



**fecpa**  
FONDATION DES ÉTABLISSEMENTS  
CANTONAUX POUR PERSONNES AGÉES

**40 ans**  
1973-2013



---

# 1. Avant-propos

---

Une nouvelle équipe arrive au Conseil de fondation et elle ressent la nécessité de jeter un regard en arrière, de se relier à ses origines. Il est important de connaître d'où l'on vient pour savoir où l'on va. Par cette publication, elle souhaite ainsi rendre hommage aux vaillants prédécesseurs qui lui ont confié un si bel héritage fondé sur une culture de valeurs fortes et vivantes.

Créer des lieux de vie accueillants, rassurants, compétents pour les personnes âgées, telle fut dès l'origine la volonté des fondateurs des diverses institutions qui composent aujourd'hui encore notre fondation, la FECPA.

Vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle, grâce à leur sensibilité aux réalités sociales, quelques personnalités de notre canton ont fait preuve de générosité. Elles ont offert leur fortune à l'Etat, dans l'optique de créer des asiles pour personnes âgées. Si leur choix reste actuel et pertinent, c'est parce qu'elles étaient de la trempe des pionniers, l'incarnation d'une vision éclairée privilégiant la solidarité et le respect de la personne.

Cet ouvrage a l'ambition de donner quelques reflets de l'accompagnement des personnes âgées, depuis la création de la FECPA, soit de 1973 à nos jours. En toute simplicité, il consigne et transmet quelques événements, témoignages, impressions, anecdotes, photos d'hier et d'aujourd'hui.

Au fil des ans, nos institutions se sont développées et se sont adaptées aux besoins des personnes. Elles ont acquis une connaissance plus performante et approfondie des éléments essentiels qui sont liés à la qualité de vie des personnes âgées. Elles savent offrir des soins et un accompagnement qui favorisent la participation et le maintien de l'autonomie tout en privilégiant une relation empreinte d'humanité, de compréhension et d'écoute.

Aujourd'hui, de nouveaux défis nous attendent, liés aux problématiques du vieillissement de la population. Les structures devront se diversifier et se renforcer, et d'autres formes d'accueil sont à imaginer en faveur des personnes âgées.



Ce recueil est émouvant, vivant et prometteur. D'ores et déjà, un énorme merci à celles et ceux qui ont fait et font vivre la FECPA et qui l'habitent encore aujourd'hui.

Viviane Houlmann Traversa  
Présidente du comité directeur

## 2. Quelques traces de notre histoire



Asile de Beauregard



La Sombaille, ancien bâtiment



Le Clos

### 2.1. Historique par Loyse Renaud Hunziker

#### 2.1.1. Introduction

En 1886, Edouard Dubois lègue par testament à l'Etat de Neuchâtel une fortune destinée à créer un asile de vieillards, tout en regrettant de ne pas posséder assez d'argent pour en faire de même à l'intention des dames. Ce legs est à l'origine de l'Asile de Beauregard. Situé dans le parc des Charmettes, à Neuchâtel, cet ensemble de bâtiments a été réalisé en plusieurs étapes. La villa Edouard Dubois abrite aujourd'hui l'administration de la FECPA et deux appartements. L'Anempa, la Fondation suisse des téléthèses (FST), la crèche des Charmettes ouverte par la ville de Neuchâtel et l'Office social de l'asile occupent la rangée de constructions situées au nord de la parcelle.

En 1902, Fritz Girard lègue à l'Etat de Neuchâtel sa propriété de Saint-Martin pour la transformer en un asile des vieillards de sexe féminin (selon la terminologie de l'époque...), ce qui est accepté par le Grand Conseil en 1904. C'est ainsi qu'est créé ce qui prendra plus tard le nom de Pension Les Lilas.

Le besoin étant toujours présent, un fonds cantonal des vieillards du sexe féminin est constitué, alimenté par plusieurs donations, entre autres celle d'Erhard Borel, subordonnée à la condition qu'un asile pour femmes soit créé à Serrières. Le Grand Conseil décide cette création en 1908, et la maison Erhard Borel abritera la future Pension Le Clos.

Il n'y avait encore rien dans le Haut du canton. C'est alors qu'en 1911 la commune de La Chaux-de-Fonds cède à l'Etat un terrain pour y construire un asile grâce à l'aide du produit d'un legs Sandoz. De son côté, l'Etat s'engage à assurer ensuite l'exploitation de cet asile de La Sombaille.

En 1951, les différents biens, donations et institutions sont regroupés dans deux fondations de droit privé, la Fondation Edouard Dubois pour les hommes et la Fondation des asiles cantonaux pour femmes âgées, regroupant les trois asiles de La Sombaille à La Chaux-de-Fonds, des Lilas à Saint-Martin et du Clos à Serrières.

En 1973, soit un an après la création de la LESPA, le Conseil d'Etat dissout les deux fondations et regroupe tous leurs biens dans une nouvelle fondation de droit privé, la Fondation des établissements cantonaux pour personnes âgées, la FECPA! Dans la foulée, les homes, qui ne sont plus des asiles, deviennent mixtes.

#### 2.1.2. Gouvernance et évolution des structures

La Fondation des asiles cantonaux pour femmes âgées a été d'abord placée sous l'autorité d'une Commission administrative présidée par un Conseiller d'Etat en exercice. Au début, elle dépendait du Département des finances. Elle a été présidée par Edmond Guinand jusqu'en 1965, puis par Rémy Schläppy de 1965 à 1981. A partir de l'introduction de la LESPA se pose la question de la coordination avec le Service cantonal de la Santé publique attaché logiquement au Département de l'intérieur.

### 2.1.3. Statuts de 1973

La FECPA est donc créée (voir plus haut). C'est sous sa bannière que se construit le nouveau bâtiment du Home médicalisé La Sombaille, inauguré en 1975. Rémy Schläppy a des ambitions pour la Fondation. En juin 1980, le Conseiller d'Etat écrit à Jacques Béguin, chef du Département de l'intérieur et vice-président de la FECPA, une lettre-programme dont les deux axes importants sont le rôle moteur que la FECPA devrait jouer dans l'organisation et la coordination de la gériatrie cantonale, et la création d'un poste d'administrateur de la Fondation, dont les tâches seront de superviser les différentes institutions de la FECPA et l'organisation cantonale proposée. La Commission administrative suit son président et nomme comme administrateur le directeur du Home médicalisé La Sombaille. La Commission n'aura jamais connaissance de la réponse poliment négative de Jacques Béguin, qui rappelle que la politique gériatrique est du domaine du Département de l'intérieur et de la LESPA. On peut dater de là l'origine des problèmes de compétences hiérarchiques qui secoueront la FECPA quelques années plus tard.

Rémy Schläppy ne se représente pas aux élections de 1981 et la Fondation passe au Département de l'intérieur, toujours dirigé par Jacques Béguin.



La Sombaille,  
nouveau bâtiment

### 2.1.4. Statuts de 1983

En 1983, de nouveaux statuts entrent en vigueur, tenant compte d'une nouvelle institution alors en construction, le Home médicalisé Les Charmettes, qui absorbe dans la foulée l'Asile de Beauregard, devenu Maison des Charmettes.

En 1985, Jean-Claude Jaggi succède à Jacques Béguin. C'est sous sa présidence qu'éclate à fin 1986 ce qu'on a appelé «L'affaire des Charmettes». Il s'agit à la fois d'un conflit de personnes et d'un conflit de compétences. Conflit de personnes entre l'administrateur d'une part et le directeur et le médecin des Charmettes d'autre part, conflit de compétences car l'administrateur joue le rôle d'un «super-directeur», ce qui est mal accepté; il est en outre contesté pour le titre de gériatre qu'il a obtenu à la faculté de Grenoble alors qu'il n'est pas médecin, condition théoriquement préalable à cette obtention. Sans entrer dans les détails d'un épisode douloureux pour la Fondation et qui a fait les gros titres de la presse durant plusieurs mois, signalons que la sous-commission de gestion est mandatée pour mener une enquête sur le fonctionnement de l'administrateur et plus généralement sur les structures de la FECPA. Son rapport, déposé en août 1987, débouche sur des propositions de profondes modifications des statuts, qui seront finalisées et entreront en vigueur sous la présidence de Michel von Wyss, qui remplace Jean-Claude Jaggi à la tête du Département de l'intérieur en 1989.



Les Charmettes,  
nouveau bâtiment

## 2.1.5. Statuts de 1990 et 1992

Dans une révision en deux temps, les nouveaux statuts suppriment le poste d'administrateur, introduisent un bureau de la Commission et créent un comité directeur composé de trois membres de la Commission. Ce comité directeur remplace la sous-commission de gestion avec des pouvoirs plus étendus et une organisation plus professionnelle. Dans l'organigramme de la Fondation, il se situe hiérarchiquement au-dessus des directions, ce qui met fin aux conflits de compétences vécus lors de la législature précédente.

Le premier comité directeur est d'abord formé des anciens membres de la sous-commission de gestion et auteurs du rapport: Pierre-André Delachaux, Arnold Gränicher et Loyse Renaud Hunziker qui en assume la présidence. Dès fin 1990, Robert Coste remplace Arnold Gränicher, qui a quitté la Suisse.

Le comité directeur peut tout de suite s'impliquer dans la réalisation d'un important projet, la construction du dernier grand home médicalisé du canton, celui des Arbres. La ville de La Chaux-de-Fonds cède, en droit de superficie, le terrain et le bâtiment de l'ancien hôpital des enfants, et le Conseil général confie la réalisation à la FECPA. L'inauguration a lieu en 1993, juste après les élections cantonales, qui voient Michel von Wyss céder son siège à Maurice Jacot, chef du Département désormais intitulé de la justice, de la santé et de la sécurité.

Fin 1994, Robert Coste prend sa retraite et est remplacé au comité directeur par Pierre Matile.

En 1997, nouveau changement: Monika Dusong, première femme élue au Conseil d'Etat, devient également la première femme présidente de la Commission administrative de la FECPA.

Pendant la législature 1997-2001, la FECPA vit un psychodrame lié à la fermeture annoncée de la Pension Les Lilas. Cette dernière ne répondait plus aux exigences de confort et d'équipement, et les travaux nécessaires paraissaient d'un montant trop élevé pour une institution d'une faible capacité d'hébergement. L'Etat envisageait de transformer Les Lilas en un centre pour requérants d'asile. Levée de boucliers au Val-de-Ruz! On ne saura jamais ce qui importait le plus, le sauvetage du home et l'accueil de personnes âgées, ou le refus d'un centre de requérants d'asile... Toujours est-il que la fermeture de la pension est effective à fin 2000 et sa vente à la Fondation Les Lilas en 2001.

Durant cette même législature est lancé, avec l'accord de Monika Dusong, un nouveau projet de modification des statuts, qui va mettre fin à une situation parfois schizophrénique, où un-e président-e de la FECPA écrit au chef ou à la cheffe du Département, qui est la même personne. Comme disait Jean-Claude Jaggi: «Je m'écris et je me réponds...»



L'administration



Le Clos



La Sombaille



Les Arbres

## 2.1.6. Statuts de 2001

Les nouveaux statuts ne prévoient plus de membre du Conseil d'Etat à la présidence, mais le Conseil de fondation (dénomination remplaçant celle de Commission administrative) continue d'être nommé par le Conseil d'Etat, ce lien organique étant conservé pour des raisons historiques.

C'est en 2001 aussi que Daniel Vogel est nommé président du Conseil de fondation, fonction qu'il assume pendant deux législatures.

En juillet 2002, André Terraz succède à Pierre-André Delachaux comme membre du comité directeur.

On n'observe aucune modification significative de gouvernance pendant la législature 2005-2009. Mais ensuite plusieurs changements interviennent: Loyse Renaud Hunziker quitte ses fonctions de présidente du comité directeur en 2009 et prend pour une législature la tête du Conseil de fondation, alors que Monika Maire-Hefti est appelée à la présidence du comité directeur.

Nouveau changement en 2011 Robert Schindler remplace André Terraz au comité directeur.

2013 représente une nouvelle date importante pour plusieurs raisons. Tout d'abord on célèbre la fusion par absorption de la FECPA et de la Fondation Maison de retraite pour personnes âgées Home Mon Foyer à Dombresson. Le Home Mon Foyer deviendra une pension, désormais sous la même direction que Le Clos. Ensuite Monika Maire-Hefti est élue au Conseil d'Etat le 19 mai 2013. C'est Viviane Houlmann Traversa qui lui succède à la présidence du comité directeur. Enfin, Loyse Renaud Hunziker quitte le Conseil de fondation dont Christophe Schwarb devient président.

## 2.1.7. Evolution des relations avec l'Etat

Les legs cités au début de ce chapitre ont été faits à l'Etat, qui les a gérés d'abord en direct, puis par l'intermédiaire d'un fonds, puis de deux fondations, et enfin d'une seule fondation de droit privé... pas si privé que cela. L'enveloppe est certes de droit privé, mais la dépendance à l'égard de l'Etat est presque totale: le Conseil d'Etat nomme la Commission, en exerce la présidence, a la haute main sur les directions par l'intermédiaire d'un fonctionnaire du Département des finances jusqu'en 1981. Les statuts de 1983 prévoient que le secrétariat de la Commission est assumé par un fonctionnaire de l'administration cantonale. Jusqu'en 1990, la Fondation est soumise à la loi cantonale sur les finances. Sa fortune financière et immobilière est inscrite dans les comptes de l'Etat. La Fondation bénéficie d'un compte-courant auprès de l'Etat, ce qui entre parenthèses est très commode pour financer des travaux à des coûts bien inférieurs à ceux pratiqués par les banques. L'Inspection des finances contrôle ses comptes, la Gérance des immeubles de l'Etat gère aussi de ceux de la Fondation et en tient la comptabilité.

Au fil du temps, les liens se sont notablement desserrés, ce qui est entériné par les statuts de 2001. La fortune de la FECPA n'est plus gérée par le service financier, les comptes sont désormais contrôlés par une fiduciaire, la Fondation gère elle-même son patrimoine immobilier, et le taux pratiqué pour le compte courant Etat est devenu dissuasif. Le seul lien organique qui demeure est la nomination des membres du Conseil de fondation et de sa présidence par le Conseil d'Etat. L'avenir dira si ce lien perdurera.

### Robert Coste

Membre du comité directeur ou retraité, Robert Coste a toujours été un fidèle ami de la FECPA. Il fournissait volontiers le personnel de l'administration en doucereux de toutes sortes. Grande fut sa déception le jour où il découvrit que le nouveau frigo ne contenait pas de compartiment de congélation. Lui qui adorait offrir des glaces pour les pauses...



## 2.2. Administration par Gisèle Hostettler Fässler

### 2.2.1. Naissance et croissance

Entre 1973 et 1981, La Sombaille tenait, outre la sienne, la comptabilité des Lilas et du Clos.

La centralisation de l'administration FECPA date de 1981, au moment de l'entrée en fonction de Francis Meyrat, l'administrateur nommé par la Commission administrative sur proposition de Rémy Schläppy. D'abord basée à La Sombaille, cette administration, composée alors de deux personnes, émigre en août 1982 au chemin des Ravières 10 à Neuchâtel, dans un immeuble appartenant à la Fondation. A l'administrateur démissionnaire au 30 avril 1988 suite aux événements rapportés dans l'historique de la Fondation, succède une secrétaire-comptable, Gisèle Hostettler, secondée par une personne représentant 0.5 unité de travail.

L'équipement informatique se résume d'abord à un ordinateur NCR. Les homes médicalisés La Sombaille et Les Charmettes lui sont reliés par des écrans. Les petits homes ne sont pas du tout équipés. Chaque soir, la sauvegarde sur de gros disques prend une heure et une machine à air conditionné est nécessaire pour empêcher l'ordinateur de chauffer. Le secrétariat dispose en outre de machines à écrire à boules.

Les premières prestations externes datent de 1990. L'administration FECPA prend en charge la comptabilité des homes de la ville de Neuchâtel, Les Rochettes et l'Ermitage, ainsi que celle de La Paix du Soir (home médicalisé qui fermera ses portes fin 1997 et dont le bâtiment sera occupé ensuite par La Chrysalide).

1990, c'est aussi la date de l'arrivée de nouveaux équipements informatiques, des PC, et le début de l'utilisation des programmes de facturation du CEG. Les logiciels salaires de Dubois informatique sont mis en place. En mai, l'administration déménage dans l'immeuble Charmettes 10d dont elle occupera progressivement tout le rez-de chaussée.

L'administration élargit peu à peu sa clientèle, pour des prestations plus ou moins étoffées:

- 1990 le Foyer de jour l'Eclusier  
(jusqu'au 31.12.1994, cette structure étant ensuite gérée par le Centre de santé de Neuchâtel jusqu'à sa fermeture le 31 mars 1999)
- 1998 le Home Mon Foyer
- 2001 le Home La Perlaz
- 2004 le Home La Fontanette
- 2006 le GIS  
(Groupe information sexuelle et éducation à la santé)
- 2011 le Home Dubied
- 2012 le Home L'Escale.

#### Le football avant tout

Le 13 juin 2006, on fêtait la fin des travaux de rénovation des immeubles Charmettes 10a et 10d. Par un temps radieux, un magnifique buffet réunissait tous les acteurs de cette rénovation en plein air devant le bâtiment de l'administration. Mais ce jour-là se jouait le match Suisse-France de la Coupe du monde en Allemagne, qu'il ne fallait pas rater! Solution: un écran géant dans le jardin! Le score? 0 - 0...

Dès 1996, l'administration assure le secrétariat de la Formation continue Anempa et s'occupe de la mise sur pied des cours.

De 2005 à 2008, la Fondation de l'aide et des soins à domicile de La Chaux-de-Fonds bénéficie de prestations comptables de la FECPA sur son propre système informatique, ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes... De 1995 à 2002, la FECPA a des clients pour des prestations informatiques (hotline) et la mise à disposition de ses serveurs. Dès janvier 2003, les serveurs sont situés au CEG (Centre électronique de gestion de la ville de Neuchâtel) et l'équivalent d'environ un 10% de poste est facturé à différents clients pour la hotline, le paramétrage des systèmes et la formation du personnel.

## 2.2.2. Evolution

On est passé d'un administrateur doté d'un secrétariat à une organisation comprenant le comité directeur, la comptabilité, le secrétariat, avec une responsable, et la gérance des immeubles de la Fondation. La secrétaire-comptable a reçu en 2004 le titre de directrice administrative, qui correspond mieux à ses responsabilités. Il y avait 2,2 unités de travail en 1988, on en est à 4,2 aujourd'hui. Durant tout ce temps, l'administration a aussi accueilli des stagiaires (y compris pour des maturités professionnelles), des personnes placées par les ORP et des apprentis des Charmettes et des Arbres pour des stages comptables.

Le personnel est d'une fidélité exemplaire: en 2014, la directrice administrative compte 26 ans d'activité, et les collaboratrices respectivement 25, 14, 10 (pour deux personnes) et 3 ans d'activité.

Les tâches se sont diversifiées. Au-delà des prestations comptables et de secrétariat au service de la FECPA et de ses clients, l'administration est devenue un centre de compétence cantonal reconnu. Si l'informatique prend toujours beaucoup de place, il faut citer la participation active de l'administration et de sa directrice aux travaux de la CCT Santé 21, aux nombreux groupes de travail de l'Anempa, à la mise en place de la LFinEMS (Loi sur le financement des EMS), de la PMS (Planification médico-sociale)... L'administration a contribué à formaliser la rédaction des cahiers des tâches, des règlements concernant les activités du comité directeur, des contrats de travail, des conventions, des nombreux documents juridiques indispensables élaborés au cours du temps... L'administration est souvent sollicitée, en appui au comité directeur et aux directions, pour rédiger, corriger, distribuer... Elle joue le rôle de pivot de la Fondation.



### Nursery à l'administration

Quand Hugo Fässler est né, en octobre 2000, sa maman a pris son congé maternité pendant deux mois à 100% et quatre mois à 50%, ce qui était possible à l'époque.

C'est dire que pendant quatre mois un coin nursery a été aménagé à l'administration, et que toutes les collaboratrices, y compris la présidente du comité directeur, ont eu l'occasion de donner, qui un biberon, qui de la purée de carottes, et toutes des câlins et des mamours à un adorable petit garçon qui illuminait les bureaux de ses sourires.

## 2.3. Des noms, des personnes

### 2.3.1. Membres de la Commission administrative et du Conseil de fondation jusqu'en 2014



Loyse Renaud Hunziker



Bertrand Parel



Gisèle Hostettler Fässler

Aeschlimann Georges-André	1981-1989
Augsburger Eric	1996-2004
Barrelet Jean-Louis	1973-1976
Béguin Antoinette	2013
Béguin Jacques	1973-1985
Bichsel Madeleine	1990-1999
Blandenier Alain	2013
Brun Jean-Marc	2005
Buhler André	1976-1997
Corswant Marcelle	1973-1979
Coste Robert	1991-1994
Debély Martial	2009
Delachaux Pierre-André	1980-2002
Delcourt Irène	1989-1990
Delémont Danièle	1992-2009
Dupuis Anne	1981-1999
Dusong Monika	1997-2001
Duvoisin Odile	1999-2008
Favre Maurice	1973-1979
Frey-Widhaber Marie-Françoise	1990-2001
Gaillard Christine	2011
Gränicher Arnold	1981-1990
Guye Alfred	1977-1982
Heim Frédy	1988
Hirsch Durrett Elisabeth	2002-2004
Hirtzel Marcel	1973-1981
Houlmann Traversa Viviane	2013
Jacot Maurice	1993-1997
Jaggi Jean-Claude	1985-1989
Juillet Gall	1990-1993
Kaenzig Werner	1988-2005
Laederach Jean-Rodolphe	1973-1980
Lehmann Meyrat Magali	2013
Leimgruber Danièle	1980-1989
Liechti Jean	1980-1985
Maire Jacques-André	2001-2005
Maire-Hefti Monika	2007-2013
Malcotti Marguerite	1973-1989
Matile Pierre	1995
Nicolet Josiane	1989-1992
Parel Bertrand	2005-2011
Perdrizat Daniel	2004-2011
Rahm Matthey Monica	2013
Ramseyer Roger	1973-1989
Renaud Hunziker Loyse	1981-2013
Repele Eric	2013
Rognon Paul	1973-1977
Sandoz André	1973-1981
Schaefer Francine	1992-1994
Schindler Robert	2009
Schläppy Rémy	1973-1981
Schwarb Christophe	2002
Stuedler Jeanne	1973-1984
Terraz André	2002-2010
Tony Bourquin Annick	1995-2001
Ummel Pierrette	2001-2013
Vogel Daniel	2001-2009
Von Wyss Michel	1989-1993
Zahnd Walter	1973-1976

## 2.3.2. Directions jusqu'en 2014

### Les Arbres

de Dieuleveult Girardet Florence 1992-2010  
Roy Claude-Alain 2010

### Les Charmettes

Stemmer Georges 1962-1981  
Payrard Marcel 1981-1988  
Escobar-Rüedi Marianne 1988-2006  
Riem-Vis Françoise 2006-2008  
Schneegg Olivier 2009

### Le Clos

Pfund Angèle 1970-1990  
Schmid Ginette 1990-1992  
Petracca-Broquet Fabienne 1992-2001  
Schwarz Nicole 2001-2013  
Keller Serge 2013

### Les Lilas

Irminger Mathilde 1968-1979  
Schaldenbrand Philippe 1979-1982  
Reichenbach Schaldenbrand Liliane 1982-1990  
Lysek Marlène 1990-2000

### Mon Foyer qui devient Le Logis en 2014

Keller Serge 2013

### La Sombaille

Barbezat Alice 1972-1974  
Meyrat Francis 1974-1981  
Saison Emile 1981-2013  
Mangeat Claudine 2014

### L'administration

Meyrat Francis 1981-1988  
Hostettler Fässler Gisèle 1988



Fêtes de fin d'année  
au Home Les Arbres

## 2.3.3. Membres du comité directeur jusqu'en 2014

Renaud Hunziker Loyse 1990-2009  
Delachaux Pierre-André 1990-2002  
Gränicher Arnold 1990-1990  
Coste Robert 1990-1994  
Matile Pierre 1994  
Terraz André 2002-2010  
Maire-Hefti Monika 2009-2013  
Schindler Robert 2011  
Houlmann Traversa Viviane 2013

## 2.3.4. Président-e-s de la Commission administrative puis du Conseil de fondation

Schläppy Rémy 1973-1981  
Béguin Jacques 1981-1985  
Jaggi Jean-Claude 1985-1989  
von Wyss Michel 1989-1993  
Jacot Maurice 1993-1997  
Dusong Monika 1997-2001  
Vogel Daniel 2001-2009  
Renaud Hunziker Loyse 2009-2013  
Schwarb Christophe 2013

### Placer judicieusement les liquidités

Lorsque Marianne Escobar fut reçue par la Commission administrative de la FECPA pour son entretien d'embauche, elle fit remarquer que le cahier des charges prévoyait un point «Gestion des liquidités» et qu'elle n'avait pas d'expérience dans ce domaine. Le président Jean-Claude Jaggi lui répondit tout de go: «Ça n'a pas d'importance, il n'y a que des dettes...»

### 3. La LESPA au fil de ses quarante ans (1972-2012) par Bertrand Parel

«Chaque homme est une humanité, une histoire universelle», a relevé Jules Michelet dans son Histoire de France, et cela sonne particulièrement vrai dans le contexte des personnes âgées.

«Chaque société, quelle que soit sa taille, doit se poser la question éminemment éthique de la place qu'elle entend faire à l'individu et des conditions de vie qu'elle souhaite ancrer pour assurer la dignité et l'autonomie des personnes qui la composent.»

C'est à cette recherche constante d'exigences que s'est appliquée la LESPA (Loi sur les Etablissements Spécialisés pour Personnes Agées) au cours de ses 40 ans d'existence. La LFinEMS (Loi sur le financement des établissements médico-sociaux) a pris le relais depuis l'année 2013. Voilà un autre chapitre qui sera peut-être écrit plus tard. Pour l'instant, contentons-nous de revivre la LESPA qui a rythmé durant tant d'années la mise en valeur de nos institutions neuchâteloises pour personnes âgées.

#### 3.1. Situation des institutions avant 1970

Les principales institutions dans le canton étaient des établissements du type «Pensions de famille», exploités généralement sous la forme juridique d'une société simple, certaines fois en tant que fondation pour les plus grands d'entre eux. Faute d'une base légale, une aide financière de l'Etat ne pouvait leur être accordée.

A cette époque, ces institutions s'installaient où elles le souhaitaient, sans prendre en considération les besoins régionaux. Pour cette raison, la plupart d'entre elles ont ouvert leurs portes sur le Littoral neuchâtelois et dans le Val-de-Ruz, alors que les Montagnes neuchâteloises et le Val-de-Travers ont été le plus souvent délaissés. Prolongation de l'espérance de vie, admission tardive en institution, altération de l'état de santé physique ou psychique de personnes âgées de plus en plus nombreuses ont conduit l'Etat à prendre des mesures législatives pour pallier le manque évident d'établissements spécialisés.

A ce moment-là, le recensement des institutions existantes et surtout papables pour la LESPA (cf. «*La Santé publique dans le Canton de Neuchâtel en 1971*», p. 44-45) étaient au nombre de:

- 6 maisons locatives pour personnes âgées
- 14 homes «sans assistance médicale»
- 15 homes «avec assistance médicale».

Les besoins, quant à eux, étaient estimés à 500 lits en appartements pour personnes âgées et à 120 lits dans les homes médicalisés!



Maison des Charmettes



L'administration

## 3.2. La LESPA

### 3.2.1. 21 mars 1972

La loi est entrée en vigueur. Elle permettait aux pouvoirs publics d'accorder une aide financière à la fois à l'exploitation des homes - qui en acceptent les conditions - et à la construction de nouveaux établissements médicalisés destinés à couvrir les besoins régionaux. En outre, des subventions à la construction étaient également octroyées à l'édification de bâtiments locatifs réservés, en tout ou partie, aux personnes âgées, cela en collaboration avec les communes et les particuliers intéressés.

Malheureusement, faute de moyens financiers suffisants, l'Etat a dû cesser ce type de subsidie à la construction/transformation de homes et de bâtiments locatifs à l'horizon de l'an 2000. Dès lors, la mise en place et le développement du dispositif se sont poursuivis par voie d'emprunt essentiellement, l'Etat prenant en compte les intérêts et les amortissements dans le cadre des frais d'exploitation des seuls homes.

Mais la LESPA offrait aussi un atout considérable aux résidents de nos homes: le prix de pension réduit individuel adapté aux propres possibilités financières de chacun, l'Etat faisant le complément. Ainsi, nul ne devait dépendre de l'Assistance publique si ses moyens financiers ne suffisaient pas à assumer ses frais de séjour. Aujourd'hui, par le biais des prestations complémentaires AVS/AI (PC/AVS/AI) servies par la Caisse cantonale neuchâteloise de compensation, cet avantage est heureusement conservé.

### 3.2.2. Organisation et début

Dès 1972, une Commission cantonale LESPA fut instituée. Organe de liaison et conseillère en matière de planification entre les établissements ou les promoteurs de construction et le Conseil d'Etat, elle réunissait tous les représentants des milieux concernés par la Vieillesse (politiciens - médecins - assureurs-maladie - conseillers communaux des Villes et chefs des Services de l'assistance et de la santé publique). Elle était présidée par le conseiller d'Etat, chef du Département de l'intérieur.

La Commission appuyait ses travaux sur les études préparatoires menées par le Service de la santé publique (planification, plan comptable uniforme, documents nécessaires à son fonctionnement).

Les premiers homes reconnus par la LESPA (cf. «*La Santé publique dans le Canton de Neuchâtel en 1973*», p.54-55) furent:

- Home l'Escale, La Chaux-de-Fonds (toujours existant)
- Home La Paix du Soir, La Chaux-de-Fonds (fermé le 31.10.97 et devenu «La Chrysalide - Centre de soins palliatifs»)
- Maison des Charmettes, Neuchâtel (ancienne appellation)
- Pension Le Clos, Serrières
- Pension Les Lilas, Saint-Martin
- Pension La Sombaille, La Chaux-de-Fonds (ancienne appellation).

Dans ses premières dépenses de 1973, l'Etat accorda Fr. 230'000.- à la FECPA à titre d'avance sur son déficit. On voit par là que la FECPA a toujours fait partie du peloton de tête.

Le 28 mai 1974, le règlement d'exécution de la LESPA fut promulgué par le Conseil d'Etat sur proposition de la Commission cantonale LESPA.



Le Clos



Les Lilas



La Sombaille

### 3.2.3. Organisation des établissements sous la forme associative

A l'origine, une seule association réunissait l'ensemble des établissements qui voulaient bien y adhérer: l'Anempa.

Par la suite, la majeure partie des homes du canton s'est regroupée par affinités d'intérêts pour former les associations suivantes:

- Association Neuchâteloise des Etablissements et Maisons pour Personnes Agées (Anempa) qui représente les homes publics, en général des fondations dépendant du champ d'application de la LESP
- Association Neuchâteloise des Institutions Privées pour Personnes Agées (ANIPPA) représentant les institutions privées, le plus souvent exploitées sous la forme juridique de sociétés simples
- Association Neuchâteloise des Directeurs d'Etablissements Médico-Sociaux Privés (ANEDEP), homes exploités sous de multiples formes juridiques.

Rappelons que la LESP visait trois catégories d'établissements:

- les logements pour personnes âgées
- les homes (non médicalisés)
- les homes médicalisés.

Au départ, la LESP s'adressait aux institutions - qu'elles soient publiques ou privées - qui voulaient bien y entrer. Pour cette raison, les institutions à caractère public groupées dans l'Anempa adhérèrent rapidement à son champ d'application.

Les homes privés réunis au sein de l'ANIPPA, puis plus tard pour quelques-uns dans l'ANEDEP, n'ont pas souhaité y adhérer tout en désirant que leurs résidents puissent profiter de l'avantage de la réduction des prix de pension.

Pour cette raison, l'Etat a pris un arrêté en 1979, modifié en 1994, pour assurer une surveillance des homes et pensions privés sur les seuls plans «santé publique» et «salubrité publique», tout en accordant à leurs pensionnaires la possibilité de bénéficier d'un prix de pension réduit.

## 3.3. Organisation de l'Etat selon la Loi de santé

### 3.3.1. Loi de santé (LS)

La nouvelle Loi de santé, du 6 février 1995, a redéfini quelque peu l'organisation et la compétence de l'Etat, de ses services et de ses commissions dans le domaine de la santé.

Ne sont cités ici que les points ayant trait aux homes pour personnes âgées:

- le Conseil d'Etat fixe la politique cantonale dans le domaine de la santé publique et en exerce la haute surveillance
- le département concerné (en 2014: Département des finances et de la santé) exécute les lois, ordonnances, arrêtés et règlements fédéraux et cantonaux dans le domaine de la santé et des affaires sociales
- le Service de la santé publique est l'organe d'exécution du département et veille au maintien de la santé et de l'hygiène publiques. Il élabore les concepts d'organisation et de planification dans le domaine des systèmes de santé et assure leur gestion. Il contrôle et surveille les institutions de santé et subventionne celles reconnues d'utilité publique.



La Sombaille

Pour remplir ces tâches, le Conseil d'Etat et le département intéressé disposaient d'un Conseil de santé, organe consultatif en matière de politique et de planification du système cantonal de santé. A son tour, le Conseil de santé se reposait sur trois commissions chargées de l'étude des questions particulières plus techniques.

Dans le cas qui nous intéresse, il s'agissait de la Commission de gériatrie et de maintien à domicile particulièrement concernée par l'organisation gériatrique du canton et la planification du nombre de lits nécessaires à la couverture des besoins de notre population âgée. Pour cela, elle se devait de prendre en compte les concepts envisageables pour l'organisation des services d'aide et de soins à domicile. En effet, il y a encore aujourd'hui une forte interdépendance entre ces deux acteurs dans la mesure où si l'un d'eux fait défaut, l'autre doit le suppléer.

### 3.3.2. Evolution du cadre légal

La Loi de santé est donc une loi-cadre qui aborde tous les points ayant trait à la santé, au sens général du terme.

A partir de 2002, l'Etat a souhaité appliquer un cadre légal commun aux homes publics et privés. Deux règlements ont été édictés pour atteindre cet objectif:

- **Nouveau Règlement sur l'autorisation d'exploitation et la surveillance des institutions (RASI)** permettant de contrôler toutes les institutions de santé et leurs conditions d'exploitation (dotations en personnel minimales, normes de surface des chambres, infrastructures et aménagements des locaux, construction-transformation-rénovation des bâtiments). Le RASI réglait ainsi les conditions matérielles d'exploitation des homes privés et publics.
- **Refonte du Règlement d'exécution de la LESP (RE/LESPA)** pour déterminer les institutions pouvant bénéficier de la loi et les conditions qu'un résident doit remplir pour obtenir un prix de pension réduit tant dans les homes publics que privés. Le RE/LESPA réglait ainsi les conditions financières des institutions publiques et privées et, pour les résidents, les conditions d'octroi d'un prix de pension réduit.

### 3.4. Virage de 2008

Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, une modification importante est intervenue dans le financement de l'accueil de la personne âgée dans le Canton de Neuchâtel. L'entrée en vigueur de la nouvelle Répartition des tâches et nouvelle péréquation financière (RPT) entre la Confédération et les cantons a eu des conséquences importantes dans le régime des PC/AVS:

- le montant mensuel des PC n'est plus plafonné et les aides individuelles LESP qui complétaient celles-ci jusqu'au 31 décembre 2007 ont donc été supprimées
- dès lors, le canton a dû financer l'entier des PC payées lors de séjours en home, alors qu'auparavant ces dépenses étaient partagées entre la Confédération et le canton.

Ainsi, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le Conseil d'Etat a fixé, pour les homes, les tarifs reconnus comme dépenses dans le régime des prestations complémentaires. Cette reconnaissance par le Conseil d'Etat se fon-



dait au départ sur les tarifs historiques des institutions... et c'est ainsi que prit définitivement fin le régime de la LESP, abrogée le 31 décembre 2012, remplacée par la LFinEMS promulguée le 13 octobre 2010, mais avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

### 3.5. Ah méthode, méthode: quand on te cherche!

Avant et au tout début de la LESP, les frais de soins étaient couverts dans les homes comme à domicile. Cependant, au fur et à mesure de l'ouverture d'établissements médicalisés, la nécessité d'un autre système s'est fait jour: le forfait.

En ce temps (bêni), les négociations avec les caisses-maladie étaient empreintes de confiance réciproque. Les chiffres fournis et l'accord conclu, on s'y tenait.

Le dernier forfait en usage s'élevait à quelque septante francs par jour pour les résidents médicalisés. Toutefois, effet pervers du système, tous les cas dits «médicalisés» dépendaient du même forfait sans que soit clairement déterminée leur lourdeur en soins. Aussi recherchait-on âprement les cas peu médicalisés. En outre, vu ce manque de classification des pensionnaires sur une base objective, le calcul des dotations en personnel soignant était une gageure. En accord avec le Service de la santé publique, quelques méthodes furent essayées et introduites jusqu'à un certain degré dans quelques homes médicalisés. Leur nom: Méthode Exchaquet (destinée au domaine hospitalier plus particulièrement) / Méthode Anempa (mise à la mode neuchâtelaise d'une méthode fribourgeoise) / Méthode DELICES (réel progrès provenant d'une étude de l'ANIPPA faite par Lise Challandes, puis affinée ultérieurement avec Catherine Panighini, infirmière de santé publique, pour obtenir des résultats de classification précédant ceux fournis par la méthode PLAISIR).

Mais toutes ces méthodes avaient un défaut: la classification des résidents par lourdeur de soins exprimée en points avait comme seul but un calcul de dotation en personnel soignant produit par l'institution elle-même.

L'introduction de la LAMal en 1996 (cf. Annuaire de l'assurance-maladie suisse/année 2003) changea la donne avec les notions, notamment, de tarifs fondés sur le temps consacré à la prestation de soins, ces derniers appropriés à l'état de santé du résident et présentant une qualité de haut niveau tout en étant le plus avantageux possible.

Dès lors, l'attitude des caisses-maladie devint franchement austère. En simplifiant, l'argument-clé était: «*Certes, vous donnez des soins dans les homes, mais sont-ils de qualité, économiques et nécessairement requis?*». L'introduction d'une méthode objective dans tous les homes du canton, publics et privés, devenait impérative.

Vu les restrictions budgétaires intervenues au cours des années 1990, un intérêt accru s'est porté sur les modes d'allocation des ressources aux prestataires de soins, et donc aux institutions pour personnes âgées.

Aussi, en 1992 déjà, le Groupement romand des services de santé publique (GRSP) confia-t-il le mandat à l'Institut de santé et d'économie (ISE) de mettre sur pied un groupe de travail placé sous l'ex-



perte de direction d'Anne Berthou, chargé d'étudier la problématique de l'allocation des ressources en personnel soignant. En effet, il était essentiel d'orienter les réflexions sur un instrument d'évaluation qui rencontre l'adhésion des:

- soignants, afin que cet instrument leur donne l'assurance d'être une aide dans leur travail et un indicateur de la charge en soins (en terme d'avantages pour le personnel et non seulement de surcroît de travail)
- directions d'établissements, afin de leur permettre de s'appuyer sur les résultats de l'instrument pour leurs prévisions budgétaires et la justification de la dotation en personnel soignant souhaitée
- assureurs-maladie, ceux-ci voulant être convaincus qu'au travers de l'instrument, ils paient les prestations de soins qui leur sont imputables selon la législation.

Les critères de bases retenus par le groupe de travail ont été les suivants:

- il importe de choisir une méthode existante pour une question de coût et de validation
- celle-ci doit être universelle ou du moins utilisée sur une large échelle, mais validée en Suisse
- en ce sens, elle doit être utilisable dans tous les cantons dans sa globalité, mais aussi adaptable aux particularités locales dans ses détails
- elle doit être directe de façon à être transparente et plus facile à mettre en route
- elle doit partir des soins requis
- elle doit rencontrer l'approbation des professionnels concernés. C'est un gage de succès qui découle, notamment, du processus «information - formation - maintenance» associé à la méthode
- et, de ce fait, contenir ou être accompagnée par une approche qualité
- elle doit être basée sur un principe de réalité et répondre à des besoins
- elle doit aboutir à une allocation de ressources financières et en personnel
- elle devrait pouvoir être étendue ou être compatible avec les méthodes utilisées dans les autres secteurs (soins à domicile – soins aigus), afin d'assurer une cohérence entre l'extra et l'intra-institutionnel
- enfin, elle doit permettre la gestion de l'activité interne (répartition des ressources selon les besoins des résidents, organisation du travail, etc.), mais aussi la gestion budgétaire au niveau de l'établissement (gestion globale).

En finalité, la Méthode PLAISIR (Planification Informatisée des Soins Infirmiers Requis) fut retenue, testée dans certains homes en 1996 et introduite officiellement dès 1997 dans les cantons de Vaud, Neuchâtel et Jura, enfin de Genève en 1998. En 1999, c'est l'ensemble des homes neuchâtelois – publics et privés – qui appliqua la méthode dont les résultats, les statistiques et le développement furent analysés, suivis et assurés par une commission dite Commission technique inter-cantonale PLAISIR.

Et à peine ce premier stade était-il introduit que les assureurs-maladie invoquèrent un argument supplémentaire formulé ainsi: «*Certes, vous justifiez des soins requis à vos résidents, mais les donnez-vous réellement?*»!



### **Les parasols: un confort superflu ?**

On aurait pu se le demander lorsque dans une discussion de budget un crédit pour l'achat de parasols avait dû être âprement défendu sous prétexte qu'il ne s'agissait pas d'un achat de première nécessité. Du soleil sur leur tête ne pouvait qu'être bénéfique aux résidents!

## 4. 40 ans d'évolution et de révolutions



### 4.1. Prise en charge, confort, éthique: exemple du Home La Sombaille

par le Dr André-Philippe Méan

Le Dr André-Philippe Méan, médecin responsable du Home de La Sombaille depuis 1998, nous fait part de quelques observations relatives à l'évolution qu'il a constatée:

#### Prise en charge

##### Médecin traitant

- 1998 30% des patients suivis par leur médecin traitant personnel
- 2014 100% des patients suivis par le médecin du home

##### Dossier médical

- 1998 entièrement sur papier
- 2014 entièrement informatisé (SIEMS et Medionline)

##### Dossier de soins

- 1998 support papier (Kardex)
- 2014 en bonne partie informatisé (SIEMS)

##### Accès au dossier de soins

- 1998 uniquement dans les étages
- 2014 en réseau informatique

##### Préparation des médicaments

- 1998 par les infirmières dans les étages
- 2014 par les assistantes en pharmacie

##### Mesures de contention

- 1998 pas mentionnées dans le plan de soins
- 2014 notées dans le dossier de soins, processus d'application en cours et sujet à discussion

##### Médicaments lors de l'entrée dans le home

- 1998 moins de 5 médicaments
- 2014 plus de 5 médicaments

##### Durée moyenne de séjour

- 1998 267 jours
- 2014 243 jours

##### Age moyen des résidents

- 1998 86.29
- 2014 85.50

##### Suivi psychogériatrique

- 1998 supervision 5-6 fois par année: séance d'une heure en présence de presque toute l'équipe
- 2014 équipe mobile: vient à la demande en présence du personnel soignant de service

##### Cercle de qualité des médecins de homes

- 1998 inexistant
- 2014 réunion du CeNeMHo (Cercle Neuchâtois des Médecins de Homes) 8 à 10 fois par année

##### Colloques avec les directrices, directeurs, médecins et comité directeur de la FECPA

- 1998 inexistant
- 2014 plusieurs fois par année

##### Ergothérapie

- 1998 peu de sensibilisation aux problèmes de basse vision
- 2014 prise en charge de la basse vision

##### Physiothérapie

- 1998 interventions non intégrées à un plan de soins
- 2014 participation aux colloques interdisciplinaires

## Ophtalmologie

- 1998 consultations à l'hôpital
- 2014 consultations dans un local aménagé dans le home

## Piquets médicaux

- 1998 assumés par le médecin du home pour le home
- 2014 assumés par les médecins de la FECPA pour les homes de la FECPA

## Prestations médicales

- 1998 enveloppe forfaitaire
- 2014 facturation à l'acte

## Colloques de direction

- 1998 pas de réunion régulière des chefs de service
- 2014 colloques mensuels des chefs de service

## Confort

- lits électriques plus confortables
- installation de baignoires électriques
- prothèses auditives plus complexes et plus efficaces
- remplacement progressif des téléviseurs à tubes cathodiques par les téléviseurs à écran plat
- installation de téléphones sans fil
- accès à internet pour tous
- création d'un local pour fumeurs

## Ethique

- plusieurs tentatives de définition et d'application des mesures de contrainte
- suite à l'introduction du nouveau droit de la protection de l'adulte, analyse de cas en cas des capacités de discernement
- réflexion générale sur la notion de discernement
- réflexion sur la manière de gérer une intervention d'Exit dans le home en veillant à la protection des équipes soignantes.



## 4.2. Evolution du profil des résidents: exemple du Home Les Arbres

par Florence de Dieuleveult Girardet

Au cours des années, l'état de santé des personnes accueillies dans les homes s'est péjoré, ce qui entraîne un accroissement important des cas de psycho-gériatrie et de perte de mobilité. L'âge d'entrée dans un établissement n'a que très peu varié et se situe autour de 86-87 ans.

Depuis leur introduction, les forfaits "PLAISIR" ont beaucoup augmenté. En raison entre autres des prestations des soins à domicile, les personnes âgées peuvent rester à la maison plus longtemps et retarder leur entrée dans un établissement spécialisé.

Conséquence principale de ces entrées tardives, presque la moitié des résidents décèdent durant la première année de leur séjour.

## 4.3. Encadrement en personnel: exemple du Home La Sombaille par Emile Saison

Actuellement la dotation en personnel soignant est fondée sur le degré de dépendance des résidents mais cela n'a pas toujours été le cas. En 1981, la dotation en personnel du Home de La Sombaille, tous services confondus, était de 70 unités environ. Elle est aujourd'hui de 120 unités. La dotation socio-hôtelière n'ayant pratiquement pas évolué, l'augmentation se situe essentiellement dans le service des soins.

Il y a 30 ans, les infirmières étaient rares dans les homes et occupaient surtout les postes de responsables. Elles étaient secondées par des infirmières-assistantes, voire des aides en gériatrie. Les soins de base



étaient moins développés et les résidents devaient passer beaucoup de temps en attente. On rencontrait de l'acharnement thérapeutique chez certains médecins et les soins palliatifs n'étaient pas encore à l'ordre du jour.

Heureusement, l'engagement d'infirmières-chefes a permis de faire évoluer cette situation et un changement important s'est amorcé, tout d'abord en augmentant le staff infirmier diplômé et en renforçant la formation de tout le personnel soignant. On s'est recentré sur le sens de la mission, mettre les besoins et les attentes de la personne âgée à la première place, et on s'est engagé dans le concept de la pluridisciplinarité afin d'éviter que chaque service ne fonctionne en autarcie.

Il a fallu convaincre la Société médicale de La Chaux-de-Fonds de la nécessité de nommer un médecin responsable de l'institution. En effet, dans un home médicalisé, il devenait ingérable de répondre aux exigences de nombreux médecins agréés qui avaient chacun leur liste de médicaments et leurs horaires de visites. Ce fut un changement radical dans la qualité de la prise en charge des personnes âgées. Le médecin actuel a même installé dans le home un cabinet pour sa patientèle externe.

D'autre part, des appuis réguliers sont apportés aux résidents et renforcent les compétences de l'équipe soignante. A ce titre, interviennent dans l'institution différents spécialistes, notamment des psychiatres. En outre, un cabinet d'ophtalmologie a été installé dans la maison, ce qui représente un confort accru pour les résidents.

Bien sûr, tout ne s'est pas fait en un jour. Heureusement, nous avons pu compter sur les réflexions pertinentes des équipes d'encadrement ainsi que sur l'aide des médecins et de notre Fondation.



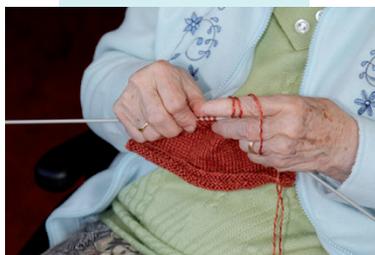
#### 4.4. Animation: exemple du Home La Sombaille par Emile Saison

Les activités offertes dans les années 1970-1980 étaient essentiellement basées sur le bricolage et l'occupation manuelle. L'atelier était très fréquenté par les tricoteuses. C'était l'époque de la création de grandes tapisseries dont une a gagné un prix lors d'une Biennale et a été longtemps exposée au 1<sup>er</sup> étage de l'Hôtel de ville de La Chaux-de-Fonds. On peut toujours admirer ces œuvres dans les couloirs de La Sombaille.

Alors qu'au début le personnel en animation était peu formé, aujourd'hui plusieurs voies de formation sont offertes, notamment celle qui permet à des jeunes gens d'obtenir un CFC d'assistant socio-éducatif. Il existe aussi de nombreuses possibilités de formation continue. L'animation est désormais un service à part entière. Le responsable, qui a suivi une formation d'animateur socioculturel à l'école d'Etudes sociales et pédagogiques de Lausanne, permet au home d'accueillir des élèves de cette école et de nombreux stagiaires venant de divers horizons.

Tout cela apporte un renouvellement continu et une remise en question permanente de la structure de l'animation d'un établissement comme La Sombaille.

Pour impliquer davantage les résidents qui le souhaitent dans la vie de l'institution, une commission des résidents a été créée. Elle leur permet de prendre part aux décisions qui les concernent et surtout d'être informés et de s'intéresser à la bonne marche de l'institution.



On cherche aussi à maintenir la socialisation, par exemple par des visites régulières dans les grands supermarchés de la ville et par des places au concert d'abonnement qui permettent aux personnes intéressées de se rendre à la Salle de musique.

Si autrefois l'animation consistait surtout à occuper les personnes, elle est aujourd'hui pensée en fonction de leurs attentes, leurs besoins, leurs compétences, en vue de maintenir une qualité de vie stimulante, empreinte de respect et d'empathie.

#### 4.5. Vacances avec les pensionnaires: exemple du Home Les Charmettes

par Marianne Escobar

Mobiles, libres, sans lourde dépendance, rares sont ceux qui n'ont pas envisagé avec une certaine inquiétude le grand âge et la vieillesse en collectivité. Si compréhensible, mais si souvent tue, je pouvais lire cette angoisse dans les yeux de tous ceux qui entraient au home. Perte d'intimité, perte de liberté, perte de ses rythmes, de ses liens de voisinage, de son chez-soi, mais aussi perte de ses sens et de la mémoire: «Que c'est triste de souffrir de ne pas se rappeler...»

Même si les personnes âgées peuvent ressentir un fort sentiment de sécurité à être prises en charge, un home n'est pas un hôpital, mais un lieu de vie. La vieillesse n'est pas une maladie, elle est un âge de la vie. Comment alors donner à chacun, quels que soient les sévères handicaps avec lesquels il doit vivre, un lieu où il puisse exprimer au mieux ses potentialités, ses choix, ses fragilités, ses espoirs, sa douleur et sa dignité?

Pour que des choix soient possibles, il faut écouter les pensionnaires, entendre leurs besoins multiples et leur offrir des alternatives. C'est de cette réflexion qu'est né le projet d'organiser des vacances hors murs avec les résidents. Si pour certains c'était inimaginable, pour d'autres qui n'avaient pas quitté l'institution depuis des années ou qui continuaient à nourrir une curiosité du monde, ce fut une ouverture magnifique.

Aux Charmettes, c'est en 1989 que nous avons organisé un premier séjour de vacances. Nous avons choisi un hôtel à Thoun dans lequel nous nous sommes installés avec treize pensionnaires et huit accompagnants, tous volontaires et prêts à vivre cette expérience. Pour se préparer, les animateurs firent des stages de formation dans les étages pour alléger le travail des soignants. Ce furent cinq jours inoubliables, source de plaisir et d'enrichissement. Les résidents créaient des liens avec des personnes qu'ils ne connaissaient pas forcément. En petit groupe naissaient une proximité et un partage nouveau entre résidents et accompagnants; le restaurant n'était pas la salle à manger du home et les balades ouvraient de nouveaux horizons. Ballenberg, tours en bateau, balades en montagne, ils dégustaient chaque instant. Dans ce premier groupe, il y avait deux pensionnaires qui n'avaient jamais été en vacances de leur vie, je vois encore la lumière dans leurs yeux. Le retour de ce groupe joyeux et complice de pensionnaires et employés suscita bien sûr curiosité et intérêt dans toute la maison, si bien qu'à partir de là, chaque année purent être organisés un ou plusieurs séjours hors cadre.

Dans ces années-là, la plupart des autres institutions organisèrent à leur tour des séjours de vacances, en Suisse, en France, à la montagne,



Souvenirs de vacances des résidents des institutions



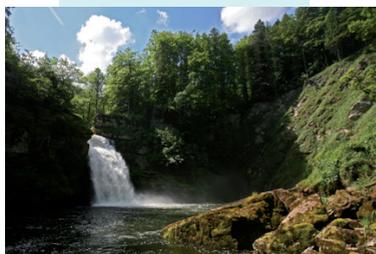
au bord de la mer, en grands groupes, en petites équipes... Chacun fit ses expériences qui agrandirent l'éventail des possibilités.

Aux Charmettes, dès 1991, on testa une nouvelle formule: les vacances «en famille» ou partage de la vie quotidienne au chalet. En effet, nous avons découvert en Gruyère, à Charmey, un chalet équipé pour recevoir des personnes âgées et handicapées en fauteuil roulant. Situé un peu en dehors du village avec une très belle terrasse, il allait permettre aux résidents non seulement d'y préparer leurs repas, mais d'y vivre comme ils l'entendaient. Longues soirées de jeux, repas comme à la maison, lecture, petits apéros sympathiques, grasses matinées et balades permettaient à tous un dépaysement garanti. Sept résidents et cinq accompagnants, cela créait une grande famille où chacun pouvait s'exprimer et être entendu.

La formule fut tant prisée que pas moins de sept séjours furent organisés à Charmey entre 1991 et 2003.



Charmey



Saut-du-Doubs



Pendant cinq ans, de 1992 à 1996, on proposa aux pensionnaires une nouveauté: passer une dizaine de jours dans une autre institution située sur les hauteurs du Léman, le Home Salem à St-Légier/Vevey. Pour ce faire, ils devaient céder leur lit ou leur chambre aux pensionnaires de St-Légier que nous accueillions à Neuchâtel. Démarche pas toujours simple à vivre. Ce fut néanmoins un succès puisque chaque année nous avons trouvé trois ou quatre pensionnaires qui partirent découvrir la douceur des rives du Léman. Pendant ce temps, nous avons accueilli les pensionnaires de St-Légier et leur avons fait découvrir, ou redécouvrir pour certains, le Littoral et les Montagnes neuchâteloises. Au milieu du séjour, nous organisons un grand pique-nique à mi-distance pour que chacun retrouve ses repères. Comme Les Charmettes avaient trop peu de chambres individuelles à offrir, cet échange s'arrêta. Mais pour ceux qui y participèrent, ce fut une belle expérience de rencontres et de découvertes.

Dans les années 2000, La Fondation La Résidence au Locle offrit en location aux institutions un lieu de vacances aménagé pour des personnes handicapées, la Ferme Pigeon à La Brévine. Nous y fîmes deux séjours, en 2000 et 2002. Cette vieille ferme neuchâteloise rénovée est un très beau lieu, cosy et chaleureux. Dix personnes, cinq pensionnaires et cinq accompagnants ont ainsi pu renouer avec les plaisirs des vacances en famille à la ferme. Comme le soleil n'était pas toujours de la partie, les vacanciers se sont réchauffés tous les soirs au coin du feu, un verre à la main. Pêcher la truite pour le souper, aller au marché à Pontarlier, se balader au Saut du Doubs, rien n'a manqué pour faire de ces séjours des semaines pleines de surprises, d'émerveillement et d'amitié. Durant l'un de ces séjours, il y avait parmi les pensionnaires une dame qui, après la guerre, avait travaillé comme institutrice à La Brévine. L'une de ses anciennes élèves, informée de sa venue, alerta tous les autres élèves d'alors et ils vinrent lui faire une visite surprise un soir à la Ferme Pigeon. Merveilleux, non?

En 1993, on organisa à Twannberg, dans l'hôtel spécialement aménagé, un séjour d'une semaine avec six résidents lourdement handicapés qui rêvaient de se baigner. Les six accompagnants passèrent tous les jours des heures dans la piscine thérapeutique pour le plus grand bonheur des pensionnaires.

Puis, année après année, on se lança dans les projets les plus fous. Partir avec douze pensionnaires et huit accompagnants pour une semaine à Brissago était un vrai pari. Il faut dire que le Tessin, destination de voyage de noces pour beaucoup de résidents, était un projet qui ré-



Brissago, Tessin

veillait plein de souvenirs! Malgré la distance et la chaleur, tout s'est admirablement bien passé. Les trois quarts des pensionnaires rentrèrent en disant qu'ils auraient voulu y rester une semaine de plus.

Fort de cette expérience, on décida de partir à l'étranger! Ce fut Anecy, puis l'Abbaye de La Prée près de Bourges avec les pensionnaires de La Sombaille, puis Chaux-Neuve dans le Jura français, Jully les Buxy dans les vignobles de Bourgogne, enfin en 2005, Haguenau en Alsace avec deux bus, onze résidents et onze accompagnants, une semaine avec une ambiance qu'on aurait pu qualifier du tonnerre, s'il n'avait fait aussi insolemment beau! (Gazette des Charmettes).

Entretemps, on refit aussi des séjours en Suisse, à Neuhausen en face des chutes du Rhin, à Jongny, magnifique balcon face au Léman et aux Alpes, à Kappel, dans l'Oberland zurichois pour revisiter Zoug et Lucerne, à St-Ursanne pour se balader le long du Doubs, à Porrentruy, Bellelay et même au zoo de Bâle, enfin deux ans de suite à Saanen près de Gstaad dans l'Oberland bernois.

Ces vingt-trois semaines de vacances ont été, pour les pensionnaires comme pour le personnel de très beaux séjours. Ils ont appris à se connaître autrement, à s'écouter, à vivre ensemble, sans horaire, à partager leurs histoires, leurs émotions, leurs rires. Lorsque le temps était à la pluie, ils devenaient comme ils se sont appelés des «Pros» des jeux et de la soupe aux légumes! A Chaux-Neuve dans le Jura où le gîte n'offrait pas le même confort qu'aux Charmettes, les vacanciers ont fait preuve d'un humour à toute épreuve. Comme le temps était froid et pluvieux, pour se réchauffer, ils visitèrent une distillerie d'anis et une miellerie où ils ne se privèrent pas de déguster... Et pour encore faire fi du temps, ils décidèrent d'aller visiter par un froid polaire «L'Odyssée blanche», un monde entre chiens et loups... et les sources du Doubs sous une pluie battante! Cette semaine de vie au gîte, ponctuée de bons repas, jeux de cartes, toupie et dominos, reste un souvenir rempli de fous rires et de joie.

Si je me souviens aussi bien de toutes ces vacances, c'est que, presque chaque fois j'ai fait une petite visite qui me permettait de sentir l'ambiance qui régnait. J'y emmenais toujours trois employés des services de cuisine ou de buanderie qui avaient moins l'occasion de partager le vécu des résidents et pour qui c'était une réelle découverte. Je m'étais promis avant ma retraite de trouver le temps de vivre toute une semaine de vacances avec toute l'équipe. C'est ainsi qu'en 2004 je partis une semaine à Jully Les Buxy en Bourgogne; j'en ris encore tellement ce fut magnifique.

Sans un engagement fort des soignants et animateurs, de telles expériences ne sont pas possibles. Ils sont là, jour et nuit, pleins d'entrain, à l'écoute, poussant les fauteuils roulants, prêts à tous les jeux et à tous les imprévus. Si le séjour leur est offert, aucune heure supplémentaire n'est payée. Tous sont volontaires et jamais nous n'avons dû annuler un projet faute de personnel. Cela traduit la qualité de leur motivation.

Pour terminer, je veux encore préciser que tous ces projets de vacances ont pu être financés grâce aux dons et à la totalité des bénévoles des kermesses. Aux Charmettes, nous avons fait le choix d'un prix unique et symbolique de Fr. 300.- par résident, quels que soient la destination et le type d'hébergement choisis. Cette somme correspondait au montant de «l'argent de poche» que recevait toute personne au bénéfice des prestations complémentaires. Nous voulions que nul ne soit empêché d'y participer faute de moyens.



Oberland bernois



Vignoble de Bourgogne



Hospices de Beaune

## 4.6. Dimension artistique par Loyse Renaud Hunziker

### 4.6.1. Et l'art, dans tout ça?

Grâce au système du pourcent culturel, grâce aussi aux convictions d'un certain nombre des acteurs de la FECPA, au premier rang desquels il faut saluer Pierre-André Delachaux, ancien membre du comité directeur, les artistes contemporains, surtout neuchâtelois, occupent une place de choix dans les institutions, avant tout dans les homes médicalisés. Le souci de mettre les œuvres d'art sous le regard et à la portée des résidents a été jusqu'à présent relayé de façon exemplaire par les directions, et sans doute la nouvelle génération désormais aux commandes aura-t-elle à cœur de préserver ce patrimoine, voire de l'enrichir.

### 4.6.2. Au Home La Sombaille

Nous n'avons trouvé aucune trace, ni dans les procès-verbaux de la Commission administrative, ni dans les rapports annuels, de la façon dont a été décidée l'attribution du pourcent culturel lors de la construction du nouveau bâtiment. Pourtant, une sculpture métallique de Francis Berthoud orne la façade est. Entre parenthèses, elle a donné quelques soucis à la direction du home, car les pigeons l'affectionnaient comme perchoir au point qu'il était devenu impossible d'ouvrir les fenêtres des locaux situés juste en dessous en raison des déjections produites par les volatiles. Heureusement une solution a pu être trouvée, par la pose, autour de la sculpture, d'un filet invisible. Une autre sculpture du même artiste, en bois cette fois-ci, a été remise en valeur lors de la réfection de la salle à manger. Durant un certain temps, des expositions d'artistes régionaux ont été organisées à La Sombaille, et aussi des concours d'artistes du 3<sup>e</sup> âge qui ont connu un vif succès avant de s'essouffler et de tomber dans l'oubli.

Lors des importants travaux de rénovation du nouveau bâtiment, il a été décidé d'attribuer un modeste pourcent culturel à une œuvre d'art qu'il s'agissait d'installer dans le jardin devant l'ancien bâtiment. Un jury a été désigné (deux membres du comité directeur, une galeriste, deux artistes) et une invitation ainsi que le règlement du concours ont été adressés à cinq artistes neuchâtelois. Malheureusement, aucun des projets présentés n'a convaincu le jury, qui s'est ensuite adressé, pour une œuvre de commande, à un jeune artiste chaud-fonnier, Cédric Magnin. C'est ainsi que «Le réveil des géants», œuvre affectueusement surnommée «Les bébés», habite le jardin depuis l'été 2003.

### 4.6.3. Au Home Les Charmettes

On en sait un peu plus pour la construction du Home médicalisé Les Charmettes. Selon le procès-verbal de la Commission administrative du 1<sup>er</sup> juillet 1983, un jury composé de quelques artistes désignés par la Commission cantonale des arts plastiques et de quatre membres de la Commission administrative a porté son choix sur trois projets:

- pour le jardin: «Marius», de Claude Jeannotat, construction en fer, animée de couleurs
- pour la façade sud: «Misaine», de Jean-Claude Reussner, sculpture de bronze fondu et patiné
- pour la salle à manger et la cafétéria: «Les trois âges de la vie», d'André Evrard, deux triptyques constitués de trois panneaux peints.

Si les deux premières œuvres occupent toujours l'endroit où elles ont été installées, les peintures d'Evrard ont un peu voyagé. Lors de



Sculpture de Francis Berthoud



Le réveil des géants de Cédric Magnin

#### Marius n'est pas une fontaine

Quelle ne fut pas la surprise de Marcel Payard, directeur du Home Les Charmettes, lorsqu'il assista à la pose de la sculpture intitulée «Marius» dans le jardin... Croyant que l'endroit accueillerait une fontaine, il avait fait installer une amenée d'eau. On avait juste oublié de l'informer que la commission artistique chargée du choix des œuvres avait changé d'avis.



Marius de Claude Jeannotat

la rénovation de la salle à manger, le triptyque qui s’y trouvait a déménagé à l’administration de la FECPA, où il se plaît autant qu’il plaît aux collaboratrices et aux visiteurs. Le triptyque de la cafétéria a également été décroché lors de travaux de rénovation, puis réinstallé au même endroit. En outre, le pour cent culturel a permis l’achat d’œuvres de Daniel Aeberli et Jacques Minala.

Aux Charmettes aussi, des expositions d’artistes régionaux ont été et sont encore ponctuellement organisées. En outre, dans les années 90, deux pensionnaires particulièrement doués, dont l’un très proche de l’art brut, ont réalisé plusieurs œuvres très intéressantes. L’une d’elles est toujours accrochée dans l’entrée de l’administration FECPA.

#### 4.6.4. Au Home Les Arbres

L’expérience des Arbres est certainement la plus originale. Sur proposition du comité directeur, il a été décidé que le pourcent culturel serait attribué en partie seulement à une œuvre d’art importante, et que le solde serait utilisé pour créer une galerie d’art temporaire, avec une exposition renouvelée trois ou quatre fois par année. A chaque exposition le home acquerrait une œuvre, jusqu’à épuisement des fonds à disposition, soit pendant environ cinq ans. Le choix des artistes serait fait par une petite commission présidée par Pierre-André Delachaux.

Le concours destiné à l’œuvre devant trouver place entre le hall et la cafétéria a été lancé sous le label «Œuvre transparente». Le jury comprenait notamment trois artistes, les architectes et deux membres du comité directeur. C’est le vitrail intitulé «Herbier», de Catherine Bolle, qui l’a emporté. Son vernissage a eu lieu le 10 septembre 1993, dans le cadre de l’inauguration du home médicalisé.

La Galerie des Arbres a effectivement fonctionné de 1993 à 1998, accueillant au cours de son existence une bonne vingtaine d’expositions personnelles ou collectives d’artistes neuchâtelois ou romands, avec une incursion à Winterthur à l’occasion d’un échange d’artistes organisé par la Fondation Winterthur - La Chaux-de-Fonds. La peinture surtout a été à l’honneur (huiles, aquarelles, acryl), mais la sculpture, la gravure, le dessin, la photo et différentes techniques mixtes n’ont pas été oubliés. Le home a fait l’acquisition de plus de trente œuvres, exposées dans les locaux communs et dans les bureaux de l’institution. Parmi les artistes exposés, signalons par exemple, outre Catherine Bolle qui a eu l’honneur de la première exposition, Claudine Grisel, Daniel Aeberli, Philippe Rufenacht, Pierre Oulevay, Claude-Alain Bouille, Jean-François Robert, Bruno Manser, Yves Landry, Alphonse Layaz, Irène Curiger...

C’est aussi aux Arbres qu’un artiste alors tout jeune, mais désormais confirmé, Jonathan Delachaux, a réalisé sa première commande publique, toujours visible dans la salle polyvalente du 5<sup>e</sup> étage. Il a été mandaté en 1993 «pour exercer son art sur les poutres de la salle des combles en donnant libre cours à son imagination».

#### 4.6.5. A la Fondation et à l’administration

Lors de la réfection des bâtiments de l’ancienne Maison des Charmettes, une œuvre d’art a été commandée à Patrick Honegger, sculpteur. Inaugurée le 28 août 1992, elle occupe superbement l’espace situé à l’est du bâtiment de l’administration.

Quant aux locaux de l’administration, outre les tableaux d’Evrard cités plus haut, ils abritent des lithographies de Loewer et des aligraphies de Moscatelli, œuvres offertes par les architectes Pierre Studer et Paul Salus pendant la construction du Home médicalisé Les Arbres.



Misaine de Jean-Claude Reussner



Les trois âges de la vie d’André Evrard



L’Herbier de Catherine Bolle

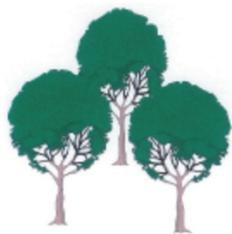


Jonathan Delachaux



Chaconne de Patrick Honegger

## 5. Quelques reflets de la vie dans les institutions



### 5.1. Home Les Arbres

par Florence de Dieuleveult Girardet

## HOME MÉDICALISÉ LES ARBRES

### 5.1.1. Introduction

Lorsque j'ai été nommée à la direction du (encore) futur Home "Les Arbres", j'étais sur un nuage... Effectivement, depuis que j'avais commencé à travailler en gériatrie, beaucoup d'idées de prise en charge de patients atteints de démences m'étaient venues et voilà que l'opportunité de les mettre en pratique m'était donnée.

Le premier travail a consisté à trouver les cadres qui seraient intéressés par la psycho-gériatrie, puis à construire des équipes équilibrées pour chaque étage. L'établissement a ouvert ses portes le 7 juin 1993 et le 1<sup>er</sup> octobre de cette même année nos 83 lits étaient occupés, uniquement par des cas médicalisés. Nous avons donc dû organiser nos premiers mois dans la rapidité la plus absolue. Lorsque je constate que, 20 ans plus tard, 30% du personnel est encore présent, je pense que nous avons bien pris le temps d'expliquer notre projet aux postulants et qu'ils n'ont pas été déçus par ce qu'ils ont trouvé.

Nous avons créé, effacé, recommencé. En fait, nous avons vécu et fait vivre ce home avec des moments plus forts et plus marquants que nous détaillons dans les paragraphes suivants.

### 5.1.2. Psycho-gériatrie et échanges internationaux

Dès l'ouverture, nous avons constaté le nombre croissant de cas de psycho-gériatrie plus ou moins lourds; étant donné le manque d'accueil spécialisé pour ce domaine, nous avons essayé de garder les résidents au maximum dans l'établissement, pour des raisons familiales et humaines. Cela représentait des difficultés pour le personnel et nous étions dans l'obligation de transférer à Perreux les personnes qui risquaient de fuir.

Ces constatations ont amené l'équipe de direction à se pencher sur les possibilités de l'organisation particulière d'un service adapté à cette clientèle. Une étude a été faite sur un type de prise en charge appelé "Cantou", qui fonctionnait déjà en France. Après la visite de plusieurs de ces établissements (Paris, Clermont-Ferrand, Dôle), il a été décidé d'ouvrir un étage sur ce modèle de prise en charge dès l'année 1996.

Le 1<sup>er</sup> avril s'est donc ouvert ce service. Ses particularités:

- fonctionnement du service comme un appartement "familial"
- participation des résidents à la confection des repas
- participation du personnel au repas des résidents.

Ce mode de fonctionnement est basé sur le constat que, même en ayant perdu une partie plus ou moins importante de leur mémoire,



les personnes âgées gardent les gestes maintes fois répétés comme, par exemple, le fait, pour les femmes, d'éplucher des légumes.

À la mi-juillet 1998, nous avons reçu la visite du Dr Daniel Taillefer, directeur du Centre de Consultation et de Formation en Psycho-gériatrie (CCFP) à Montréal et co-auteur avec le Dr Daniel Geneau du PECPA-2R, système médical d'évaluation des démences séniles, accompagné de Michel Bigaouette, assistant de l'ASSTSAS de Montréal (Association pour la Santé et la Sécurité du travail – secteur Affaires sociales). Ces derniers étaient en visite de découverte entre la France et la Suisse, à la recherche de nouvelles formes de prise en charge pour les personnes âgées atteintes de démences, particulièrement de type Alzheimer.

J'ai été invitée à donner une conférence au V<sup>e</sup> colloque de psychogériatrie de Montréal - 2h de conférence et 30mn de questions - (huit orateurs venus des Etats-Unis, du Canada, de France et de Suisse et cinq cents participants); j'ai ainsi eu l'opportunité de présenter le Home "Les Arbres" et d'expliquer plus précisément le fonctionnement du Cantou. Profitant de ce séjour québécois, j'ai pris des contacts avec des établissements locaux et de Magog (120km au sud de Montréal) puisque l'idée était de proposer au personnel du home de faire un stage dans un établissement québécois. Une rencontre avec la responsable du Département de la santé de Montréal a conclu ce voyage sur un projet de concrétisation dès l'an 2000. Dans le même ordre d'idées, j'ai renoncé à mes honoraires de conférencière en échange de l'engagement des Drs Taillefer et Geneau d'offrir une journée de formation gratuite au personnel du home.

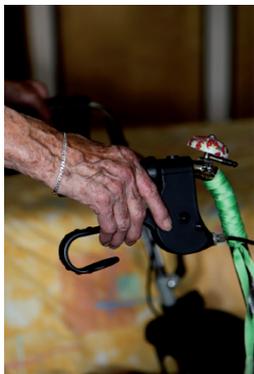
Nos correspondants québécois sont venus au mois de février 2000 pour donner le cours qu'ils dispensaient dans les établissements de Montréal et environs: "Gestion non pharmacologique des désordres du comportement et de l'agitation chez la personne âgée atteinte de démence". Nous avons proposé cette formation à l'ensemble du personnel des établissements neuchâtelois et, pour ce faire, avons organisé cette première session à l'Université de Neuchâtel. Nous avons eu la participation de 45 infirmières et 84 aides-infirmières. Au vu de ce succès et des fortes demandes qui ont suivi, une deuxième session a été organisée au CHUV, à laquelle ont participé soixante infirmières et septante aides-infirmières. Nous avons alors décidé d'élargir notre offre et d'offrir cette formation au personnel de l'ensemble des établissements romands.

Ensuite, le home a continué un certain temps d'organiser des cours pour toute la Suisse romande puis, au vu du travail que cela impliquait, a passé la main. Ces cours se donnent toujours au sein de nombreux établissements.

Comme prévu, durant cette même année 2000, six employés du home ont effectué un stage d'un mois dans des établissements de Montréal. Tout d'abord, en avril, un premier groupe de trois personnes est allé au "Manoir Cartierville", établissement de psychogériatrie spécialisé pour les personnes malentendantes; puis, au mois d'octobre, un deuxième groupe est allé au "Centre des Trois Rives" à Montréal, établissement regroupant un centre d'hébergement de longue durée, un centre d'accueil intermédiaire, un centre pavillonnaire, équivalent de nos appartements protégés, et un accueil de type familial ressemblant à notre Cantou. Le but du stage était de comparer les deux systèmes de prise en charge et de voir ce qui pouvait "s'importer" de positif dans nos établissements.



Travaux au Home Les Arbres



Parallèlement, durant l'année 2000, nous avons eu la chance d'accueillir dans l'établissement une délégation allemande spécialement intéressée par le Cantou. À la suite de cette visite, je me suis rendue avec la présidente du comité directeur à Rendsburg (au nord de l'Allemagne, à une vingtaine de kilomètres de la frontière danoise), où nous avons visité un complexe réunissant un service de soins à domicile, des services d'hébergement (gériatrie et psycho-gériatrie) ainsi qu'un centre de soins palliatifs.

Nous aurions aimé organiser des stages pour le personnel comme nous l'avions fait avec le Québec mais, très vite, nous avons constaté que la barrière linguistique ne permettrait pas au personnel d'être réellement intégré dans une équipe de soins.

Au-delà des côtés purement intellectuels, des échanges de points de vue et des comparaisons administrativo-politiques des différents pays, ces relations nous ont permis d'aborder de nouveaux modes de fonctionnement en nous appuyant sur des réflexions plus approfondies grâce à ces expériences étrangères, et ils nous ont aidés à améliorer la qualité de nos prestations avec une plus grande ouverture d'esprit.

Nous avons dû admettre que le Cantou était adapté à la société française mais pas à la société suisse. Effectivement, le fonctionnement du Cantou tourne autour du repas familial: préparation, cuisson et prise du repas. Ces moments ne sont pas aussi inscrits dans la société suisse et les réactions des familles ont été plutôt négatives; le sentiment partagé était que nous «mettions les résidents au travail» et que nous aurions dû diminuer les prix de pension en conséquence. Parallèlement, le personnel culpabilisait et avait du mal à partager les repas avec les résidents, ayant l'impression de ne pas être au travail dans ces moments-là.

Cette constatation, ajoutée au fait que les résidents "fugueurs" devaient être obligatoirement transférés à Perreux, ce qui entraînait de multiples complications de transports pour les familles, nous ont amenés à transformer notre Cantou en service de psycho-gériatrie fermé. Nous avons ainsi pu accueillir les résidents souffrant d'errance des établissements du Haut du canton. Nous avons organisé ce service avec l'aide du médecin-chef de Perreux, très intéressé par le fait d'avoir une antenne dans les Montagnes neuchâteloises.

### 5.1.3. «Les Bonsais», notre garderie

Pourquoi une garderie? Les échanges qui s'établissent entre les générations représentées dans l'établissement et la garderie présentent beaucoup d'aspects positifs. En effet, les personnes âgées, riches de leur passé, peuvent transmettre aux enfants leurs souvenirs et leurs connaissances avec la simplicité et la sagesse de leur âge; de leur côté, les enfants apportent un dynamisme, un enthousiasme et une joie de vivre spontanée qui ont souvent disparu de l'horizon des aînés.

Au mois d'août 1995, nous avons ouvert une garderie d'enfants; au départ, elle était destinée aux enfants du personnel mais, dans les faits, 50% des bambins accueillis venaient de l'extérieur. Le but principal était de mettre en place un projet éducatif multi-générationnel.

Nous fonctionnions conjointement avec l'Office de l'emploi, et seul un poste à 50% était à la charge de la garderie. Les autres employés étaient placés dans le cadre des "mesures de crise" pour une période de six mois pouvant être augmentée à douze mois. Le but était que la garderie ne supporte pas de charges financières trop lourdes

au début, afin qu'elle puisse au fur et à mesure de l'inscription des enfants, procéder à des embauches sur son budget.

Certaines activités, comme les sorties "piscine" ou les après-midi "pâtisserie" se faisaient conjointement avec les enfants et les personnes âgées. Dans ces deux activités, nous avons constaté un réel bonheur chez les uns et chez les autres. Nous offrions donc aux enfants non seulement des occupations et des jeux, mais aussi la possibilité de relations enrichissantes dans un cadre éducatif.

En 1997, nous avons passé un accord avec l'Office de l'emploi qui nous demandait de garder des places libres afin de pouvoir accepter très rapidement les enfants des chômeuses placées en mesure de crise. L'organisation du fonctionnement n'était pas aisée tous les jours car il fallait gérer du personnel "roulant", mais une bonne coopération avec les services du chômage permettait de satisfaire à la fois les enfants, les parents, l'établissement et les services de placement.

Une étudiante en sociologie a rédigé son mémoire sur notre type de fonctionnement (relations entre les enfants et les personnes âgées dans une institution); nous avons également reçu deux déléguées du canton du Jura qui souhaitait intégrer ses futures garderies à des établissements existants plutôt que de les créer de toutes pièces.

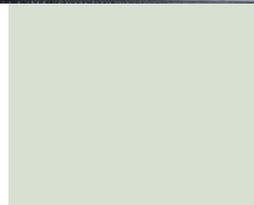
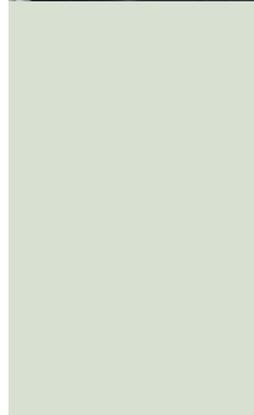
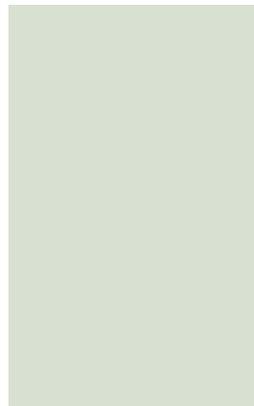
Les dispositions introduites par la CCT Santé 21 ainsi que les exigences légales en matière de formation auraient dû renchérir notablement le coût d'exploitation de la garderie. Les parents ont refusé de discuter une adaptation des tarifs, faisant circuler une pétition pour s'opposer à cette augmentation, pourtant indispensable; parallèlement, les autorités communales ne pouvaient entrer en matière sur des subventions, la Commune ayant à l'époque suffisamment de places libres dans ses garderies. Nous n'avons eu alors d'autre solution que de fermer "Les Bonsaïs" le 2 juillet 2004... avec beaucoup de tristesse.

#### 5.1.4. Fêtes de fin d'année et revues

Les fêtes de Noël traditionnelles nous ont posé quelques problèmes en début d'exploitation. En effet, le choix architectural qui avait été fait privilégiait la vie par étage. Chaque étage bénéficiait de sa salle à manger. Notre grande salle d'animation sous les combles allait-elle être adéquate pour recevoir tous nos résidents et leurs invités, deux par résident? Expérience faite, la réponse s'est imposée: non. Les difficultés rencontrées lors de la première soirée en 1993 ont été si nombreuses que, dès le début 1994, nous avons réfléchi à modifier l'organisation de la fête.

La première modification, toujours d'actualité, a été de proposer autant de fêtes de Noël que nous avions de services, soit cinq. Chaque résident pouvait ainsi convier le nombre de personnes qu'il désirait, les deux premières étant invitées par le home, et les autres participant financièrement aux repas.

Les repas... Il fallait aussi trouver une solution car le home ne dispose pas de cuisine et se proposait de recevoir environ nonante personnes chaque soir. Ce sont donc des membres du personnel, volontaires qui ont assumé la fonction de "cuisinier d'un soir". Ces personnes, dont la directrice, ont donc assuré, durant plusieurs années, la confection d'un menu pour nonante convives jusqu'à ce que nous trouvions un cuisinier extérieur disponible pour préparer les cinq soupers.



S'est ensuite posé le problème de la religion. Le fait est incontestable, Noël est une fête chrétienne. Certains de nos résidents ont alors décidé de ne plus y participer car ils ne voulaient pas être associés à une religion autre que la leur. Pour cette raison, nous avons décidé d'organiser une fête de fin d'année, sans connotation religieuse. Mais par quoi remplacer les chorales et les chants de Noël? Un brainstorming intense nous a amenés à une conception qui a peu varié au cours du temps: présenter chaque année un spectacle entièrement «maison», de type revue, sur un thème particulier. Nos premiers spectacles n'étaient d'abord constitués que d'une suite de sketches et de chants, avec une interprète exceptionnelle en schwyzerdütsch: Dora.



Il faut remercier notre maître de cérémonie, Claude-Alain Bouille, plus connu sous le nom de Bouzou, qui chaque année a écrit le scénario des spectacles. Toujours très inspiré, il a été le moteur de ces soirées et a réussi à entraîner l'ensemble de l'équipe d'animation, renforcée par les membres du personnel des autres services qui souhaitaient participer.

Dès 2003, les spectacles ont été conçus sur des variations autour d'un seul thème:

- "le Kn'Arbres", autour du cirque
- "Robin, son Arbre", autour de la solitude
- "l'Arbre à sous-haies", autour des impôts
- "l'Arbre à qualité", autour de la certification
- "le secret de l'Arbre-à-pommes", autour des fêtes
- "le Hit Par-Arbres", autour des années 70-80
- "la cérémonie des Arbres", autour des Oscars
- "le club Med-Arbres", autour des vacances.

### 5.1.5. Animaux de compagnie

L'entrée dans un home est toujours une étape extrêmement difficile pour une personne âgée, et encore plus lorsqu'elle partage sa vie avec un compagnon à quatre pattes, en général lui aussi âgé. Souvent, c'est le seul interlocuteur présent au quotidien, celui auquel la personne a confié ses secrets, ses joies et ses tristesses: il est l'Ami! Alors, devoir l'abandonner est cruel pour le futur résident.

Forts de cette réflexion, nous avons décidé d'accueillir les résidents avec leur compagnon et, parallèlement, nous avons autorisé les membres du personnel à venir travailler avec leur animal.

Pour que ce système soit viable, nous avons établi des règles assez strictes:

- si l'entrée devait se faire dans une chambre à deux lits, le colocataire était consulté et devait impérativement être d'accord
- l'entretien (litière, alimentation, frais de vétérinaire, etc...) restait à la charge du propriétaire
- l'animal de compagnie ne devait en aucun cas avoir accès aux salles de soins et son domicile était la chambre du maître ou les parties communes s'il ne dérangeait personne. Les problèmes de transmission de microbes nous paraissaient mineurs. Pourquoi un chien ou un chat qui vit depuis parfois plus de dix ans avec son maître attendrait-il d'entrer au home pour lui transmettre une quelconque infection?
- particulièrement en ce qui concernait les chiens, le propriétaire devait se charger des trois ou quatre sorties quotidiennes... et ramasser leurs déchets

#### L'art vous nourrit

Au début de l'activité de la Galerie des Arbres, une dame âgée, inconnue de l'institution, fréquentait avec assiduité les vernissages. Les animateurs ont fini par s'apercevoir que les œuvres d'art l'intéressaient beaucoup moins que les petits fours, dont elle glissait subrepticement une grande quantité dans son sac à main.

- si un animal devait se montrer agressif, il serait immédiatement exclu. En réalité, il n'y a jamais eu de problème, tous ces animaux se sont croisés, aimés, ignorés, mais jamais battus.

Nous avons ainsi accueilli plus d'une dizaine de chiens, du petit chihuahua au grand bouvier bernois et une vingtaine de chats.

Le bilan est très positif; le bonheur engendré auprès des résidents est impossible à quantifier mais les sourires de reconnaissance nous en disent long.

### Un pensionnaire fidèle

Et si nous parlions de «Domino»? Il est le résident le plus ancien de l'établissement et, de fait, un résident à quatre pattes. Son histoire est liée tout d'abord à Mlle G. Nous avons appris qu'une personne inscrite dans plusieurs établissements s'apprêtait à faire piquer son chat (alors âgé de 12 ans) afin de lui éviter de se retrouver sans elle. Apprenant qu'elle pouvait entrer dans le home avec son chat, elle prit aussitôt sa décision. Malheureusement, quelques années plus tard, c'est son compagnon de 15 ans qui s'en alla le premier. Elle adopta ensuite un chaton qui l'accompagna jusqu'à son décès. Que faire alors de «Domino»? À notre grande surprise, une autre résidente émit le désir de le garder. Ainsi fut fait. Ce chat a fait le bonheur de quatre résidentes, sans parler du personnel pour qui il incarne une continuité dans l'affection de nos amis à quatre pattes.



### 5.1.6. Conclusion

Petit à petit, l'établissement s'est organisé, certifié, a vécu des hauts et des bas comme tout un chacun, a tracé sa route année après année. Plusieurs centaines de personnes y sont passées, soit pour y travailler, soit pour y résider. J'espère que non seulement elles ont trouvé un établissement de bonne qualité mais surtout un peu de bonheur; bonheur dont j'ai moi-même bénéficié en travaillant durant toutes ces années avec du personnel motivé, des cadres exceptionnels, une fondation qui m'a toujours soutenue et un service de la Santé publique qui nous a fait confiance.

À l'heure où la révision de l'âge de la retraite faisait couler beaucoup d'encre et de salive, chacun se demandant à quel âge il arrêterait de travailler, la question ne s'est pas posée pour moi. Attaquée de plein fouet par un cancer plutôt agressif, je devais quitter cet établissement et ses habitants que j'avais tant aimés sans avoir eu le temps de m'y préparer. Cette période reste pour moi l'une des plus douloureuses de ma vie.

Regarder en arrière me permet de constater que ce que nous avons construit durant dix-neuf ans est solide. Je souhaite à chacun de continuer à y trouver le moyen de s'épanouir.

*En juin 2015, Mme Florence de Dieuleveult Girardet, une femme d'exception s'en est allée. Engagée par la FECPA en 1992, elle a dirigé avec maestria le Home médicalisé Les Arbres depuis sa création jusqu'en 2010. Dynamique, créative, rassembleuse, elle a donné son envol à cette institution. Merci Florence pour ta vitalité, ton amitié et ton exemple qui nous renforcent. A la famille endeuillée, nous adressons nos pensées émues et reconnaissantes.*



C'est aussi Les Arbres

## 5.2. Home Les Charmettes par Marianne Escobar



H O M E M É D I C A L I S É L E S C H A R M E T T E S  
F O N D A T I O N D E S É T A B L I S S E M E N T S C A N T O N A U X P O U R P E R S O N N E S Â G É E S



### 5.2.1. Introduction

En cette année où nous nous remémorons les 40 ans de la FECPA, le Home médicalisé des Charmettes fête son 30<sup>e</sup> anniversaire. Le texte qui suit n'est pas un rapport, il ne comporte ni comptes, ni statistiques... il rejoint plutôt ce qui, après dix-huit ans de présence aux Charmettes et huit ans de retraite, émerge de mes souvenirs.



Lorsqu'en 1988, j'ai repris les rênes de cette institution, j'avais peu travaillé avec des personnes âgées et je ne connaissais pas les milieux institutionnels. Je suis venue y chercher de la connaissance et j'en ai trouvé. J'ai surtout appris à douter des représentations que j'avais et à maîtriser ma réflexion sur l'humain, sa liberté, sa générosité, son ambivalence, sa complexité et sa vulnérabilité. J'ai appris qu'il n'y avait pas de recettes et que souvent le plus important se trouve dans ce qui n'est pas dit, ou exprimé autrement.

J'ai aimé cette maison et tous les liens que j'ai pu y tisser avec les résidents, les familles, les hommes et les femmes qui y travaillent, avec les membres et les collaborateurs de la FECPA et tous ceux qui ont gravité autour de cette institution et ont participé à son bon fonctionnement.

Même si, vu de l'extérieur, les années peuvent se ressembler tant le déroulement de la vie d'un home comporte des moments incontournables et répétitifs, j'ai découvert qu'il y avait dans cette maison une liberté, une force et une grande motivation pour améliorer, inventer et réinventer la vie institutionnelle.

Bien sûr, pendant ces dix-huit ans, gérer l'incertitude, assurer la continuité, être à l'écoute, à la recherche de solutions, d'un équilibre et surtout d'une dynamique, cela représenta autant de préoccupations qui nous ont entraînés au travers d'inéluctables moments de pesanteur et d'allégresse. L'alternance est inévitable!

Pour illustrer la vie quotidienne aux Charmettes, j'ai relevé tout à fait subjectivement quelques activités qui nous ont beaucoup mobilisés.

### 5.2.2. Vie spirituelle

Pour un grand nombre de pensionnaires, la vie spirituelle et les questions existentielles sont des sujets de réflexion qui doivent pouvoir être accompagnés. C'est pourquoi, au-delà des célébrations hebdomadaires, alternativement culte et messe, il a été décidé en 1995 d'organiser avec l'équipe d'aumônerie une retraite œcuménique de quatre jours à Sornetan (Jura). Douze personnes âgées, six membres du personnel et quatre aumôniers protestants et catholiques y ont participé. Groupes de paroles, entretiens, célébrations et activités récréatives ont permis aux retraitants de partager des moments d'une grande intensité. Une deuxième retraite a été proposée un an plus tard. Pour des questions d'organisation, des journées de réflexion spirituelle hors cadre ont ensuite remplacé ces retraites.

Autour de thèmes comme le passage, la prière, la lumière, la mort... un jour, les traces de vie qu'on laisse, la famille, etc... Ces journées ont



permis à chacun de s'exprimer, de dire son espérance, ses inquiétudes, ses souhaits, de poser des questions et de partager ses convictions. Portés par toutes ces réflexions, les pensionnaires et le personnel du home ont accepté en 1999 de participer à l'émission télévisée «Pas-serelle» dans le cadre d'un reportage sur la spiritualité de la personne âgée.

Relevons encore que pendant quelques années la paroisse protestante des Charmettes, quatre fois par an, délaissait sa chapelle et organisait le dimanche matin le culte de quartier à la cafétéria du home. Belle ouverture!

### 5.2.3. Kermesses à thème

Comment organiser une kermesse pour que ce ne soit pas une journée ennuyeuse et ringarde juste destinée à récolter des fonds? Ce fut un réel défi et plein d'envies surgirent. On voulait une vraie fête où tous, pensionnaires, familles et collaborateurs puissent s'amuser! Et si on choisissait chaque année un thème et qu'on se déguisait? Aussitôt dit, aussitôt fait. La première kermesse, en juin 1988, se déroula sur le thème de «La Belle Epoque»! Presque tout le personnel présent se déguisa et surgirent de partout des belles en costumes 1900... Pour les pensionnaires, on avait loué des calèches dans lesquelles ils se baladèrent dans le quartier. Les résidents, les familles, les invités, n'en revenaient pas, tous étaient surpris, ravis et conquis par tant de gaîté.

Et comme la formule avait eu du succès, on la répéta, année après année. Pour choisir le thème, les services faisaient des suggestions écrites et lors du colloque des responsables, on votait! Bien sûr que les thèmes qui permettaient aux femmes de rivaliser d'élégance avaient la cote, si bien que nous eûmes: Le Bal masqué, La Mode à travers les âges, Dieux et Déesses, La Vie de Château... mais on aimait aussi bien les thèmes qui permettaient au personnel étranger de faire valoir ses atours et sa culture. On choisit ainsi Charmettes sans Frontières, La Ronde des Pays, Voyage en Méditerranée... et quelques thèmes plus ouverts comme Les Métiers d'autrefois, Comédie, comédie..., La Folie des grandeurs, Contes de fées, Far West à Charmettes City où la présidente du comité directeur de la FECPA, sa directrice administrative, une membre de la Commission et la directrice se déguisèrent en Dalton! Cela valait le déplacement.

Tous les services de la maison participaient à la fête, la technique montait les installations et un bar mémorable dans le garage de l'institution, l'animation coordonnait le tout et la cuisine concoctait toujours un menu en lien avec le thème. Je me souviens encore comment, lors du Voyage en Méditerranée, elle emmena tous les convives d'escale en escale en servant des lasagnes, des moussakas, du couscous et du poulet à la niçoise!

Quelquefois, on faisait venir des artistes de l'extérieur, mais très souvent les collaborateurs rivalisèrent d'humour pour présenter des animations. Le clou resta sans conteste chaque année le défilé des costumes; tout le monde défilait sur l'estrade et le public, pensionnaires, familles et collègues, donnait des points et décidait quels plus beaux costumes avaient gagné le concours!

Animations pour les enfants, artisanat, tombola, concours de pétanque, tir à l'arc, jeu de massacre, avec les têtes de la directrice et des cadres, marché aux puces, stands de livres, boutique «second hand», nous vidions nos caves et nos greniers... et nous financions ainsi les vacances des pensionnaires.



#### 5.2.4. Cuisine entre diététique, plaisir et traditions

Dans une institution comme Les Charmettes, le premier objectif de la cuisine est certes de préparer pour les pensionnaires des repas sains, équilibrés, pauvres en graisse et variés. Mais encore? J'ai toujours été frappée de voir combien les repas étaient des moments investis de très fortes attentes de la part des résidents. Ils participaient à leur sentiment de bien-être, ils ponctuaient la journée, ravivaient des souvenirs, des plaisirs et presque toutes les femmes avaient leur recette pour faire un meilleur risotto que celui des cuisiniers, elles étaient en terrain connu...

Comment satisfaire les goûts d'une centaine de résidents? Mission impossible. Participer pendant dix-huit ans aux «évaluations repas» avec les résidents s'est révélé très instructif! Chacun y allait de ses commentaires et de ses souhaits, difficile pour les cuisiniers de s'y retrouver! Néanmoins...

Pour répondre à la diversité de ces demandes est né en 1989 le projet de la petite carte du soir sur laquelle les pensionnaires pouvaient choisir leur souper parmi une liste de dix mets.

Deux ans plus tard, on décidait de la changer deux fois par an, et dès 1992 elle fut renouvelée avec les résidents à chaque saison et passa de dix à quinze plats différents. Pour satisfaire des demandes particulières, les animatrices organisèrent des ateliers de cuisine familiale. On fit de tout dans ces ateliers, on se remit à éplucher des légumes, on réalisa des repas avec de nombreuses spécialités, on confectionna des tresses pour les petits-déjeuners dans les étages, des confitures et des caramels pour la kermesse, des biscuits de Noël, des crêpes et des gaufres. Il y avait de bonnes odeurs dans toute la maison!

Outre les repas pour les pensionnaires et les visites, ceux prévus sur la carte Menus de fête et sur celle pour le personnel, l'équipe de cuisine préparait aussi les repas livrés à domicile par les bénévoles de Pro Senectute. Cette collaboration débuta en 1987 avec 9000 repas par an. En 1989, on en était à 16'500 repas pour atteindre par la suite une vitesse de croisière d'une cinquantaine de repas par jour, auxquels s'ajoutèrent pendant quelques années une quinzaine de repas par jour livrés à un home privé. Au total, l'équipe de cuisine confectionnait près de 200 repas par jour.

#### 5.2.5. Les animaux, médiateurs relationnels?

Les animaux ont un pouvoir réconfortant, ils suscitent chez ceux qui les aiment des images de douceur et d'affection. On s'adresse à un chien ou à un chat sur un ton fort différent de celui utilisé avec les humains, car l'animal ne juge pas, il donne un amour inconditionnel. Pour tous ces bienfaits, nous avons tenté l'expérience. Il a fallu pour cela dépasser toutes les réticences relatives à l'hygiène, aux allergies et à la surcharge de travail. Nous n'avons pas créé un zoo, mais presque!

Dès 1988, nous avons remplacé les dindes qui chaque année finissaient leur vie sur la table de Noël par un troupeau de chèvres tibétaines adorables. Les naissances étaient un événement et l'enclos un but de promenade pour les résidents, les mamans et les enfants du quartier. Fascinés par l'attention que les pensionnaires portaient à deux poissons rouges qui tournaient dans un bocal, nous avons



installé à chaque étage un grand aquarium avec de multiples poissons colorés, lieu d'animation silencieuse où chacun pouvait venir contempler la vie qui s'y déroule.



De tout temps, dans la basse-cour à côté de la ferme, il y eut poules, coqs, oies et pintades. Dans le lot une poulette conquérante qui tous les matins à dix heures entraînait en cafétéria, pondait son œuf sur un coussin préparé par son pensionnaire protecteur avant d'aller s'installer sur ses genoux pour le remercier de sa tendresse. L'histoire s'arrêta le jour où un renard gourmand la mangea. Le pensionnaire ne s'en remit pas.

Puis pendant quelques années, il y eut Suzy l'ânesse et Alix le poney avec un œil vert et un œil bleu. Enfin, cadeau des quinze ans d'ouverture du home, arriva le chat Caramel, roux et blanc, câlin et malin. La nuit, il suivait les veilleuses; le matin, il faisait le tour des salles à manger, aimé et caressé par tous. Il fut rejoint par Grisette, la chatte d'un pensionnaire qui refusait de s'en séparer. Nous l'avons vue pendant des années tous les jours faire le tour de l'institution sur les épaules de son maître.



En 2005, un pas de plus a été franchi. Nous avons ouvert le home à deux zoothérapeutes qui intervinrent deux fois par mois pour un groupe de résidents ou individuellement auprès de ceux qui ne pouvaient se déplacer. Guidés par les intervenantes, les résidents pouvaient toucher le chien, le lapin et la tourterelle, les caresser, leur parler et raconter leurs souvenirs, rencontres touchantes et bénéfiques. Convaincus par cette démarche, nous passâmes un contrat avec l'association romande «Pattes tendues». Deux fois par mois, une bénévoles venait avec un chien en cafétéria pour que tous ceux qui en avaient envie puissent le toucher, lui sourire et le regarder. Ce chien devenait alors un vrai médiateur et révélateur des émotions ressenties.



### 5.2.6. Ateliers d'écriture

Dans les années nonante est né un très beau projet, «l'Atelier à histoires». Grâce à la présence active d'un infirmier en psychiatrie et à une écoute attentive et sans jugement, un groupe de résidents s'est mis au travail. Dans un atelier, on travaille, on crée, on se bat avec la matière pour en tirer un produit fini. Ce fut l'expérience de l'atelier d'écriture.

C'est ainsi qu'aux Charmettes, chaque vendredi matin, six, sept ou dix personnes se réunissaient. Elles s'installaient et naissaient alors des conversations spontanées. Une émotion, un geste, une joie, une peine, la peur, les souvenirs, tout devenait prétexte à une mise en mots. Un thème était choisi en commun et commençait alors la lutte avec les mots, les souvenirs et la mémoire pour faire jaillir sur la page blanche les émotions, les peurs, les bonheurs, la vie.

Au début, les résidents étaient nombreux à s'interroger sur l'intérêt qu'il y avait à prendre un crayon et à écrire. «*On se croirait à l'école, je n'ai plus l'âge d'apprendre*», «*Je n'ai pas d'imagination*», «*Mes mains me font trop mal*», etc. Surmontant ces craintes, ils ont essayé et quelques mois plus tard, ils avaient écrit plus de cent quarante textes.

Il ne s'agissait pas ici de syntaxe, de style, d'orthographe ou de ponctuation. Il n'était question que d'expression créatrice. Les répétitions, les ruptures, les retours en arrière marquaient le cheminement de



l'esprit et la liberté que les auteurs se donnaient pour exprimer comme ils le sentaient les vécus et souvenirs qui les habitaient.

Lisons plutôt. Certains avaient des beaux souvenirs: *«Le jour de mon mariage, j'étais très joyeuse. Ma mère était couturière, c'est elle qui a fait ma robe de mariée, sur mesure. Elle l'a faite à sa façon, je n'ai pas choisi. Cette robe était très belle. Elle était toute blanche: une grande robe descendant jusqu'aux chevilles et une grande jaquette par dessus. Blanc était mon chapeau avec voilage. Blanc également mon bouquet de roses parfumées. Blanches mes chaussures à talons hauts. Blanc mon petit sac où logeait mon mouchoir. Je me sentais comme une princesse! Je l'ai gardée longtemps puis, plus tard, j'en ai fait des robes pour mes petits-enfants.»*

D'autres étaient fiers de leur vie: *«J'ai travaillé dans l'horlogerie comme mécanicien-outilleur. Je suis content du travail accompli. Maintenant je suis un grand handicapé pour toujours. Je suis content d'avoir donné satisfaction à mes patrons, le travail était important pour moi. J'étais sanitaire dans l'armée et j'ai dirigé deux infirmeries de fabrique. Je conduisais les malades dans les hôpitaux. Le plus douloureux était d'accompagner des malades mentaux à Préfargier. J'ai la satisfaction d'avoir fait mon devoir envers mon prochain.»*

Pour d'autres il était important de partager leur douleur: *«Je me souviens que j'ai trop souffert dans ma jeunesse. Je ne me souviens de rien de bien si ce n'est mon grand-papa qui tapait le tambour au village, il n'y avait que lui qui le faisait aussi bien et je le suivais partout... Je me souviens de mon grand-papa, c'était un homme formidable, il ne m'aurait jamais laissée toute seule.»*

Ou encore: *«On était tellement battus! Peu à manger, que des punitions, quoi. C'est dégueulasse, je n'en dis pas plus. C'est tellement honteux à raconter, qu'il vaut mieux fermer la bouche. Mais c'est vrai: ça a été vécu... dans un orphelinat. Punitions, coups de bâton, privations, on était traités plus mal que des esclaves. Un beau jour, ça a craqué, tout s'est dévoilé, le pot-aux-roses fut découvert. Le scandale a éclaté. Moi je ne peux pas dire que j'ai eu une belle jeunesse. On ne peut l'oublier, ça nous refroidit!»*

Autour de la table, on parlait du passé, du présent et de l'avenir. Le passé, c'étaient les beaux souvenirs, c'était aussi un autre monde: *«Je trouve qu'il y a trop de couleurs, c'est comme au carnaval! Les jeunes portent des habits déchirés. En hiver, nous portions des habits foncés et en été, des habits clairs. Aujourd'hui, on porte toutes les longueurs, même trop courtes. Les femmes portent des pantalons verts et roses! Même les bébés ne sont plus habillés en blanc.»*

Le présent, c'était souvent plus difficile: *«C'est triste parce que je ne suis pas bien, parce que je ne vois pas. Je fais tout mon possible pour m'adapter à cette situation. C'est souvent triste, mais j'ai la foi en Dieu, ça me donne la force d'aller de l'avant.»*

Ou bien: *«Le présent me fait un peu peur, il y a tellement de choses nouvelles. Je ne suis pas là pour juger mais je me demande si on n'était pas plus heureux autrefois. J'espère que nos petits-enfants seront encore heureux sur cette terre.»*

Mais ils disaient aussi: *«Je suis bien ici. On ne manque de rien. Il faut prendre le temps comme il vient et les gens comme ils sont.»*

### **Mister X est nommé aux Charmettes**

Voyant ce titre dans la Feuille d'Avis de Neuchâtel le lendemain de son passage devant la commission administrative FECPA, Marianne Escobar en avait déduit que sa candidature féminine n'avait pas été retenue. En réalité, on n'avait pas réussi à l'atteindre pour lui annoncer sa nomination, et le journal avait dû se contenter d'une demi-information, au masculin bien sûr...

Sans parler de ceux pour qui le temps passait trop vite: «*Les journées sont trop courtes. Il m'arrive de ne pas avoir le temps de boire un thé avant 17h.*»

Et l'avenir, en parlait-on? «*L'avenir sera sans doute comme aujourd'hui. Si on veut faire mieux, il faudra faire de grands efforts. Facile, ce ne sera pas...*»

Et encore: «*Je pense que l'avenir sera très dur. On n'a pas assez de travail. Les jeunes mangeront le pain noir que nous avons déjà mangé longtemps. On fait de longues études et on n'aime plus le travail manuel. Nous sommes trop au monde et il n'y a pas assez à manger pour tous. Je crois qu'au ciel, il n'y aura pas assez de place pour tout le monde.*»

Si les uns pensaient que ces textes ne valaient rien, d'autres aimaient ce qu'ils avaient écrit ou sentaient que cela avait été important pour eux de pouvoir s'exprimer. C'est ainsi qu'ils décidèrent en 1995 d'afficher sur un grand panneau quelques textes écrits en lien avec le thème de la kermesse «La mode à travers les âges.»

L'intérêt fut si vif que, par la suite, certains de ces textes furent publiés régulièrement dans le journal de l'établissement et lus aux familles lors du dîner de Noël. Nourris de ces retours, les pensionnaires, motivés par leur animateur, décidèrent d'en faire quelque chose. Pourquoi pas un livre? C'est ainsi que naquit la plaquette «Souvenirs, souvenirs, paroles de home», imprimée en 1996 avec une septantaine de textes choisis par les résidents.



C'est aussi Les Charmettes



### **Les tableaux de Daniel Aeberli**

Lors de la construction du Home médicalisé Les Charmettes, le solde du pourcentage culturel avait permis d'acheter quelques tableaux de peintres neuchâtois, dont Jacques Minala et Daniel Aeberli. Pour des raisons qui nous échappent, ces toiles n'avaient pas été accrochées aux murs de l'institution.

Elles ont été en quelque sorte découvertes par Marianne Escobar, qui les a données à encadrer. Or l'encadreur, ou plutôt son atelier, a été victime d'un acte de vandalisme, et une des œuvres d'Aeberli a été déchirée d'un coup de couteau. Pour indemniser le home, l'assurance concernée a proposé de payer l'acquisition d'un nouveau tableau, à choisir chez l'artiste. C'est ainsi que la directrice et deux membres du comité directeur sont allés dans l'atelier de Daniel Aeberli, alors à Cudrefin. Et ils sont revenus avec... trois tableaux! Ni la directrice ni la présidente du comité directeur n'avaient résisté à un coup de foudre. Et on peut le dire maintenant parce qu'il y a sûrement prescription, les faits s'étant déroulés en 1990: le tableau endommagé avait été déchiré assez près d'un bord, et l'encadreur a pu découper la partie abîmée et encadrer la toile un peu rétrécie, qui a trouvé place avec les autres sur les murs d'un des locaux de réunion du home.

## **5.2.7. Conclusion**

Si demain je devais entrer dans une institution, c'est peut-être des approches comme celles que j'ai évoquées qui retiendraient mon attention... Respect, empathie, écoute et tolérance ont été des phares dans notre réflexion; rigueur, ténacité, patience et responsabilité des outils incontournables.



### 5.3.1. Introduction

En mai 2001, la Pension Le Clos a changé de directrice et d'infirmière-cheffe. C'était un nouveau départ! Très vite, notre objectif a été de travailler dans la continuité de ce qui existait, en mettant un accent fort sur la qualité de la prise en charge des résidents, la professionnalisation des équipes et la rationalisation des ressources à disposition.

J'avais eu le coup de foudre pour cette jolie maison de maître, mais c'était sans compter avec l'orage du 13 juin 2001 et les désagréments et dégâts que la foudre qui s'abattit sur la maison entraîna!

Les débuts furent mouvementés, avec deux grands chantiers qui s'imposèrent à nous:

- remplacement de l'ascenseur mis hors service par la foudre... et qui d'ailleurs ne répondait plus aux normes de sécurité!
- comme il n'y avait aucun espace pour les réunions d'équipe et les colloques avec les familles, transformation des galetas en plusieurs espaces de travail confortables.

### 5.3.2. Saga de l'ascenseur

Du 21 mai au 31 décembre 2002, naissance du nouvel ascenseur, extérieur au bâtiment: ce fut un accouchement difficile, suivi d'une enfance turbulente qui nous causa des ennuis pendant plus d'une année. Il y eut tellement de pannes que nous avons même fait la proposition aux techniciens de dormir sur place! Les ennuis furent de tous ordres: inondations dans la fosse, arrêts multiples, problèmes de température dans la cabine, 30° en été et 0° en hiver!

Lorsqu'il fallut refaire l'étanchéité de la fosse et remplacer les vitrages du nouvel ascenseur, à l'interne nous déclarâmes forfait! Les résidents et le personnel n'en pouvaient plus de monter et descendre les étages à pied, il nous fallait de l'aide! D'où nous vint le secours? Qui l'eût cru, de l'armée! A deux reprises, les soldats du bataillon Hôpital nous fournirent une aide précieuse pour accompagner et porter les pensionnaires à l'intérieur de la maison. Cette jeunesse masculine, dans ses beaux uniformes, charma les résidents et leur fit oublier toutes les difficultés liées aux problèmes techniques.

Quand de gros travaux apportèrent trop de perturbations dans la vie de la maison, il fallut la quitter et programmer des sorties. C'est ainsi par exemple que les vingt et un résidents, tout le personnel, le médecin et les bénévoles partirent toute une journée au zoo de Bâle.

En juin 2013, à mon départ en retraite, l'ascenseur fonctionnait; il montait et descendait sans rechigner quelle que soit la température. Dans ma mémoire il restera néanmoins un objet maudit!

#### Bonnes vacances!

Au moment où, en juin 2001, la foudre est tombée sur la Pension Le Clos, la directrice était dans un avion en partance pour le Canada où elle allait passer ses vacances. Commentaires du fils d'une résidente: «On n'a pas idée de partir en vacances quand la foudre tombe sur la maison!»

### 5.3.3. Démarche qualité

Avant même de commencer formellement une démarche qualité, nous avons entrepris une réflexion sur la composition des équipes. Jusqu'alors le personnel, mis à part une infirmière, prenait en charge toutes les tâches de soins, d'hôtellerie et d'animation.

Avec l'introduction en 2000 de l'outil Plaisir (évaluation du degré de dépendance des résidents), il devenait impératif de constituer une équipe de soignants formés. Cette démarche a permis aussi de revaloriser l'équipe socio-hôtelière et d'engager un animateur diplômé. Suite à une demande de l'Anempa et avec le soutien de la présidente du comité directeur, la Pension Le Clos a accepté en 2003 de devenir le petit EMS pilote pour la démarche qualité.

En décembre 2003, nous avons procédé à un premier audit-diagnostic qui a déterminé la marche à suivre.

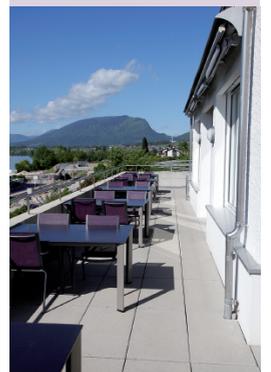
S'en est suivi un long travail d'équipe qui s'est déroulé de janvier 2004 au 28 février 2006, date à laquelle nous avons obtenu la certification ISO. L'obtenir était sans doute un objectif, mais l'important est que le système mis en place permette une recherche continue de progrès et d'améliorations.

L'ensemble du personnel de l'établissement s'est investi avec professionnalisme, patience et intérêt dans cette démarche qui a soudé les équipes, leur a donné envie d'aller plus loin, et surtout d'oser d'autres projets. Pour piloter ce travail, l'infirmière-chef a changé de casquette et est devenue la responsable de la démarche qualité. Sans logiciel de référence Optimiso, quel dynamisme elle a montré pour créer tous les outils indispensables à ce dur labeur et conduire l'équipe vers le succès!

Pour mettre en place une organisation interne optimale, il a fallu faire dans un premier temps un inventaire de tout le plateau technique et une description du bâtiment. Et là que de surprises! Nous avons découvert après bien des péripéties que les plus anciens des employés détenaient des secrets qu'ils n'avaient jamais voulu partager!

Un dimanche, le lave-vaisselle est tombé en panne, ce qui nous a obligés à laver toute la vaisselle à la main... pour découvrir le lundi que quelqu'un avait remis tout le système en marche en actionnant un interrupteur mis sur off et caché sous un torchon! Nous ne connaissions pas non plus le petit bouton caché derrière le lave-linge, qui remettait l'appareil en marche en cas de panne... Aujourd'hui, toutes ces informations techniques sont consignées et à disposition de tous, tout comme les descriptions de fonctions, les procédures de travail et les propositions d'améliorations.

Cette démarche nous a amenés à mettre en place un colloque interdisciplinaire à quinzaine et un colloque mensuel avec les résidents. Ces rencontres ont permis à tous d'être au courant de la vie de l'institution, de poser des questions et de formuler des propositions d'améliorations. En 2009 et 2012, nous avons reconduit avec succès le processus de re-certification.



### 5.3.4. Terrain d'exercice pour l'armée

A l'époque de la grippe aviaire, un des objectifs de l'armée était de vérifier si elle était capable de conduire l'exploitation d'un home ou d'un hôpital. Forte des très bons souvenirs de ses interventions lors des travaux sur l'ascenseur en 2003, l'armée nous proposa en 2008 de mener cette expérience dans nos murs. Pour ce faire, le bataillon Hôpital devait, du 29 septembre au 8 octobre 2008, assurer la charge complète de l'institution.

Tout le personnel fut mis au vert, sauf la directrice. Pour tranquilliser les soignantes, l'armée accepta qu'une infirmière du Clos passe rapidement chaque jour.

Détail piquant: ce fut le service de la Santé publique qui exigea, pour des raisons de sécurité, la présence de la directrice mais l'armée lui intima l'ordre de ne jamais intervenir si ce n'est lors du colloque journalier de 13h30.

Les résidents et les familles furent informés de cette expérience. En cas de désaccord, nous avons proposé de transférer le pensionnaire dans un autre établissement. Ce ne fut pas nécessaire, car tout le monde donna son accord.

Chaque matin une vingtaine de militaires arrivaient et s'activaient dans la maison: deux infirmiers, deux médecins, un aumônier, un cuisinier et un groupe de recrues aux formations les plus diverses assumait toutes les tâches de l'institution. Grâce à la logistique de l'armée, à la gentillesse des recrues et à la générosité de la dotation... les rêves les plus fous des résidents purent être réalisés. La centenaire du Clos put partir avec chauffeur, médecin et aumônier revoir son village natal en Suisse allemande. Un résident alla voir jouer Xamax. Même si les repas eurent une connotation un peu militaire, la qualité de vie que la troupe apporta dans la maison fit que tous les résidents acceptèrent avec plaisir ces rythmes inhabituels et de nombreux changements. Les familles, très curieuses de cette aventure, ne furent jamais aussi nombreuses et promptes à venir visiter leurs parents.

Lors de l'évaluation de l'exercice, les militaires, tout heureux de l'expérience vécue, nous affirmèrent que leur regard sur la personne âgée avait changé.



### 5.3.5. Et encore quelques souvenirs!

---

Après la venue des militaires en 2008, à peine l'institution fut-elle accréditée comme établissement d'affectation pour les civilistes qu'il fallut expliquer aux résidents la différence entre l'armée et le service civil. Dès fin de l'année, nous accueillîmes sans interruption des civilistes. Que de diversité et de bonheur à vivre avec ces jeunes gens pleins de gentillesse! Leurs formations étaient variées et leur travail fut organisé pour qu'ils puissent partager le matin leurs compétences avec le personnel et l'après-midi accompagner les résidents. Des informaticiens formèrent le personnel en prévision de la constitution du dossier de soins informatisé, des instituteurs donnèrent des cours de français au personnel étranger, un électricien réorganisa les téléphones et les postes de télévision...

En 2010, nouveau défi! Arrivée du dossier de soins informatisés du résident. Tous, infirmières, aides-soignantes, cuisinier, animatrice, intendante, durent se mettre à l'informatique. Cours au CEG, craintes, pleurs, énervements, ce fut un chemin difficile mais douze mois plus tard tous étaient opérationnels. Après la démarche qualité, ce nouvel effort souda l'équipe et lui donna confiance.

On ne fait rien tout seul! La collaboration avec d'autres institutions nous a permis, comme petit établissement, de faire face à tous les requis exigés. C'est ainsi que furent déterminés:

- une prise en charge des piquets techniques par Les Charmettes
- l'engagement à temps partiel d'un agent qualité du Home Les Arbres
- une collaboration étroite avec La Sombaille pour certains travaux de maintenance
- un partage, dès 2012, des piquets infirmiers avec L'Ermitage (belles économies!)
- une collaboration continue avec l'ORP qui plaça des stagiaires dans tous les secteurs.

Les espaces communautaires manquaient terriblement. Les animations se déroulaient dans le salon et, pour ne pas les perturber, il était difficile de demander aux visiteurs de parler à voix basse ou d'aller discuter dans la chambre du résident. Aussi le projet d'agrandissement et de réaménagement des sous-sols devenait-il incontournable. Une très jolie salle d'animation avec sortie sur le jardin fut réalisée et fait le bonheur de tous les résidents. Nous avons profité de ces travaux pour rénover le salon et la salle à manger, et construire une terrasse sur trois côtés de la maison.

### 5.3.6. Conclusion

---

Ces douze ans furent une belle page de ma vie professionnelle, même si parfois j'eus l'impression d'être un chef de chantier. J'ai la profonde conviction d'avoir pu travailler avec une équipe stable, motivée et infiniment respectueuse des personnes âgées, qui était toujours prête à se remettre en question et à manifester un esprit d'ouverture. Avec elle, j'ai beaucoup appris et beaucoup partagé.



C'est aussi Le Clos



## HOME MÉDICALISÉ LA SOMBAILLE



### 5.4. Home La Sombaille par Emile Saison

#### 5.4.1. Introduction

«Etre vieux, c'est quand vous connaissez toutes les réponses mais que personne ne vous pose plus de questions.» Bert Kruger Smith

Quoi de plus triste que d'imaginer arriver à la fin de sa vie et ne plus être utile, ne plus être écouté, en fait ne plus servir à rien.

Heureusement, une bonne prise en charge permet d'améliorer la vie de nos aînés. Certes, nous n'avons pas la prétention de remplacer la famille ou de donner un cadre de vie équivalent à celui de la maison, surtout lorsqu'il s'agit de partager une chambre avec une autre personne. Mais chacun, de l'Etat aux fondations et aux directions, s'efforce de rendre nos établissements accueillants. De nouvelles réglementations instituent des minima en matière de dotation en personnel, de surfaces et de confort des chambres. Des soins et des animations de qualité sont proposés.

Il est fini le temps de l'acharnement thérapeutique. Les progrès de la médecine et surtout les réflexions et les échanges sur l'accompagnement en fin de vie permettent aujourd'hui un départ plus paisible. Les soins aux personnes âgées sont un travail de tous les jours, en constante évolution, dans le respect de la personne fragilisée. Nous avançons en âge et peut-être bénéficierons-nous un jour de ce que nous avons contribué à mettre en place!

«Ne pas honorer la vieillesse, c'est démolir la maison où l'on doit coucher le soir.» Alphonse Karr



#### **Inauguration du nouveau bâtiment**

Maurice Payot a participé à la cérémonie en tant que président de la Ville. Il ne savait pas qu'il résiderait un jour dans ce home. Loyse Renaud Hunziker, future présidente du comité directeur, a assisté à cette inauguration comme présidente du Conseil général. N'en tirons pas de conclusions hâtives...

## 5.4.2. Ergothérapie et basse vision

Le Home de La Sombaille a été un pionnier dans l'offre d'un service d'ergothérapie à l'intérieur de l'institution. Dans les années 1980, l'ergothérapie était associée au service d'animation et une partie des activités consistait en bricolage et en occupation du résident.

Puis s'est instaurée une nouvelle philosophie qui a vu naître un véritable service d'ergothérapie.

Les handicaps des personnes âgées ainsi que des études révélant les divers problèmes liés au troisième voire au quatrième âge ont mis en évidence la nécessité d'une formation ciblée des responsables du service.

L'ergothérapie est impliquée dans tout ce qui concerne la mémoire, ainsi que dans la rééducation fonctionnelle. Une fructueuse collaboration s'est instaurée avec la physiothérapie, les deux services travaillant en bonne complémentarité dans le même atelier.

Le service d'ergothérapie du Home de La Sombaille a depuis longtemps mis en évidence les problèmes de basse vision chez la personne âgée. On sait que 60% des résidents admis dans nos établissements en souffrent.

La basse vision n'inclut pas uniquement les problèmes d'acuité visuelle, mais également les problèmes d'éblouissement, de lumière insuffisante, etc.

Depuis un certain nombre d'années, les responsables du service se sont formés à cette spécialisation, et le home est reconnu comme institution de référence dans le canton.

Cette démarche, menée avec l'appui interdisciplinaire de tous les services de la maison, implique non seulement des visites et des contacts fréquents avec les ophtalmologues ou les opticiens, mais également une participation active dans les grandes décisions impliquant le concept de basse vision. C'est ainsi que notre ergothérapeute responsable participe au choix du mobilier, de la vaisselle (contraste), des sols (éblouissement), et a pour tâche d'informer et d'instruire le personnel.

Nous avons aussi choisi d'installer dans le home un cabinet d'ophtalmologie complètement équipé. Au début, une ophtalmologue de l'hôpital venait consulter une fois par mois. Après son départ de l'hôpital, nous avons fait appel à une ophtalmologue d'un cabinet privé. L'avantage d'une telle démarche est que nous évitons les déplacements des résidents, et donc du chauffeur et de personnel soignant. D'autre part, l'ergothérapeute responsable assure les contacts avec le médecin spécialiste, ce qui nous permet de mieux suivre les dossiers, d'échanger directement avec l'ophtalmologue et ainsi de mieux assurer les traitements.

Tout cela a demandé beaucoup d'engagement pour l'ergothérapeute, mais le choix que nous avons fait dans ce domaine s'avère payant, surtout pour le confort des résidents. En effet, le confort et le bien-être des personnes âgées doivent rester notre principale préoccupation.





### 5.4.3. S'épanouir en EMS

«Il y a on ne sait quelle aurore dans une vieillesse épanouie.» Victor Hugo

Pourquoi ne pourrait-on pas s'épanouir en résidant dans un EMS?

Bien sûr, il faut créer un climat dans lequel la personne âgée a un rôle à jouer et se sent impliquée dans le fonctionnement de l'établissement.

La formation d'animateur socio-culturel du responsable de l'animation, nous a conduits à réfléchir au rôle des personnes âgées dans les EMS. Comment peut-on les intéresser à la vie du home et leur permettre de garder le contact avec l'extérieur?

L'idée est venue de créer une commission des résidents. Cette commission se réunissait environ tous les trois mois, en compagnie de la direction et de certains chefs de service. Ses membres avaient pour tâche d'interpeller d'autres résidents, de les questionner sur leur vie dans l'établissement et de les inviter à formuler leurs remarques, positives ou négatives.

Les résultats étaient remis au responsable de l'animation et une première rencontre avait lieu avec la direction et un représentant des résidents afin de déterminer les priorités. Ensuite en séance de commission, un résident présentait un sujet et pouvait obtenir des informations précises puisque le chef du service concerné assistait à la réunion. Si des décisions étaient prises, elles étaient formulées par écrit et communiquées aux intéressés. Une évaluation était faite lors de la réunion suivante.

Grâce à cette organisation, les personnes âgées se sont impliquées et n'hésitaient pas à nous aborder pour des demandes ou des remarques en rapport avec la vie institutionnelle. De même, leur avis était demandé lors d'un changement de mobilier, par exemple celui de la salle à manger, ou des visites de chantier étaient organisées lors de gros travaux, souvent en compagnie des maîtres d'état.

Autre aspect intéressant: à La Chaux-de-Fonds, les concerts d'abonnement sont une institution importante. En vue de renforcer les contacts avec l'extérieur, nous avons acquis quatre abonnements de saison, trois pour des résidents mélomanes et un pour l'accompagnateur.

Une façon de garder un contact social a aussi été d'inviter des membres des autorités pour discuter de divers sujets choisis par la commission des résidents, de visiter des lieux évoquant des souvenirs ou de se balader dans les magasins et de boire un café en ville.

La difficulté rencontrée étant de plus en plus la dégradation psychique des résidents, nous avons quand même remarqué qu'une implication dans le fonctionnement du home leur permettait de garder plus longtemps leur autonomie, surtout sur le plan intellectuel.

### 5.4.4. Chats de La Sombaille

Une dame habitant à proximité du home élevait des chats. Comme ils n'étaient pas stérilisés, ils se sont reproduits. Les résidents ayant pitié de ces bêtes souvent malades, ont commencé à les nourrir. Devant l'ampleur du phénomène, nous avons fait appel à la SPA. Les chats malades ont été soignés et les autres stérilisés. La dame d'à

côté s'est fâchée, nous accusant de lui voler ses chats. Pour la petite histoire, cette dame est entrée au home quelque temps après.

Nous avons accepté que la SPA nous rapporte quelques-uns des chats stérilisés. Une animatrice, secondée par quelques résidents, s'est chargée de nourrir tout ce petit monde. Les problèmes ont commencé lorsque certaines personnes ont ramassé les restes sur les tables avant que les pensionnaires aient fini de manger. D'autres se privaient pour les chats. Il a alors été convenu avec le chef de cuisine que les restes seraient rassemblés et donnés aux responsables des chats. Malheureusement, plusieurs résidents ont revendiqué ce titre et des conflits ont éclaté. D'autre part, comme la nourriture était déposée à l'extérieur, d'autres animaux sont venus se restaurer, notamment des renards et probablement des belettes ou des fouines.

Finalement, nous avons dû demander à la SPA de reprendre les chats.

### 5.4.5. Escalier de secours

En 1996, il a été décidé de faire des transformations dans le home et notamment de construire un monte-charge dans l'ancien bâtiment. Une fois les plans présentés, la question de l'évacuation en cas d'incendie s'est posée, d'une part pour l'ancien bâtiment, mais également pour le nouveau, puisque l'escalier de secours au nord ne répondait plus aux normes.

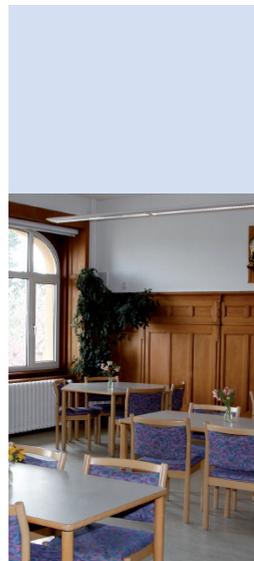
Des discussions ont eu lieu avec le commandant des pompiers de l'époque, puis avec la Police du feu et des constructions de la Ville et enfin avec la direction de ce qui était encore l'ECAP. Diverses solutions ont été proposées, dont la construction d'une plateforme dans une chambre de l'ancien bâtiment afin d'évacuer les résidents par le camion échelle.

Une autre proposition semblait plus réaliste: l'assainissement des ascenseurs, avec une alimentation électrique séparée et accessible uniquement par les pompiers en cas d'évacuation. La Commune était assez favorable à cette solution. Malheureusement, la direction de l'ECAP s'y opposait catégoriquement et voulait absolument son escalier de secours, bien que nous ayons démontré que ce que nous proposions avait été installé dans le canton de Vaud, notamment au CHUV, ainsi que dans un hôtel à Zurich.

En parallèle, nous avons demandé qu'un exercice soit réalisé avec les pompiers et le personnel du home, sans succès, sous prétexte que lors d'un précédent exercice dans un grand magasin de la ville, une personne était décédée d'un infarctus.

Sur l'insistance du comité directeur de notre Fondation, une dérogation de cinq ans a été admise, le dossier devant être représenté en 2005, toujours avec le remplacement du fameux escalier de secours et moyennant certains travaux, comme la pose d'une colonne sèche dans l'escalier existant et de portes anti-feu.

En 2005, le dossier a donc été réactivé. Entre-temps, une alimentation électrique séparée avait été installée pour les ascenseurs et les travaux demandés avaient été réalisés, sauf l'escalier de secours. L'ECAP ne voulant pas y renoncer, nous avons argumenté qu'il y avait deux poids, deux mesures puisque certains établissements où avaient eu lieu des transformations n'avaient pas été obligés de construire un escalier de secours à l'extérieur, et qu'un home avait



asservi ses ascenseurs à une alimentation électrique séparée comme nous l'avions fait. Deux autres homes nous ont été donnés comme modèles. Lors de notre visite, nous avons constaté que dans l'un d'entre eux, l'escalier était pratiquement inutilisable, car situé à l'air libre et de la même dimension que le nôtre.

Finalement, grâce à la ténacité de notre comité directeur, la Commune, l'ECAP et les pompiers ont été d'accord d'organiser un exercice d'évacuation du sixième étage du home. Cet exercice s'est déroulé le 29 novembre 2006, a donné satisfaction à tous les organismes présents, et a mis fin, après dix ans, à la saga de l'escalier de secours.

#### **La sécurité avant tout**

Un des chapitres du feuilleton intitulé «Escalier de secours pour La Sombaille» a vu l'imagination fertile de certains membres de l'ECAP, du SIS et de la Police du feu accoucher d'un projet farfelu pour l'évacuation des résidents de l'ancien bâtiment en cas d'incendie. Il s'agissait de construire une plate-forme à la hauteur de la corniche, de laquelle les pensionnaires devant être évacués auraient accédé à la nacelle du camion échelle des pompiers. La présidente du comité directeur a donné son accord à la condition expresse que le représentant de la Police du feu serve de cobaye pour un exercice d'évacuation. Cri du cœur: «Mais je ne pourrai jamais grimper sur cette plate-forme!» C'est ainsi que le projet a été tué dans l'œuf.

### **5.4.6. Association Exit**

Il est difficile d'assister en direct à la mort d'une personne qui a choisi de partir en faisant appel à Exit.

Loin de moi l'idée de ne pas respecter les souhaits de chacun ou de lancer un débat sur l'utilité d'un organisme assurant une assistance au suicide.

Toutefois, pour avoir vécu à deux reprises cette situation, j'ai pu constater le mal-être du personnel soignant lorsque la date de l'intervention était fixée. Le soignant, bien souvent, est démuni et ne sait pas quelle attitude adopter face au résident, d'autant plus que la personne doit être consciente et capable de discernement pour prendre la potion létale en toute connaissance de cause.

Paradoxalement, si les soignants se montrent réservés quant à l'intervention d'Exit, les personnes âgées sont sereines et trouvent normal que l'on recoure à un tel organisme, même si elles-mêmes n'envisagent pas de le faire.

Je terminerai ce propos par une histoire récente. J'ai demandé à un monsieur dont l'amie est décédée après avoir fait appel à Exit, comment il avait vécu ce départ. Il m'a simplement répondu: «Jusqu'au dernier moment, je lui ai demandé de différer sa mort de quelques semaines mais sa réponse a été claire: elle était au lit depuis quatre mois sans pouvoir se lever, donc c'était le moment. Je n'avais plus qu'à accepter».



### **La machine à couper le pain**

Il y a bien des années, nous avons prévu au budget une machine à couper le pain. L'utilité d'une telle acquisition fut contestée par le Conseiller d'Etat de l'époque, également président de notre Fondation. En conséquence, la machine à couper le pain s'est transformée en machine à couper les budgets.

## **5.4.7. Conclusion**

Que de chemin parcouru! La pente est ardue, parfois semée d'embûches, mais notre conviction reste la même: mobiliser nos forces en vue d'accompagner les personnes âgées dans ce moment particulier de leur vie.

Au cours des années, nous avons vécu de nombreux changements, qui ont toujours visé l'amélioration des prestations aussi bien qu'une plus grande efficacité dans le respect d'un cadre financier de plus en plus exigeant. En quelque sorte, la quadrature du cercle...

Le personnel diplômé, indispensable à un bon encadrement, a vu sa dotation augmenter et sa formation devenir plus spécifique, ce qui lui permet d'offrir une meilleure prise en charge des personnes atteintes dans leurs facultés cognitives.

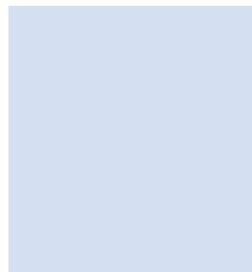
Dans tous les domaines (lits, baignoires, fauteuils roulants, éclairage...), nous disposons aujourd'hui d'un matériel plus performant, assurant un meilleur confort et une plus grande sécurité aux résidents et au personnel.

La démarche qualité nous a permis de nous interroger sur notre fonctionnement, nos valeurs, nos missions et tous nos concepts de gestion et d'accompagnement.

Les bâtiments (ancien et nouveau) n'ont pas été oubliés et leurs infrastructures régulièrement entretenues et renouvelées. Il reste maintenant à modifier la distribution des espaces pour créer davantage de chambres à un lit, qui correspondent aux exigences de la nouvelle génération de résidents.

La FECPA regroupe plusieurs institutions, ce qui nous permet d'échanger nos expériences dans ce que nous avons appelé l'esprit FECPA, libre de toute compétition. Notre but est et restera d'offrir bien-être et qualité de vie aux personnes âgées qui nous sont confiées, et je suis certain que ceux et celles qui ont pris la relève des «anciens» partagent les mêmes aspirations.

*«La vieillesse est comparable à l'ascension d'une montagne. Plus vous montez, plus vous êtes fatigué et hors d'haleine, mais combien votre vision s'est élargie!»* Ingmar Bergman.



C'est aussi La Sombaille

## 6. De nouveaux défis

### 6.1. Introduction par Viviane Houlmann Traversa



La Sombaille

Nous rencontrer, être ensemble, nous écouter, nous confronter, nous épauler, c'est notre force à la FECPA. Nous sommes différents et en même temps solidaires, frondeurs et performants, conformistes et novateurs. Grâce à un engagement remarquable de tout le personnel, nous fournissons des prestations de qualité qui sont reconnues par nos résidents, nos partenaires, les autorités politiques et la population. Notre action est basée sur des attitudes bienveillantes et infiniment respectueuses envers les personnes âgées. Malgré les difficultés, les inévitables changements et les obligations, mais aussi grâce aux joies et aux enrichissements réciproques, nous poursuivons notre chemin avec détermination, professionnalisme et bonne humeur. Comme le dit avec esprit notre ami Bertrand Parel, soyons «l'efficacité dans la joie»!

Aujourd'hui comme hier, de belles énergies se manifestent, des opportunités se présentent, des idées apparaissent, pour relever ensemble de nouveaux défis.

A bien des égards, des indices nous signalent que les réalités changent et que le monde de la santé doit se préparer à d'importantes métamorphoses.

Globalement, les personnes âgées jouissent d'une meilleure santé et d'une situation économique plus favorable que les générations précédentes. Elles possèdent des compétences et la vision de la retraite inactive est en mutation. Le prolongement de l'espérance de vie en bonne santé est un fait très positif qui implique la coexistence durable d'une société à quatre générations. Chacun est ainsi concerné par cette évolution qui exigera de définir des axes stratégiques afin d'apporter les réponses adéquates aux défis de demain.

Le vieillissement est un processus qui varie grandement d'une personne à une autre. Différentes étapes sont liées au parcours de vie des personnes âgées, comme la retraite indépendante puis la fragilisation et la vie dépendante. A l'instar des autres pays occidentaux, la Suisse connaît une évolution démographique qui va dans le sens d'une forte augmentation de la proportion des personnes âgées.

A cet effet, le canton de Neuchâtel s'est d'ores et déjà doté d'une nouvelle loi, la LFinEMS et a initié de grands travaux de réflexion en vue de restructurations avec la planification médico-sociale (PMS). Jusqu'en 1980, la politique en faveur des personnes âgées se préoccupait essentiellement de la planification des besoins en lits EMS. Ensuite s'est développée la prise en charge à domicile.

Or, pour favoriser le maintien à domicile, des mesures sont à envisager en plus des prestations déjà offertes: améliorer l'agencement des logements, construire de nouveaux appartements pour personnes âgées, prendre en compte les besoins en sécurité et réfléchir à l'aménagement de l'environnement social.

En outre, en fonction du parcours de vie et des degrés de dépendance, l'offre devra être diversifiée en favorisant la création de lieux d'accueil temporaire, de foyers de jour et de nuit et de pensions. Ces actions nécessitent une coordination, un suivi dans la mise en œuvre et une évaluation des options adoptées.

## 6.2. Loi sur le financement des EMS (LFinEMS)

par Gisèle Hostettler Fässler

Dans son rapport au Grand Conseil sur la LFinEMS (Loi sur le financement des EMS) de mai 2010, le Conseil d'Etat a dû constater que le système de financement des EMS (établissements médico-sociaux) défini dans la Loi sur les établissements spécialisés pour personnes âgées (LESPA) était de moins en moins adapté à la situation de l'hébergement dans le Canton de Neuchâtel.

En outre, la révision de la LAMal (Loi sur l'assurance-maladie) de juin 2008, relative au financement des soins de longue durée, change en profondeur les principes de rémunération des prestations de soins dans les EMS.

Enfin, la révision en novembre 2007 de la Loi fédérale sur les prestations complémentaires réalisée, dans le cadre de la réforme de la péréquation financière fédérale, a aussi modifié les principes régissant l'aide financière aux personnes dans l'incapacité de régler la totalité de leur séjour en EMS.

Le Conseil d'Etat a donc estimé nécessaire d'abroger la LESPA et de la remplacer par une nouvelle loi LFinEMS (Loi sur le financement des EMS) qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Cette dernière est basée sur un mode de financement axé sur la rémunération des prestations plutôt que sur la reconnaissance des coûts des institutions.

En plus des prestations de soins facturées aux assureurs-maladie aux tarifs fixés par le Conseil fédéral, l'EMS devra facturer à tous ses résidents un prix de pension fixé par le Conseil d'Etat. Ce prix sera composé d'un tarif identique pour tous les EMS couvrant les prestations socio-hôtelières, d'un tarif journalier LAMal lié au degré du besoin en soins du résident et couvrant la participation aux coûts non payés par l'assurance-maladie (20% du tarif maximal).

La LFinEMS introduit un outil de pilotage plus fin, soit le contrat de prestations que chaque EMS qui le souhaitera pourra négocier avec l'Etat pour autant qu'il remplisse les conditions prescrites par la loi. Grâce à cet outil, il est possible de préciser les attentes de l'Etat à l'égard de chaque EMS et d'adapter le financement étatique à la mission de chaque entité.

La LFinEMS a ainsi comme objectif d'apporter de la transparence dans la facturation des prestations et de rémunérer chaque prestation fournie par les EMS à un tarif identique, ce qui a été introduit au 1<sup>er</sup> janvier 2013 pour une période transitoire de 3 ans. Il convient de relever que le passage à un financement à la prestation n'est pas propre aux EMS neuchâtelois. Il touche tous les acteurs de la santé, dans et en dehors du canton. Pour les EMS, il représente une garantie quant au financement à recevoir et aussi une plus grande responsabilisation dans la gestion.

En résumé, les contrats de prestations instaurés par la LFinEMS sont un outil important pour accompagner les institutions dans leurs missions spécifiques, notamment la spécialisation des EMS en psycho-gériatrie.

Ajoutons que dans le cadre des contrats de prestations, des subventions destinées à couvrir des prestations d'intérêt public sont également versées, principalement pour l'accueil d'apprentis et d'élèves, dans le but de favoriser la relève du personnel actif dans les EMS, en particulier le personnel soignant.



Le Logis



Le Clos

### 6.3. Planification médico-sociale (PMS)

par Gisèle Hostettler Fässler

Parallèlement à ces modifications de financement, la nouvelle planification médico-sociale a été présentée en 2011 et acceptée par le Grand Conseil en 2012. Elle met l'accent sur le maintien à domicile et sur les structures intermédiaires indispensables entre le domicile et l'hébergement en EMS.

Cette planification, qui constitue une première dans le secteur des personnes âgées, accompagne la création en 2006 de NOMAD (Neuchâtel organise le maintien à domicile), établissement cantonal de droit public, dont la mission couvre tous les aspects liés au maintien à domicile. NOMAD deviendra ainsi le pilier central de la politique du Conseil d'Etat pour favoriser et promouvoir le maintien à domicile.

La planification vise à développer les structures intermédiaires et à intensifier les prestations d'aide et de soins à domicile dans les domaines suivants:

- appartements pour personnes âgées
- places d'accueil temporaire (courts séjours en EMS)
- places de foyer de jour ou de nuit
- pensions
- prestations de soins spécialisées
- prestations de soins de base et d'aide à domicile.

Atteindre cet objectif général ambitieux dépendra bien entendu des moyens financiers qui seront mis à disposition...

Le maintien à domicile ne serait souvent pas possible sans l'appui des proches aidants que sont la famille et l'entourage. La planification prévoit ainsi plusieurs manières de les soutenir:

- l'augmentation importante de lits d'accueil temporaire et de places d'accueil de jour ou de nuit permettra aux aidants de se ressourcer et de garder leurs proches plus longtemps à domicile
- les aidants pourront également bénéficier de formations et de lieux d'échange
- des aides financières sont envisagées à des conditions qui restent à définir.

Une plateforme d'information et des entretiens d'orientation devront être mis sur pied, en partenariat avec les fournisseurs de prestations concernés (NOMAD, associations d'EMS, HNE, CNP) et le service de la Santé publique.

La planification prévoit de réduire le nombre de lits d'hébergement, mais les prestations appelées à se développer, unités d'accueil et pensions, devraient compenser la diminution des lits en EMS. Il faut tenir compte aussi que notre canton connaît, par rapport à la population âgée de plus de 65 ans, une proportion de places en EMS plus importante que les cantons voisins et que la moyenne suisse.

Les EMS de notre canton sont plutôt de petite taille, avec une moyenne de quarante lits. Ils sont relativement anciens, puisque depuis vingt ans une seule structure entièrement neuve a vu le jour. Certes, plusieurs institutions ont entrepris des travaux de rénovation importants, voire la construction de nouvelles unités, mais une bonne partie des EMS du canton devra être rénovée dans les prochaines années, pour des questions d'efficience d'une part, et de réponse aux besoins futurs des résidents d'autre part. Les EMS devront surtout s'adapter à la prise en charge de résidents présentant des troubles cognitifs, du comportement et de l'orientation.

Planification médico-sociale, NOMAD et LFinEMS sont liés intimement entre eux et vont redessiner la carte sanitaire du canton en réponse aux besoins des personnes âgées. Ils permettront d'appréhender mieux les défis futurs, notamment ceux liés à l'évolution démographique.



Les Charmettes



Les Arbres

## 6.4. Home Mon Foyer et fusion avec la Pension Le Clos par Serge Keller

### 6.4.1. Fondation de la maison de retraite pour personnes âgées Mon Foyer

La Fondation Mon Foyer, dont le siège était à Dombresson, avait pour but de mettre à disposition des personnes âgées des deux sexes une maison de retraite de type familial. Située au centre du village, elle offrait quinze lits en chambres individuelles et occupait vingt personnes, dans les secteurs soins et socio-hôtelières, représentant 11,5 Equivalents Plein Temps (EPT).

### 6.4.2. Conception du projet

Les deux fondations, la FECPA et Mon Foyer, constatant que l'existence des institutions de petite taille était menacée par les nouvelles modalités de financement, ont décidé de réunir leurs forces.

Une étude a été confiée à Gaël Del Egido dans le cadre d'un travail de bachelor à la HEG Arc, à Neuchâtel. Son travail de diplôme a porté sur la réorganisation de la Pension Le Clos et du Home Mon Foyer avec en parallèle la création d'appartements adaptés pour personnes âgées à proximité de la Pension Le Clos.

Il en est ressorti les conclusions suivantes:

- procéder à la fusion des deux fondations, par absorption du Home Mon Foyer par la FECPA
- transformer le Home Mon Foyer en pension pour personnes âgées
- maintenir la Pension Le Clos comme institution médicalisée
- construire des appartements pour personnes âgées à proximité de la Pension Le Clos
- mettre en place une direction commune à cette entité multisite.

Dans un premier temps, ces propositions se sont concrétisées par la réalisation de la fusion, la nomination d'une direction unique et la transformation du bâtiment de Dombresson. Suivra la construction des appartements pour personnes âgées à Serrières.



## 7. Aujourd'hui et demain, la vie dans nos institutions



**home  
médicalisé  
les arbres**



### 7.1. Home Les Arbres par Claude-Alain Roy

#### 7.1.1. Introduction

L'institution a fêté ses 20 ans en 2013 et l'année 2015 verra le 100<sup>e</sup> anniversaire de notre bâtiment qui était à l'origine l'ancien hôpital des enfants de La Chaux-de-Fonds. On l'a découvert tout au long de la lecture de cette plaquette, l'histoire est importante et chaque institution de la FECPA, comme la Fondation elle-même, a la sienne.

L'histoire, ce n'est pas seulement le passé, car en l'écrivant c'est vers l'avenir que l'on regarde. Or l'avenir dans nos établissements pour personnes âgées est en pleine construction dans le cadre de la planification médico-sociale (PMS).

De nouvelles missions, de nouvelles structures d'accueil sont en élaboration pour offrir une diversité de réponses adaptées aux besoins différents de nos aînés selon l'évolution de leur santé.

#### 7.1.2. Projets et ambitions

Le Home médicalisé Les Arbres veut continuer de jouer un rôle majeur sur l'échiquier gériatrique du canton. Il faut donc une stratégie claire avec des projets qui permettent d'anticiper, d'avancer ou de renoncer car les envies sont nombreuses mais les ressources limitées.

##### La psycho-gériatrie

Depuis plusieurs années, nous avons accumulé de l'expérience dans l'accueil, au sein de notre unité de soins sécurisée, de personnes souffrant de démence ou de troubles du comportement. Forts de cette compétence, nous réfléchissons à la possibilité de transférer cette unité sur un autre étage de la maison, plus adapté aux besoins importants de déambulation des personnes accueillies. Ce déménagement, couplé à la création d'un jardin thérapeutique extérieur, vise à améliorer de manière notable la qualité de vie de nos résidents et leur prise en soins au sens large du terme.

##### La formation

Au-delà des modifications architecturales, nous ne devons pas oublier qu'une prestation de qualité exige du personnel bien formé. Afin de perfectionner les compétences du personnel de l'unité de vie psycho-gériatrique, un vaste programme de formation a été lancé en collaboration étroite avec le Centre neuchâtelois de psychiatrie (CNP) et son équipe mobile. Une autre formation, étalée sur une durée de plusieurs jours a été dispensée en automne 2014 par le Service d'expertise en psycho-gériatrie, enseignement et consultation (SEPEC). En effet, le Home Les Arbres entretient depuis de nombreuses années des liens étroits avec cette institution canadienne et son directeur, le Dr Daniel Geneau, neuropsychologue.

##### Les appartements avec encadrement

Maintenir les personnes à domicile est une priorité claire de la PMS. Nous manquons toutefois cruellement d'appartements pour personnes âgées, appartements dont les formes et dénominations varient. En collaboration avec l'Ecole Pierre Coullery, à l'étroit dans ses locaux actuels, nous réfléchissons à développer un site intergénérationnel et multifonctionnel. Cet ensemble pourrait regrouper des



### Les petits dîners des Sapins

C'est un privilège de pouvoir de temps en temps changer le quotidien. Grâce à deux maîtresses-femmes de connivence avec leur chef, nous nous concoctons des repas gourmands.

«Pot au feu royal...  
Choucroute à l'Alsacienne  
Fondue... Raclette»

et même, mais une seule fois pour Noël, de la dinde farcie dorée et croustillante dont on se souviendra longtemps.

Tout ceci se passe dans la gaieté et offre aux dames la possibilité de participer. Refaire un geste oublié par exemple dresser la table ou peler pommes, pommes de terre ou autres fruits et légumes; mais surtout retrouver l'odeur alléchante d'un repas familial qui embaume toute la maison.

Ce jour-là, le personnel laisse couler le temps, les horaires sont un peu modifiés. Nous commençons par un petit apéritif avec une musique appropriée: champêtre, viennoise ou de la chanson française. Au fur et à mesure des sons joyeux, les yeux s'illuminent et quelques personnes fredonnent les mélodies. Il arrive parfois que deux charmantes dames préparent des quatre-heures, meringues chantilly ou autres petites douceurs.

Plaisir d'offrir, joie de recevoir, ces moments de convivialité sont appréciés de tous.

*Jeanne Guignard, 2010*



appartements pour nos aînés, un espace de vie enfantine avec la crèche de l'hôpital et un lieu de formation qui verrait le développement de l'école que fréquentent nos futurs professionnels du domaine social ou des soins. Il s'agit d'un projet ambitieux auquel sont associés également notre grand voisin HNe, la ville de La Chaux-de-Fonds, propriétaire du terrain convoité, et le canton.

### Une unité d'accueil temporaire

Dans certaines circonstances, les personnes âgées ont besoin temporairement d'une approche et de soins différents de ceux prodigués dans un environnement de type hospitalier. Comme d'autres hôpitaux, HNe rencontre cette problématique et nous a sollicités pour étudier la création d'une unité d'accueil temporaire et d'orientation. Son but serait d'accueillir les personnes en difficulté pour une durée déterminée, de leur offrir sécurité, confort et prestations adaptées, d'évaluer leurs besoins et de les orienter ensuite vers un EMS, un retour à domicile ou une autre solution.

### Le médecin dans l'institution

Le Home Les Arbres a malheureusement eu l'occasion de vérifier que la pénurie de médecins généralistes prend tout son sens pour une institution comme la nôtre. Recruter un nouveau médecin relève presque de la mission impossible! Pour renforcer l'attractivité d'un tel poste, la création d'un cabinet médical au sein d'un home peut représenter une opportunité intéressante pour un médecin d'institution car elle lui permet de conserver une clientèle privée tout en limitant ses frais administratifs.



### La table

Le plaisir de la table est essentiel dans nos institutions. Historiquement, le Home Les Arbres n'a jamais eu de cuisine puisque, jusqu'en fin d'année 2012, c'est la cuisine de l'Hôpital de La Chaux-de-Fonds devenu HNe qui élaborait les repas de nos résidents. Depuis là, nous travaillons avec le groupe DSR qui est le restaurateur suisse le mieux implanté dans les établissements médico-sociaux. La collaboration avec ce groupe est étroite mais les difficultés de logistique consti-



tuent parfois une barrière difficilement franchissable pour maintenir et garantir une qualité régulière. Il est donc naturel pour une institution comme la nôtre qui fixe comme priorité le bien-être de ses résidents de réfléchir à d'autres formes d'organisation étant entendu que le contrat avec ce groupe se termine en octobre 2015.

### Les chambres à un lit

Les standards de vie évoluent et nos chambres à deux lits ne répondent plus aux attentes et besoins des résidents que nous accueillons. Chacun peut bien imaginer pour ses proches ou pour lui-même ce que représente la difficulté d'entrer en institution, mais le fait de partager son intimité au quotidien avec quelqu'un d'inconnu ne correspond plus aux exigences actuelles. Nous totalisons actuellement 37 chambres à un lit et 23 chambres à deux lits; nous ne sommes donc pas les plus mal lotis, mais il faudra encore à terme diminuer la proportion de chambres à deux lits.

### 7.1.3. Conclusion

Nous avons esquissé en quelques lignes comment pourrait s'écrire l'histoire des prochaines années pour le Home Les Arbres. Nul n'a sa boule de cristal pour savoir ce qu'elle sera réellement. Notre seule certitude, c'est notre volonté d'offrir les meilleures prestations de confort, de bien-être et de sécurité à nos aînés.

### La chorale

Chouette rendez-vous du mercredi après-midi où quelque 20 à 25 résidentes et résidents se retrouvent à la grande salle du cinquième étage. Tout a commencé au deuxième parce qu'il y avait un piano. Là, environ six à huit personnes venaient pour le plaisir de chanter.

Marcel Gygax nous faisait entendre sa belle voix de ténor en chantant «Ma Normandie». Ramseier était heureux de chanter «Ramseier Weinair go grase» en patois bernois et Vitale Kernen se réjouissait d'entonner «Là-bas chez les sonneurs».

Au fil des jours, ces trois voix se sont tuées; mais elles résonnent encore à nos oreilles pour nous encourager à continuer ce moment musical. Toutes les dames ont leur chanson préférée.

«Si tu veux faire mon bonheur»

«C'est si simple d'aimer»

«Viens Poupoule...»

Et notre dévouée animatrice qui a fort bonne mémoire renouvelle à chaque fois ces airs. Les souvenirs d'enfance ne s'effacent jamais, et c'est vrai, car notre livre de chants nous transporte quasi sur nos bancs d'école. Cependant, nous gardons toujours un moment pour les chansons d'amour.

«Le plus beau tango du monde»

«Sous les ponts de Paris»

«Quand on s'aime bien tous les deux...»

Ces mélodies de notre jeunesse nous donnent encore le frisson, et nous voilà tendrement enlacées dans les bras nos amoureux. Tout cela, nous le revivons grâce à Jacqueline, mélomane passionnée qui a remis sur pied cette chorale des Arbres. Elle nous gratifie aussi d'un «Tea time» et de petits biscuits servis sur une belle nappe agrémentée de fleurs et de bougies de couleurs assorties.

*Jeanne Guignard, 2001*

### 7.2.1. Traduction des valeurs institutionnelles au travers de quelques réalisations

Comment retracer quarante années de vie d'une fondation au travers de l'histoire d'une institution qui en dépend? Entre déroulement chronologique des étapes qui ont jalonné ces quatre décennies, mise en lumière d'événements choisis de manière aléatoire, voire subjective et donc forcément peu conforme à cette histoire, j'ai choisi de présenter quatre projets développés ces dernières années et qui se réfèrent aux «valeurs institutionnelles».

Commençons donc par présenter ces valeurs qui, depuis cinq ans, structurent la vie institutionnelle. En précisant immédiatement qu'elles ont certainement succédé à d'autres principes de philosophie de maison dont elles s'inspirent probablement.

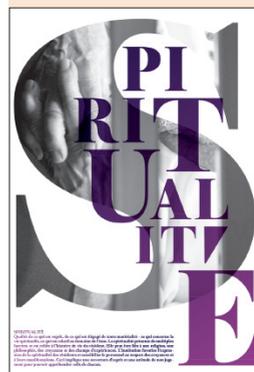
Une vie institutionnelle s'appuie sur des acteurs qui, au quotidien, lui donnent corps. C'est en premier lieu des résidents qui arrivent avec leurs parcours de vie, la richesse de leur expérience, les difficultés inhérentes au grand âge, le besoin d'être soulagé et accompagné. C'est ensuite un personnel d'accompagnement avec ses compétences, son savoir-être, ses talents et son humanité. Ce sont finalement des ressources, qu'elles soient du domaine de la formation continue, des interventions extérieures, mais aussi bien sûr matérielles, qui permettent le déploiement des prestations au quotidien. Une fois ces ressources humaines et matérielles posées, il manque une dimension essentielle: celle des principes philosophiques et éthiques qui vont donner une direction, une couleur, un relief aux gestes de l'accompagnement au quotidien: c'est ce que nous appelons aux Charmettes les «valeurs institutionnelles».

### 7.2.2. Que sont les valeurs ?

Les valeurs sont les lignes de force qui orientent la façon d'être, de communiquer, de décider, d'agir dans la société. Ce sont les références de chaque personne, qu'elles soient acquises dans l'enfance ou intégrées au cours de la vie à la faveur de notre parcours professionnel et personnel, qu'elles soient inspirées par la culture, la religion, la philosophie. Dans une institution, il y a donc à peu près autant de valeurs qu'il y a de collaborateurs. Par le fait que ces derniers travaillent avec les mêmes résidents, sous un même toit, au service d'un projet commun, il importe de s'accorder sur les valeurs collectives que nous voulons privilégier. Evidemment, les valeurs personnelles peuvent influencer positivement le collectif et enrichir les différents professionnels entre eux.

### 7.2.3. Pourquoi définir des valeurs ?

Le Home Les Charmettes est un établissement qui a une origine, une histoire, une insertion dans une région, un mode de gestion institutionnelle, qui lui sont propres. Ce sont ses références. L'étayage culturel des collaborateurs - celui de leur éducation, de leur culture d'origine - ne suffit pas pour bien fonctionner dans une collectivité. Ainsi, vouloir «bien faire» les choses est louable et constitue une qualité mais ne suffit généralement pas.



#### Témoignage

«J'aime beaucoup l'ambiance qui règne ici, on apprend encore des tas de choses.»

La démarche de définition des valeurs répond donc à l'objectif qui consiste à nommer les éléments d'une ligne de conduite commune dans l'établissement et à parler un «même langage» afin d'avoir une certaine homogénéité dans les perceptions et dans les attitudes adoptées à l'égard des résidents et des familles. Le recours à la forme écrite permet de se référer à une ligne et à des consignes précises en cas de difficulté et clarifie les attentes institutionnelles vis-à-vis des nouveaux collaborateurs, notamment. L'objectif consiste en la promotion de ces valeurs et leur respect de la part de chaque collaborateur.

#### 7.2.4. Contenu

Ce travail de définition a consisté à rendre explicites à l'attention de chaque collaborateur les valeurs qui fondent le travail d'accompagnement du résident. Celles-ci sont rassemblées au sein d'un document qui est remis à chaque membre du personnel en complément du descriptif de fonction. Il fait partie du contrat de travail.

#### 7.2.5. Méthodologie adoptée

Un groupe pluridisciplinaire formé de la direction et des responsables de services, accompagné sur le plan méthodologique par deux consultants, s'est constitué en 2009 pour définir le contenu des valeurs fondamentales. Neuf thématiques ont été décrites: autonomie, indépendance, affectivité, sécurité, bien-être, intimité, spiritualité, rythme, dignité.

Au terme de la démarche, en 2010, une présentation graphique (par le biais d'affiches et d'un journal distribué à tous les collaborateurs, aux résidents et à leurs proches) a permis une diffusion de ce contenu et le début d'une intégration dans la maison.

Parmi les diverses facettes de la vie institutionnelle, nous avons extrait quatre domaines que nous nous proposons de décrire en mettant en lumière leur relation avec les valeurs:

- jardin des résidents: *autonomie*
- travail photographique: *affectivité*
- projet de chambres à un lit: *intimité*
- projet de service psycho-gériatrie: *bien-être*.

##### **Jardin des résidents: autonomie**

Si au cours des années notre maison a multiplié les possibilités d'expression proposées aux résidents, le jardinage est la dernière d'entre elles. Dans une recherche d'une certaine continuité puisque nombre de résidents ont jadis cultivé un petit lopin de terre, fût-il sous la forme de bacs à fleurs d'un balcon citadin ou dans le cadre plus romantique d'un jardin de curé en passant par les plantations de légumes nécessaires à nourrir une famille nombreuse.

Une fois le résident accueilli en EMS, il importe à notre avis de mettre en place des propositions de poursuite de ses activités antérieures, que ce soit au travers de la musique, de la peinture, de l'écriture, de la photographie, peut-être de façon plus modeste et désormais accompagnée.

Quand quelques aménagements ont été réalisés pour rendre les choses confortables et sécurisantes, et avec un soutien des accompagnants, les gestes d'antan reviennent, les compétences s'expriment, la fierté se lit sur les visages. Et surtout revient le plaisir, celui des yeux, de la



#### Témoignage

«Dans la vie, on peut avoir de la chance. Il faut savoir la prendre, et l'apprécier. Parce que si on la laisse passer, on est fâché contre soi-même et c'est trop tard.»

sensation des parfums et du contact avec la terre. Cultiver des fleurs, faire pousser des légumes, c'est aussi pouvoir une fois ceux-ci parvenus à maturité, se faire un nouveau plaisir en les partageant, en les offrant. Et même en les dégustant une fois cuisinés et apprêtés, comme les salades et les tomates de notre jardin.

Pour nous, c'est autour de la notion d'autonomie que ce projet a été constitué: l'autonomie des gestes, du choix de la plantation, de l'entretien des fleurs en réalisant un maximum de gestes par soi-même.

### **Travail photographique: affectivité**

Nous posons tous un regard très personnel sur les êtres, les événements et les objets qui habitent notre quotidien. Lorsqu'il s'agit de lieux familiers ou de situations de notre environnement personnel, on peut même penser que ce regard intérieur leur donne vie et les modèle selon notre perception. Ainsi, notre regard - dans sa subjectivité - transforme quelque peu notre petit - ou grand - univers, dans une démarche très individuelle.

Comme tout un chacun, les résidents du Home Les Charmettes sont à la fois les acteurs et les spectateurs de leur quotidien.

Nous avons souhaité leur permettre de nous faire part de leur propre vision en leur confiant des appareils photographiques jetables destinés à nous «raconter» tel ou tel aspect de leur perception et de leur vécu. Ces personnes ont ainsi relaté au travers de la pellicule quelques impressions, lieux familiers de leur vie en maison de retraite, des moments marquants, des amitiés nouées, quelques instants suspendus... Cette exposition nous invite à un voyage dans l'imaginaire de ces personnes. Portions de rêve, instants captés au vol, mystères d'un regard échangé, métaphores de moments de silence et d'introspection...

Le support choisi est en soi l'illustration de certains moments de la vie: la dimension éphémère de l'appareil jetable, la fragilité de la pellicule, les clairs et les obscurs rendus par l'objectif, le caractère instantané des images croquées dans le tourbillon du quotidien.

Nous identifions cette expérience à la valeur de l'affectivité: par sa nature même, par sa dimension si personnelle, le regard au travers de l'objectif évoque pour nous une part de la vie affective, ce qui nous attire, nous laisse plus distant, ou nous pousse à entrer en relation avec l'autre.

### **Projet de chambres à un lit: intimité**

Les personnes qui fêteront le 50<sup>e</sup> anniversaire de la FECPA le marqueront dans une institution qui sera probablement différente de celle que nous connaissons.

On peut par exemple imaginer que leurs souhaits de confort et d'intimité seront très différents. On peut aussi raisonnablement concevoir que ces personnes souhaiteront bénéficier d'un certain choix quant à leur accompagnement et que la solution de l'EMS devra être élargie vers des accompagnements privilégiant une certaine autonomie tels que les structures d'appartements protégés ou des solutions d'accueil plus modulables prévues pour des situations de vie passagères ou en évolution.

Les besoins individuels s'exprimeront différemment de la part de personnes qui auront connu une vie plus confortable mais aussi plus individuelle que ce que les résidents actuels ont connu.

### **Témoignage**

«Je ne peux pas me laisser aller trop bas, parce que sinon je ne me plais plus, je ne suis plus moi-même!»



### Témoignage

«La vie est un long fleuve qui n'est jamais tranquille.»

### Témoignage

«Quand je fais les plantations au jardin du home, c'est comme si je ne m'étais pas arrêtée. Les gestes reviennent tout seuls.»

*Les résidents des Charmettes*

Les problématiques du grand âge vont continuer à évoluer et nécessiteront de la part des professionnels des compétences nouvelles.

La nécessité de créer des chambres à un lit et de planifier la restauration des étages est désormais inscrite au rang des priorités de la gestion du Home Les Charmettes pour ces prochaines années. D'une part, nous avons en effet de grandes difficultés à faire vivre la cohabitation à des personnes de plus en plus désorientées, mais aussi les demandes de nouveaux résidents de bénéficier d'espace privatif ne peut être satisfaite. Une adaptation aux standards de la société est envisagée et le Conseil de fondation en a accepté son principe en septembre 2013. Ainsi, le besoin d'intimité trouvera à terme des réponses plus satisfaisantes.

### **Projet de service de psycho-gériatrie: bien-être**

La démarche dans laquelle nous avons inscrit depuis deux ans le projet d'un meilleur accompagnement des résidents souffrant de troubles psycho-gériatriques que nous accueillons, ne consiste pas à traiter la démence à proprement parler, mais «à rechercher une qualité de vie, une qualité du vivre ensemble avec la démence.»

Nous croyons que cette attitude peut être favorable tant aux résidents qu'aux personnes qui les accompagnent au quotidien: «Tant que l'on n'a pas de traitement curatif de la démence de type Alzheimer ou apparentée, la question du mode de prise en charge et de l'accompagnement des déments doit être posée.»

L'absence de traitement curatif peut certes être vue comme un problème, mais elle peut aussi être considérée plus positivement, comme un défi, car elle nous invite à formuler et à répondre très concrètement, par nos choix et nos actes, à la question suivante: «Dès lors qu'il n'existe pas de traitement curatif, comment pouvons-nous accroître la qualité de vie des personnes désorientées, que ce soit à travers l'organisation de l'institution, la conception de la personne malade à laquelle nous adhérons, à travers les activités que nous proposons et la manière dont nous les proposons, à travers la formation et l'encadrement que nous offrons à notre personnel soignant, ou encore à travers les équipements, les locaux, etc.?» (Sophie Besson, responsable du projet de psycho-gériatrie, 2011). C'est la voie que nous avons choisie avec un groupe interdisciplinaire pour définir comment à l'avenir nous entendons accompagner au quotidien ces personnes: dans la recherche d'une meilleure communication, dans le souci de leur apporter davantage de moments d'apaisement, dans la préoccupation de mieux répondre aux attentes de leurs proches.

### **7.2.6. Conclusion**

La présentation de ces quatre réalisations a pour but de montrer comment des valeurs institutionnelles peuvent et doivent trouver une forme, une dimension, une densité dans la traduction que nous en faisons au quotidien. Que ce soit au travers d'opérations comprenant une certaine visibilité - comme le jardin des résidents ou l'exposition des photographies - ou des gestes du quotidien, cette traduction en recourant à notre vocabulaire, nos propres attitudes, notre style individuel, est essentielle, indispensable, mais aussi fragile et donc toujours à recommencer. C'est ce à quoi les collaborateurs du Home Les Charmettes essaient de s'employer jour après jour avec le concours, le soutien et l'appui de la Fondation et des collègues des quatre autres maisons.





### 7.3. Home Le Clos par Serge Keller



#### 7.3.1. Introduction

L'année 2013 a été marquée par le départ à la retraite de la directrice, Nicole Schwarz, et par l'arrivée de Serge Keller. En avril a eu lieu la fusion entre la Fondation de la maison de retraite pour personnes âgées Mon Foyer et la Fondation des établissements cantonaux pour personnes âgées (FECPA), ce qui a permis la création d'une nouvelle institution multisite comprenant la Pension Le Clos à Neuchâtel et le Home Mon Foyer à Dombresson.

#### 7.3.2. Prestations

Les prestations de soins et d'accompagnement restent dans le cadre d'une mission gériatrique dite «standard». Il est prévu de mettre l'accent sur l'accompagnement des personnes dans le cadre des soins palliatifs. A cet effet, un groupe de travail composé d'infirmières a été créé.

La mise en place d'une formation pour l'ensemble du personnel avec l'équipe mobile des soins palliatifs a permis de démystifier cette approche et de conforter l'équipe dans l'excellent travail qu'elle fait dans cet accompagnement. En effet, pour le maintien de la qualité sur l'ensemble des prestations fournies auprès des résidents, la formation du personnel reste un élément fondamental pour l'institution.

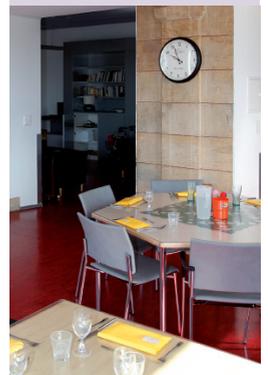
En outre, nous souhaitons renforcer une offre de service des repas aux personnes venant de l'extérieur et à ce propos nous avons fait de la promotion dans le quartier et auprès de différents services d'entraide et de soins à domicile.

#### 7.3.3. Vie dans la maison

Une grande partie des résidents, surtout désorientés, peuvent bénéficier de cinq visites d'une zootherapeute durant l'année.

L'utilisation quotidienne de SIEMS (Système d'information pour les établissements médicalisés ou de soins) améliore la transmission des informations entre le service d'animation et les autres services, ainsi que la prise en charge des pensionnaires en animation.

La chance d'avoir un civiliste tout le long de l'année contribue à l'efficacité et à la polyvalence du secteur de l'animation, et surtout à l'accompagnement individuel de nos résidents.



#### **10 mai 2010... C'est le jour de mon entrée au «Clos»... Une page se tourne!**

Et me voici dans un nouveau milieu, le cœur ému. Chacun m'accueille aimablement et j'y suis très sensible. Il faudra prendre d'autres habitudes, s'adapter à cette nouvelle vie. Ce ne sera pas facile tous les jours! Mais les lieux sont charmants et les résidents attachants.

Les jours s'écoulent agréablement avec maintes occupations. En effet, on s'efforce de nous rendre la vie aussi belle que possible, avec des animations, des activités manuelles, de la gym, des visites extérieures, de la musique, du cinéma, etc. Bravo et merci à tous ceux et celles qui nous entourent; personnel soignant, personnel de maison, animatrice et les cuisiniers qui nous préparent une nourriture délicieuse et variée. N'oublions pas, c'est si important, les visites des parents et amis qui nous apportent l'affection dont nous avons tant besoin!

Un grand merci à TOUS, sans exception, et vive «Le Clos»!

*Manon Miéville – 25.01.1921*



Le nombre des intervenants externes, venant offrir leurs prestations tout le long de l'année, a fortement augmenté, y compris soins du corps et animations spirituelles. Les membres du groupe des bénévoles font régulièrement des visites aux résidents dans l'institution pour des moments d'échange et différentes activités.

Les animations spirituelles prévues, messe ou culte le deuxième mercredi du mois et visites spirituelles, ont leur place dans la vie de l'institution et répondent aux demandes de nos aînés.

L'aspect relationnel est soigné en favorisant les contacts déjà établis de longue durée:

- l'après-midi Chants avec les enfants du Cerf-Volant
- le loto mensuel
- l'atelier Marionnettes dans le cadre du Passeport Vacances
- les thés-rencontres bimensuels avec les dames de RECIF
- les visites d'un groupe d'enfants de Serrières apportant de la joie lors des fêtes de fin d'année.

Suite aux rencontres entre les animateurs, une collaboration régulière s'est établie entre les homes de la FECPA.

Notre Marché de Noël attire toujours beaucoup de monde et contribue à valoriser le travail créatif de nos résidents.



### ***Entrer dans un home ne se fait pas facilement! Pourquoi? Je ne le sais pas...***

En ce qui me concerne, heureusement, j'ai pu prendre la décision moi-même. Mon arrivée au «Clos» s'est bien passée physiquement, mais un peu moins bien mentalement.

Il faut s'adapter mais grâce à une équipe soignante de «première», en une semaine, j'étais chez moi!

En ce qui concerne la partie intendance, une deuxième équipe qui fait tout pour nous rendre la vie agréable, c'est également un grand atout pour le «Clos.»

Pour ma part, étant enfant de la campagne, avec le jardin, j'y trouve mon bonheur! Et avec ça? Bienvenue au «Clos»!

*Werner Kobel – 15.12.1938*



## **7.3.4. Projets**

La FECPA projette de construire sur le site du Clos, à l'ouest de l'institution, un immeuble d'appartements avec encadrement pour les personnes âgées. Nous pourrions ainsi répondre aux besoins actuels et futurs des aînés de notre canton. Ce projet va également offrir au Home Le Clos la possibilité de développer des prestations externes dans le domaine socio-hôtelier, ce qui permettra de maintenir la viabilité de notre petite structure.

## **7.3.5. Conclusion**

Le Clos est une maison agréable et charmante, qui a toujours été bien entretenue. Une belle terrasse et une salle d'animation très appréciée y ont récemment été ajoutées. Le Clos est aussi un lieu de vie et de rayonnement pour le quartier de Serrières. La nouvelle construction prouvera une fois encore sa capacité de rebondir et d'offrir de nouvelles prestations dans un domaine toujours en évolution.

## 7.4. Pension Le Logis par Serge Keller

### 7.4.1. Introduction

Le Logis est une nouvelle structure émanant de la fusion entre la Fondation de la Maison de retraite Mon Foyer et la Fondation des établissements cantonaux pour personnes âgées (FECPA) en 2013. Sa mission «pension» est nouvelle et découle des travaux du Canton de Neuchâtel dans le cadre de la Planification médico-sociale pour la personne âgée (PMS).

L'ouverture du Logis, comme pension pour personnes âgées, est l'aboutissement d'une rénovation de l'ancien Home Mon Foyer à Dombresson. La pension a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> octobre 2014.

### 7.4.2. Présentation

Le Logis accueille treize pensionnaires ayant besoin d'un accompagnement ou d'une guidance dans les activités de la vie quotidienne. L'institution reçoit des personnes en âge AVS voire AI proches de l'AVS, qui ne nécessitent pas de surveillance constante mais un encadrement en journée par une équipe du service d'animation spécialement formée dans le domaine social.

Le Logis veut avant tout offrir la meilleure qualité de vie possible aux pensionnaires et ses objectifs prioritaires sont:

- reconnaître la personne comme partenaire en respectant ses choix, ses valeurs, ses habitudes de vie, tout en tenant compte de la vie communautaire et des possibilités institutionnelles
- offrir un accompagnement orienté vers le maintien ou le recouvrement de l'autonomie et accompagner la personne dans son projet de vie
- favoriser le maintien d'un contact régulier et l'intégration de la famille et des proches du pensionnaire dans le concept d'accompagnement ainsi qu'un lien social vers l'extérieur
- garantir la sécurité d'un encadrement quotidien.

### 7.4.3. Situation

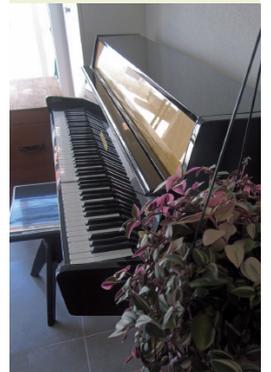
Le Logis se trouve au centre de Dombresson, donc à proximité des commerces, en face de la cure et de l'arrêt de bus. Maison du XIX<sup>e</sup> siècle, elle a été transformée à plusieurs reprises et offre aujourd'hui, sur trois étages, douze chambres individuelles et une chambre à deux lits.

Un accent particulier a été mis sur la création d'espaces conviviaux, accessibles à tous et permettant une vie communautaire agréable :

**Rez-de-chaussée:** une grande salle d'animation et multimédia

**1<sup>er</sup> étage:** une grande salle à manger et séjour, un espace cuisine à disposition des pensionnaires, une cuisine professionnelle, un petit salon, un espace fumeur

**Extérieurs:** une terrasse au premier étage accessible par la grande salle à manger et le petit salon, une cour et un chemin autour de la maison, fleuris ou enneigés selon la saison.





#### 7.4.4. Prestations

Le déroulement de la journée s'articule autour des occupations quotidiennes de la vie courante en aménageant les activités domestiques, relationnelles et sociales. Des moments de rencontres permettent d'harmoniser la cohabitation et la vie communautaire en développant la coopération, l'entraide et en clarifiant les règles de vie de la maison. Des animations socioculturelles internes et externes sont proposées. Elles sont variées et en cohérence avec la vie de groupe et les projets de vie individuels.

Toutes les prestations médicales, paramédicales et thérapeutiques sont assurées par des intervenants externes. Le personnel d'encadrement du Logis supervise les soins d'hygiène et la prise des médicaments.

Les prestations hôtelières comme les repas, le traitement du linge et le ménage sont fournies par le personnel du service hôtelier de la pension.

Les tâches administratives doivent être assumées par le pensionnaire ou son répondant administratif. Le pensionnaire peut aussi demander un BAA (bénévole accompagnant administratif) ou une curatelle volontaire.

#### 7.4.5. Concept d'animation

En lien avec le projet de vie, l'animation permet aux pensionnaires de créer et d'entretenir des liens significatifs, en reconnaissant et en valorisant la personnalité et les capacités de chacun. Elle contribue à aider les pensionnaires à vivre avec leurs limites tout en se référant à leur vécu et en fondant son action sur la réalité de la vie quotidienne.

L'animation veille à offrir à la personne âgée des moments agréables grâce à des activités et à un accompagnement personnalisés. Les besoins spirituels des pensionnaires sont partagés avec le pasteur du village. Les transports individuels ou de groupe sont organisés par les collaborateurs de la pension.

#### **Du Home Mon Foyer à la Pension Le Logis**

Après plusieurs années d'errances médicales et psychiques, mon chemin de vie a rencontré le Home Mon Foyer où m'attendait un accueil bienveillant et chaleureux. J'y ai séjourné de septembre 2010 à mars 2014. J'y ai appris à connaître le travail accompli avec compétence par tout le personnel de la maison. Un grand merci à toutes et à tous.



Durant la transformation du Home Mon Foyer en Pension Le Logis, de mars à octobre 2014, j'ai résidé à Landeyeux. Ma gratitude va à toute l'équipe de cette institution pour son dévouement.

Depuis le lundi 13 octobre 2014, j'ai la chance de bénéficier de la nouvelle structure de la Pension Le Logis. Ce bâtiment totalement rénové et parfaitement fonctionnel donne aux pensionnaires un agréable cadre de vie familial où tout est prévu pour leur bien-être.

Je souhaite à la nouvelle équipe du personnel, dans laquelle figurent quelques anciens, beaucoup de plaisir à travailler à la Pension Le Logis.

*Claude Gauthier-Jaques*

## 7.4.6. Quelques repères historiques

---

### 1891

Jérôme Fallet lègue sa maison (sise Grand Rue 25) à la Commune de Dombresson, dans le but d'ouvrir un asile pour vieillards de sexe féminin, ressortissantes de la commune et dès l'âge de 60 ans.

### 1<sup>er</sup> octobre 1892

La maison est inaugurée après avoir été transformée et aménagée pour répondre aux vœux du testateur. Elle accueille 5 pensionnaires dont la plus valide prend le poste de directrice.

### 1974

Le home est constitué en fondation, ce qui lui permet d'être reconnu par le Conseil d'Etat «d'utilité publique» en qualité de «home simple».

### 1983

Le home est ouvert à toutes les personnes âgées, femmes et hommes.

### 1992

L'asile de vieillards, après 100 ans, devient le Home Mon Foyer.

### 29 avril 2013

Le Home Mon Foyer est intégré à la Fondation des établissements cantonaux pour personnes âgées (FECPA) qui compte dès ce jour cinq institutions.

### 2014

Les Logis du Clos sont créés sous la forme d'une institution multisite:



Le Home Mon Foyer change de nom et de mission en devenant la Pension Le Logis.

Les Logis du Clos, composés du Home Le Clos, à Serrières, et de la Pension Le Logis, à Dombresson, sont placés sous la responsabilité d'une direction unique.

## 7.4.7. Conclusion

---

La pension se veut un concept novateur pour l'accompagnement de la personne âgée dans le canton de Neuchâtel, selon le cadre défini par la PMS. La création de cette nouvelle entité fut passionnante. Même si sa transformation architecturale nous a réservé quelques surprises et qu'elle a exigé une réorganisation complète du fonctionnement de l'institution, la Pension Le Logis est aujourd'hui un lieu de vie animé et accueillant.

Nous souhaitons beaucoup de plaisir et de découvertes enrichissantes aux résidents et au personnel engagés dans cette belle aventure.





HOME MÉDICALISÉ  
LA SOMBAILLE



## 7.5. Home La Sombaille Claudine Mangeat

«S'il est une question qui nous concerne tous, c'est bien celle des conditions dans lesquelles nous vivons nos dernières années. Où et comment? Nous y pensons sans doute pour nos aînés. Et puis, un jour notre tour viendra.» Marie de Hennezel

### 7.5.1. Introduction

«La Sombaille, un lieu de vie...», la maison a vécu durant trente-deux ans sous l'égide de Emile Saison, son directeur. Sa remplaçante qui reprend le flambeau en 2014 s'interroge: comment définir un lieu de vie en institution?

On peut parler d'accueil et d'accompagnement personnalisé. Nous savons que l'EMS n'est pas le domicile et n'a pas son équivalent en qualité. Entre les inquiétantes idées reçues et l'excès d'optimisme de certaines images, on oublie souvent qu'il s'agit avant tout d'une communauté humaine.

Au sens général, une communauté désigne un groupe social constitué de personnes partageant les mêmes caractéristiques, qui peuvent interagir entre elles et ont en outre un sentiment commun d'appartenance.

Nous savons que l'EMS ne peut pas toujours s'adapter au rythme, aux besoins et aux habitudes de chacun. On dit toujours que les établissements doivent être au service des personnes et non l'inverse, mais cela n'est pas toujours mis en œuvre de façon optimale. Pourtant, il est possible à une institution de viser au mieux le respect de l'autre, à condition que le personnel soit aussi traité avec respect, soutenu et accompagné, afin de maintenir la communication avec ceux qui semblent déjà s'éloigner, qui sont désorientés ou déments.

#### **Témoignages des résidents après leur arrivée à La Sombaille**

En arrivant à La Sombaille, il faut bien compter un mois pour s'adapter et que le personnel s'habitue au nouveau résident. Au début, on a l'impression que cette institution est gigantesque, petit à petit on prend ses repères et on se reconnaît. Il suffit d'un sourire, d'un bonjour, d'un bon appétit, ces petits signes qui font que l'on se sent intégré. Ce qui m'a beaucoup aidé, c'est d'avoir choisi moi-même cette institution et d'avoir pris la décision moi-même. Et je ne regrette pas ce que j'ai quitté. A La Sombaille, ce qui est aussi positif, c'est qu'on peut dire quand on est satisfait ou quand on ne l'est pas, grâce entre autres à la commission des résidents.

Avant de venir à La Sombaille, je souffrais d'isolement social à domicile. Depuis que je vis dans cette institution, je me rends compte que c'est une chance d'avoir une structure comme celle-là. Le personnel soignant est très disponible et compétent. Le service animation propose beaucoup d'activités à l'intérieur et à l'extérieur: concerts à la Salle de musique, visites de musées, sortie à la fondation Gianadda à Martigny, etc. D'autre part, deux séjours de vacances sont organisés par année, moments propices pour des liens privilégiés entre les résidents et le personnel. La Sombaille ne remplacera jamais mon domicile, mais si elle n'existait pas, je serais bien embêté-e!

*Jean-Luc, 1939, entré en janvier 1997*

*Maryjane, 1933, entrée en 2014*

*Yvette, 1927, entrée en 2010*

## 7.5.2. Nouveau cabinet médical

Le Dr Méan, médecin référent du Home de La Sombaille, a ouvert son cabinet privé dans l'institution. Le secrétariat a parfois dû orienter sa clientèle lors des premiers rendez-vous. Un seul mot résume le sentiment général dans l'établissement: satisfaction! Le médecin et le personnel font très bien la distinction entre l'activité privée du Dr. Méan et son engagement au service du home. Il se produit ainsi des échanges privilégiés, et l'arrivée du «monde de l'extérieur» dans le home est ressentie très positivement.

## 7.5.3. Défis

C'est un grand défi que de succéder à un directeur qui a été durant plus de trente ans à la tête de l'institution. Il faut s'inscrire dans l'histoire sans se laisser figer par elle, et ancrer les projets dans l'avenir. L'histoire bouge, évolue et se construit comme la vie dans un monde en perpétuelle évolution.

Il s'agit de s'interroger sur la représentation que l'on se fait du résident, qui n'est pas seulement un patient ou un client, mais avant tout une personne, avec son identité et ses valeurs. Et il faut l'accompagner en privilégiant sa sécurité et sa qualité de vie en fonction de ses propres choix, jusqu'à son désir de vivre ou son droit de faire appel à une aide extérieure pour s'en aller.

## 7.5.4. Projets

Parler de nouveaux projets après un peu plus d'une année, à la tête d'un EMS de 128 lits est un peu présomptueux. Je parlerai donc plutôt d'optique ou de vision future.

### Le résident

Une approche centrée sur la personne signifie que, dans l'accompagnement, on ne part pas de l'idée préconçue de ce que doit ou devrait être le résident, mais de qui il est, en valorisant ses ressources. On le prend au sérieux même dans ses troubles cognitifs et dans sa manière d'être et de s'exprimer, on ne cherche pas des solutions pour lui mais avec lui. Théories et méthodes sont des approches pour mieux comprendre et non des vérités absolues qui enferment.

Cette vision de l'accompagnement a forcément des répercussions sur la structure des bâtiments, sur l'intensification de la formation, initiale ou continue, et sur le soutien aux équipes interdisciplinaires.

### Le personnel

Sans lui, rien ne peut se faire bien!

Dans le souci d'apporter la meilleure prise en charge des résidents, on a souvent mis le personnel soignant au centre des décisions. Mais aujourd'hui, en fonction de l'évolution des besoins des personnes accueillies, une réflexion sur l'interdisciplinarité des équipes s'impose, en relation avec une multi-culturalité toujours plus présente aussi bien dans le personnel que chez les résidents.





La formation, initiale et continue, permet au personnel d'acquérir des compétences, de renforcer ses acquis, d'évoluer dans la perception de son rôle d'accompagnant et donc de donner constamment du sens à son action.

### La structure

Nous avons deux bâtiments bien différents, comptant beaucoup de chambres à deux lits et quelques très petites chambres. Une nouvelle construction permettrait un concept d'accueil dans des chambres individuelles.

N'oublions pas qu'en 2015, l'Ancien bâtiment fêtera ses 100 ans et le «Nouveau» bâtiment ses 40 ans.

Sans imaginer construire pour plusieurs générations, il faut concevoir un ensemble qui serait modulable selon l'évolution des besoins et des attentes des résidents.



## 7.5.5. Conclusion

Au cours des années, la réflexion éthique a beaucoup évolué. La qualité de la vie est désormais la priorité et le résident et sa famille sont parties prenantes aux décisions. Le personnel a vécu d'importants bouleversements dans sa pratique thérapeutique. De ces nombreux échanges se dégagent des valeurs communes dans la forme d'accompagnement proposée.

En faisant preuve d'empathie et en renonçant à savoir mieux que la personne âgée ce qui lui convient, on lui permet d'être au centre du processus décisionnel et thérapeutique.

En célébrant le 100<sup>e</sup> anniversaire de l'institution, nous pouvons mesurer le chemin parcouru. Le but a toujours été le même: prendre en charge les personnes âgées mais les besoins, les attentes, les conceptions et les réflexions ne cessent d'évoluer. Nous avons l'impression d'une amélioration constante mais que diront nos successeurs dans vingt-cinq ou cinquante ans?

## 8. Conclusion par Viviane Houlmann Traversa

Il a fallu du courage, de l'ardeur et de la bonne humeur pour rassembler les énergies et les personnes afin de produire ensemble ce recueil retraçant des moments de vie dans nos institutions et le parcours de la FECPA.

Cette histoire est tellement riche et humaine. Elle présente de multiples facettes, un parcours rempli d'émotion, d'espérance, de loyauté, d'ambition, de savoir-faire, qui nous régénère et nous fortifie.

Grâce à:

la ténacité de Loyse,  
l'humour de Bertrand,  
la sensibilité de Nicole,  
la bonhomie d'Emile,  
le dynamisme de Florence,  
la bienveillance d'Olivier,  
la générosité de Gisèle,  
la cordialité de Claude-Alain,  
la vitalité de Marianne,  
la gaieté de Serge,  
le dévouement de Claudine,  
la loyauté d'André-Philippe,  
le savoir-faire de Stéphanie,  
la gentillesse d'Antoinette,  
l'enthousiasme de Viviane,

nous avons dessiné dans notre ciel un magnifique arc-en-ciel.



Toutes ces qualités ont permis aux souvenirs de refaire surface et de s'animer. Nous avons retrouvé nos racines, qui nous donnent l'élan pour imaginer demain.

Aujourd'hui comme hier, les besoins sont importants. Notre action coordonnée au sein de la FECPA répond de manière professionnelle aux attentes des aînés. Notre mission de venir en aide aux personnes âgées, spécialement à celles qui sont fragilisées par la maladie ou l'isolement, reste notre moteur et notre idéal.

Conscients de devoir conduire en permanence une réflexion approfondie en vue de prendre des initiatives et des orientations justes, nous allons poursuivre notre engagement avec dynamisme et imagination. Une des qualités primordiales de la FECPA est sa capacité à regarder vers l'avant et à être prospective.

Nos sincères remerciements vont aux bénévoles, aux familles, aux résidents, aux partenaires, aux autorités politiques, à tout le personnel des institutions et de la FECPA, au Conseil de fondation et à tous ceux qui ont participé à l'édification de la FECPA et contribué à son évolution et à son développement. Nous leur exprimons notre profonde gratitude.

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Avant-propos</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Quelques traces de notre histoire</b>	<b>3</b>
2.1.	Historique	3
2.1.1.	Introduction	3
2.1.2.	Gouvernance et évolution des structures	3
2.1.3.	Statuts de 1973	4
2.1.4.	Statuts de 1983	4
2.1.5.	Statuts de 1990 et 1992	5
2.1.6.	Statuts de 2001	6
2.1.7.	Evolution des relations avec l'Etat	6
2.2.	Administration	7
2.2.1.	Naissance et croissance	7
2.2.2.	Evolution	8
2.3.	Des noms, des personnes	9
2.3.1.	Membres de la Commission administrative et du Conseil de fondation jusqu'en 2014	9
2.3.2.	Directions jusqu'en 2014	10
2.3.3.	Membres du comité directeur jusqu'en 2014	10
2.3.4.	Président-e-s de la Commission administrative puis du Conseil de fondation	10
<b>3.</b>	<b>La LESPA au fil de ses quarante ans (1972-2012)</b>	<b>11</b>
3.1.	Situation des institutions avant 1970	11
3.2.	La LESPA	12
3.2.1.	21 mars 1972	12
3.2.2.	Organisation et début	12
3.2.3.	Organisation des établissements sous la forme associative	13
3.3.	Organisation de l'Etat selon la Loi de santé	13
3.3.1.	Loi de santé (LS)	13
3.3.2.	Evolution du cadre légal	14
3.4.	Virage de 2008	14
3.5.	Ah méthode, méthode: quand on te cherche!	15
<b>4.</b>	<b>40 ans d'évolution et de révolutions</b>	<b>17</b>
4.1.	Prise en charge, confort, éthique: exemple du Home La Sombaille	17
4.2.	Evolution du profil des résidents: exemple du Home Les Arbres	18
4.3.	Encadrement en personnel: exemple du Home La Sombaille	18
4.4.	Animation: exemple du Home La Sombaille	19
4.5.	Vacances avec les pensionnaires: exemple du Home Les Charmettes	19
4.6.	Dimension artistique	23
4.6.1.	Et l'art, dans tout ça?	23
4.6.2.	Au Home La Sombaille	23
4.6.3.	Au Home Les Charmettes	23
4.6.4.	Au Home Les Arbres	24
4.6.5.	A la Fondation et à l'administration	24
<b>5.</b>	<b>Quelques reflets de la vie dans les institutions</b>	<b>25</b>
<b>5.1.</b>	<b>Home Les Arbres</b>	<b>25</b>
5.1.1.	Introduction	25
5.1.2.	Psycho-gériatrie et échanges internationaux	25
5.1.3.	«Les Bonsaïs», notre garderie	27
5.1.4.	Fêtes de fin d'année et revues	28
5.1.5.	Animaux de compagnie	29
5.1.6.	Conclusion	30
<b>5.2.</b>	<b>Home Les Charmettes</b>	<b>31</b>
5.2.1.	Introduction	31
5.2.2.	Vie spirituelle	31
5.2.3.	Kermesses à thème	32
5.2.4.	Cuisine entre diététique, plaisir et traditions	33
5.2.5.	Les animaux, médiateurs relationnels?	33
5.2.6.	Ateliers d'écriture	34
5.2.7.	Conclusion	36

<b>5.3.</b>	<b>Home Le Clos</b>	<b>37</b>
5.3.1.	Introduction	37
5.3.2.	Saga de l'ascenseur	37
5.3.3.	Démarche qualité	38
5.3.4.	Terrain d'exercice pour l'armée	40
5.3.5.	Et encore quelques souvenirs!	40
5.3.6.	Conclusion	41
<b>5.4.</b>	<b>Home La Sombaille</b>	<b>41</b>
5.4.1.	Introduction	41
5.4.2.	Ergothérapie et basse vision	42
5.4.3.	S'épanouir en EMS	43
5.4.4.	Chats de La Sombaille	43
5.4.5.	Escalier de secours	44
5.4.6.	Association Exit	45
5.4.7.	Conclusion	46
<b>6.</b>	<b>De nouveaux défis</b>	<b>47</b>
<b>6.1.</b>	Introduction	47
<b>6.2.</b>	Loi sur le financement des EMS (LFinEMS)	48
<b>6.3.</b>	Planification médico-sociale (PMS)	49
<b>6.4.</b>	Home Mon Foyer et fusion avec la Pension Le Clos	50
6.4.1.	Fondation de la maison de retraite pour personnes âgées Mon Foyer	50
6.4.2.	Conception du projet	50
<b>7.</b>	<b>Aujourd'hui et demain, la vie dans nos institutions</b>	<b>51</b>
<b>7.1.</b>	<b>Home Les Arbres</b>	<b>51</b>
7.1.1.	Introduction	51
7.1.2.	Projets et ambitions	51
7.1.3.	Conclusion	53
<b>7.2.</b>	<b>Home Les Charmettes</b>	<b>54</b>
7.2.1.	Traduction des valeurs institutionnelles au travers de quelques réalisations aux Charmettes	54
7.2.2.	Que sont les valeurs?	54
7.2.3.	Pourquoi définir des valeurs?	54
7.2.4.	Contenu	55
7.2.5.	Méthodologie adoptée	55
7.2.6.	Conclusion	57
<b>7.3.</b>	<b>Home Le Clos</b>	<b>58</b>
7.3.1.	Introduction	58
7.3.2.	Prestations	58
7.3.3.	Vie dans la maison	58
7.3.4.	Projets	59
7.3.5.	Conclusion	59
<b>7.4.</b>	<b>Pension Le Logis</b>	<b>60</b>
7.4.1.	Introduction	60
7.4.2.	Présentation	60
7.4.3.	Situation	60
7.4.4.	Prestations	61
7.4.5.	Concept d'animation	61
7.4.6.	Quelques repères historiques	62
7.4.7.	Conclusion	62
<b>7.5.</b>	<b>Home La Sombaille</b>	<b>63</b>
7.5.1.	Introduction	63
7.5.2.	Nouveau cabinet médical	64
7.5.3.	Défis	64
7.5.4.	Projets	64
7.5.5.	Conclusion	65
<b>8.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>66</b>

## **Ont participé à la rédaction de cette plaquette**

### ***Membres du Conseil de fondation***

Mme Antoinette Béguin  
Mme Viviane Houlmann Traversa

### ***Anciens membres du Conseil de fondation***

M. Bertrand Parel  
Mme Loyse Renaud Hunziker

### ***Directions des institutions FECPA***

M. Serge Keller  
Mme Claudine Mangeat  
M. Claude-Alain Roy  
M. Olivier Schnegg

### ***Anciennes directions des institutions FECPA***

Mme Florence de Dieuleveult Girardet  
Mme Marianne Escobar  
M. Emile Saison  
Mme Nicole Schwarz

### ***Médecin d'institution***

M. André-Philippe Méan

### ***Administration FECPA***

Mme Gisèle Hostettler Fässler  
Mme Stéphanie Magnin

### ***Photos***

FECPA  
Home médicalisé Les Arbres  
Home médicalisé Les Charmettes  
Home médicalisé La Sombaille  
Home médicalisé Le Clos  
Pension Le Logis.  
Atelier Diaphane, Marc-André Monard

### ***Graphisme***

Atelier Diaphane, Anne Monard

### ***Impression***

Imprimerie de l'Ouest SA

### ***Tirage***

1500 exemplaires - Juillet 2015

## **Nos adresses**

### **FECPA**

Rue des Charmettes 10  
Case postale 88  
2006 Neuchâtel 6  
Tél. 032 732 91 81  
Fax 032 732 91 82  
FECPA@ne.ch  
CP 20-4354-4

### **Home médicalisé Les Arbres**

Rue de la Prévoyance 72  
Case postale 3149  
2303 La Chaux-de-Fonds 3  
Tél. 032 967 55 55  
Fax 032 967 55 56  
Home.lesArbres@ne.ch  
CP 23-4738-5

### **Home médicalisé Les Charmettes**

Rue des Charmettes 8  
2000 Neuchâtel  
Tél. 032 732 91 91  
Fax 032 732 91 14  
Home.lesCharmettes@ne.ch  
CP 20-451-5

### **Home médicalisé Le Clos**

Rue du Clos-de-Serrières 93  
2000 Neuchâtel 2056 Dombresson  
Tél. 032 732 12 00  
Fax 032 732 12 50  
Home.leclos@ne.ch  
CP 20-3850-5

### **Le Logis**

Grand Rue 25  
Tél. 032 854 08 54  
Fax 032 854 08 51  
pension.lelogis@ne.ch  
CP 20-4816-2

### **Home médicalisé La Sombaille**

Rue des 22-Cantons 2  
Case postale 3151  
2303 La Chaux-de-Fonds  
Tél. 032 967 01 11  
Fax 032 967 01 12  
Home.Sombaille@ne.ch  
CP 23-826-0

**Site internet FECPA [www.fecpa.ch](http://www.fecpa.ch)**

