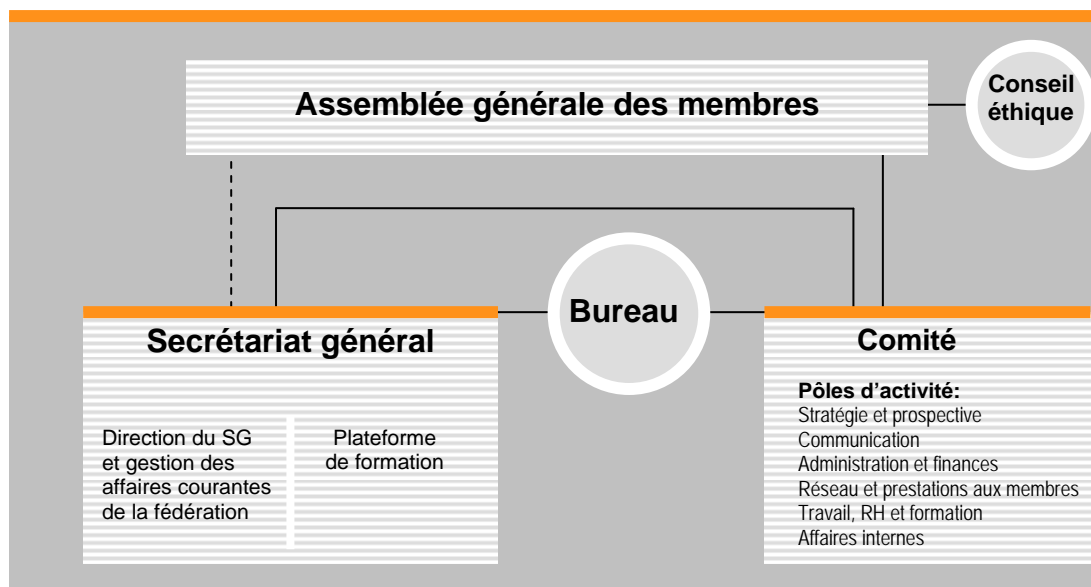
Et c'est tant mieux, car les objectifs à relever ces prochains temps ne manqueront pas!

Madeleine Bernasconi  
Présidente

Neil Ankers  
Secrétaire général

# 1. Structure de la Fegems

## Les organes de la Fédération



### Secrétariat général

Neil Ankers, secrétaire général  
Martine Chenou, coordinatrice RH et conseil juridique\*  
Anne-Marie Nicole, responsable communication\*  
Elisabeth de Rivaz, secrétaire  
André Schmitt, responsable administratif

\* Collaborateurs travaillant également pour la Plateforme de formation

### Plateforme de formation

Christine Serdaly Morgan, secrétaire générale adjointe  
Daniele Beltrametti, assistant-formateur  
Véronique Christen, secrétaire-assistante (dès juillet)  
Mario Odoni, responsable de formations  
Edite Steiro, secrétaire-assistante (jusqu'en juin)

### Comité

Présidente :  
Madeleine Bernasconi\*, présidente, Résidence Jura  
Vice-président :  
Jean-Marie Carron\*, directeur, La Petite Boissière, jusqu'au 26.09.07, puis membre du Comité  
Trésorier :  
Bernard Dupont\*, membre du conseil, Foyer St-Paul  
Membres :  
Christophe Dulex, directeur, Maison de Vessy  
Jacques Finet, président, MRPS  
Joël Goldstein, directeur, Fondation Les Marronniers, puis vice-président et membre du Bureau à partir du 26.09.07  
Leïla Karbal\*, directrice, Maison de Pressy  
Pia Linder, directrice, Maison de la Tour  
Bernard Markwalder, président, Les Charmilles et La Petite Boissière  
Jean-François de Montmollin, membre du conseil, Val-Fleuri  
Patrick Oriez, directeur, Les Jardins de Choulex

\* Egalement membres du Bureau

### Conseil éthique

Anna Alexiou\*, infirmière-chef, Résidence de la Rive  
Jean-Marie Carron\*, directeur, La Petite Boissière  
Martine Chenou, coordinatrice RH et conseil juridique, Fegems  
Jacqueline Cramer, directrice de Pro Senectute  
Marcel Fallet, professeur de sociologie et de philosophie  
Heidi Huissoud, présidente de l'APAF  
André Laubscher, directeur des soins infirmiers, HUG  
François Loew, médecin gériatre, éthicien clinique  
Gabrielle Maulini, directrice, EMS Butini  
Jacqueline Zahnd\*, médecin-répondant, Résidence de Bon-Séjour

\*Démissionnaires à fin 2007

### comiPro

Le comiPro est l'organe-conseil de la Plateforme de formation pour l'élaboration de la politique et des actions de formation. Vous trouverez sa composition en page 15.

## 2. Secrétariat général

### 2.1 Les faits marquants

#### Gouvernance du secteur : Les orientations stratégiques pour l'avenir

En novembre, une assemblée générale extraordinaire a réuni 47 EMS sur les 52 que compte la Fédération. C'est que l'enjeu était d'importance ! Ce soir-là, les membres présents ont en effet abordé les questions de gouvernance du secteur des EMS. Il s'agissait de décider des orientations stratégiques pour l'avenir, et de clarifier les rôles et les responsabilités des principaux acteurs impliqués – Etat, EMS (notamment conseils et comités) et Fédération.

Sur la base de trois scénarii possibles, préalablement développés par un groupe de travail puis soumis à l'appréciation de l'assemblée, les membres se sont majoritairement prononcés en faveur d'un renforcement de la Fédération, au travers d'une structure souple et efficace à définir ultérieurement, afin qu'elle reprenne la responsabilité du secteur et soit dotée des outils adéquats pour en orchestrer et en garantir le bon fonctionnement. Dans ce scénario, l'Etat deviendrait alors et uniquement le pilote du réseau de soins.

#### **Le groupe de travail**

Le groupe de travail Gouvernance, constitué en septembre, regroupait principalement des directeurs et des membres de comités ou de conseils d'EMS de tailles et de sensibilités différentes, garantissant ainsi la représentativité du secteur. Il avait pour mission, dans un premier temps, d'analyser les responsabilités dans quatre dossiers-clés

- la distribution de la subvention,
- l'orientation des usagers dans le réseau,
- la qualification et la formation professionnelle,
- et le respect des standards de qualité,

puis de les croiser avec les trois visions possibles pour l'avenir des EMS, à savoir

- une structure centralisée au sein de l'Etat,
- des EMS totalement indépendants et en relation bilatérale avec l'Etat,
- ou un réseau d'entreprises sociales qui pilote le secteur et en garantit le bon fonctionnement vis-à-vis de l'Etat.

Les réflexions sur la gouvernance du secteur des EMS s'inscrivent dans la suite logique du Livre Blanc de la Fegems, validé par les membres de la Fédération au printemps 2006, et dont les axes de travail prioritaires étaient, rappelons-le, d'une part de renforcer la Fédération et d'en améliorer le fonctionnement interne, d'autre part d'optimiser les relations avec l'Etat en devenant une force de proposition reconnue. Le rythme de la démarche était également dicté par le calendrier de l'Etat, qui a entamé une refonte profonde de la Loi relative aux établissements médico-sociaux (LEMS), avec, à la clé, une remise en question de la répartition des tâches : distribution de la subvention aux EMS, orientation des clients dans le réseau médico-social, garantie des standards de qualité, développement de synergies et de collaborations, etc. A ce stade, il était donc essentiel que le réseau des EMS puisse intégrer ses choix.

*Secteur des EMS : quel avenir ? Dossier publié dans l'antenne n°24 / décembre 2007. A consulter sur [www.fegems.ch](http://www.fegems.ch) (sous fegems > documentation > l'Antenne, le magazine de la Fegems)*

## Initiative 125 : des questions pertinentes

La qualité des prestations en EMS dépend directement de la densité de personnel. Et pour lier l'un à l'autre, un outil de mesure de la charge en soins est incontournable. En affirmant cela, l'IN 125 émet des évidences. En revanche, dire – dans l'exposé des motifs, certes – qu'une augmentation de personnel de l'ordre de 15%, tous secteurs confondus, est nécessaire pour assurer de bonnes prestations, semble en décalage avec les apprentissages du passé.

Depuis le dépôt de l'Initiative 125, en mai 2005, jusqu'au vote populaire, le 11 mars 2007, la position de la Fegems, sur le fonds, a été invariablement celle décrite ci-dessus. Sur la forme, elle a en revanche évolué, passant d'un «non, mais», défendu en juin 2006 devant la Commission de la santé, à un «oui, mais» sorti d'une assemblée générale le 13 décembre 06.

Ce changement de position est lié au cumul du gel de la subvention aux EMS intervenu entre-temps, et du coût des mécanismes salariaux et de son cortège de difficultés pour nombre d'établissements.

Une telle position étant difficile à communiquer, plusieurs actions ont été mises sur pied en 2007 : communiqués de presse, courriers des lecteurs et surtout journées d'information organisées dans différents EMS, notamment le 24 février, et destinée aux résidants, à leurs proches et aux habitants du quartier.

Le 11 mars, à défaut de contreprojet (pourtant proposé par la Fegems tant au Conseil d'Etat qu'aux députés), l'initiative était acceptée par 59.6% des votants.

Réunis en assemblée générale le 30 avril, les membres de la Fédération ont décidé de laisser l'Etat et les initiants quantifier et négocier bilatéralement les moyens nécessaires à la mise en œuvre de l'IN 125. En revanche, le secteur s'est dit prêt à poursuivre, avec l'Etat, les recherches de pistes d'économies en EMS, tout en rappelant que plus de 70% de leurs coûts sont liés au personnel, que l'IN 125 cherche précisément à densifier. Enfin, cette assemblée a été l'occasion de confirmer la position du secteur sur les points suivants:

- L'état des finances publiques et les besoins réels des EMS ne justifient pas une couverture PLAISIR\* de 100%, mais de 85%.
- Le maintien d'une subvention forfaitaire et identique sur quatre ans est une chose positive, MAIS :
  - elle doit être adaptée annuellement pour tenir compte des coûts des mécanismes salariaux ;
  - elle doit être adaptée globalement et individuellement tous les quatre ans pour tenir compte de l'évolution de la situation PLAISIR\*.

Dans les faits, la subvention 2007 aux EMS n'a été modifiée d'aucune façon suite à ce vote positif, et la rallonge budgétaire 2008 de 5 millions ne correspond en réalité qu'au coût des mécanismes salariaux de cette même année.

\* *PLAnification Informatisée des Soins Infirmiers Requis*

## Lutte contre les découverts de pension : assainir la situation financière des EMS

Durant le premier semestre 2007, la Fegems s'est activement préoccupée du problème des découverts de pension qui pèse sur la situation financière de nombre d'établissements. En effet, les prestations socio-hôtelières des établissements doivent être payées par le résidant avec ses propres ressources financières, complétées au besoin par les prestations complémentaires auxquelles il a droit, versées via l'Office cantonal des personnes âgées (OCPA). Or, ce droit, garanti par la loi, est soumis à des conditions de fortune qui peuvent prolonger de beau-

coup son examen, parfois aboutissent à son refus, alors que le résidant est déjà dans l'établissement.

Les réflexions du groupe de travail, qui réunissait des représentants de l'OCPA, du Service de tutelle d'adultes (STA), de la direction générale de la santé (DGS), des services sociaux des HUG, et du pôle Administration et Finances de la Fegems, ont abouti, en mai 2007 à un colloque destiné aux EMS, puis, en juin 2007, à l'élaboration de recommandations envoyées à tous les établissements, avec copie à l'ensemble des partenaires du réseau.

Parallèlement, un courrier a été adressé aux Conseillers d'Etat en charge des départements de l'économie et de la santé (DES) et de la solidarité et de l'emploi (DSE), relatant plusieurs situations-types de découverts de pension, pour solliciter leur aide afin de résoudre le problème. De son côté, un député du Grand Conseil a interpellé le Conseil d'Etat sur la question. Enfin, une conférence de presse a attiré pratiquement tous les médias locaux et ainsi permis de sensibiliser l'opinion publique.

### Une démarche en trois points

La lutte contre les découverts de pension comprend trois volets :

1. Une formalisation de la demande d'admission, avant l'entrée en établissement, afin de faire le point a priori sur la situation financière.
2. Un contrat d'accueil mis à jour en juin 2007, qui autorise les établissements à demander des arrhes jusqu'à trois mois de pension et à résilier le contrat d'accueil en cas de non paiement du prix de pension.
3. Un guide de la procédure de contentieux à mettre en route lorsque le découvert de pension est avéré.

## Conseil éthique de la Fegems : état des lieux dans les EMS

Pour mieux cerner l'aide qu'il peut apporter aux institutions, le Conseil éthique de la Fegems a mandaté l'un de ses membres, Marcel Fallet, pour rencontrer des directeurs et des infirmiers et infirmières chefs de 17 établissements, ainsi que des représentants de leur association professionnelle (AGIC) et du groupe ASI-EMS. Il est ressorti de ces rencontres, en juin 2007, un état des lieux de la réflexion éthique dans le secteur.

Les problèmes éthiques les plus fréquemment évoqués sont la contention, les rapports avec les familles, les directives anticipées, le suicide assisté, la maltraitance, la sexualité, l'alcool, l'argent de poche, la fumée, les animaux de compagnie, l'opportunité d'une mesure tutélaire. Actuellement, lorsqu'une situation problématique est identifiée, elle est traitée à l'interne et fait l'objet d'une discussion qui implique le plus souvent les différents professionnels entourant le résidant.

Dans ce contexte, le Conseil éthique pourrait apporter une vision plus globale et plus neutre, notamment lorsqu'il y a de sérieuses divergences de points de vue entre le personnel et les familles, ou dans des cas extrêmes. L'intervention du Conseil éthique devrait être souple et rapide, sur le terrain.

Or, dans les faits, le Conseil éthique n'est pas ou peu saisi. D'une part la Charte éthique n'est pas assez connue et d'autre part la procédure prévue par le règlement est jugée lourde et inadéquate. C'est donc à la refonte du règlement que s'est attelé le Conseil durant l'automne.

*La composition du Conseil éthique figure en page 4 de ce rapport.  
La Charte éthique est disponible sur [www.fegems.ch](http://www.fegems.ch)*

## Quelques outils et prestations au service du réseau

**La Convention collective de travail** – Le 20 septembre, l'assemblée générale de la Fegems, qui a rassemblé les représentants de 45 établissements – soit 85% des membres – a pris un certain nombre de décisions quant à l'avenir de la CCT du secteur, notamment :

- L'engagement des collaborateurs des EMS devra se faire dans la classe de fonction, et ce rétroactivement dès le 1er juin 2007.
- Les futures modifications des mécanismes salariaux qui interviendront dans la fonction publique seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale de la Fegems avant leur adoption.

L'assemblée a également débattu de l'avenir de la CCT après mars 2009, échéance de l'actuelle convention. La démarche de travail adoptée par les membres de la Fegems a été mise en place dans le courant de l'automne. Ainsi, un groupe composé de 9 membres de direction d'établissements (MRPS, Arénières, Eynard-Fatio, Bruyères, Petite-Boissière, Méridienne, La Tour, Les Pins, Val Fleuri) et de 4 membres de conseil (Châtaigniers, Val Fleuri, Charmilles), accompagnés par Benno Gartenmann, consultant externe, s'est réuni deux fois en 2007. Après un bilan général sur l'actuelle CCT, différents chapitres ont été discutés, à savoir le champ d'application de la CCT, le début et la fin du contrat, le parcours professionnel et la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, la rémunération et les engagements paritaires. A l'issue des travaux, prévue en avril 2008, le groupe de travail fera part des options retenues à l'assemblée générale de printemps la Fegems.

**Le service de billetterie** – Pour la saison culturelle de septembre 2006 à juin 2007, la Fegems a sélectionné 14 spectacles parmi le choix présenté par le Service de la promotion culturelle de la Ville de Genève et celui de l'AVIVO. Les spectacles retenus ont été proposés aux services d'animation des EMS avec une présentation des différentes possibilités de sorties culturelles destinées aux aînés par la Ville de Genève et des conditions privilégiées d'accès dans les théâtres genevois pour les personnes âgées. Le Victoria Hall ayant été fermé pour cause de travaux jusqu'en janvier 2007, la saison des Concerts du Dimanche n'a débuté qu'à cette date, mais avec néanmoins cinq propositions de concerts.

Durant cette saison 2006-2007, la Fegems a ainsi distribué aux EMS près de 1'400 places à des prix préférentiels pour permettre aux résidents d'assister aussi bien à des pièces de théâtre, revues, ballets qu'à des opéras et concerts. Ce sont 40 EMS qui ont profité de cette offre pour en faire bénéficier leurs résidents.

## 2.2 Les moyens à disposition

### La subvention cantonale aux EMS et les mécanismes salariaux

Bref rappel : en mars 2006, le Conseil d'Etat décidait une diminution linéaire de la subvention aux EMS de 8%, et son gel – ainsi que celui des prix de pension – pour quatre ans. La Fegems acceptait le principe de la diminution et de la stabilité quadriennale, mais demandait l'adaptation annuelle de la subvention au coût des mécanismes salariaux. L'EMS Les Charmettes avait fait recours contre la non prise en compte de l'évolution de la situation PLAISIR\* et du coût de ces méca-



nismes, et avait obtenu gain de cause sur le premier point, le deuxième n'ayant alors pas été traité.

Suite à cette décision du Tribunal administratif, la Fegems tenait, le 1<sup>er</sup> février 2007, une assemblée générale extraordinaire en présence de MM. les Conseillers d'Etat François Longchamp et Pierre-François Unger. A l'ordre du jour : une proposition d'accord sur un taux de couverture PLAISIR\* minimum (83%) en lieu et place des désaccords en cours quant à sa prise en compte dans le calcul de la subvention (arrêt Charmettes) et quant au financement du coût des mécanismes salariaux. Nos invités ont alors défendu qu'il n'y avait pas antinomie entre ces différents éléments, le financement des mécanismes salariaux étant à assurer par des recherches d'efficience à l'intérieur des EMS et par un renforcement de la collaboration entre eux.

Si l'EMS Les Charmettes a ainsi vu sa subvention 2007 adaptée en fonction de l'évolution de sa situation PLAISIR\*, l'ensemble des EMS a dû supporter lui-même le surcoût des nouveaux mécanismes salariaux 2007, soit l'octroi d'une annuité dès le mois de juillet et l'engagement dans la classe de fonction. Aussi, après en avoir formellement demandé le financement au Conseil d'Etat – comme le prévoit la CCT du secteur – et obtenu une réponse négative, la Fegems a décidé de faire recours contre cette décision. Au-delà de la constance de la position de la Fédération, ce recours visait à clarifier définitivement la portée du courrier du 12 février 2004, signé de Pierre-François Unger et annexé à la CCT, et qui stipule que «le Conseil d'Etat s'engage à assumer les charges qui découleraient de ses propres décisions en matière salariale ou de conditions de travail...».

*A l'heure où nous rédigeons ces lignes, le Tribunal administratif ne s'est toujours pas prononcé sur ce recours.*

Enfin, la Fegems tenait à nouveau assemblée générale extraordinaire sur la question des mécanismes salariaux, en septembre 2007. Les membres ont validé l'application – rétroactive au 1<sup>er</sup> juin 2007 – de l'engagement dans la classe de fonction. Ils ont également approuvé le principe de la soumission obligatoire en assemblée générale, jusqu'à la fin de la CCT actuelle (en mars 2009), de tout nouveau mécanisme salarial. Enfin, ils ont donné mandat à un groupe de travail d'élaborer une proposition pour la négociation de la future convention de travail, à soumettre à une nouvelle assemblée au printemps 2008 (lire également en page 6).

\* *PLAnification Informatisée des Soins Infirmiers Requis*

## Mesures d'économie en EMS : les efforts se poursuivent

Dans le contexte actuel de forte pression sur les coûts de la santé, l'une des missions de la Fegems est d'aider les EMS dans la recherche et la réalisation de tous les potentiels d'économies possibles n'affectant pas ou peu directement la qualité de l'accompagnement des résidents. Dans ce sens, diverses mesures ont été mises en œuvre, qui ont fait l'objet d'un rapport remis au Département de l'économie et de la santé à fin décembre. Nous en reprenons ici les conclusions.

Pour l'heure, les plus importantes économies réalisées ont été générées par les EMS, individuellement, selon des logiques propres à chaque situation. Notre consolidation des données comptables du secteur indique que ces économies, pour 2006, peuvent être grossièrement estimées à plus de 5 millions de francs. Sur cette base, la Fegems a organisé le 1<sup>er</sup> novembre, comme en 2006 d'ailleurs, un atelier d'analyse comparative (*benchmarking*) pour comprendre comment ces économies ont été réalisées et permettre aux représentants des EMS présents d'échanger sur leurs pratiques respectives.

Par ailleurs, la Fegems s'est attelée en 2007 à une batterie de projets visant à favoriser les économies en EMS, s'associant le plus souvent pour cela à des partenaires spécialisés dans les secteurs concernés : regroupement d'achats avec la Centrale d'Achats Des Etablissements Sanitaires (CADES-CURAVIVA) et ORGALOG, économies d'énergies et gestion des déchets avec SIG ou encore transports ambulanciers avec la DGS et les HUG, etc. L'idée est ici de réaliser des gains rapides (*quick wins*) avec un nombre restreint de participants pour démarrer, puis de communiquer les résultats obtenus pour ensuite éveiller un intérêt général. Lancés en 2007, ces projets sont pour la plupart actuellement en phase de démarrage.

### Quelques constats pour l'avenir

*Au sein du secteur, les potentiels réels sont à relativiser ou à étudier: En 2006, les frais de personnel ont représenté 77% du coût global. Or les potentiels d'économies sont ici fortement limités – dans le secteur médico-social, la qualité de nombreuses prestations est fortement liée au temps que l'on y consacre. La possibilité d'économies immédiates en la matière serait de sous-traiter certains pans entiers de l'activité de l'EMS afin d'échapper aux exigences de la CCT du secteur. Pour la Fegems, une telle attitude signifierait non seulement une remise en cause de l'approche individualisée et intégrée de l'accompagnement des personnes âgées telle que préconisée dans les EMS, mais aussi et surtout une remise en cause de la CCT qu'elle a elle-même ratifiée en 2004.*

*Les autres potentiels d'économies sont donc à rechercher dans les frais généraux, dont près de 70% sont liés aux loyers, à l'alimentation et aux énergies.*

*Reste comme autre source potentielle d'économies souvent évoquée une collaboration renforcée entre les EMS. Pour l'heure, les avis divergent. A ceux qui invoquent les économies d'échelles, d'autres répondent par des surcoûts liés à l'exécution hors site. Seules des études basées sur des données et comparaisons concrètes permettront d'y répondre. Et si elles devaient s'avérer concluantes, nous ne pourrions alors qu'être favorables à la réalisation volontaire de projets pilotes, afin d'en vérifier la véracité sur le terrain, et de disposer ainsi d'ambassadeurs convaincus. En outre, les potentiels d'économies liés à la rationalisation de la prescription et de la distribution de médicaments aux résidents mériteraient à notre sens d'être évalués, puis réalisés s'ils se confirment.*

*Tout cela ne remet évidemment pas en cause la nécessité et la légitimité des efforts d'économies consentis jusque-là et qui se poursuivront.*

Comme l'a indiqué le bureau Antares lors de ses travaux sur le réseau de soins genevois, les potentiels de rationalisation sont aujourd'hui plus importants encore au niveau de la bonne coordination du réseau de soins qu'au sein des prestataires eux-mêmes. Aussi nous réjouissons-nous de poursuivre notre fructueuse collaboration sur cette question, et en particulier sur l'amélioration et la systématisation de l'articulation entre les EMS et les autres prestataires du réseau.

### Relations avec les assureurs : augmentation des forfaits journaliers

Les négociations lancées à fin 2006 entre la Fegems et santésuisse Genève en vue d'une adaptation des forfaits journaliers se sont poursuivies tout au long de l'année 2007. Les séances et échanges ont porté sur la comparaison entre les tarifs-cadres fédéraux et ceux en vigueur à Genève, ainsi que sur une lecture commune des décisions fédérales en la matière. Santésuisse est ensuite entrée en matière, moyennant production des comptabilités analytiques de chaque EMS, sur une adaptation des tarifs, et ce jusqu'au maximum des tarifs-cadres fédéraux.

Cela a donc permis une augmentation conséquente des tarifs des catégories PLAISIR\* 1 à 5, tandis que les tarifs 6 à 8 sont demeurés inchangés (ayant déjà atteint les maxima prévus).

Les membres de santésuisse disposant d'un délai de 45 jours pour faire opposition à cet accord, ces nouveaux tarifs n'auront pu être appliqués qu'à partir du mois de mars 2008, rétroactivement au 1<sup>er</sup> octobre 2007.

Cette adaptation correspond à une augmentation de recettes pour le secteur de quelque 800'000 francs en 2007, et de 3 millions en 2008.

\* *PLAnification Informatisée des Soins Infirmiers Requis*

## 2.3 Les partenariats

### Au niveau cantonal

Depuis le redécoupage des départements en 2006, notre secteur répond, s'agissant des aspects financiers, au Département de la solidarité et de l'emploi (DSE), et plus précisément à son Service du contrôle interne, en charge de l'ensemble des subventionnés du domaine social. Pour les autres domaines, notre partenaire est le Département de l'Economie et de la Santé (DES). A fin 2007, notre secteur a été transféré de la Direction générale de la Santé à la Direction générale des CASS et du réseau de soins (DGCASSRS).

Ce transfert a été l'occasion d'une journée de travail avec la DGCASSRS qui visait notamment à clarifier les lieux d'échanges entre Etat et Fegems et leur finalité. Ainsi, les questions stratégiques sont désormais traitées dans le cadre de rencontres bilatérales régulières entre Pierre-François Unger, en charge du DES, et la Fegems. Par ailleurs, les responsables de la DGCASSRS se réuniront avec la présidence, la vice-présidence et le secrétariat général de la Fegems toutes les 6 semaines afin de traiter les questions opérationnelles. Enfin et surtout, un énorme travail a été fourni conjointement entre la DGCASSRS et la Fegems afin de définir le contrat de prestations 2008-2011 pour la Plateforme de formation.

*Suspendu ensuite jusqu'à clarification de la politique de l'Etat au sujet des règles d'utilisation des éventuels bénéficiaires, ce mandat n'a, à l'heure où nous rédigeons ces lignes, pas encore été entériné.*

De manière générale, il semble cependant que 2007 n'aura pas été propice à la clarification pourtant souhaitée quant aux intentions et au positionnement de l'Etat par rapport au secteur des EMS (partenariat avec un réseau d'entreprises via sa Fédération, ou volonté d'unification du secteur et d'installation d'un rapport hiérarchique). En revanche, 2007 a permis de poser des règles plus claires quant aux modalités de dialogue et de collaboration. C'est là donc sans doute un début, et surtout un préambule indispensable à la consolidation de la confiance réciproque.

### Au niveau fédéral

En marge des élections fédérales de l'automne, la Fegems et CURAVIVA Suisse, l'association faîtière nationale des homes et institutions sociales suisses, ont uni leurs efforts pour proposer un débat public, début septembre, sur le nouveau régime de financement des soins de longue durée. Malgré plusieurs années de discussions parlementaires sur la question, le financement des soins n'a en effet toujours pas de solution durable au niveau fédéral. Il paraissait dès lors important de connaître les positions des candidats à la future députation genevoise à Berne. Plusieurs d'entre eux ont accepté l'invitation à débattre, autour de la révi-

sion de la LAMal, et se sont ainsi exprimés sur la question qui leur était posée : *Financement des soins aux personnes âgées: la fin de la solidarité?* Des débats similaires, toujours sous l'égide de CURAVIVA Suisse, ont été organisés dans d'autres cantons, notamment à Fribourg pour la Suisse romande.

### Les intervenants à la table ronde

Maria Roth-Bernasconi, conseillère nationale, PS  
Brigitte Schneider-Bidaux, candidate au Conseil national, Les Verts  
Monique Vali, candidate au Conseil national, PDC  
Neil Ankers, candidat au Conseil national, PRD  
Pierre Weiss, candidat au Conseil national, PLS  
Lionel Ricou, secrétaire romand de CURAVIVA Suisse

Modération : Sylvie Arsever, journaliste, Le Temps

## Les collaborations diverses

**Groupe de travail Pandémie** – Afin que tous les EMS puissent élaborer un plan de pandémie décrivant les mesures à prendre en leur sein, la Fegems a mis sur pied, durant les premiers mois de 2007, un large groupe de travail. Son but : produire une documentation de base sur laquelle chaque EMS peut s'appuyer pour définir son propre plan. Le classeur ainsi produit comprend une «trame de base» définissant, pour chaque processus et durant chaque phase de la pandémie, les tâches et responsabilités à assumer. On y trouve aussi différents documents-types, comme par exemple le cahier des charges du «responsable pandémie» au sein de chaque EMS. Enfin, toutes les questions soulevées durant ces travaux ont été regroupées dans la rubrique Questions & Réponses de l'extranet de la Fegems, et la Direction générale de la santé, très active au sein du groupe de travail, y a fourni toutes les réponses appropriées. L'ensemble de ce matériel a été présenté à nos membres lors de deux colloques les 13 et 14 septembre 2007.

**Groupe de travail Structures intermédiaires** – Suite au rapport Antares sur la planification médico-sociale genevoise, le DES a mandaté en 2007 un nouveau groupe de travail autour de la question des structures intermédiaires. Composé de représentants des prestataires d'accompagnement à la personne âgée (HUG, FSASD, AMG, Association des foyers de jours, etc., ainsi que Fegems), ce groupe devait produire une définition des différents types de structures intermédiaires, les bases pour une planification à l'avenir, ainsi que des propositions de projets pilotes à accompagner dans ce domaine.

Une unité de vue a rapidement vu le jour autour de l'idée de «prestations intermédiaires», qui devraient pouvoir être produites par différents types de structures. Cette vision s'inscrit en droite ligne dans l'idée de l'EMS polyvalent défendue par la Fegems par le passé, et devrait donc faciliter à l'avenir le développement d'autres formes d'accompagnement au sein des EMS. A condition que le cadre légal, financier et administratif soit adapté à l'avenir...

**Refonte légale autour du réseau de soin** – Enfin, la volonté du Président du DES de repenser l'accompagnement de la personne âgée à partir d'un réseau coordonné de prestataires de soins (et non plus à partir de bases légales relativement étanches entre elles) a débouché sur le PL10080 sur les réseaux de soins, ainsi que sur une prochaine refonte de la LEMS.

S'agissant du PL10080, la Fegems en a pris connaissance, comme l'ensemble des prestataires, une fois déposé devant le Grand Conseil. La Fegems a alors immédiatement initié une étroite coordination des prises de position avec les au-

tres membres du groupe de travail Structures intermédiaires. En particulier, l'attention s'est portée sur le dispositif d'orientation au sein du réseau de soins, les risques potentiels d'en faire un dispositif de contraintes (pour le client et/ou pour les prestataires) ainsi que sur l'outil d'orientation. Les représentants de la Fegems ont soumis directement au Président du DES ces divers points et propositions d'amendement, puis les ont présenté à la Commission de la santé dans le cadre d'une audition.

Souhaitant anticiper sur la future refonte de la LEMS, la Fédération a également transmis au DES à fin 2007 une analyse stratégique de la loi actuelle, ainsi qu'une proposition globale pour réformer ce texte. De manière générale, il s'agirait de basculer d'un texte actuellement centré sur les subventions aux EMS et leur contrôle à une loi définissant les besoins d'accompagnement de la personne âgée en perte d'autonomie, puis précisant le rôle de l'Etat et des prestataires pour y répondre. Les modalités de financement et de contrôle de ces prestataires restent à régler, dans le cadre des mandats de prestations.

## 2.4 Les objectifs 2008 et au-delà

Le chantier Fegems le plus important et le plus sensible pour 2008 et 2009 sera sans conteste la refonte de la convention collective de travail du secteur, qui devra être renégociée pour son échéance, à fin mars 2009.

La ligne générale de cette CCT – maintien ou non d'une référence au système salarial de la fonction publique – sera évidemment directement liée à un engagement ou non de l'Etat à en tenir compte dans le calcul de la subvention future accordée au secteur.

C'est donc dire que CCT, subvention, financement du secteur en général et mécanismes salariaux en particulier, et contrats de prestations seront des thèmes prioritaires ces prochains semestres.

Sur le plan financier, la question de l'affectation des bénéficiaires – passés, présents et futurs – est loin d'être close. Susceptible d'être utilisée à chaque instant pour prendre l'opinion publique à témoin de la soit-disante opulence de notre secteur, elle constitue un véritable talon d'Achille. D'où la nécessité d'une définition rapide de règles claires qui permettront d'aplanir les différends aujourd'hui ouverts entre nombre d'EMS et l'Inspection cantonale des finances. Cela vaut également pour les règles de fixation des loyers.

Sur le plan légal, nous serons particulièrement attentifs à la finalisation de la loi sur le réseau de soins, ainsi qu'à la refonte de la Loi sur les établissements médico-sociaux (LEMS), pour laquelle nous avons déjà déposé des propositions auprès du président du DES. Au niveau fédéral, CURAVIVA, dont la Fegems est membre, continuera de s'investir sans relâche dans la réforme du financement des soins, et dans le cadre de la campagne avant la votation de juin 2008 sur le nouvel article constitutionnel en matière d'assurance maladie.

Enfin et parallèlement, la Fédération continuera de s'investir afin de permettre au secteur, dans ces années de vaches maigres, de réaliser des économies, sans mettre en péril le niveau de qualité des prestations fournies. C'est ainsi que le contrat de prestations prévu pour la Plateforme de formation est doté d'objectifs ambitieux. En outre, nous entendons mieux articuler la complémentarité entre le dispositif qualité de la Fegems et le travail de l'Unité assurance qualité du DES. Enfin, nous poursuivrons tous les chantiers en cours sur les pistes d'économie.



## 3. Plateforme de formation

### Paradoxes

L'année 2007 est une année paradoxale qui a montré les limites de l'organisation de la Plateforme de formation. La montée en puissance de certaines tâches aura épuisé ses ressources humaines et contraint la Plateforme au report d'un certain nombre d'activités, laissant ainsi un boni en fin d'année. Paradoxal, donc, alors que les besoins et les projets étaient là. La formation professionnelle en est une raison, dans ses aspects de mise en œuvre des CFC, d'organisation au niveau cantonal et national entre employeurs, avec les associations professionnelles, les écoles et le canton. La gestion des aléas induits par les changements au niveau de l'Etat en est une autre. Elle s'est traduite, en particulier, par la réécriture intégrale du second contrat de prestations de la Plateforme de formation avec l'Etat.

Paradoxale aussi, parce qu'il a fallu mettre en œuvre une mesure d'économie du Conseil d'Etat (mesure dite «46» annoncée en 2006), demandant le transfert des activités de formation continue de la Fegems au Centre de formation des HUG, pour laquelle la Fédération pensait avoir adopté des méthodes alternatives qui y satisfaisaient. La Plateforme avait, par ailleurs, absorbé déjà une réduction importante de sa subvention, en 2006 et en 2007.

Paradoxale, encore, car face aux restrictions budgétaires, si les EMS ont besoin de trouver des solutions sur le plan de l'organisation et des ressources humaines pour continuer à garantir la qualité de l'accompagnement des personnes âgées, le risque est un repli préventif. Même si ces solutions passent en partie par la formation ou une réflexion sur le travail et les pratiques, il faut que les EMS puissent trouver le temps pour envoyer leurs collaborateurs se qualifier ou investir leurs équipes dans un projet de changement. Et le temps, c'est bien évidemment de l'argent !

Le paradoxe est enfin que l'on apprend de tout cela ! La mesure 46 a permis à la Plateforme de clarifier ses options et de donner une assise plus marquée à ses objectifs de cohésion du réseau, de gestion des savoirs et d'harmonisation des pratiques. Cette nouvelle base a permis d'accueillir la délégation de compétences aux HUG ; un nouveau partenariat dont on peut espérer qu'il en sera tiré le meilleur parti. Il doit notamment permettre de redonner du temps aux deux pôles d'action principaux de la Plateforme que sont l'«accompagnement du management, du travail et de la qualité» et la «formation professionnelle».

Le Contrat de prestations n'est certes pas signé, mais la discussion autour de la thésaurisation aura contribué à souligner le fonctionnement d'une entreprise sociale et ses besoins en matière de gestion financière.

La Plateforme de formation de la Fegems a été au bénéfice d'un Contrat de prestations de l'Etat de Genève pour la période 2003-2006, prolongé sur les mêmes bases contractuelles en 2007, dans l'attente de la signature d'un second contrat pour une nouvelle période quadriennale.

De ces expériences nous viennent aussi quelques désirs ! Le premier est que si nous travaillons bien aux mêmes buts que l'Etat et avec le souci d'une utilisation optimale des deniers des contribuables, nous avons le désir d'aborder ces tâches dans une forme de collaboration qui soit plus «bottom up» que «top down». Les acteurs du terrain que nous sommes n'ont nullement l'intention de se substituer à l'Etat et d'empiéter sur sa mission politique et de surveillance. Mais nous pensons aussi pouvoir intelligemment l'alimenter par nos réflexions et nos expériences. Le second désir porte sur l'efficacité attendue de la mesure 46, en espérant que le

transfert de nos moyens financiers ouvrira de nouveaux horizons à la formation continue pour les EMS, mais qu'il sera aussi l'occasion d'échanges sur les méthodes d'accompagnement des équipes et des personnes, au-delà d'outils, certes indispensables pour l'évolution des métiers que sont les catalogues, mais dont les limites sont aussi prouvées.

Nous aimerions évidemment prendre nos désirs pour autant de réalités.

Christine Serdaly Morgan  
Secrétaire générale adjointe en charge de la Plateforme de formation

### Les membres du ComiPro

Astrid Thurner, intendante, Les Charmettes  
Christine Serdaly Morgan, secrétaire générale adjointe, Fegems  
Denis Tallon, infirmier-chef, Le Prieuré  
Francine Perrin, animatrice responsable, Saconnay  
Gentiane Beutemps, infirmière, Les Châtaigniers

Jacqueline Zahnd, médecin-répondant, Bon-Séjour  
Jean-Marie Carron, président, La Petite Boissière  
Jean-Noël Vigé, directeur, Hanna  
Liljana Krsteva, directrice, Mandement  
Sabine Lefèbvre, aide-soignante, Val Fleuri  
Sonia Delnon, adjointe-administrative, Eynard-Fatio

## 3.1 Les faits marquants

### Contrat de prestations et mesure 46: réorganisations

Coup de tonnerre à fin décembre 2006 qui conditionnera fortement les activités du premier semestre : les moyens logistiques de la Plateforme liés à la formation continue des professionnels de la santé doivent être transférés au Centre de formation des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) dans une perspective de centralisation.

Cette décision, annoncée l'année précédente dans le plan d'économies du Conseil d'Etat (mesure 46), intervient alors que de substantielles économies ont été effectuées en 2006 (-20% de la subvention), puis annoncées pour 2007 (-10%), et qu'un important travail de communication sur les objectifs et la nature des activités de la Plateforme de formation a été effectué cette même année. Un travail complété par des objectifs d'organisation avec le réseau des institutions santé-social, traduits dans la rédaction d'un second contrat de prestations pour la période 2007-2010 durant l'automne 2006, et déposé en décembre.

C'est ainsi qu'en janvier, la rédaction du Contrat de prestations devra être entièrement reprise, d'une part en raison de nouvelles lignes directrices édictées par le Département des finances et d'autre part, pour y intégrer le transfert d'une partie des activités aux HUG.

#### **Faire contre mauvaise fortune bon cœur**

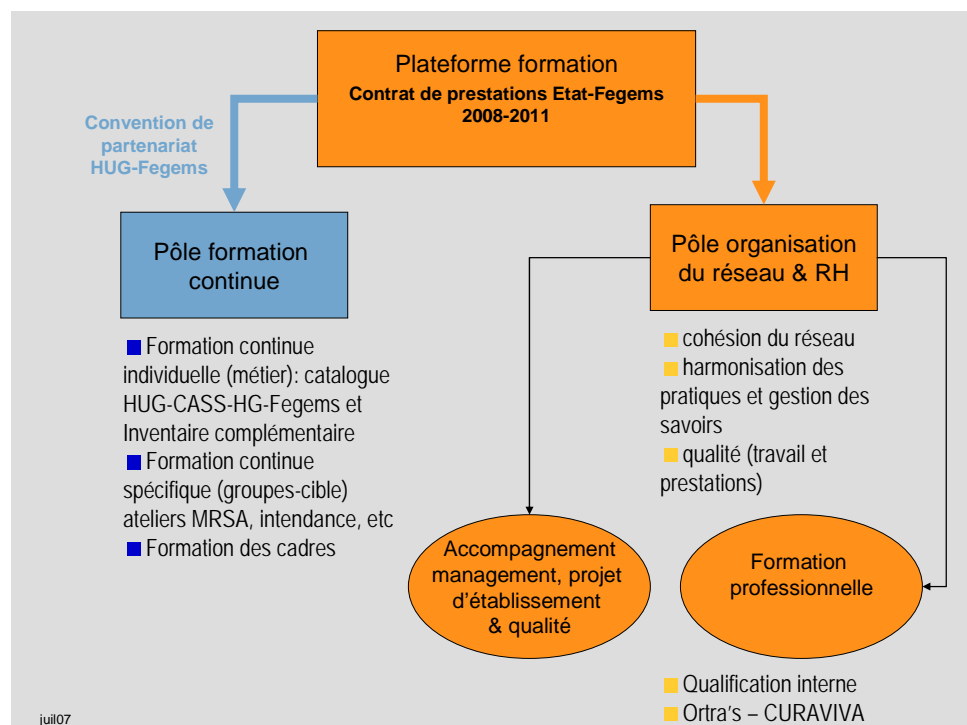
La première conséquence de ces décisions est positive. Elle conduit la Plateforme à achever une forme de séparation entre ses activités (voir l'organigramme en page 15) qui permet de réaffirmer et de clarifier que l'essentiel de ses moyens va dans sa politique d'accompagnement du management, du changement et de la qualité, ainsi que dans sa politique de formation professionnelle. La formation continue, liée aux personnes et à l'évolution des métiers, presque entièrement

continue, liée aux personnes et à l'évolution des métiers, presque entièrement puisée déjà dans l'offre des institutions de formation de Suisse romande et reposant ainsi sur leurs moyens logistiques, est désormais rassemblée dans un pôle, et son organisation est déléguée au centre de formation continue des HUG par une Convention entre la Fegems et les HUG, signée au mois de juin 2007.

La deuxième conséquence l'est tout autant ; elle permet de souder à nouveau les membres de la Fegems au cours d'une Assemblée générale (février 2007), autour des objectifs de la Plateforme qui sont de soutenir la cohésion du réseau, l'harmonisation des pratiques et la gestion des savoirs, ainsi que la qualité du travail pour des prestations de qualité.

La troisième conséquence a un résultat plus mitigé, dans la mesure où le transfert des activités implique une diminution des moyens financiers, donc des prestations aux EMS, qui vont au financement de postes au Centre de formation des HUG.

La quatrième conséquence conduit à un travail de rédaction du nouveau Contrat de prestations pour la période 2008-2011, en collaboration étroite avec la Direction générale des CASS (centres d'action sociale et de santé) à laquelle le secteur des EMS a été transféré au cours de l'automne précédent. Il permet de construire une compréhension et une vision communes autour des questions de travail et de formation. Si son contenu est approuvé lors d'une ultime séance en juin avec le Conseiller d'Etat Pierre-François Unger, sa signature s'achoppa encore en fin d'année à la formulation définitive d'un article concernant la thésaurisation, dont le libellé, harmonisé pour tous les contrats de prestations, dépend de décisions du Grand Conseil et du Conseil d'Etat. Là, une gestion d'entreprise saine et prospective appelle la possibilité de conserver une part des bénéficiaires, afin d'absorber les fluctuations de l'activité et de nouveaux engagements.





## Soins palliatifs : un label suisse pour le dispositif Fegems

Les EMS genevois pourraient-ils être un secteur de pointe dans les soins palliatifs? En assumant être simultanément des lieux de vie et les lieux qui enregistrent la plus grande part des décès, et en liant la qualité des prestations à la possibilité de mourir «chez soi», dans sa chambre, et non à l'hôpital, les EMS relèvent des défis qui sont encore plus importants depuis quelques années, lorsque l'on sait qu'une durée de séjour moyen est aujourd'hui d'à peu près trois ans.

Le secteur s'est ainsi doté des moyens d'accompagner les résidents avec un dispositif de formation ambitieux dans les soins palliatifs, progressivement mis en œuvre depuis 2003. Il a obtenu en décembre la reconnaissance de la Société suisse de médecine et de soins palliatifs - palliative ch (SSMSP) qui a octroyé à la Fegems le droit d'utiliser le logo SSMSP avec la mention « formation reconnue par palliative ch », pour une période de deux ans.

Ce dispositif en 5 axes affirme l'idée que les soins palliatifs débutent avec l'entrée de la personne âgée en EMS et que dès lors, dans cette approche globale, ils sont l'affaire de tous les professionnels de l'EMS, quels que soient leur secteur d'activité ou leur niveau de formation. Le dispositif est fondé à la fois sur un travail inter-EMS, par groupes de 3 à 5 établissements, et sur un important travail au sein de chacun des EMS. Il est conçu d'une part, de manière à permettre à chaque EMS de définir son projet d'établissement en matière de soins palliatifs, tout en tirant parti de l'expérience des autres, et d'autre part, d'assurer la pérennité du projet par un soutien dans la durée avec la formation d'une personne-ressource et le suivi de ces personnes au sein d'un groupe d'analyse de la pratique professionnelle.

### **Innové en construisant avec les compétences des partenaires**

Le partenaire principal de formation de la Fegems, le Cipeps, assurant l'animation de 3 des 5 axes du dispositif, a également obtenu la reconnaissance pour la formation de base (axe 1) qui est aujourd'hui utilisée aussi dans le canton de Vaud.

Les deux autres partenaires de la Fegems pour ce dispositif sont :

- La Haute école de santé de Genève (HEdS), au travers d'un Certificat d'études post-grade permettant la spécialisation des personnes ressources qui devrait être refondu en 2008 dans un Certificat d'études avancées (axe 2 du dispositif).
- La Fondation des services d'aide et de soins à domicile (FSASD), avec une convention pour le recours aux prestations de son Equipe mobile de soins palliatifs communautaire-EMSPc (axe 3 du dispositif) qui permet aux EMS ayant suivi la formation de base, dans un cadre-temps offert, de disposer librement des compétences de l'EMSPc, en fonction de leurs besoins et des projets mis en place.

## Dispositif Qualité : premiers résultats

Une conférence de presse au mois d'octobre a permis de saluer la certification des trois premiers EMS<sup>1</sup>, selon le Référentiel de certification de services de la Fegems, et l'immense travail accompli à l'interne avec leurs équipes dans une véritable dynamique collective de projet d'établissement. Une démarche fondée sur la mise en actes de la Charte éthique du secteur, dont l'ambition est d'assurer aussi bien des prestations définies aux résidents que des conditions de travail de qualité au personnel. La réflexion concernant les processus mis en place en amont pour produire ces prestations ont conduit ces établissements à obtenir également le label ISO.

Cette certification est aussi une reconnaissance pour le dispositif d'accompagnement de la Plateforme qui, dans ses aspects multiformes, permet de tirer parti d'une dynamique inter-EMS, tout en offrant diverses mesures individuelles à chacun d'entre eux, et ceci avec un coût très sensiblement inférieur aux démarches de certification usuelles.

<sup>1</sup> Résidence La Petite Boissière, Foyer Saint-Paul, Foyer Béthel

*Label Qualité Fegems – Dossier de presse disponible sur [www.fegems.ch](http://www.fegems.ch) (sous fegems > documentation > communiqués de presse)*

## Sexualité des résidents en EMS : une journée pour lever des tabous

Quelle place l'institution, en l'occurrence l'EMS, accorde-t-elle aux besoins d'intimité et de sexualité des personnes âgées? L'EMS, qui est lieu de vie, préserve-t-il l'espace intime de ses résidents? Les équipes sont-elles préparées à entendre leurs besoins et à y répondre? Sont-elles formées pour adopter les attitudes et comportements adéquats? Comment agir lorsque raison et discernement font défaut?

Toutes ces questions, et tant d'autres, ont été abordées sans tabous ni préjugés, sans gêne ni détours, dans le cadre de la 4<sup>e</sup> Journée inter-EMS qui a réuni, à fin avril, quelque 170 professionnels des EMS genevois. Une conférence introductive et plusieurs présentations par des professionnels d'EMS de travaux de fin de formation et de projets conduits dans les établissements ont servi de tremplin à la discussion. Des intervenants aux horizons variés ont enrichi les débats de leurs points de vue.

Cette journée a en tous les cas montré qu'il y avait consensus entre les professionnels autour des valeurs liées au respect de l'intimité de la personne âgée, qui doit pouvoir vivre sa sexualité comme elle l'entend. Cette évidence semble pourtant être en contradiction avec la réalité quotidienne de l'EMS et des pratiques professionnelles. Il est vrai que parler de la sexualité des personnes âgées – tout comme parler de la mort – renvoie à son propre vécu, et oblige à se confronter à ses propres limites. L'exercice n'est pas toujours facile. Et c'est là sans doute l'un des rôles de l'EMS: initier la réflexion autour de sujets sensibles, qui s'inscrivent au-delà des seules compétences professionnelles, pour favoriser l'évolution de l'accompagnement des personnes âgées et son adaptation à leurs besoins.

### **Les Journées inter-EMS**

Lancées en 2004, les Journées inter-EMS ont pour objectifs d'aborder, au sein du réseau des EMS, des thématiques d'actualité et de faire le point sur les réflexions et les pratiques qui y sont liées, de manière à favoriser l'émergence d'une culture commune. Les Journées inter-EMS sont organisées par des professionnels des EMS, avec la collaboration de la Haute Ecole de Santé de Genève et des associations professionnelles en EMS, et le soutien logistique et financier de la Plateforme de formation. Enfin, les résidents des EMS sont également présents à ces journées, par le biais d'intermédiaires filmés, sortes de «micro-trottoir» qui leur permet de s'exprimer sur l'un ou l'autre des sujets débattus par les participants.

*Les Actes de cette journée, avec résumés et diaporamas, sont disponibles sur le site de la Fegems, [http://www.fegems.ch/fegems/plateforme\\_interEMS2007.html](http://www.fegems.ch/fegems/plateforme_interEMS2007.html)*

## Voyage d'étude : comment fait-on outre-Sarine ?

Evoluant dans un contexte tendu, sur le plan financier, et en mouvement sur le plan du partage des compétences et des responsabilités, le secteur des EMS doit trouver de nouvelles voies, notamment en matière de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Ces institutions ont certes une vocation sociale, mais n'en demeurent pas moins des entreprises à part entière, dont la bonne marche dépend de règles inhérentes à l'économie privée, à conjuguer avec la dimension sociale de leur mission.

Puisque la Fegems, à l'instar des autres associations romandes, s'est ralliée à CURAVIVA en été 2006, l'occasion était donnée d'aller à la rencontre de ses homologues alémaniques pour observer et comprendre leur façon de fonctionner, et de s'inspirer de ce qui peut l'être : financement du secteur, gestion de l'EMS, prestations aux personnes âgées, organisation du travail...

Plus de 40 personnes – pour la plupart membres de direction ou de conseil d'EMS genevois – ont ainsi fait le voyage d'étude, qui les a conduit, à fin novembre, à Bâle, Lucerne et Berne. Les visites d'établissements et les rencontres avec leurs représentants ont été particulièrement riches et intenses. Elles ont donné l'occasion de découvrir, d'autres approches et politiques en matière de financement et d'organisation des institutions pour l'accueil et l'accompagnement de personnes âgées. Elles ont également permis d'apprécier tout le dynamisme, l'enthousiasme et la créativité dont font preuve nos collègues d'outre-Sarine !

## 3.2 Quelques résultats en chiffres et en images

### Conjoncture: premiers effets ?

Les années se suivent et ne se ressemblent pas ! Le propre du fonctionnement de la Plateforme est de modifier les dispositifs en fonction des besoins, de s'adapter aux possibilités des EMS et, en ne fonctionnant pour les formations qu'avec des partenariats, de dépendre des calendriers de ces partenaires et de leurs propres impératifs.

L'année 2007 illustre bien ce fonctionnement et les possibles effets de la conjugaison de ces différents facteurs sur la participation. Mais elle révèle aussi une crainte qu'ont manifestée la Fegems comme les EMS eux-mêmes, soit une baisse de leur participation à la formation en raison d'un resserrement des conditions financières du secteur.

Que les EMS aient au final globalement réussi à maintenir plus ou moins les effectifs ne doit pas masquer la tension qui règne au sein d'un secteur qui a la dotation la plus basse par client, tout en ayant le taux de personnel non qualifié le plus élevé.

Si le nouveau principe d'une enveloppe financière quadriennale pour les EMS a indéniablement été accueilli positivement parce qu'il permettait le passage à une véritable gestion d'entreprise, notamment sur le plan des ressources humaines, le blocage des subventions dans un marché du travail relativement fermé, donc très concurrentiel, ne peut autoriser à jouer sur les salaires. Si le maintien des effectifs peut conduire à une réflexion positive sur l'organisation du travail, d'une part il s'agit de démarches qui prennent du temps, et d'autre part l'exercice a aussi ses limites.

Ainsi les efforts pour maintenir la dotation peuvent, paradoxalement ou non, se jouer contre la qualification des collaborateurs – coûteuse en temps, donc en ressources humaines que ce soit pour le remplacement ou l'encadrement – ou contre l'engagement de l'établissement dans un projet de changement qui mobi-

lise lui aussi d'abord des ressources humaines, donc du temps. Un temps dont il est jugé, de prime abord, qu'il est à accorder prioritairement aux résidents.

### Ce que les chiffres ne disent pas

Cela dit, il est essentiel de rappeler que les chiffres qui suivent

- ne disent que la part de formation effectuée par le biais des prestations de la Plateforme et qu'ils ne disent rien des actions propres de l'EMS qui reste responsable du parcours de chacun de ses collaborateurs et des projets qui lui sont propres, avec son budget annuel;
- ne reflètent pas le travail intra-EMS généré par la plupart des dispositifs de formation offerts par la Plateforme qui ne comptabilise que les temps en commun, le travail de développement interne des projets issus des temps de formation communs n'étant ainsi visible qu'au travers des résultats produits (certification Qualité, nouvelles organisations du travail, nouvelles prestations aux résidents, etc.) ;
- mettent en parallèle des actions peu comparables quant à leurs buts et dispositifs, comme une formation qualifiante visant au CFC (peu de personnes, beaucoup d'heures), un dispositif tel que celui pour les soins palliatifs (peu d'heures, beaucoup de personnes et un travail interne important) ou de la formation continue (beaucoup de personnes, peu d'heures).

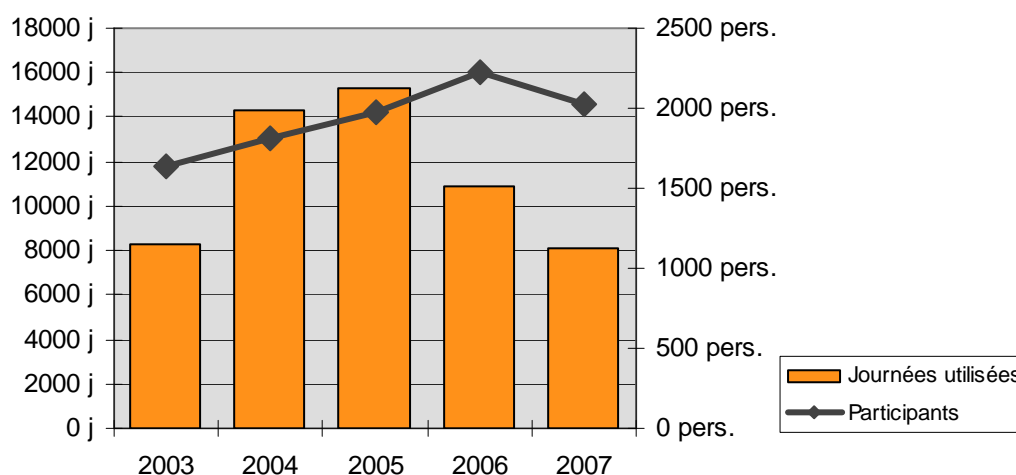
### Quelques chiffres au travers de l'usage global des prestations

#### Utilisation des prestations de la Plateforme entre 2003 et 2007

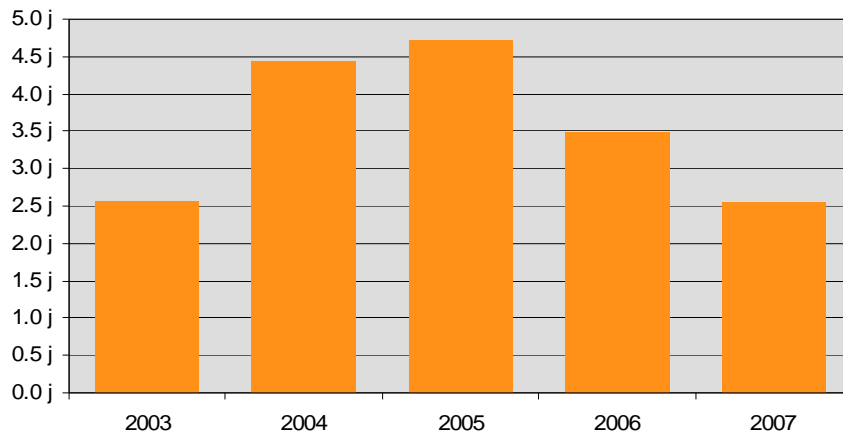
	2003	2004	2005	2006	2007
Journées utilisées	8267	14341	15303	10858	8087
Participants	1638	1818	1981	2229	2020
Postes	3223 (a)	3237 (a)	3247.4 (a)	3119 (b)	3169 (c)
Jours par poste	2.6	4.4	4.7	3.5	2.6

a) dotation théorique OCPA ■ b) dotation réelle extraite des données SOMED ■ c) dotation réelle extraite des données Fegems

#### Jours utilisés par participants et par année



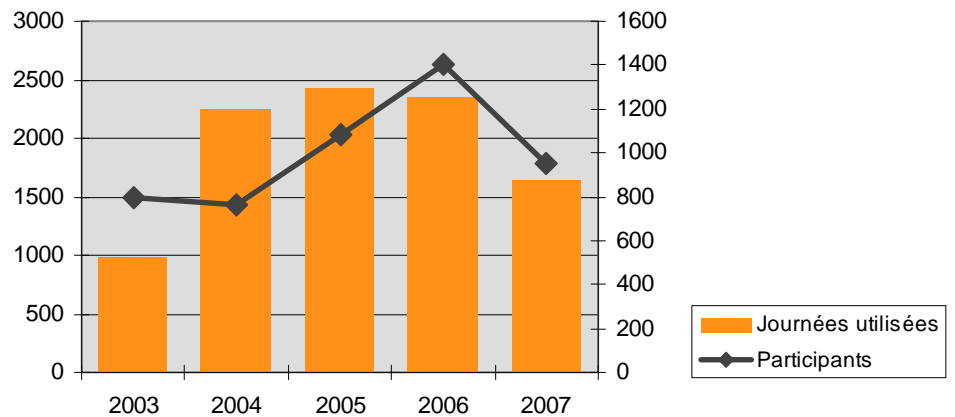
## Jours utilisés par poste et par année



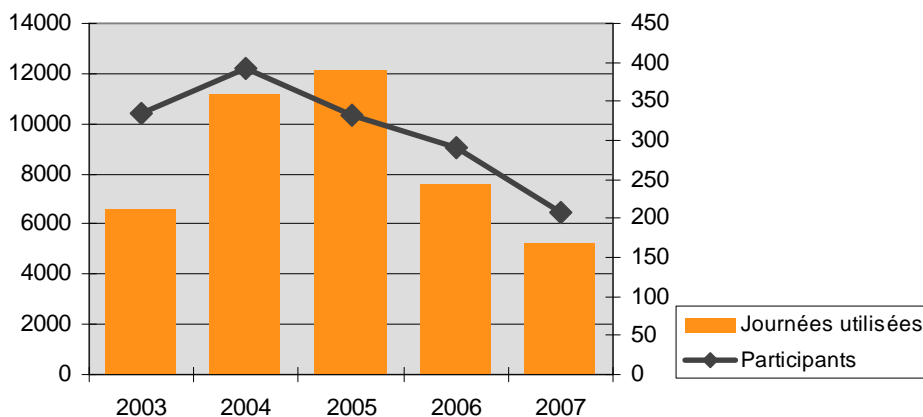
### Commentaire

Outre les facteurs conjoncturels liés au financement des EMS et évoqués dans l'introduction (page 18), la nette baisse du nombre d'heures de formation – qui n'est pas en lien avec une baisse des participants – est également liée à une baisse de l'offre dans le domaine de la qualification, plus particulièrement pour les aides-soignantes, ainsi qu'à des modifications de ce dispositif de formation en 2006, désormais en emploi et donc moins coûteux en heures de formation, dont les effets sont pleinement visibles en 2007. La relative stabilité du nombre de participants évoque ainsi un investissement vers des actions de formation plus courtes, conjuguée à une nouvelle offre de formation en psychiatrie de l'âge avancé pour les collaborateurs les moins qualifiés.

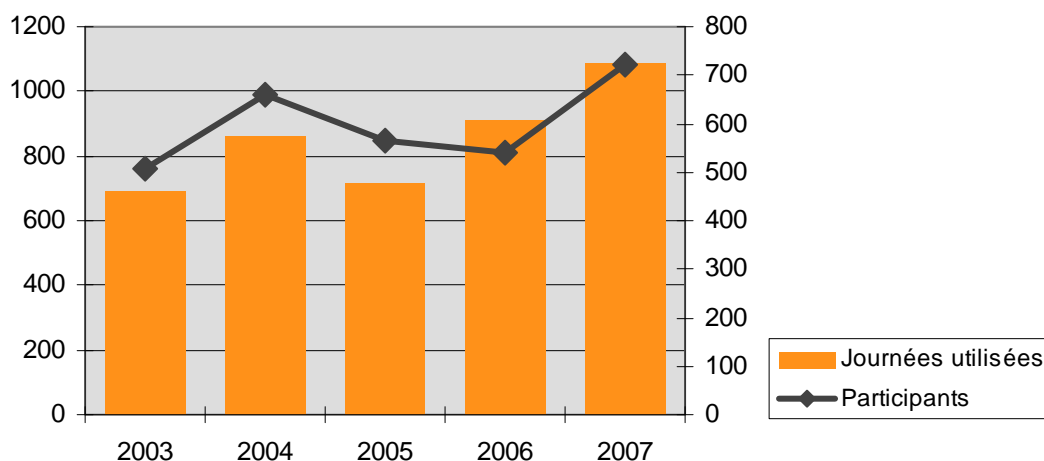
## Accompagnement du management, du projet d'établissement et de la qualité



## Qualification professionnelle et mesures d'accompagnement

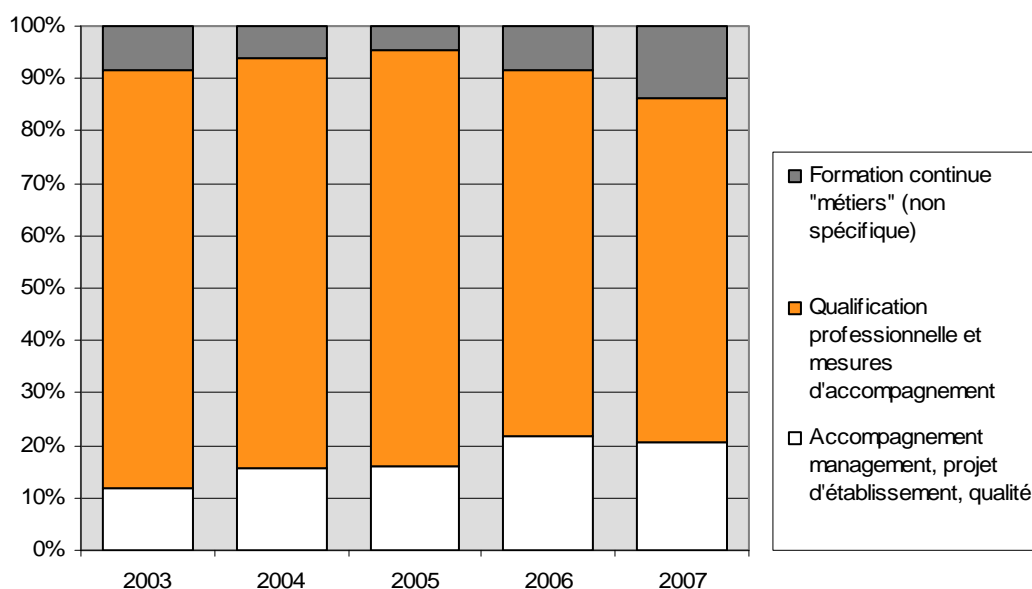


## Formation continue « métiers »



## Répartition des heures entre les catégories de formation

Importance relative (%) sur les 5 dernières années



### Commentaire

Le travail d'élaboration d'un second Contrat de prestations (2008-2011), ainsi que la signature d'une Convention avec les HUG pour la gestion logistique de la formation continue (lire *Faits marquants* en pages 14 et 15) ont conduit à une réorganisation des catégories de formation, et en particulier à la réaffectation de certaines formations à la catégorie « formation continue » en 2007. De ce fait, la baisse observée dans le domaine « Accompagnement » (graphique en page 20) est liée en partie à ces transferts, mais également aux facteurs évoqués en introduction : les soins palliatifs trouvent un rythme de croisière avec 2/3 des EMS formés (diminution de l'offre de base et développement d'une offre nouvelle pour assurer la durabilité des efforts de formation des EMS formés destinée à de plus petits groupes), le calendrier des Groupes d'accompagnement Qualité ne nécessite pas de programme de Colloques parallèle ou encore, la Haute école de santé réorganise ses cursus post-grade en raison des accords de Bologne et un nouveau certificat ne sera disponible qu'en 2008 ou 2009.

L'augmentation notable de la participation du domaine « formation continue », outre les transferts de rubrique mentionnés plus haut, est due quant à elle à deux facteurs. Le premier concerne la mise en place fort attendue d'une sensibilisation aux caractéristiques, aux problématiques et aux comportements des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'autres troubles cognitifs. Cette « formation en psychiatrie de l'âge avancé », reprise du groupe d'EMS vaudois Arpège et organisée avec ce dernier en partenariat avec la Croix-Rouge gene-

voise, est destinée exclusivement à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur secteur d'activité, n'ayant pas ou peu de qualification professionnelle et qui sont, au quotidien, en première ligne dans les services à la personne âgée.

Le second facteur relève d'une politique plus volontariste en matière d'usage des formations continues des catalogues des divers organismes romands sélectionnées par la Plateforme, de manière à mieux valoriser les fonds disponibles pour les EMS. Ces derniers ont été invités à élaborer un projet en début d'année sur la base duquel les sommes correspondantes leur ont été réservées, puis versées en fonction des formations effectuées. Le montant disponible pour cette « action » de formation a ainsi été réparti en fonction des besoins réels et des projets des établissements en la matière. Si cette méthode soutient certes les plus organisés, elle permet de réattribuer les moyens de ceux qui avaient d'autres priorités ou moins de besoins.

## La qualification : un défi

### ▪ Répartition des fonctions dans les soins

	Postes	%	Pers.	%
InfirmierEREs (y compris infirmierEREs chefFes)	602.8	31%	743	32%
InfirmierEREs assistantEs	26.6	1%	29	1%
ASSC	22.9	1%	26	1%
Aide-soignantEs	1306.3	67%	1528	66%
- Aide-soignantEs qualifiéEs	659.4	50%	762	50%
- Aide-soignantEs non-qualifiéEs	646.9	50%	766	50%
	1958.6		2325.8	

Aide-soignantEs non-qualifiéEs	Postes	%	Pers.	%
- avec le certificat d'Auxiliaire de Santé CRS	383.0	59%	442	58%
- sans le certificat d'Auxiliaire de Santé CRS	263.9	41%	324	42%
	646.9	100%	766	100%

### ▪ Qualification dans le secteur de l'intendance

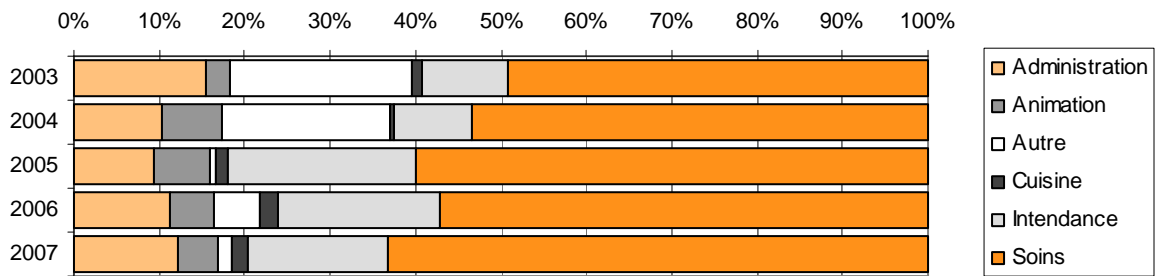
	Postes	%	Pers.	%
IntendantEs / gouvernantEs AVEC brevet fédéral	24.0	46%	26	46%
IntendantEs / gouvernantEs SANS brevet fédéral	28.1	54%	31	54%
Femmes de ménage (chambres) AVEC CFC	8.2	3%	10	3%
Femmes de ménage (chambres) SANS CFC	262.7	97%	330	97%
NettoyeurEUSEs AVEC CFC dans le domaine	10.4	8%	10	8%
NettoyeurEUSEs SANS CFC dans le domaine	114.8	92%	123	92%
ServeurEUSEs / employéEs de cafétéria AVEC CFC	30.4	16%	33	15%
ServeurEUSEs / employéEs de cafétéria SANS CFC	160.9	84%	194	85%
Lingères AVEC CFC dans le domaine	13.9	12%	15	11%
Lingères SANS CFC dans le domaine	99.9	88%	115	89%

### Commentaire

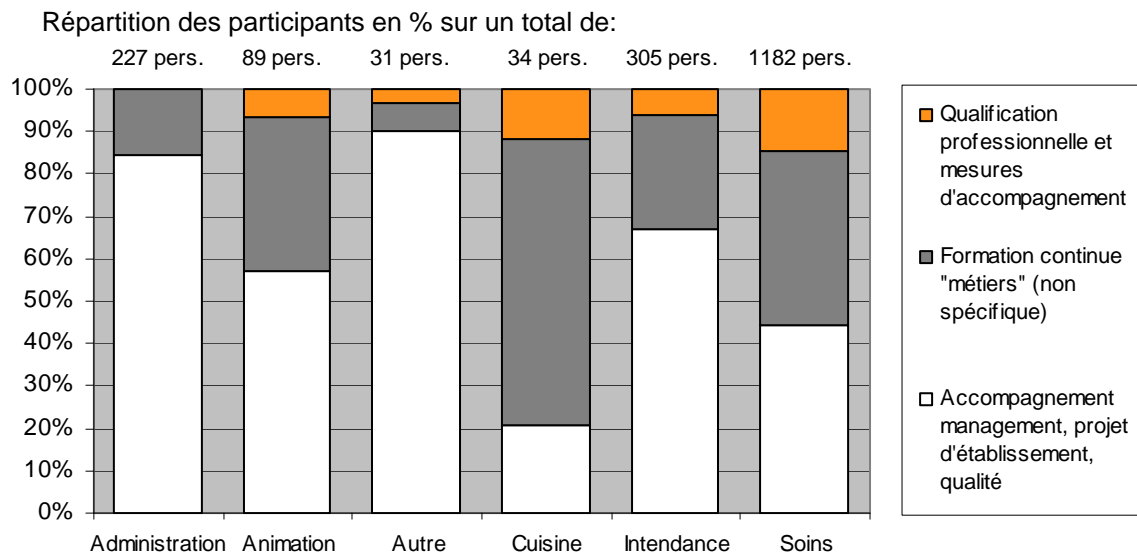
Les chiffres sont éloquentes : si les EMS restent bien un lieu d'intégration par le travail et qu'ils assument cette mission avec responsabilité, les moyens pour qualifier le personnel doivent être au rendez-vous. Mais ces moyens ne se limitent pas au financement de la formation ; ils appellent des ressources pour encadrer sur le terrain ces professionnels qui se forment généralement en emploi, tout comme des ressources pour les remplacer lorsqu'ils partent se former. Ces collaborateurs sont, en effet, ceux qui délivrent des prestations directement aux résidents (nettoyage de la chambre, aide à la toilette, pour s'habiller, s'alimenter, service, etc.) et dont l'absence implique un remplacement. Qui dit ressources humaines dit ressources financières, et la Plateforme de formation s'emploie à défendre une politique de qualification assortie de moyens financiers assurant l'encadrement et le remplacement là où ils sont indispensables.

## Répartition des participants par catégorie de formation et par secteur en 2007

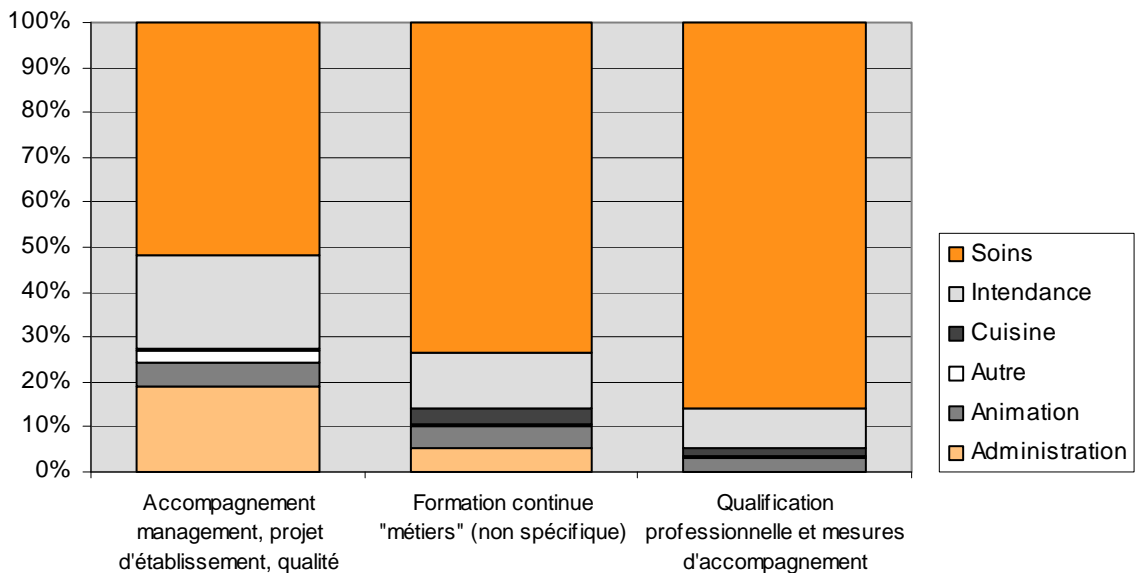
### ■ Répartition des participants selon le secteur d'activité



### ■ Catégorie de formation suivie selon les secteurs d'activité



### Secteur d'activité des participants selon la catégorie de formation

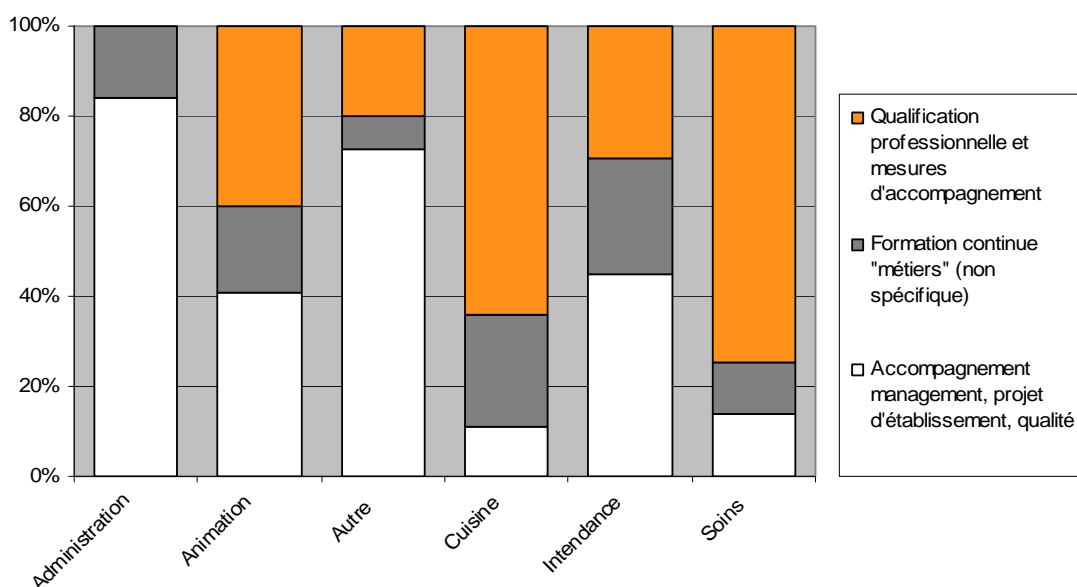




## Commentaire

Si les soins sont toujours majoritairement représentés, ils le sont dans des proportions comparables à la composition de l'équipe de l'EMS, toujours en majorité soignante. Toutefois, c'est la qualification professionnelle, avec celle des aides-soignantes et le nouveau Certificat fédéral de capacité en emploi (CFC) d'assistante en soins et santé communautaire, qui mobilise heures et participants dans les soins. La participation dans la catégorie «accompagnement du management...» révèle, quant à elle, l'approche et la nature pluridisciplinaire des dispositifs de formation proposés. Et de façon globale, le graphique ci-dessus «Catégorie de formation suivie selon les secteurs d'activité» montre que c'est bien cette dernière catégorie qui mobilise le plus de monde, tous secteurs confondus.

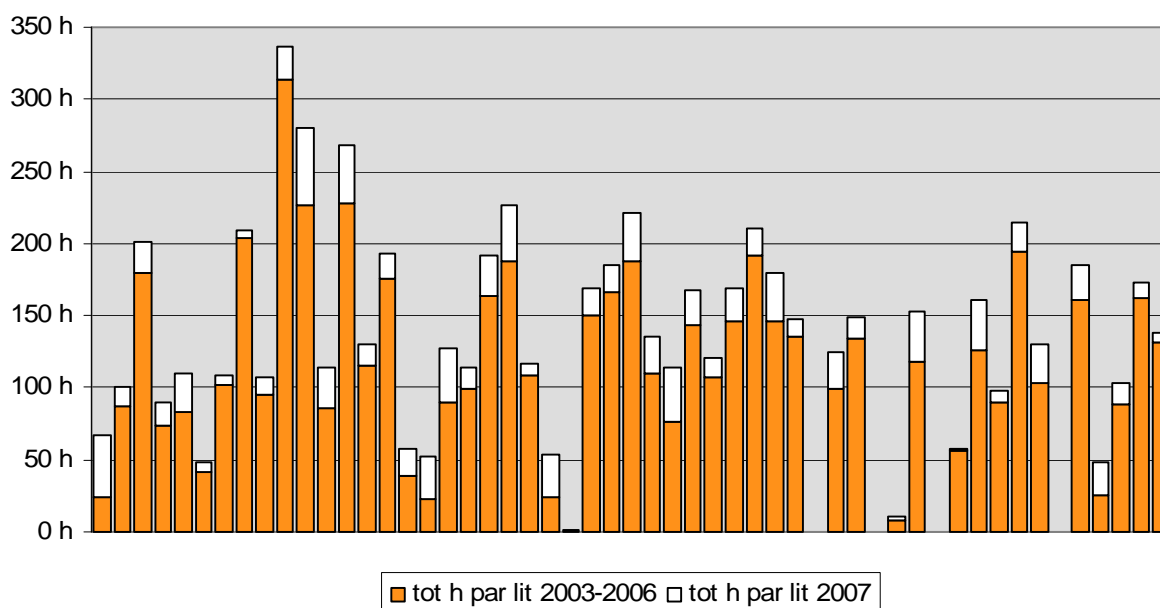
## Répartition des heures selon le secteur d'activité et la catégorie de formation



## Commentaire

Le graphique ci-dessus montre bien que la qualification est un investissement qui se traduit en temps, que ce soit pour les mesures préparatoires, comme les cours de français, condition d'accès sine qua non aux divers programmes de qualification, ou pour les formations elles-mêmes.

## Evolution des heures de formation utilisées par les EMS



## Commentaire

Cette image traduit le repli global observé et commenté en introduction de ce chapitre (page 18) : la part de formation en 2007 est, pour  $\frac{3}{4}$  des EMS moins importante que la part théorique calculée sur la base de leur engagement durant la période 2003-2006. Seuls une petite dizaine d'EMS, jusqu'alors utilisateurs plutôt modestes des prestations, s'engagent de manière importante dans des projets de formation. Ce résultat est cependant à mettre en relation aussi avec une stabilisation de la qualification des aides-soignantes (diminution de l'offre, mais diminution également de la demande, en lien notamment avec les conditions d'entrée en formation qui requièrent 5 années d'expérience professionnelle dans les soins).

## Zoom sur quelques formations

### Formation prévention des chutes et maintien de l'autonomie

Année de lancement	2007
Nombre de volées	2 volées (volée 2, entre 2007 et 2008)
EMS formés	8
% d'EMS	15%

### Formation "basse vision en EMS"

Année de lancement	2007
Nombre de volées	2 volées (volée 2, entre 2007 et 2008)
EMS formés	14
% d'EMS	27%

### Soins palliatifs, dispositif de base

Année de lancement	2003
Nombre de volées	8
Participants	860 personnes
Infirmière formées (spécialisation)	25
EMS formés	32
% d'EMS	62%

### Soins palliatifs, dispositif relais

Année de lancement	2007
Nombre de volées	1 volée
EMS formés	3
% d'EMS	6%

### Accompagnateur en psychiatrie de l'âge avancée

Année de lancement	2007
Nombre de volées	2
EMS formés	9
% d'EMS	17%

### CFC d'ASE dual - volée 2007-2010

Stagiaires	5
EMS	5

### Formation complémentaire d'ASSC

Volées	2
Participants	30
EMS	21

### 3.3 Formation professionnelle

Les activités dans le champ de la formation professionnelle ont une ampleur croissante en raison d'une double dynamique. D'une part le monde du travail, dans les champs de la santé et du social, s'organise et prend peu à peu ses responsabilités face à la Loi fédérale sur la formation professionnelle, aux conséquences de son application (nouvelles formations professionnelles, révision de l'ensemble des ordonnances de formation, nouvelle loi cantonale et refonte de l'organisation de la formation professionnelle en perspective), ainsi qu'aux transformations des Hautes écoles (HES).

D'autre part, la complexité grandissante des prestations, pour accompagner une clientèle dont les besoins sont plus aigus, et le resserrement des finances appellent des réflexions sur les métiers et les organisations du travail qui doivent se faire au-delà des frontières cantonales, au sein des associations professionnelles.

Il s'agit donc simultanément, au niveau cantonal, avec les employeurs concernés, et en partenariat avec les écoles et le canton, de mettre en place les formations professionnelles nécessaires, de structurer nos activités au niveau cantonal pour faire face aux tâches incombant au monde du travail (employeurs et employés), de participer sur le plan régional et national, aux travaux de l'association faîtière des EMS, CURAVIVA, ou pour son compte, à ceux de l'organisation du monde du travail dans le domaine de la santé (OdaSanté), au niveau national.

Au-delà de ces obligations, la part très importante de personnel non qualifié des EMS contraint quoiqu'il en soit notre secteur à s'intéresser de près aux questions de qualification et donc de puiser dans les possibilités du système de formation professionnelle national.

#### Qualification des aides-soignantes: perspectives encourageantes

Les travaux concernant la mise en place d'une Attestation fédérale dans les domaines santé et/ou social se sont accélérés avec la mise en place d'un groupe de travail national sous l'égide des deux organisations faîtières du monde du travail santé et social. Ce groupe, auquel la Fegems a participé activement, a dessiné les contours d'un profil professionnel, mis en consultation au mois de novembre. Cette formation revêt une importance particulière pour les EMS genevois, dans la mesure où elle permet de relayer l'actuelle formation d'aide-soignante appelée à disparaître en 2011. Au centre de très nombreux enjeux, l'identification des compétences attendues et l'accompagnement de la consultation auront mobilisé des forces d'analyse et de communication importantes.

#### CFC d'assistant socio-éducatif (ASE)

Les principaux employeurs du domaine social genevois peuvent se targuer d'une réussite exemplaire avec l'ouverture de deux classes d'apprentis pour le certificat fédéral de capacité (CFC) d'assistant socio-éducatif dans son profil généraliste, au mois de septembre. L'exemplarité tient non seulement au fait du nombre important de places d'apprentissage (près de 50), mais surtout à la mise en place d'autant de «réseaux d'entreprises». Chaque apprenti de chacun des domaines concernés (handicap, personnes âgées et enfance /jeunesse) peut ainsi effectuer un parcours de formation dans les deux domaines complémentaires à sa place d'apprentissage, lui permettant d'obtenir une formation complète (généraliste) plutôt qu'un titre spécialisé sur un domaine. La Fegems, qui avait défendu cette op-

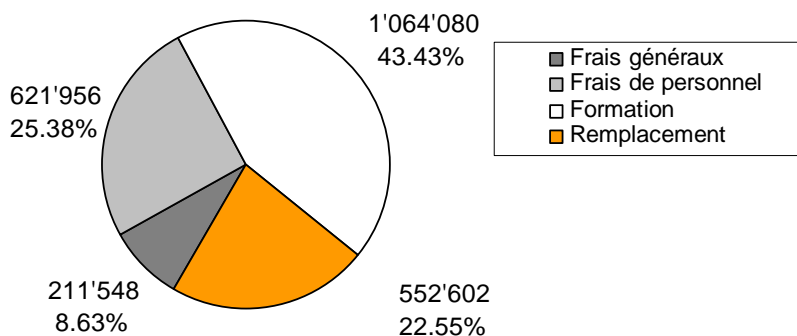
tion dès le départ, peut désormais, avec cette formation, opérer une transition de sa formation «de branche» (certificat d'animation en gérontologie) vers une véritable formation inscrite dans le système suisse de la formation professionnelle.

### CFC d'assistante en soins et santé communautaire (ASSC)

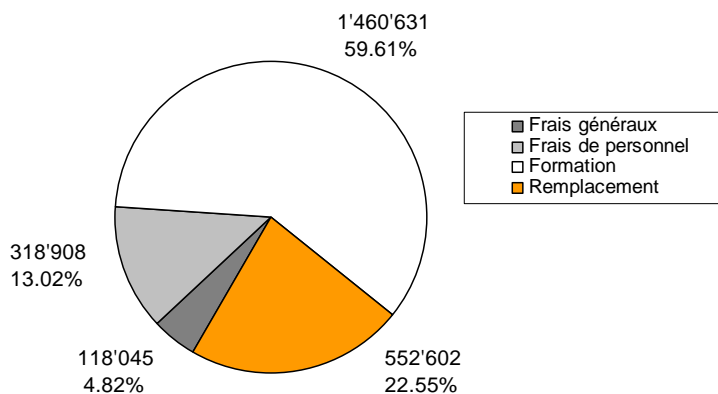
La première volée d'aides-soignantes qualifiées a achevé sa formation complémentaire et obtenu, avec un taux de réussite très élevé (96%), son CFC en emploi. Il s'agissait d'un projet conduit avec Insos (association du monde du handicap), les cliniques privées genevoises, l'Ecole d'ASSC et le soutien de l'Office pour la formation professionnelle et continue (DIP). Ce sont les efforts conjugués des EMS, de l'école, des participants eux-mêmes, ainsi que les mesures d'accompagnement mises en place par la Fegems, pour notre secteur, qui ont contribué au succès d'une première volée, dont les défis n'étaient pas des moindres. Comment, en effet, former des professionnels en emploi pour un métier dont personne ne connaissait les contours ? Chacun a ainsi contribué à définir les activités réelles de ce nouveau professionnel et sa place au sein des équipes soignantes.

## 3.4 Finances & Ressources humaines

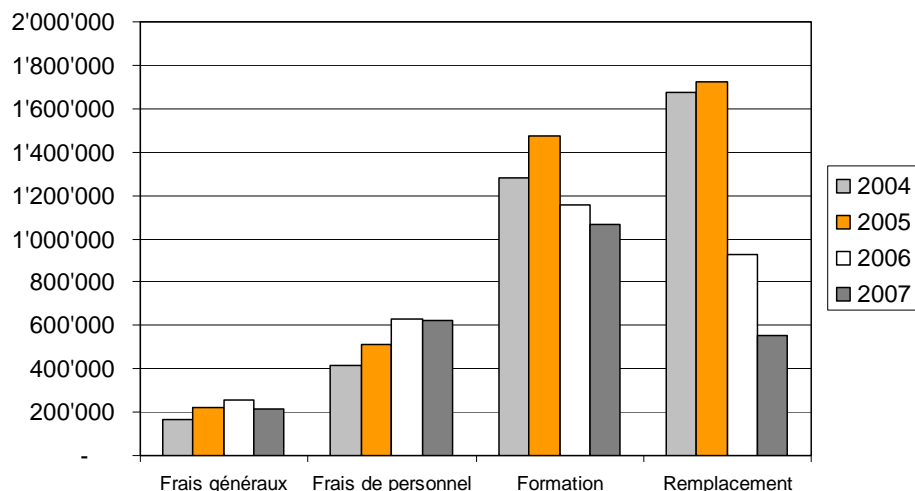
### Répartition des comptes approuvés 2007 (ensemble des activités)



### Répartition des comptes 2007 (ensemble des activités après analyse financière)



## Evolution des comptes de la Plateforme (selon la comptabilité analytique)



### Commentaire

La comptabilité analytique permet de réaffecter précisément une part des frais de formation, attribuée aux frais généraux par la comptabilité « classique » financière, et de disposer d'un outil de gestion performant. Chacune des actions de formation constitue de la sorte un centre de charges, dont l'évolution peut être suivie dans le temps, mais qui peut surtout être comparé à d'autres.

La baisse de l'activité, largement commentée dans les pages précédentes de ce rapport, se traduit sur le plan de la comptabilité analytique par une diminution de 6,48% des dépenses dans la rubrique « formation ». Financièrement, c'est dans la rubrique « remplacement » que se trouve l'expression de la plus forte baisse, largement expliquée par la diminution de l'offre de qualification des aides-soignantes (40%), avec le passage de deux à trois volées superposées annuellement, à deux, puis une seule dès juin 2007. Une formation qui « vaut » un nombre d'heures et d'argent important, comme pour toute formation professionnelle initiale.

A noter que malgré l'indexation annuelle des salaires, la légère diminution des frais de personnel est liée à un effort de rationalisation des coûts au niveau de la Fegems qui l'a conduite à renégocier ses contrats d'assurance et de prévoyance professionnelle, tout en maintenant un niveau de prestations équivalent, voire meilleur. Il faut aussi rappeler que la Fédération ne connaît pas la progression automatique des salaires tel que pratiquée, par exemple, à l'Etat ou pour le secteur des EMS.

### 3.5 Les objectifs 2008 et au-delà

Au-delà de la poursuite des activités de formation et d'accompagnement du secteur, planifiées dans le programme-cadre 2008-2011, l'année devrait être marquée par quelques travaux d'importance.

*La signature du second Contrat de prestations et la mise en place de la collaboration avec le Centre de formation des HUG avec, en particulier, le transfert des activités logistiques liées à la formation continue.*

Si la convention avec les HUG a été signée en 2007, il restera à conclure le document en amont, soit le Contrat de prestations lui-même, offrant ainsi une base de travail claire, négociée et donc solide pour les quatre ans à venir. Sur

la base des cahiers des charges rédigés pour chacune des formations transférées, il s'agira d'organiser le partenariat avec les HUG de manière efficiente, sachant que pour un certain nombre d'actions un niveau supplémentaire de coordination aura été mis en place. Il s'agira de voir aussi quels apports nouveaux et profitables pourront être mis en place, et effectuer un premier bilan des effets de cette mesure souhaitée par le Conseil d'Etat.

*La création, avec les principaux employeurs et associations professionnelles des domaines santé et social, d'une Organisation du monde du travail cantonale (Ortra).*

Sur la base du travail effectué en 2007 visant à définir les contours des missions du monde du travail santé-social, face à la formation professionnelle et à sa réorganisation tous azimuts, il s'agira de définir le fonctionnement et le financement d'une association. Celle-ci devra articuler les besoins différents, mais souvent convergents des domaines de la santé et du social, ainsi que la manière de représenter efficacement et équitablement l'ensemble des employeurs et des professionnels concernés. L'Ortra sera l'interlocuteur de l'Etat pour la formation professionnelle et dans sa nouvelle organisation – fondée en grande partie sur l'expérience satisfaisante de la Commission formation-emploi créée pour les domaines santé et social qui fera place à une nouvelle commission de formation professionnelle –, au sens de la nouvelle loi cantonale sur la formation professionnelle. L'Ortra sera également l'interlocuteur des deux organisations nationales du monde du travail santé et social, ainsi que de la FOR's au niveau régional (organisation romande du travail dans le domaine social).

*La reprise de la réflexion avec les EMS concernant les organisations du travail face à l'intégration des nouveaux métiers.*

L'arrivée des assistantes en soins et santé communautaire (ASSC), au bénéfice d'un Certificat fédéral de capacité, a conduit à une première réflexion quant à l'organisation des équipes de soins et à la production d'un descriptif-métier. Celle-ci se poursuivra par la proposition de quelques modèles de référence qui doivent permettre à la fois d'appréhender des situations financières plus tendues, sans diminuer la qualité des prestations, et de mettre en évidence pour mieux les défendre les besoins des EMS. Dès juillet 2008, ce sont cette fois les premiers assistants socio-éducatif (ASE), également porteurs de CFC, qui se trouveront sur le marché du travail. La réflexion se poursuivra en s'étendant aux équipes d'animation et aux défis que pose ce nouveau professionnel, par sa capacité à œuvrer aussi bien au sein des équipes soignantes que dans celles d'animation. En introduisant cette « horizontalité » entre secteurs, l'ASE contribuera peut-être à renforcer la dynamique enclenchée dans les EMS qui vise à mettre l'organisation au service du résident, et à développer ainsi de nouvelles approches du travail, plus interdisciplinaires.

*La finalisation des outils et de la procédure relatifs à une démarche de longue haleine concernant les titres et l'expérience nécessaires à la direction d'un EMS.*

Conduite d'entente avec les services du Département de l'économie et de la santé (DES), cette démarche avait plusieurs objectifs. Affirmer d'abord que ce sont des compétences managériales qui priment sur la connaissance de l'EMS ou du champ santé-social pour diriger un EMS, et permettre ainsi un élargissement des titres reconnus. Dans l'esprit où l'Etat est garant et le secteur des EMS est gérant, définir une nouvelle procédure pour la délivrance de l'autorisation d'exploitation qui charge le secteur et sa Fédération de l'examen du parcours d'un candidat à la direction d'un EMS, en respectant les conditions définies par les partenaires et la Loi sur les EMS, et en dotant les conseils des EMS d'outils pour faciliter leurs démarches de sélection des candidats.

## 4. Les comptes 2007

### 4.1 Bilan au 31 décembre 2007

A C T I F	2007 CHF	2006 CHF
<b>Actif circulant</b>	<b>1'236'815.61</b>	<b>905'732.23</b>
<b><i>Actif disponible</i></b>	<b>846'119.15</b>	<b>574'271.42</b>
Caisse	1'480.00	499.40
Banques	844'639.15	573'772.02
<b><i>Actif réalisable</i></b>	<b>390'696.46</b>	<b>331'460.81</b>
Créances clients	20'828.00	7'367.10
Créances diverses	297'662.16	288'020.15
AFC, impôt anticipé à récupérer	728.30	774.01
Titres	35'138.00	34'567.00
Comptes de régularisation - actif	36'340.00	732.55
<b>Actif immobilisé</b>	<b>21'728.30</b>	<b>21'653.35</b>
<b><i>Immobilisations corporelles</i></b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>
Mobilier / équipement	1.00	1.00
Matériel informatique	1.00	1.00
<b><i>Immobilisations financières</i></b>	<b>21'726.30</b>	<b>21'651.35</b>
Dépôts de garantie	21'726.30	21'651.35
<b>Total de l'actif</b>	<b>1'258'543.91</b>	<b>927'385.58</b>
P A S S I F		
<b>Fonds étrangers</b>	<b>993'499.06</b>	<b>599'056.67</b>
<b><i>Fonds étrangers à court terme</i></b>	<b>993'499.06</b>	<b>599'056.67</b>
Dettes fournisseurs	408'977.15	339'955.65
Dettes diverses	3'454.33	10'880.63
Dettes envers l'Etat de Genève - Subventions à restituer	279'113.77	0.00
Comptes de régularisation - passif	301'953.81	248'220.39
<b>Fonds affectés</b>	<b>152'044.30</b>	<b>238'646.15</b>
Fonds AGIEMS	60'044.30	60'044.30
Fonds pour la formation d'AS, volée inter-employeurs	0.00	178'601.85
Fonds pour la formation professionnelle	92'000.00	0.00
<b>Capital de l'organisation</b>	<b>113'000.55</b>	<b>89'682.76</b>
Capital	89'682.76	59'797.33
Résultat de l'exercice	23'317.79	29'885.43
<b>Total du passif</b>	<b>1'258'543.91</b>	<b>927'385.58</b>

Les explications au bilan se trouvent dans l'annexe des comptes annuels de la Fegems.

Publication des comptes 2007, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 15 mai 2008

## 4. 2 Comptes d'exploitation au 31 décembre 2007

### Comptes d'exploitation – Secrétariat et Plateforme de formation

	2007 CHF	2006 CHF
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>3'586'146.39</b>	<b>3'917'485.31</b>
Subventions (contrat de prestations)	2'100'000.00	2'800'000.00
Contribution complémentaire DES (formation AS IE4)	93'449.05	0.00
Subventions et participations (hors contrat de prestations)	390'188.66	329'710.99
Cotisations des membres	756'581.25	739'575.00
Ventes au personnel et à des tiers	8'620.60	10'615.00
Autres recettes	58'704.98	37'584.32
Dissolution du fonds pour la formation d'AS, volée IE	178'601.85	0.00
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>3'194'366.68</b>	<b>3'711'438.93</b>
<b>Charges directes de la plateforme de formation</b>	<b>2'450'186.09</b>	<b>2'972'298.59</b>
Frais de personnel	621'955.85	632'597.33
Travaux, fournitures et services extérieurs	123'586.17	178'647.24
Frais divers de gestion	63'130.73	41'052.66
Communication et publications	24'831.32	35'135.50
Formation	1'616'682.02	2'084'865.86
<b>Charges directes du secrétariat général</b>	<b>744'180.59</b>	<b>739'140.34</b>
Frais de personnel	506'484.10	561'959.87
Travaux, fournitures et services extérieurs	143'813.70	94'943.91
Frais divers de gestion	71'330.76	46'807.79
Communication et publications	22'552.03	30'599.77
Amortissements	0.00	4'829.00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>391'779.71</b>	<b>206'046.38</b>
Produits financiers	2'651.85	2'440.90
Charges financières	0.00	0.00
<b>Résultat financier</b>	<b>2'651.85</b>	<b>2'440.90</b>
Dotation au fonds pour la formation d'AS, volée inter-employeurs (selon courriers FEGEMS des 22.12.2006 et 19.01.2007 au DES)		<b>-178'601.85</b>
Dotation au fonds pour la formation professionnelle	<b>-92'000.00</b>	
Subventions à restituer	<b>-279'113.77</b>	
<b>Dotations / affectations</b>	<b>-371'113.77</b>	<b>-178'601.85</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>23'317.79</b>	<b>29'885.43</b>

Publication des comptes 2007, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 15 mai 2008



## Comptes d'exploitation – Secrétariat au 31 décembre 2007

	2007 CHF	2006 CHF
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>765'300.53</b>	<b>767'567.72</b>
Cotisations des membres	756'581.25	739'575.00
Ventes au personnel et à des tiers	5'770.60	9'617.50
Autres recettes	2'948.68	18'375.22
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>744'180.59</b>	<b>739'140.34</b>
Frais de personnel	506'484.10	561'959.87
Travaux, fournitures et services extérieurs	143'813.70	94'943.91
Frais divers de gestion	71'330.76	46'807.79
Communication et publications	22'552.03	30'599.77
Amortissements	0.00	4'829.00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>21'119.94</b>	<b>28'427.38</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>2'197.85</b>	<b>1'458.05</b>
Intérêts bancaires	1'626.85	1'233.05
Rendement et plus-value sur titres	571.00	225.00
<b>Charges financières</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>2'197.85</b>	<b>1'458.05</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>23'317.79</b>	<b>29'885.43</b>

Publication des comptes 2007, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 15 mai 2008

## Comptes d'exploitation – Plateforme de formation au 31 décembre 2007

	2007 CHF	2006 CHF
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2'820'845.86</b>	<b>3'149'917.59</b>
Subventions (contrat de prestations)	2'100'000.00	2'800'000.00
Contribution complémentaire DES (formation AS IE4)	93'449.05	0.00
Subventions et participations (hors contrat de prestations)	390'188.66	329'710.99
Ventes au personnel et à des tiers	2'850.00	997.50
Autres recettes	55'756.30	19'209.10
Dissolution du fonds pour la formation AS, volée IE	178'601.85	0.00
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>2'450'186.09</b>	<b>2'972'298.59</b>
Frais de personnel	621'955.85	632'597.33
Travaux, fournitures et services extérieurs	123'586.17	178'647.24
Frais divers de gestion	63'130.73	41'052.66
Communication et publications	24'831.32	35'135.50
Formation	1'616'682.02	2'084'865.86
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>370'659.77</b>	<b>177'619.00</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>454.00</b>	<b>982.85</b>
Intérêts bancaires	454.00	982.85
<b>Charges financières</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>454.00</b>	<b>982.85</b>
<b>Résultat de l'exercice *</b>	<b>371'113.77</b>	<b>178'601.85</b>

\* Résultat de l'activité de formation avant application art. 36 LGAF et art. 3 contrat de prestations

Dotation au fonds pour la formation d'AS, volée inter-employeurs  
(selon courriers FEGEMS des 22.12.2006 et 19.01.2007 au DES) -178'601.85

Dotation au fonds pour la formation professionnelle -92'000.00  
Subventions à restituer -279'113.77

Publication des comptes 2007, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 15 mai 2008

## 4.3 Tableaux de financement et de variation du capital

### Tableau de financement

au 31 décembre 2007

A Flux de fonds provenant de l'activité d'exploitation	2007	2006	
Résultat de l'exercice avant résultat des fonds (E = résultat intermédiaire 2)	23'317.79	29'885.43	Swiss GAAP RPC 21 chiffre 56
Amortissement d'immobilisations corporelles	0.00	4'829.00	
Amortissement d'immobilisations financières			
Amortissement d'immobilisations incorporelles			
Constitution et dissolution de provisions			
(Bénéfice net)/Perte nette de vente d'immobilisations (Bénéfice net)/Perte nette de vente d'immobilisations financières Dons et produits affectés en permanence			
Diminution / (Augmentation) créances	-23'057.20	1'133'117.95	
Diminution / (Augmentation) promesses de dons			
Diminution / (Augmentation) contribution au déficit			
Diminution / (Augmentation) titres	-571.00	-225.00	
Augmentation / (Diminution) stocks			
Diminution / (Augmentation) comptes de régularisation actif	-35'607.45	-732.55	
Augmentation / (Diminution) dettes financières à court terme			
Augmentation / (Diminution) autres dettes à court terme et comptes de régularisation passif	394'442.39	-1'075'489.60	
<b>Flux de fonds provenant de l'activité d'exploitation</b>	<b>358'524.53</b>	<b>91'385.23</b>	
<b>B Flux de fonds provenant de l'activité d'investissement</b>			
(Investissements) en immobilisations corporelles			
(Investissements) en immobilisations financières	-74.95		
(Investissements) en immobilisations incorporelles			
Désinvestissements immobilisations corporelles			
Désinvestissements immobilisations financières		2'288.05	
Entrées / (Sorties) de fonds provenant des immobilisations financières			
<b>Flux de fonds provenant de l'activité d'investissement</b>	<b>-74.95</b>	<b>2'288.05</b>	
<b>C Flux de fonds provenant de l'activité de financement</b>			
Dons et produits affectés en permanence			
Augmentation / (Diminution) dettes financières à long terme			
Augmentation / (Diminution) d'autres dettes	-86'601.85	178'601.85	
<b>Flux de fonds provenant de l'activité de financement</b>	<b>-86'601.85</b>	<b>178'601.85</b>	
<b>D Augmentation des disponibilités</b>			
Existant initial disponibilités (01.01.2007)	574'271.42	301'996.29	
(Existant final) disponibilités (31.12.2007)	846'119.15	574'271.42	
<b>Variation des disponibilités</b>	<b>271'847.73</b>	<b>272'275.13</b>	
<b>E Annexe</b>			

Swiss GAAP RPC 6  
Swiss GAAP RPC 21  
chiffre 34

## Tableau de variation du capital au 31 décembre 2007

	Existant initial	Produits (internes) par ex. provenant de placements	Dotation (externe)	Transfert de fonds internes	Utilisation (externe)	Existant final
<b>Moyens provenant du financement propre</b>						
• Capital versé						0.00
• Réserves de réévaluation						0.00
• Capital libre généré (accumulé)	89'682.76			23'317.79		113'000.55
• Fonds libres						0.00
• Capital lié (désigné) généré pour but I			23'317.79			0.00
• Capital lié (désigné) généré pour but II						0.00
• Résultat de l'exercice (Fagems)			371'113.77	-23'317.79		0.00
• Résultat de l'exercice (Plateforme de formation)				-371'113.77		0.00
<b>Capital de l'organisation</b>	<b>89'682.76</b>	<b>0.00</b>	<b>394'431.56</b>	<b>-371'113.77</b>	<b>0.00</b>	<b>113'000.55</b>
<b>Moyens provenant de fonds</b>						
• Fonds AGIEMS	60'044.30					60'044.30
• Fonds pour la formation d'AS, volée inter-employeurs	178'601.85				-178'601.85	0.00
• Fonds pour la formation professionnelle	0.00			92'000.00		92'000.00
<b>Fonds avec affectation limitée</b>	<b>238'646.15</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>92'000.00</b>	<b>-178'601.85</b>	<b>152'044.30</b>
Informations complémentaires relatives au tableau de variation du capital selon chiffre 37						
	Existant initial		Augmentation		Diminution	Existant final
<b>Variation des provisions (capitaux étrangers)</b>						
• Provisions (but X)						0.00
• Provisions (but XI)						0.00
<b>Provisions</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Publication des comptes 2007, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 15 mai 2008

## 4.4 Rapport de performance 2007

### 1. Organisation et but de la Fédération

La Fédération genevoise des établissements médico-sociaux (Fegems), est une association régie par les articles 60 et suivants du Code civil suisse.

En vertu des dispositions des statuts du 7 novembre 2002, la Fegems ne poursuit aucun but lucratif. Elle est la partenaire de l'Etat pour une saine et efficace gestion des EMS genevois.

Elle a notamment pour tâches :

- a) de représenter ses membres auprès des pouvoirs publics, en tant que partenaire, et auprès des tiers, afin d'améliorer les conditions d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et de soins des personnes âgées ou dépendantes dont s'occupent les EMS,
- b) de représenter ses membres auprès des partenaires sociaux pour la négociation d'une convention collective de travail,
- c) de favoriser la collaboration et l'échange d'expérience entre ses membres,
- d) de promouvoir la formation et le perfectionnement professionnel afin de répondre aux besoins,
- e) de renseigner et conseiller ses membres,
- f) de prendre toute mesure utile à l'ensemble des membres,
- g) de sauvegarder et de défendre les intérêts de ses membres contre toute atteinte, qu'elle soit d'origine publique ou privée, dans un esprit de solidarité,
- h) d'inciter à la réflexion sur la personne âgée et le vieillissement.

### 2. Organe dirigeant et durée

Comité Fegems :

Présidente	Mme Madeleine Bernasconi
Vice-président	M. Jean-Marie Carron (jusqu'au 26/09/2007 puis membre)
Membre	M. Joël Goldstein (jusqu'au 26/09/2007 puis Vice-président)
Trésorier	M. Bernard Dupont
Membre	Mme Leïla Karbal
Membre	Mme Pia Linder
Membre	M. Christophe Dulex
Membre	M. Jacques Finet
Membre	M. Bernard Markwalder
Membre	M. Jean-François de Montmollin
Membre	M. Patrick Oriez
Membre	M. Andrea Poncioni (selon décision AG du 13/12/2007)

Les membres du Comité sont élus pour une période de 4 ans et rééligibles une fois.

### 3. Personnes responsables de la gestion

M. Neil Ankers – Secrétaire général  
Mme Christine Serdaly - Secrétaire général adjointe en charge de la formation  
M. André Schmitt – Responsable administratif  
Mme Madeleine Bernasconi - membre du bureau  
M. Joël Goldstein - membre du bureau  
M. Bernard Dupont - membre du bureau  
Mme Leïla Karbal – membre du bureau

## 4.5 Annexe aux comptes de l'exercice 2007

### 1. Principe d'évaluation et de présentation des comptes, permanence

En application de la nouvelle réglementation, la tenue et la présentation des comptes ont été réalisées pour la deuxième année consécutive selon les recommandations Swiss GAAP RPC (dont la RPC 21). La comptabilité est tenue selon les principes d'intégralité, de clarté, de continuité et de non compensation.

Le cours de change retenu pour des opérations en monnaies étrangères est le cours en vigueur à la date de l'opération.

### 2. Indemnités versées aux membres des organes dirigeants : Fr. 47'840.-

Les organes dirigeants de la Fegems sont constitués par le Comité et le Bureau. Le chiffre ci-dessus ne tient pas compte des éventuelles charges sociales.

### 3. Organe de révision :

Société Fiduciaire Gefarco S.A.  
4, rue Pedro-Meylan  
Case postale 339  
1211 Genève 17  
Tél : 022/ 786 68 70  
Fax : 022/786 66 59

### 4. Banques : Fr. 844'639.15

UBS compte courant Fegems :	138'312,61
UBS compte courant Plateforme de formation :	649'876,09
UBS compte d'épargne Fegems :	56'450,45

### 5. Créances diverses : Fr. 297'662.16

FFPP – formation accélérée d'aides-soignant-e-s inter-employeurs IV :	241'344,00
FFPP – cours de français UOG du 2 <sup>ème</sup> semestre 2007 :	23'658,00
FFPP – formation d'ASSC volée 1 :	26'016,66
AVS – AI – APG – AC – AF - AMAT :	938,10
CSS Assurance SA (LAA + LAAC) :	354,40
Divers EMS – Avances sur billets de spectacle :	5'351,00

### 6. Titres : 35'138.-

UBS (Lux) Money Market Fund – CHF / n° de valeur 601 221  
Les titres sont portés au bilan pour leur cours de marché du 31.12.2007.

### 7. Comptes de régularisation – produits à recevoir : Fr. 36'340.-

Curaviva (participation séances)	2'424,00
OdASanté (participation séances)	816,00
HUG (participation financière à la formation d'aide-soignante IE4)	33'000,00

## 8. Immobilisations corporelles

**Tableau des immobilisations 2007**

Rubriques	Situations et mouvements	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la clôture de l'exercice
<u>Immobilisations corporelles</u>					
-	Mobilier de bureau	1.00			1.00
	Copieur Sharp ARM350N	1.00			1.00
	<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.00</b>

**Tableau des amortissements 2007**

Rubriques	Situations et mouvements	Amortissements cumulés en début d'exercice	Augmentations des dotations de l'exercice	Diminutions des amortissements de l'exercice	Amortissements cumulés en fin d'exercice
<u>Immobilisations corporelles</u>					
-	Mobilier de bureau	-			-
	Copieur Sharp ARM350N	-			-
	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

L'ensemble du mobilier, ainsi que le matériel informatique sont totalement amortis au 31.12.2007.

## 9. Valeur de l'assurance incendie sur les immobilisations corporelles : Fr. 140'000.-

Inventaire commerce dont les installations informatiques et électroniques.  
Police n° 70/2 818 335-5 auprès de la Bâloise Assurances.

## 10. Dépôts de garantie : Fr. 21'726.30

Swisscom Immeubles (garantie de loyer) : 21'356,30  
Swisscom Immeubles (télécommandes Telcoma parking) : 370,00

## 11. Dettes diverses : Fr. 3'454.33

FFPP – formation complémentaire ASSC, acompte à reverser ACPG : 3'333,33  
Caisse d'allocation familiales : 114,35  
Caisse d'assurance maternité : 5,00  
CIEPP prévoyance professionnelle : 1,65

## **12. Comptes de régularisation – charges à payer : Fr. 301'953.81**

- Provision Mme Nicole Anne-Marie : Fr. 2'200.-  
Facture à recevoir et concernant le compte-rendu du voyage d'étude 2007.
- Provision HEdS : Fr. 12'557.60  
Facture non reçue et relative à la prévention des chutes des personnes âgées.
- Provision CEFOPS / DIP : Fr. 277'434.26  
La provision concerne la formation accélérée d'aides-soignant-e-s, volée inter-employeurs IE4 et correspond à l'engagement financier restant à honorer de la part de la Plateforme de formation jusqu'à fin mai 2008.
- Provision Résidence du Léman : Fr. 2'228.15  
Formation complémentaire en emploi d'ASSC (volée 2 / 2007-2009). Facture non reçue et correspondant à la couverture par la Plateforme de formation à hauteur de 10% du coût d'encadrement de l'infirmière référente.
- Provision Résidence du Léman : Fr. 2'153.80  
Formation d'auxiliaire de santé CRS (volée 5 / 2007). Facture non reçue et correspondant au remboursement par la Plateforme de formation de 10 jours de salaire.
- Provision Fiduciaire Gefarco : Fr. 5'380.-  
Révision des comptes 2007.

## **13. Impôts - exonération fiscale**

La Fegems est au bénéfice d'une exonération des impôts cantonal, communal et fédéral sur le bénéfice et le capital, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003. Cette exonération porte sur une durée de 5 ans, soit jusqu'au 31.12.2007, une demande de renouvellement a été déposée.

## **14. Fonds AGIEMS : Fr. 60'044.30**

L'origine de ce fonds remonte à 1999, au moment du transfert de l'avoir social de l'Association genevoise des institutions avec encadrement médico-social (AGIEMS) à la Fegems. Il a été convenu que cet avoir sera dévolu à des opérations ponctuelles en faveur de la personne âgée, de la formation, des relations publiques, etc... En aucun cas, cet apport ne pourra être utilisé pour les besoins de la gestion courante de la Fegems.

## **15. Dotation au fonds pour la formation professionnelle : Fr. 92'000.-**

Ce fonds est constitué par le report d'une partie de la subvention non dépensée en 2007 du DES et est destiné à financer les mesures de soutien à la formation professionnelle de 2008 à 2011.

En application du contrat de prestations, des effets de la loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) du 13 décembre 2002, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et de la loi cantonale sur la formation professionnelle (01/2008), ainsi que des éventuelles conséquences du projet de loi 10080 visant à augmenter le nombre de certificats fédéraux de capacité (CFC) dans les domaines de la santé et du social, ce fonds a été constitué par application de manière anticipée et afin de disposer d'un cadre de référence objectif, du principe de conservation de 25 % du résultat annuel, conformément à l'arrêté du Conseil d'Etat du 30/01/2008, soit :

**Fr. 371'113.77 X 25 % = Fr. 92'778.44 arrondi à Fr. 92'000.-**



## 16. Engagements - contrat de prestations DES / Fegems

Un contrat de prestations a été conclu le 24 juin 2003 entre le DASS et la Fegems dans le domaine de la formation professionnelle et continue dans les EMS du Canton de Genève pour la période 2003-2006. Par ce contrat, l'Etat a confié à la Fegems la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de formation professionnelle et continue destiné à ses membres et à leur personnel, nommé la Plateforme de formation. Un second contrat de prestations pour une nouvelle période de 4 ans (2008-2011) est en passe d'être signé.

## 17. Prestation fournie à titre gratuit

Mise à disposition par le service des mesures cantonales (SMC) d'un chef de projet dans le cadre d'un contrat d'emploi temporaire d'une durée maximale de 12 mois, allant du 1<sup>er</sup> novembre 2006 au 31 octobre 2007 au plus tard.

Cette prestation totalement gratuite et fournie par l'office cantonal de l'emploi, ne donne lieu à aucun flux de trésorerie et ne peut dès lors être enregistrée comptablement. Elle peut être valorisée à 32 heures de travail effectif sur 4 jours et 8 heures de recherches d'emplois, pour un salaire horaire brut de Fr. 26.- soit un salaire brut mensuel de Fr. 4'506.60

## 18. Détail du poste formation : Fr. 1'616'682.02

Qualification professionnelle et pré-formation :	594'529,41
Accompagnement de projet / RH / Qualité et formation spécifique :	227'491,19
Mesures de soutien :	552'602,02
Formation continue et cadres :	242'059,40

## 19. Explications des charges d'exploitation :

Effectif au 31/12/2007 :

4,65 postes de travail à plein temps pour la Plateforme de formation,  
3,05 postes de travail à plein temps pour le secrétariat de la Fegems,  
3 postes concernant des personnes ayant une activité simultanée sur les 2 secteurs.

Les frais généraux communs sont répartis à raison de 50 % sur le secrétariat de la Fegems et à 50 % sur la Plateforme de formation. Les charges propres sont directement enregistrées dans leur intégralité sur chaque secteur.

## 4.6 Rapport du trésorier

L'exercice 2007 enregistre un résultat bénéficiaire de CHF 23.317,79. L'exercice précédent accusait un bénéfice de CHF 29.885,43.

Concernant le Secrétariat, le compte d'exploitation accuse un total de produits de CHF 765.300,53, semblable à quelque deux mille francs près à celui de l'exercice précédent; le total des cotisations se chiffre à CHF 756.581,25 (moyenne annuelle 3.363 lits à CHF 225,00) contre CHF 739.600,00 (3.287 lits à CHF 225,00) en 2006; les recettes diverses pour cet exercice se montent à CHF 8.719,28.

Les charges du Secrétariat s'élèvent à CHF 744.180,59 contre CHF 739.140,34 l'exercice précédent, soit une légère augmentation de CHF 5.040,25. Si l'on enregistre une baisse sensible au niveau des salaires (CHF 506.484,10 en 2007 contre CHF 561.959,87 en 2006), cette diminution est compensée par une hausse sensible, d'une part du poste «Travaux, fournitures et services extérieurs» engendrée par une augmentation des honoraires (dossier gouvernance et soutien EMS), d'autre part du poste «Frais divers de gestion» liée à la modification de la cotisation due à l'association faîtière CURAVIVA, accentuée par ailleurs par l'accroissement du nombre de lits servant de base de calcul, et aux différents développements informatiques Extranet.

Le résultat du compte d'exploitation «Secrétariat» représente le bénéfice du présent exercice, à l'exclusion de celui de la Plateforme de formation.

Concernant la Plateforme de formation, cette dernière a enregistré un total de produits de CHF 2.820.845,86 contre CHF 3.149.917,59 en 2006, soit une diminution de CHF 329.071,73 d'un exercice à l'autre. Si la subvention de l'Etat a sensiblement baissé (CHF 2.100.000,00 en 2007 opposé à CHF 2.800.000,00 en 2006), cette régression a été partiellement compensée d'une part par la dissolution du fonds de la formation d'aide-soignante de CHF 178.601,85, d'autre part par l'octroi d'une contribution complémentaire du DES de CHF 93.449,05 et l'amélioration du poste «Subventions et participations (hors contrat de prestations)» de CHF 60.000,00 en chiffres ronds par rapport à l'exercice précédent.

Les dépenses relatives à la Plateforme ont donc logiquement subi une baisse de CHF 522.112,50 d'une année à l'autre, se chiffrant à CHF 2.450.186,09 pour cet exercice contre CHF 2.972.298,59 en 2006; l'essentiel de cette diminution se retrouve dans le poste «Formation» qui accuse un total de CHF 1.616.682,02 pour 2007 alors qu'il se chiffrait à CHF 2.084.865,86 l'exercice précédent, soit une baisse de CHF 468.183,84 d'un exercice à l'autre.

Le compte d'exploitation de la Plateforme de formation, avant bouclage au 31 décembre 2007, laisse apparaître un excédent de produits de CHF 371.113,77; ce montant correspond à la subvention de l'Etat non dépensée au terme du présent exercice, en raison de la suppression de différents cours prévus au budget de 2007. Votre Comité, sur proposition de votre Direction, a décidé d'anticiper les nouvelles directives édictées par le Conseil d'Etat (arrêté du 30.01.2008) en matière de thésaurisation, en imputant une partie de ce montant en dette envers l'Etat (subvention à restituer) pour un montant de CHF 279.113,77 et de virer le solde de CHF 92.000,00 en attribution au fonds pour formation professionnelle; le département concerné a été informé de cette décision.

Notre bilan au 31 décembre 2007 accuse un total de CHF 1.258.543,91 contre un total de CHF 927.385,58 au 31 décembre 2006, soit un accroissement de CHF 331.158,33 d'un exercice à l'autre; cette différence se retrouve à l'actif principalement au niveau de notre trésorerie qui accuse un total de CHF 846.119,15 au 31 décembre 2007 contre CHF 574.271,42 l'année précédente, soit un écart de CHF 271.847,73.

Au passif, les décisions prises concernant le résultat de l'exploitation de la Plateforme de formation se répercutent automatiquement au niveau des fonds étrangers à court terme avec en particulier une dette envers l'Etat de Genève se rapportant à la subvention à restituer pour CHF 279.113,77 et un accroissement des postes «Fournisseurs» et «Passifs transitoires».

Le capital de l'association au 31 décembre 2007 se chiffre à CHF 113.000,55 puisque le bénéfice de l'exercice de CHF 23.317,79, résultant uniquement de l'activité du Secrétariat, a été viré au capital qui se chiffrait au début de l'exercice à CHF 89.682,76.

Les comptes 2007 ont été vérifiés par l'organe de révision désigné par l'assemblée générale de l'année dernière et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 15 mai prochain.

En ma qualité de trésorier, je tiens à témoigner ma reconnaissance à notre responsable comptable et financier Monsieur André Schmitt pour l'excellence de son travail et sa disponibilité, ainsi qu'à notre secrétaire général et à notre responsable de la Plateforme de formation, ainsi qu'à toute l'équipe dynamique du secrétariat.

Bernard Dupont

## Impressum

**Editeur :**

Fédération genevoise des établissements médico-sociaux  
Clos-Belmont 2  
1208 Genève  
Tél. 022 328 33 00  
info@fegems.ch  
www.fegems.ch

Ce rapport a été publié avec approbation des membres du Comité de la Fegems.  
Ont collaboré à sa rédaction : Neil Ankers, Daniele Beltrametti, Madeleine Bernasconi, Martine Chenou, Bernard Dupont, Anne-Marie Nicole, Elisabeth de Rivaz, André Schmitt, Christine Serdaly Morgan.

*Genève, mai 2008*