FONDATION CLAIRE MAGNIN

50 ANS

UNE HISTOIRE

Fondation Claire Magnin (1963–2013)

50 ANS
UNE HISTOIRE

Fondation Claire Magnin (1963–2013)

50 ANS
UNE HISTOIRE

Conception et réalisation : Grégoire Montangero

Fondation Claire Magnin
Résidences médico-sociales

© 2013 – Grégoire Montangero &
Fondation Claire Magnin.
Photo de couverture : © Emmanuel Lattes.
Tous droits réservés. Imprimé en Suisse.
www.fcm63.ch

À nos collaboratrices et
à nos collaborateurs d'hier,
d'aujourd'hui et
de demain.
Sans leur inestimable
don d'eux-mêmes,
Claire Magnin seule n'aurait
pu concrétiser son projet.

À nos résidentes et
à nos résidents aussi,
qui sont l'unique raison d'être
de nos activités,
ces femmes et ces hommes
vers qui tendent tous nos efforts.

TABLE D'ORIENTATION

PROLÉGOMÈNES	**Introduction**		11	Roger Hartmann	Un demi-siècle pas comme les autres
	Avant-propos		12	Charles Kleiber	Le souvenir d'une femme et de moments partagés
	Hommage		14	Jean-Pierre Magnin et Grégoire Montangero	Double portrait de Claire Magnin
RUBRIQUES	**Appel à témoins**		39	Manuel Perez	L'heure espagnole
			40	Elisabeth Villasuso-Glauser	Le sentiment d'être l'héritière d'une précieuse graine
			44	Daniel Tappy †	« Une aventure dont je garde le souvenir le plus positif »
			49	Jocelyne Durussel	Traverser la route pour trouver le bonheur
			54	Jean-Claude et Madeleine Monney	L'improbable Etoile du Matin
			62	Christian Bernadet	De son désir à… Mon Désir
	De soi à autrui		20	Roger Hartmann	De chrysalide à papillon ou l'avènement d'une vocation
			79	Lise-Marie Morerod	Une nouvelle vie professionnelle aux Berges du Léman
			91	Marie-Claude Masset	L'intendance ou l'art délicat de prendre soin
			107	Palmi Marzaroli	Quand les couleurs envahissent Le Soleil
			124	Annie Schnitzler	Fraîches impressions
	Pages d'album		27		Reflets de la vie dans les EMS
			47		
			125		
	Une fondation en phase avec son temps		34	Armand Rod	Poursuivre l'œuvre, fidèle à l'esprit initial
			59	Maryrose Rossat Jakob	« J'ai accosté un nouveau monde… »
			76	Claude Poët	Une institution peut en cacher une autre…
			98	Stéphanie Raemy	Un trèfle à quatre feuilles d'un genre particulier
			102	Pierre-Yves Maillard	Le Soleil par-delà les nuages
			104	Jean-Marc Udriot	La preuve par l'adaptation
			120	Frédéric Grognuz	De la fierté d'avoir été utile

		134	Gérard Moser, Alain Lepori, Laurent Magnin	Lumière sur des travailleurs de l'ombre
	Arrêt sur image	106		Leysin, Les Pergolas, et la suite…
		109		La FCM à la rescousse du Chalet de l'Entraide
	Reportage	82		Vingt-quatre heures dans la vie d'un EMS
	Raison d'être	28	Roger Hartmann	Des normes, oui, mais au seul bénéfice des résidents
		94	Bertrand Emery	« J'aime l'idée que la dignité du résident continue d'être notre valeur suprême »
		112	Laurence Wacker	L'étonnante fidélité d'une nomade professionnelle
		115	Nelly Hervé	L'objectif du Soleil : l'autonomie du patient
		122	Lana Barbiani	Il suffit de se dire : « Un jour, c'est moi qui serai en EMS… »
		136	Monique Cachin	Quand on a carte blanche…
	Du côté de…	32		Chexbres : Les Pergolas
		52		Jongny : L'Etoile du Matin
		60		Blonay : Mon Désir
		66		Vevey : Les Berges du Léman
		100		Leysin : Le Soleil et le Chalet de l'Entraide
	Regard sur l'âge	24		Cycles de vie et modifications de société
		118		Victor Hugo ou l'incarnation personnifiée de la vieillesse romantique
		126		Dame Vieillesse se raconte
CONCLUSION	**Une histoire sans fin**	140		Et demain ?
		143		Puisqu'il faut bien conclure…
	Crédits et Achevé d'imprimer	144		

« Pourquoi célébrer le demi-siècle de la Fondation Claire Magnin, alors qu'à l'échelle géologique, cela revient à un battement de paupières ? » m'a demandé un esprit chagrin. « Parce que c'est, ne vous déplaise, un sacré bout de chemin parcouru ! » lui ai-je répliqué au nom de toutes celles et de tous ceux qui ont participé à l'aventure.

Un demi-siècle pas comme les autres

Et puis, en l'occurrence, un tel jubilé compte beaucoup pour un organisme dont l'essentiel de l'existence, à ce jour, s'est déroulé dans ce si « court XXe siècle » lequel, selon les historiens, n'aurait duré que septante-cinq ans ! En effet, les spécialistes qualifient d'« Age des extrêmes » cette période de l'Histoire initiée par un fâcheux coup de feu tiré à Sarajevo en 1914 pour s'achever en feu d'artifice libertaire avec la chute du Mur de Berlin en 1991.

Certes, loin de moi l'idée de vouloir faire figurer notre modeste structure d'accueil et de soins au rang des grandes dates de l'Histoire internationale. En revanche, sur le plan local et régional, l'existence même de nos établissements a joué un rôle déterminant pour plusieurs centaines d'individus. Souvenons-nous que la fin du deuxième millénaire n'a pas seulement coïncidé avec une augmentation de l'espérance de vie, mais aussi avec de profondes modifications des sociétés humaines. Dès lors que les familles ne pouvaient plus héberger les aînés jusqu'à leur dernier souffle, comme cela avait toujours été le cas, de nouvelles structures devaient s'imposer. Au nom de la qualité de vie. Au nom de la dignité.

C'est dans ce contexte que ma mère, Claire Magnin, a fondé son premier home d'accueil. Elle n'imaginait pas, alors, que cette entreprise – qu'elle portait à bout de bras – atteindrait son ampleur actuelle. Elle ne songeait pas non plus que d'autres se rallieraient à son projet pour contribuer ainsi au bien-être de nombreux aînés. Décidément, en ce siècle vingtième, rien n'était prévisible, tout allait subir des mutations dont nous avons été – dans les murs de nos EMS comme à l'extérieur de ceux-ci – les témoins parfois émerveillés, parfois interloqués.

Les pages qui suivent visent à relater ces changements, raviver des souvenirs, dépoussiérer des images et montrer que, même si d'aucuns prétendent qu'« avec le temps, va, tout s'en va », il est des œuvres qui demeurent après la présence physique de leur créateur. Et, à mes yeux, la Fondation Claire Magnin est de celles-ci. D'où le présent hommage que nous nous faisons une fête de partager avec vous.

Roger Hartmann
Directeur général

Le souvenir d'une femme et de moments partagés

La femme, belle et élégante, tout d'abord : regard décidé, orné d'une paire d'yeux couleur de ciel, à la vitalité troublante doublée d'une gaîté certaine. La femme d'action ensuite : chef d'entreprise idéaliste, empreinte d'une vision libérale. En effet, Claire Magnin n'entendait pas dépendre de l'Etat. Elle ne comptait que sur elle-même pour proposer aux aînés les conditions de vie les plus dignes qui soient. La femme réaliste enfin : qui en vint à admettre d'inscrire sa structure d'accueil dans une politique sociale soutenue par des fonds publics. Autant de qualités humaines et de conscience professionnelle qui plaisaient beaucoup au jeune chef du Service de la santé publique que j'étais lors de nos premières collaborations, dans les années 80.

Avant de devenir directeur général du CHUV, puis secrétaire d'Etat, à la Confédération, j'ai passé de nombreux moments avec Claire Magnin. Nos rencontres, bien que

strictement professionnelles, s'achevaient toujours par un repas. Jamais je n'ai songé à déroger à ce rituel chaleureux, conclusion si agréable à nos séances avec le Dr Tappy. Tant pour cet homme très engagé sur les plans médicaux et sociaux – spécificités qui faisaient de lui un partenaire tout trouvé pour Claire Magnin –, que pour notre hôte, un plat de cuisine italienne devait alléger nos préoccupations. Tel était le cas : les doux effluves des mets concoctés à la perfection par la fidèle Rina détendaient l'atmosphère et favorisaient le dialogue.

A cette époque, nos débats portaient surtout sur un point qui me semblait inévitable : la modification du statut juridique des établissements de Claire Magnin. Vu l'ampleur grandissante de son activité, elle ne pouvait, selon moi, continuer à se contenter du seul financement des pensionnaires. Convaincu, je tentai de l'amener à réaliser que la pérennité de ses établissements – ô combien nécessaires à la collectivité – exigeait de bénéficier de ressources publiques. D'où l'immanquable accès au statut de fondation, garant de la transparence prisée par l'Etat. Claire Magnin y souscrivit après avoir saisi les vertus de cette forme juridique. Mais que d'échanges verbaux passionnés entre nous pour y parvenir ! Farouche libérale, elle ne se voyait pas lâcher le gouvernail, et elle souhaitait pouvoir continuer à mener sa barque à sa guise.

Par ailleurs, elle comptait sur son fils pour lui succéder et craignait toute intrusion gouvernementale dans ses activités. Cela dit, au final, nous nous félicitâmes d'avoir sécurisé cette création dont on célèbre le demi-siècle par ce livre.

Aujourd'hui encore, chaque fois que mes pas s'aventurent du côté de Chexbres, me revient le souvenir de Claire Magnin, de Daniel Tappy et de tout ce que nous avons imaginé, élaboré et réalisé ensemble. Nous avons vaincu la tentation de nous adonner, fascinés, à la contemplation du lac et avons conservé notre allant. Nous avons évité de lancer des paroles en l'air pour nous consacrer à chasser les obstacles susceptibles de compromettre notre projet. En bref, nous avons agi, sans tension ni effort, soutenus par la fougue de Claire Magnin.

Cette époque demeure en moi comme une succession de moments formidables. Elle signifie à mes yeux l'élan de la jeunesse auquel rien ne résiste. Et j'ai eu le privilège de vivre une partie du début de ma carrière dans cette aventure enthousiasmante. Ayant suivi une formation d'architecte, j'ai toujours caressé des rêves de bâtisseur. Par ma participation à la mise sur pied de cette Fondation, j'en ai assouvi un.

Charles Kleiber
ancien secrétaire d'Etat
à la science et à la recherche

Pour Jean-Pierre Magnin, frère de Claire, si sa sœur avait été un paysage, elle aurait été une vue de Lavaux, composée à la fois d'un vignoble en coteau, du Léman face auquel elle a longtemps vécu, et des Alpes savoyardes qui lui servent d'écrin à moins qu'elle n'eût été l'ouverture qui s'offrait à son regard depuis le village de Leysin où elle a tellement aimé vivre. D'un an le cadet de Claire, Jean-Pierre Magnin se souvient de sa sœur…

Double portrait de Claire Magnin

« **La bonté qui caractérisait Claire** lui venait de notre père. Bien que modeste fonctionnaire d'Etat, il avait toujours une petite attention pour chacun. Ainsi, quand il prenait le train pour se rendre à Blonay, il offrait un cigare au contrôleur. Un jour, je lui ai dit : « Merci d'être un type aussi formidable ! » Surpris, il m'a demandé : « Mais pourquoi donc ? » Je lui ai répondu : « Pour nous avoir transmis, à Claire et à moi, ton côté gentil, sociable et aimant ». Il n'a pas saisi la raison de mon hommage. Pour lui, ce genre de comportement était tout à fait normal. A mes yeux, il nous a offert là un sacré cadeau. Je pense que cet état d'esprit a contribué à faire de ma sœur ce qu'elle est devenue : une femme toujours souriante, avenante, compréhensive, bien que décidée et ferme.

Mon père devait être fier d'elle. Il l'a d'ailleurs soutenue financièrement lorsqu'elle a repris Les Pergolas, afin de l'aider à franchir le cap délicat des premiers temps.

Quant à elle, elle a accueilli notre mère, une fois devenue veuve, aux Pergolas et a ainsi pu s'occuper d'elle au mieux.

Malgré la période difficile que ma sœur a connue avant de divorcer, malgré le fait qu'adolescente, sans la découverte de la pénicilline elle serait morte d'une spondylite (tuberculose au niveau des vertèbres), je ne l'ai jamais entendue se plaindre. Jusqu'à son dernier souffle, elle est restée une bonne vivante qui appréciait le vin, les joies de la table, le soleil et l'amour ».

Telle est la moisson de souvenirs que nous a livrée Jean-Pierre Magnin, cet ancien décorateur-étalagiste qui continue à se consacrer à la peinture, passion qu'il pratique dans la maison familiale de Lutry qu'il habite, là où Claire et lui ont passé leur enfance depuis 1937.

Claire Magnin en 1995, auprès d'une résidente.

Mandaté pour réaliser l'ouvrage commémoratif du cinquantième anniversaire de la Fondation Claire Magnin (FCM), je n'ai jamais songé apparaître dans ces pages autrement qu'à titre d'auteur. Mais, à la veille de remettre mon travail à la Fondation, je me suis permis de changer d'avis. D'où le présent texte. Voici pourquoi.

Claire Magnin et son fils Roger Hartmann.

Après que j'eusse achevé la rédaction du dernier chapitre, Roger Hartmann m'a dit : « Peut-être trouverez-vous quelque chose d'intéressant là-dedans… » Et il me tendit trois cahiers munis d'un petit cadenas doré. Les carnets intimes de sa mère.

La lecture de ces précieux textes m'a confirmé – à moi qui n'ai pas eu la chance de rencontrer Claire Magnin – la véracité des témoignages unanimes de celles et ceux qui l'ont connue. De ses lignes, j'en ai déduit qu'une humanité hors du commun devait bel et bien émaner de la femme ayant suscité la création de la Fondation qui porte son nom. Ses pages couvertes de notes, de coupures de presse inspirantes, de versets bibliques élévateurs, m'ont amené à la conclusion suivante : Claire Magnin était pétrie de pensée positive, altruiste, généreuse et exigeante. Mieux : elle devait posséder ce mystérieux quelque chose qui distingue les personnalités charismatiques des autres.

« Vous ne trouvez pas qu'elle apparaît trop dans le livre à la façon d'une Mère Teresa lémanique ? », s'inquiétait avec raison Roger Hartmann. En effet, les déclarations dithyrambiques des anciens collaborateurs de sa mère penchaient vers une hagiographie. Or nous ne comptions pas du tout publier la biographie d'une sainte ! Mais plutôt que de sabrer dans les souvenirs laudatifs des proches de Claire Magnin – de quel droit l'aurions-nous fait ? – je me suis permis d'aller encore plus loin : donner la parole à Claire Magnin. Cela afin que les lecteurs se forgent eux-mêmes, d'après ses dires, leur idée du personnage.

Le premier cahier de Claire Magnin commence ainsi :

Deux pensées très fortes.

Première pensée : Un bon moyen pour me sentir bien : « être très stricte envers ma discipline de vie. » Plus je me sens stricte, plus je fais les choses justes, selon

Roger Hartmann et ses enfants : David et Sébastien ainsi que sa fille Chloé Mani, générations dont l'avenir préoccupait Claire Magnin.

mes règles, mes critères de vie, dans les plus petits détails, plus je pense juste, aussi. Plus je me libère, plus je me sens forte, solide, plus mes soucis disparaissent […], plus je me sens équilibrée, objective, bien. C'est ma meilleure méthode.

Deuxième pensée : dans mes analyses, dans mes critiques, ne pas oublier de voir les choses qui vont bien.

Comme celles qui suivent, ces lignes pourront, me semble-t-il, inspirer le personnel de la Fondation et aider ces femmes et ces hommes de bonne volonté à mieux cerner les ressorts cachés de Claire Magnin.

Ma méthode : 1. être active contre la chose qui déprime ; 2. forcer ses pensées dans le juste chemin ; 3. avoir une hygiène personnelle jusqu'au bout des ongles ; 4. exiger la perfection dans son travail ; 5. ne pas oublier les loisirs.

De son écriture limpide et régulière, Claire Magnin exprima ce qui l'animait. De toute évidence, cette femme de cœur et de foi souhaitait mener une vie exemplaire, par respect pour ses semblables, la Création et son Créateur.

Aussi écrivit-elle : *Vivez de telle façon qu'à votre seule façon de vivre, on pense en vous voyant qu'il est impossible que Dieu n'existe pas !* Et encore : *Comme l'a dit un jour un philosophe : « La plus longue route que l'on puisse parcourir, ce sont les trente centimètres qui séparent le cœur de la tête. »*

Page après page, elle consigna des préceptes afin de demeurer sur la voie qu'elle s'était fixée de suivre. *Il faut vivre comme on pense, sinon tôt ou tard, on pensera comme on vit !* Dans cet ordre d'idée, elle collectionna une foule de citations et d'articles de journaux comme autant de bornes pour guider ses pas.

Nous savons que ce qui emplit nos pensées et nos émotions agit aussi sur notre corps et sur notre santé physique et mentale. C'est pourquoi vivre dans une relation harmonieuse est une nécessité vitale.

Personne n'est obligé d'être heureux et positif. De même, personne n'a le droit d'imposer à son entourage une vision négative et décourageant de la vie !

Pensez positif !

La vie, notre vie à chacun, c'est avant tout un instant qui se vit après un autre instant. Chacun de ces instants appelle un choix. C'est la somme de tous ces petits choix qui constitue la vie.

Dans l'un de ses cahiers, Claire Magnin se proposa de méditer ce texte de Virginia Satir : *« Vous êtes un atelier de production, ouvert vingt-quatre heures sur vingt-quatre, en train de créer des pensées. Certaines sont utiles, d'autres pas, certaines sont même complètement folles. Et vous avez le choix de sortir de toute cette production ce qui peut vous être utile maintenant. N'est-ce pas merveilleux ? »*

Et puis, elle qui avait fait sienne, durant toute sa vie active, la pensée d'Edmond Henriot : « Il faut accrocher sa charrue à une étoile », arriva un jour à l'âge de la retraite. Elle transcrivit en ces termes le véritable basculement qu'elle éprouva en mai 1993 :

Elisabeth Villasuso, secrétaire préposée aux affaires du personnel, m'interpelle : « Madame Magnin, me dit-elle, vous êtes née le 1er juillet 1931, vous allez entrer dans votre soixante-deuxième année. Vous avez droit à vos prestations AVS.

Il est temps de préparer votre dossier…

Vous êtes stupéfaite !

Qui est vieux ? Pas vous tout de même, qui menez une vie passionnante et qui travaillez avec entrain. Non, ce n'est pas vrai. Si c'est vrai », dit-elle.

Toute votre vie vous saute à la figure : vos débuts aux Pergolas, vos luttes pour tenir le coup. Vos échecs et vos amours. Vos déceptions et vos satisfactions.

Une vie qui ressemble à n'importe quelle vie, mais pour vous, une vie unique, belle, intéressante, avec ses actes divers, ses bagarres, ses réussites.

Cathy Hartmann, ex-épouse de Roger et mère de ses garçons David et Sébastien, directrice de Concordance SA, société qui fournit les repas à la Fondation Claire Magnin.

AVS: Assurance vieillesse et survivants! Alors ok, on vieillira et on survivra… Vieux, mais heureux.

Mais l'AVS et sa consœur la retraite ont leurs exigences et vous amènent à faire votre petit bilan personnel: Qui êtes-vous? Qu'êtes-vous devenue? Etes-vous angoissée à l'apparition de nouvelles rides? Et sans crainte pour demain?

Vous bourdonnez dans l'existence comme une abeille dans sa ruche, mais…

Etes-vous en paix? À 62 ans, qu'avez-vous dans vos bagages?

La retraite – L'AVS.

Faisons ensemble le point. Vous êtes en pleine forme (ou presque). Pas question d'arrêter. Et pourtant, vous ne pouvez dissimuler qu'une petite sirène d'alarme a retenti! Et, tiens! c'est vrai: des mèches blanches sont apparues dans vos cheveux… et vous cherchez toujours vos lunettes! Il faut s'y résoudre: la partie est jouée. La scène appartient désormais à une autre génération. Petite mère a vieilli… ou grandi, dira le fils-directeur, philosophe et poli… mais, n'est-ce pas un peu la même chose pour celui qui sait vieillir?

On le sent, l'annonce du moment de se retirer marqua une rupture dans l'existence de Claire Magnin. Et Dame Vieillesse, cet inévitable personnage à qui elle avait consacré toute sa carrière tambourinait à sa porte… L'heure voulait qu'elle y songe, non plus pour autrui, mais pour elle-même. Elle se mit alors à noircir sur ce thème des pages de son cahier. Trois extraits nous paraissent s'imposer: *Vieillir, c'est un chemin qui monte. Et plus on monte sur ce chemin, plus la vue est vaste et belle, malgré l'effort. […] L'art de vieillir… c'est l'art d'apparaître aux générations qui suivent comme un appui et non comme un obstacle, comme un confident et non comme un rival.*

Puis, avant de tourner la page, elle consigna encore une dernière pensée, à l'intention de celles et ceux qui allaient reprendre son flambeau: *[…] Restez fidèles à votre idéal, ayez confiance en la vie, soyez actifs et consciencieux, n'oubliez pas l'amour et la charité pour le bonheur de vos résidents. Je vais reprendre mon baluchon et continuer encore un petit bout de route avec enthousiasme, parce que… en fin de compte, la vie, c'est formidable, non?*

Incorrigible optimiste, Claire Magnin apprit à lâcher prise, à se conforter dans l'idée que son fils ferait du bon travail. Cela étant, elle ne cessa jamais de se préoccuper de ce qu'elle nommait « la question des enfants ». L'avenir, leur avenir, leur devenir – tout cela lui trottait dans la tête, et coulait de sa plume.

Dans ses derniers écrits, malgré l'apparition de sérieux soucis de santé, Claire Magnin ne révéla aucune inquiétude pour elle-même, aucune crainte, aucune rancœur, aucun regret.

Les ultimes lignes qu'elle confia à son journal confirment son caractère extraverti et sa quête d'intégrité: *Mon « ressenti » intime, faut-il le transmettre? Roger, David, Sébastien… Catherine, quel sera votre avenir? Si un jour vous lisez ceci, « qui » serez-vous devenus? J'espère des Hommes droits, heureux, solides.*

Concevoir et réaliser ce livre nous a amenés à effectuer une sorte d'état des lieux de l'œuvre d'une vie. A l'issue de cette visite tous azimuts de la Fondation, nous souhaitons rassurer Claire Magnin, où qu'elle soit: votre message a bien été entendu; votre legs est en de bonnes mains; l'esprit initial – le vôtre – demeure dans la maison, perpétué par votre fils, qui le colore naturellement de sa personnalité. Mais soyez sans crainte. Reposez en paix.

Grégoire Montangero
auteur

Si Obélix a, très tôt, fait l'expérience de la potion magique, Roger Hartmann, en tant qu'enfant de Claire Magnin, est, pour sa part, « tombé dans Les Pergolas quand il était petit » ! Au départ, Roger n'imaginait pas pour autant consacrer sa vie à l'œuvre créée par sa mère…

Grandir dans un environnement peuplé d'une foule de personnes du troisième âge n'est pas commun. Mais le jeune Roger Hartmann appréciait « cette multitude de grands-parents » et le verger spacieux autour de la maison de retraite dirigée par sa maman. Devenu adolescent, il se voyait toutefois plutôt mener une existence insouciante de moniteur de ski, voire se lancer, comme son père, dans la cuisine. En bref, il ne se doutait pas des espoirs que sa mère plaçait en lui. Pour Claire Magnin cependant, son fils unique serait son successeur. Le docteur Daniel Tappy partageait également cette idée de continuité filiale. « Je suis le dernier à avoir réalisé la responsabilité qui allait m'incomber… », admet le principal intéressé.

A sa décharge, accordons-lui que reprendre un tel flambeau des mains d'une mère comme la sienne n'avait rien d'aisé. La torche en question diffusait une lumière intense, éclairait loin et suscitait une vive admiration. De plus, une mission sérieuse pèserait sur le futur porteur de cette noble flamme… L'assumer exigeait de sacrées épaules et une tête responsable. Ce d'autant plus que, pour le jeune Roger, Claire Magnin lui apparaissait quelque peu « à la manière d'une Mère

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SO

« Du plus loin qu'il me revienne, explique Roger Hartmann, j'entends encore mon père, cuisinier, et ma mère, secrétaire, évoquer leur objectif commun : diriger une maison de repos ou un hôtel. Longtemps, ce vœu resta lettre morte. Jusqu'au jour où ils apprirent que l'établissement Les Pergolas cherchait une nouvelle direction…

Voilà comment mes parents et moi avons investi – corps et âme, à proprement parler – cet hôtel. Puis, le manque de

De chrysalide à papillon ou l'avènement d'une vocation

Teresa». Par son altruisme d'abord. Par son charisme aussi. A ses yeux, elle incarnait bien mieux que Mitterrand la force tranquille, qualité dont le futur élu avait fait son slogan électoral. Dès lors, on saisit pourquoi Roger Hartmann songea d'abord à s'éloigner de la voie tracée par sa mère.

«Jeune homme, j'ai eu de la peine à trouver ma place devant une femme de ce calibre, d'où des rapports parfois tendus entre nous deux…» se souvient-il. «Mais, devenu adulte, j'ai réussi à lui accorder pleinement l'énergie remarquable dont elle a imprégné les lieux jusqu'à ce jour.» Cela dit, à la longue, imiter l'exemple de cette femme attentive, toujours disposée à aider et écouter autrui, à lui offrir son soutien, allait être immanquable. C'est ainsi que Roger finit par accepter d'embarquer à bord du bâtiment mis à l'eau et dirigé de main de maître par sa mère. «Il faut dire que Daniel Tappy et elle ont manœuvré en souplesse», s'amuse Roger Hartmann. «Il m'emmenait dans ses visites de médecin de campagne. Nous passions des jours à aller de fermes isolées en chalets perdus. Chemin faisant, comme un père de remplacement, il m'expliquait sa philosophie de vie, ce qui l'avait motivé à mettre ses pas dans ceux d'Hypocrate. Ses propos m'ont fortement interpellé et m'ont beaucoup apporté.»

Lucide et reconnaissant, Roger Hartmann apprécie le travail de fond que Claire et Daniel ont fait pour lui. «Ils me laissaient donner libre cours à mes rêves matérialistes, mais me rattrapaient en souplesse après coup. Au détour d'une conversation, l'un ou l'autre me lâchait: «Toi qui aimes t'occuper des gens, leur apporter à déjeuner, tu n'as jamais pensé à un métier social?» Non, cela n'était pas assez dynamique à mon goût. Patients, ils savaient que la graine semée aller germer en moi.»

Tel fut le cas puisque, son école de recrue terminée, Roger s'inscrit de son plein gré à l'école d'infirmier de La Source. «Apprendre

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUV

clients a convaincu ma mère de donner forme à son idée initiale, à savoir le transformer en un établissement médicalisé.

Je garde une image apaisante et agréable de notre installation dans la modeste infrastructure d'alors. J'aimais l'espace du jardin, la vue sur le lac et la présence des résidents aussi: du haut de mes 4 ans, je n'ai pas éprouvé le moindre choc au contact des personnes âgées.

Ainsi immergé en permanence dans ce cercle, je me suis habitué très jeune à un phénomène naturel: le vieillissement. Après quelques années aux Pergolas, mes parents divorcèrent. Ma mère resta dans l'établissement, avec moi, ce qui me combla, vu mon attachement à ce lieu et à ses occupants. Et quarante-six ans plus tard, dans ces murs où j'ai mon bureau, je m'y sens toujours… comme à la maison!»

« En ayant adhéré au projet de ma mère, j'ai accroché mon chariot à une étoile. »

le métier et juger ensuite si cela me plaît, tel était alors mon état d'esprit. »

Cette nouvelle optique sur la profession avait surgi en lui lorsque ses mentors lui avaient fait miroiter un côté insoupçonné du monde médical : la possibilité de voyager. Roger se voyait déjà collaborer avec la Rega, s'activer au bout du monde dans des camps de réfugiés ou courir la planète dans le cadre d'un projet de l'ONU. Mais son parcours fut tout autre car le jeune Hartmann, son diplôme d'infirmier en poche, sauta de plain-pied dans la vie professionnelle, avec les responsabilités que cela implique.

Mais avant d'effectuer ce grand pas, Roger se souvient de son arrivée à La Source : « Je portais bermuda et chemise à fleurs… Une paire de skis surmontait en permanence le toit de ma voiture… Et pour cause : je sortais de deux ans d'enseignement du ski », se remémore Roger. Faut-il préciser que, dans ces conditions, le début de ses études ne fut pas évident ? « Il m'a fallu six mois pour entrer dans le moule. Six mois pour troquer mes shorts contre des pantalons. Ensuite j'ai dû faire face aux urines et aux selles. Puis à la souffrance des patients. Cet aspect m'a fait changer de point de vue par rapport au métier que j'étais en train d'apprendre. »

Il conserve néanmoins un souvenir agréable de son passage à La Source. Cette école lui a permis de canaliser son énergie et a révélé son humanité. Lors d'un stage en oncologie, la vue de jeunes de son âge en train de succomber a provoqué en lui une prise de conscience salutaire. « Vous n'oubliez jamais l'instant où un mourant vous demande : ‹ Pourquoi moi et pas toi ? › ni votre totale incapacité à lui répondre. »

A défaut de pouvoir sauver tout le monde, Roger a commencé à prendre sa profession au sérieux. « D'autres expériences rudes, vécues aux urgences, m'ont fait comprendre que la vie nous est prêtée, qu'elle peut nous être retirée à tout moment. C'est là que ma bonne graine est sortie de terre. J'ai alors saisi la portée de la mission de ma mère. La notion de devoir envers ses semblables qui l'animait m'est apparue dans toute sa splendeur. »

Ainsi motivé, Roger Hartmann fut un jour prêt à seconder Claire Magnin en vue de lui succéder à moyen terme. Elle prévenait ses collaborateurs en disant : « Mon fils est aux manettes, mais j'ai le pied sur le frein ! » Puis, conformément à sa logique, elle a commencé à se retirer. « Elle m'a laissé agir, tout en observant la marche de l'établissement, puis s'en est allée. »

Au début, prendre cette relève fut lourd à porter pour lui. Subir les comparaisons entre les méthodes et le comportement de la mère et du fils affligeait ce dernier. Le nouveau directeur avait beau enfiler les bottes de Claire Magnin, se conformer au plus près à la vision de la fondatrice, il s'entendait dire sans cesse : « C'est bien, mais elle aurait fait comme ceci… » Un voile à peine teinté d'amertume passe encore devant les yeux de Roger Hartmann à l'évocation de ses premiers temps à la tête des Pergolas : « Au fond, les critiques fusaient pour une simple raison : je n'étais pas elle… défaut suprême ! »

Mais en bonne mère, Claire Magnin a aidé son fils à puiser en lui-même la conviction et la motivation nécessaires afin d'acquérir le rôle légitime que Roger Hartmann détient aujourd'hui. « Elle me disait : ‹ Blinde-toi. La force est en toi. Le feu a détruit ton chalet ? Rebâtis-le plus beau qu'avant. › » Cet état d'esprit a agi comme un lent combustible. Il a propulsé Roger sur la trajectoire indiquée par sa mère, sans jamais l'en faire dévier. « Ma mère était une créatrice. Pour ma part, je me vois comme un développeur qui poursuit son œuvre. Sans profiter, mais pour en faire quelque chose de grand et de valable. C'est ainsi que nous sommes passés des 65 lits des Pergolas et de l'Etoile du Matin aux 242 que compte à ce jour la Fondation. »

Chrysalide devenue papillon, Roger Hartmann pense avoir réussi sa mutation et déclare : « En ayant adhéré au projet de ma mère, j'ai accroché mon chariot à une étoile. Et je suis fier de l'avoir fait. »

8

A gauche : *Les âges de la vie* peints par Alphons Mucha (1860–1939).

Ci-contre : *Les âges de la femme, du berceau à la tombe*, selon une vision anglaise propre à la fin du XIXe siècle.

Cycles de vie et modifications de société

Depuis la nuit des temps, l'humanité exprime par « cycles de vie » les différentes périodes de l'existence : enfance et jeunesse (phase qui s'achève au mariage), âge viril (qui cesse avec l'incapacité de procréer), vieillesse (qui prend fin à 70 ans) et enfin décrépitude.

Le peintre romantique Caspar David Friedrich (1774–1840) a résumé par cette scène de plage *Les étapes de la vie* (1835).

Dans certaines parties du monde, l'analogie d'une vie avec les quatre saisons paraît évidente. Dans d'autres, on subdivise notre passage sur terre en sept parties, par analogie aux planètes de notre système solaire.

Au Moyen Age, les hommes imaginaient dix phases entre la naissance et la mort. A l'inverse, en 1764, les Bernois ont décidé de simplifier cette notion en la réduisant à trois statuts : jeunes, actifs et vieux.

Jusqu'au début du XIXe siècle, les maternités définissent presque exclusivement le cycle de vie des femmes. Du mariage jusqu'aux soins dispensés au dernier-né, le maternage occupe alors vingt années, soit le temps de porter à terme huit enfants. Mais à cette époque, la mort brise souvent les unions. De ce fait, les mariages durent environ quatorze ans – durée qui n'est finalement pas plus longue que celle que l'on connaît aujourd'hui.

Mais la transition démographique du XXe siècle modifie la donne. D'une part, le temps à vivre – une fois terminée la période d'éducation des enfants – augmente de façon marquée. D'autre part, une meilleure hygiène et des soins médicaux plus pointus améliorent la qualité de la vie. De ce fait, l'automne et l'hiver de l'existence deviennent des saisons plus longues, voire – parfois –, plus douces.

Deux bornes importantes ont encore marqué l'avènement de notre société de loisirs au milieu XXe siècle : l'apparition de la retraite et de l'AVS, soit davantage de lendemains qui chantent pour toute une frange de la population. Ces facteurs ont contribué à rendre la femme plus indépendante, atomisant les cellules familiales, accentuant l'individualisme des gens ainsi que leur volonté de vivre « pour soi », de s'épanouir pleinement. Les aînés ne restent donc plus jusqu'à leur dernière heure auprès de leurs descendants.

Ainsi peut se résumer l'inévitable apparition des EMS et autres structures d'accueil destinées aux aînés. Ainsi, le canton de Vaud, avant d'autres régions, a instauré des établissements médico-sociaux afin de répondre à la nécessité dans le domaine de la médecine gériatrique.

La simple prolongation de la durée des deux dernières périodes du cycle de vie des humains en Occident a modifié en profondeur les besoins de notre société et justifie plus que jamais la raison d'être d'une institution comme la Fondation Claire Magnin.

La Municipalité
de Trooy
vous souhaite un
Heureux Anniversaire
100 ans
1911 - 2011

Louka

Des normes, oui, mais au seul bénéfice des résidents

Dans la fourmilière que constitue un EMS actuel, nombre de spécialistes s'activent coude à coude afin d'offrir le meilleur service possible au résident. Mais pour que tel soit le cas, encore faut-il que chaque acteur de ces diverses disciplines œuvre de manière coordonnée. Lieu commun, bien sûr, mais objectif plus facile à verbaliser qu'à réaliser…

Aux premiers jours de l'aventure des Pergolas, une poignée de collaborateurs suffisait à entourer Claire Magnin pour prendre soin de la quarantaine de pensionnaires des lieux. Tâche sans rapport avec le fait de s'occuper du bien-être de 242 personnes comme c'est notre responsabilité aujourd'hui.

De plus, en 1963, le phénomène d'accélération qui semble réduire la durée de nos journées n'avait pas encore démarré.

La directrice gérait alors son établissement au jour le jour, guidée par son désir de bien faire et son bon sens. Jamais elle n'aurait imaginé les normes et les contraintes qui caractériseraient le troisième millénaire…

Une institution comme la FCM a donc connu deux phases. Nous qualifierions la première d'époque bon enfant. Durant celle-ci, les familles et l'Etat accordaient une très grande confiance à la direction. Les proches d'un résident se sentaient en quelque sorte chez eux aux Pergolas. Ils venaient y pique-niquer et restaient des après-midi entiers à

En exigeant l'adhésion des EMS à toute une série de normes, l'Etat a instillé dans les esprits l'importance de la qualité.

l'ombre d'un pommier à deviser avec leur parent. L'informatique ne dictait pas encore le fonctionnement des bureaux. Les tâches administratives, réduites au minimum, s'exécutaient fort bien à l'aide d'un simple stylo. L'appui que pouvait offrir une machine à écrire constituait un luxe très incertain.

Puis vint l'ère normative qui est apparue à l'aube des années 2000. Elle peut se résumer par une administration envahissante et une informatisation crescendo. Ce durcissement bureaucratique semble avoir engendré un écho identique chez les humains. Ainsi les familles paraissent nettement plus exigeantes, méfiantes et difficiles à satisfaire qu'il y a un demi-siècle. Sans doute est-ce dû à l'élévation de nos critères et au confort de vie auquel nous nous sommes habitués sous nos cieux depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Cette mutation va de pair avec les changements qu'a connus notre société. Il ne nous appartient pas de juger de cette évolution. Mais les cinquante années d'existence de la FCM nous permettent simplement de témoigner des modifications majeures qu'elle a vécues.

Ces règles, auxquelles doivent souscrire tous les établissements, sont fondamentalement bonnes. Elles forment ou renforcent la colonne vertébrale du management. En revanche, le fait même que l'Etat doive imposer des ISO 9000 et autres certifications qualitatives révèle les faiblesses des managers. Roger Hartmann considère ces outils comme de véritables aides à la gestion : « Sans ces béquilles, diriger une structure multisites comme la nôtre serait un casse-tête. » Il a d'ailleurs utilisé ces systèmes afin de démontrer le niveau de qualité général atteint dans les différents établissements de la Fondation.

Cependant, l'ego du manager est la grande victime de la toute-puissance des normes. Celles-ci empiètent sur le charisme personnel du meneur d'hommes et le réduisent à peu de chose. Elles lui signifient assez rudement : « Si tu étais si fort que ça, nous ne serions pas nécessaires… »

Voilà peut-être pourquoi le directeur général de la FCM déclare quant aux normes : « On s'est adapté à leur présence constante. Elles nous ont aidés à nous améliorer, à évoluer et à grandir en tant que Fondation. »

En exigeant l'adhésion des EMS à toute une série de normes, l'Etat a instillé dans les esprits l'importance de la qualité. Sans l'accent porté sur cette dimension, nombre d'aînés n'auraient pas pu disposer de ce qu'ils méritent et reçoivent actuellement.

Le concept fédérateur derrière ces marches à suivre vise à rendre l'automne de la vie le plus agréable possible pour le résident. Quels que soient sa pathologie et son parcours dans l'existence. Cette prise en compte de l'individu est capitale pour Roger Hartmann : « Les gens que nous accueillons ont épuisé toutes les ressources des soins à domicile. Nous faisons donc face à des cas de fin de vie. D'où l'importance du confort, de l'écoute et de la qualité des soins. »

Ainsi, dans ces EMS, la relation humaine doit-elle demeurer au centre des préoccupations

« Chacun de nos résidents est à la fois détenteur et passeur d'une histoire, quel que soit son état pathologique présent. »

du manager. « Mon plus grand défi est de gérer les ressources humaines sans tomber dans le paternalisme, dit Roger. Il s'agit d'allier justesse, sérénité et recul. Tout un art. » A ce sujet, il déclare s'inspirer du modèle laissé par Claire Magnin. « Elle venait en aide à ses collaborateurs, savait écouter. Cet état d'esprit social et altruiste lui était naturel », se souvient son fils.

Le rôle de la direction ne se limite donc pas à encadrer son personnel et à le diriger. Il lui revient avant tout d'amener ses gens à faire de leur mieux pour aider les résidents. « Ce n'est pas évident de transmettre à nos collaborateurs l'idée que chacun de nos résidents a vécu avant d'arriver ici, explique Roger Hartmann. Que chacun d'eux est, de ce fait, à la fois détenteur et passeur d'une histoire, quel que soit son état pathologique présent. »

Aussi, pour graver cette notion dans les consciences, la direction de la Fondation Claire Magnin recourt à son journal interne, à des formations, à des entretiens en tête à tête avec ses nouveaux collaborateurs. « Parfois, lors d'une simple rencontre dans un couloir, après avoir serré la main et écouté un employé, je fais passer un message, précise le directeur général. En outre, tous mes collaborateurs savent pouvoir me parler en tout temps. C'est important. »

De leur côté, les cadres répètent inlassablement la vision de la Fondation : le devoir d'être à l'écoute de l'être vivant social unique qu'incarne chaque résident.

Le mode de fonctionnement des EMS à notre époque est le fruit d'une vaste réflexion, d'un grand nombre de raffinements. Les normes qui en résultent ne sont dignes d'exister que si elles visent le bien-être de l'individu pour qui elles ont été élaborées.

Les Pergolas

Les liens qui unissent Armand Rod et l'institution que nous célébrons ont commencé par la simple évaluation du portefeuille d'assurances de L'Etoile du Matin pour finir par la présidence de la Fondation Claire Magnin. Mais ce raccourci passe sous silence l'essentiel : l'amitié et l'admiration indéfectibles d'Armand Rod pour Claire Magnin ainsi que le respect total qu'il voue à l'ensemble du personnel des EMS.

Poursuivre l'œuvre, fidèle à l'esprit initial

Avant de laisser Armand Rod évoquer la Fondation Claire Magnin, nous lui avons proposé de se projeter dans le temps. A la question : « De quoi l'actuel président de cette institution aimerait-il pouvoir être fier dans 20 ans ? », il nous réserva une réponse fleuve. « Je caresse plusieurs espoirs, commença-t-il. Tout d'abord, que mes successeurs ne se laissent pas séduire par les sirènes dont les chants vantent l'essor à tout prix ; ensuite, que les pensionnaires occupent toujours le cœur des préoccupations de la direction ; en bref, que notre Fondation conserve sa taille critique actuelle : parfaite et maîtrisable ; autrement dit, malgré l'ajout certain de quelques nouveaux EMS, je me surprends à rêver d'une qualité hôtelière et hospitalière rien de moins qu'excellente ; enfin, en 2034, que la compétence actuelle de nos établissements en matière de psychiatrie adulte – prestation aussi rare qu'indispensable – soit à son apogée. Quant aux résidents, j'espère qu'en ce tiers de XXIe siècle, ils dorment – et depuis longtemps déjà ! – dans des chambres à un lit. »

Cette tirade donne le ton : Armand Rod a repris à son compte les ambitions initiales de Claire Magnin. Idéaliste, mais conscient des contingences qu'il prévoit de surmonter, il préside au destin de cette institution avec ambition, réalisme et fermeté. Pour lui, les choses ne pourraient en être autrement : « Depuis mon entrée au conseil, jamais plus de trois années ne se sont écoulées sans que la Fondation ne connaisse un essor majeur ! », s'exclame-t-il avant de résumer les grandes étapes qu'il a connues : « A mon arrivée, la situation roulait : Les Pergolas, L'Etoile du Matin et Mon Désir fonctionnaient sans heurt et tout aurait pu continuer

ainsi. Mais voici que nous avons été appelés à jouer aux pompiers afin de sauver les deux EMS de Leysin ! Grâce au précieux concours de l'Etat de Vaud et à la redoutable efficacité du conseiller d'Etat Pierre-Yves Maillard, nous avons pu empêcher un désastre. » Restait à reconstruire le tout « plus beau qu'avant » comme le veut la chanson. « Nous y avons procédé en regroupant les deux EMS dans un nouvel établissement : Le Soleil », explique Armand Rod. Sur cette lancée, la Fédération suisse des communautés israélites a proposé à la Fondation Claire Magnin d'assurer la gestion des Berges du Léman. Armand Rod se souvient : « Nous avons alors dû mettre à niveau les conditions de travail et sociales du personnel. Cela fait, nous avons concrétisé notre promesse d'achat de ce bâtiment, comme convenu. »

Ce résumé d'activité, au pas de course, traduit bien la rythme soutenu propre à la Fondation ! « Ensuite, continue Armand Rod, nous avons à nouveau dû jouer aux pompiers à Leysin ! Au bord de la faillite, le Chalet de l'Entraide nécessitait une action urgente. A la demande de l'Etat, nous avons analysé la situation de ce vénérable établissement, lequel, à l'origine, abrita la première clinique pour tuberculeux fondée par le Dr Rollier. » Durant cette même période, le conseil a encore exigé la rénovation des Pergolas : « C'était bien normal, déclare Armand Rod : il s'agit du berceau de la Fondation. L'enveloppe du bâtiment demandait des réfections. Les

Avant de devenir Les Pergolas, la pension s'appelait La Violette.

travaux intérieurs nous ont permis d'abolir les chambres collectives ! » Dans la foulée, il mentionne encore les interventions dont a fait l'objet Mon Désir, à Blonay : « Au nom du respect des normes, nous avons réduit sa capacité. Ce ne fut pas notre décision la plus rentable ! Mais au vu du manque de lits dans la région, comment aurions-nous pu fermer cet établissement ? » demande-t-il.

Comme si ces réalisations ne suffisaient pas, Armand Rod précise : « Et nous ne sommes pas au bout de nos ambitions : nous comptons encore investir 21 millions de francs dans un proche avenir ! Vous voyez, on ne chôme pas ! C'est passionnant ! » Réalisant la déferlante que représente cet impressionnant « état des lieux », Armand Rod se récrie : « Rassurez-vous, nous restons modestes ! Loin de nous l'idée de tirer une quelconque fierté de ces aboutissements, même si le conseil d'Etat nous cite souvent comme un exemple à suivre. Si nous parvenons à abattre autant de travail, c'est par la double caractéristique de notre Fondation. Humaine d'un côté, comme souhaité par Claire Magnin ; dynamique de l'autre, conformément au tempérament de Roger Hartmann ! » Ce qui prouve, aux yeux d'Armand Rod, que les critères qui prévalent dans l'économie privée peuvent convenir à la gestion d'un EMS, « à condition, explique-t-il, de disposer d'un conseil de fondation

et d'un conseil exécutif, en particulier, qui s'investisse sans compter. »

Ainsi, dans sa manière de diriger la Fondation, Armand Rod continue à s'inspirer de la vision de Claire Magnin. « Son attitude et son intégrité forçaient l'admiration. Cette femme donnait sans compter. Son très grand respect de l'humain et sa rigueur professionnelle ont marqué celles et ceux qui ont travaillé à ses côtés », confie Armand Rod. Suivent des exemples vécus dont le souvenir agit comme une durable influence : « En tant que présidente et ex-directrice, elle faisait part au conseil de fondation des situations observée qui exigeaient, selon elle, des solutions immédiates. Elle plaçait l'individu bien au-dessus des aspects économiques. Le confort du résident constituait sa préoccupation principale. Elle nous disait, par exemple : ‹ Vous passez près de Monsieur X, immobile dans sa chaise roulante. A première vue, il vous paraît bien installé et semble n'avoir besoin de rien. Mais il n'est pas forcément comblé pour autant. Prenez la peine de lui adresser la parole et de modifier l'orientation de sa chaise de quelques degrés. Par ce simple geste, vous changerez son horizon, ferez souffler un peu d'air frais dans son quotidien. › »

Armand Rod garde en mémoire d'autres traits de caractère de son prédécesseur : « Elle exigeait autant d'elle que de ses collaborateurs. Devenue présidente de la Fondation, Claire Magnin s'est toujours considérée comme à la tête d'un établissement ! Elle avait l'œil à tout, relevait le moindre détail. Elle était l'incarnation d'une main de fer dans un gant de velours. »

En plus de sa quête d'efficience et de performance au bénéfice des résidents, Claire Magnin possédait l'art de s'entourer de compétences diverses, utiles à son projet et susceptibles de collaborer de façon créative et efficace. « Elle pensait, à juste titre, que des personnalités publiques et politiques serviraient la cause qu'elle défendait », explique Armand Rod. « C'est donc à la fois l'assureur, le syndic de Lutry et le député au Grand Conseil que j'étais à cette époque qu'elle a souhaité convoquer en bloc en s'adressant à moi ! » Armand Rod a spontanément accepté cette charge : « Et pour cause : celle-ci correspondait à ma conception politique en matière sociopublique ; de plus, mon expérience de vice-président de l'EMS Le Marronnier à Lutry pouvait être utile au projet de Claire Magnin. »

Une fois devenu membre du conseil de fondation, Armand Rod se permettait de se moquer gentiment de Claire Magnin qui en était alors la présidente. « Exprès pour la titiller, je l'accusais de protectionnisme complice – mais non coupable ! – à l'égard de Roger ! » Claire Magnin montait alors aux barricades : « Vous avez tout faux, Armand : je ne défends pas mon fils, mais uniquement l'administrateur compétent qu'il est… » Armand Rod pensait : « Avec mes piques – plus

facétieuses que méchantes –, Claire doit me détester… » Il se trompait. A l'issue d'une séance de travail, la présidente lui lâcha : « Roger et vous êtes très complémentaires. S'il devait m'arriver quelque chose, j'aimerais que vous preniez la présidence de la Fondation. » Troublé et honoré, l'assureur lui donna sa parole. « Je m'imaginais la remplacer lorsqu'elle aurait atteint un âge respectable. Jamais je n'ai songé qu'une maladie brutale et rapide l'emporterait si vite… » se souvient-il.

Fidèle au modèle que représentait pour lui Claire Magnin, Armand Rod n'a pas souhaité s'en éloigner. Et ce d'autant plus que : « La Fondation dispose d'un état-major efficace, véritable courroie de transmission entre le conseil et les établissements », explique-t-il.

Néanmoins, depuis son entrée en fonction, Armand Rod admet avoir modifié quelque peu le fonctionnement du conseil de fondation : « De huit réunions par année, nous sommes passés à trois. J'ai mis sur pied un conseil exécutif composé de trois membres qui se réunit plus souvent, sans pour autant détenir la majorité. » L'impressionnant développement de la Fondation cette dernière décennie a imposé cet assouplissement opératoire. Et les ambitions futures le confirmeront : « Nous ne sommes pas au bout de nos peines avec la construction à venir d'un nouvel établissement conforme et sécurisé à Leysin, la modernisation de l'EMS Les Pergolas à Chexbres ainsi que l'extension et la modernisation du site des Berges du Léman à Vevey. Depuis peu, ces chantiers s'inscrivent dans le programme intentionnel d'investissements prévus par l'État. »

Le chalet Mont Fleuri, situé à côté des Pergolas, abrite le centre administratif de la FCM.

En guise de conclusion, Armand Rod tient à exprimer sa reconnaissance : « Envers notre fondatrice, bien sûr, mais aussi à l'égard du personnel de nos établissements. En effet, dit-il, l'investissement de ces femmes et de ces hommes témoigne de leur véritable vocation. Car, contrairement au fait de travailler dans un hôpital où l'on œuvre pour le rétablissement d'un patient, au sein d'un EMS, les efforts des collaborateurs ne visent pas la rémission du résident. C'est alors que la notion de vocation prend tout son sens. Dans des établissements comme les nôtres, le personnel s'ingénie à accompagner le mieux possible des gens en fin de vie. D'où le respect que m'inspirent les collaborateurs de la fondation : ceux-ci s'engagent pleinement malgré un salaire – hélas !… – bien inférieur au don humain et professionnel qui est le leur. Leur enthousiasme constant me laisse sans voix. » Il a une vision claire quant à ce qu'il compte encore apporter aux résidents d'ici la fin de sa participation à l'aventure de la Fondation : « Quiconque, après avoir œuvré une vie entière, se voit contraint de finir ses jours dans un EMS devrait disposer d'une chambre à un lit. A mes yeux, une telle intimité relève d'un droit irrévocable. En tant que député, je me suis battu pour cela. Au sein de la Fondation Claire Magnin, je poursuis cet ambitieux – mais onéreux… – objectif. A moyen terme, tous nos établissements ne proposeront que des chambres individuelles. Et je serai fier de pouvoir dire : Claire Magnin l'a souhaité ; j'ai contribué à le réaliser. »

Le Galicien Manuel Perez compte parmi les collaborateurs des premiers jours des Pergolas, et il se rappelle…

L'heure espagnole

En arrivant en Suisse de sa Galice natale, Manuel Perez, l'actuel garçon d'office aux Berges du Léman, avait 18 ans. A l'exception d'un bref retour en Espagne pour y effectuer son service militaire et s'y marier, Manuel a toujours travaillé pour Claire Magnin ou la Fondation. « Madame Magnin m'a obtenu un permis de séjour et m'a traité comme un membre de sa famille. C'est pourquoi je ne suis jamais allé voir ailleurs », indique-t-il pour expliquer ses trente années de fidélité à la maison.

Pour Manuel, tout a commencé grâce à sa sœur, Maria, veilleuse de nuit aux Pergolas. « J'ai simplement demandé à Claire Magnin si elle n'avait pas un emploi pour mon frère… » raconte Maria. C'est ainsi que Manuel a débuté comme garçon de maison : « Je dressais les tables, montais les déjeuners à pieds dans les étages, servais les résidents et balayais leur chambre. » Tel était le volet professionnel de la vie de Manuel. Sur le plan privé, le jeune homme s'offrait des virées nocturnes avec un compatriote… « On faisait la fête jusqu'à pas d'heure et, le matin… le réveil pouvait sonner tant et plus, on ne l'entendait pas ! » Claire Magnin prenait sa voiture et partait chercher les fêtards… « Chose incroyable, elle ne se fâchait jamais ! Elle téléphonait à la personne qui nous louait une chambre et lui disait : « Merci de réveiller nos garçons ! » Pendant le trajet du retour, elle nous lâchait simplement : « Il ne faut pas faire comme ça, parce que ça n'ira pas au travail… »

Une fois marié, Manuel s'est calmé. Puis le jeune couple a tenté sa chance sur le marché du travail espagnol avant de revenir en Suisse en 1985. « Carmen Calvino, ma femme, a alors été engagée en tant qu'infirmière assistante à Mon Désir où elle est toujours. Depuis cette même époque, j'ai travaillé comme aide de cuisine pendant 12 ans. Après quoi, j'en ai passé 11 à L'Etoile du Matin où je chauffais les plats, mettais sur assiette les repas fournis par la société Concordance et servais à table. »

Fidèle de la première heure, Manuel le Galicien œuvre maintenant un peu au-dessus des flots du lac, aux Berges du Léman.

Le sentiment d'être l'héritière d'une précieuse graine

« Claire Magnin et moi, nous sommes nées le même jour du même mois, à 25 ans d'écart. Cela crée des liens ! » Voilà peut-être pourquoi la très fidèle Elisabeth Villasuso-Glauser est la troisième plus ancienne collaboratrice encore active dans notre équipe. Une bonne raison de lui faire partager quelques bribes de ses 37 ans de maison…

SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SO

Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme, disent les scientifiques. La petite histoire des Pergolas illustre bien cet axiome !

« Un esprit très bon enfant régnait aux Pergolas entre 1960 et 1970 alors même que cet établissement psychogériatrique accueillait déjà des cas lourds », affirme Elisabeth Villasuso-Glauser. « Pour informer les familles et tenter de distraire les résidents, nous avions créé un petit journal interne : *Le Père Golaz* ! Ce titre se voulait un clin d'œil à l'une de nos pensionnaires, destinataire régulière de courrier portant cette étrange mention ! De toute évidence, ses correspondants ignoraient comment orthographier le nom de notre établissement ! », se souvient Elisabeth. Modeste, cette publication photocopiée connut quelques éditions, enrichies de bonshommes dus au talent d'un infirmier. « Plus tard est apparue *La Mère Ule* », poursuit notre collaboratrice. « Des travaux effectués sous le bâtiment

À la question « Que vous a apporté votre relation avec la fondatrice ? », Elisabeth Villasuso s'illumine et s'émeut : « Madame Magnin fut ma deuxième maman. Et elle, pour sa part, me disait : « Vous êtes la fille que je n'ai pas eue ! » C'est vous dire l'entente privilégiée qui s'est tissée entre nous. »

Elisabeth osait s'ouvrir de ses soucis personnels à cette femme « généreuse, gentille et humaine ». « Elle avait l'art d'écouter et de s'intéresser sincèrement aux gens. Cela accélérait le dénouement des situations les plus délicates », explique Elisabeth. Ainsi, lorsque cette dernière songea épouser Placido, le cuisinier des Pergolas (engagé une semaine avant elle), elle confia son projet à sa patronne. « Le regard que Claire Magnin a porté sur mes préoccupations m'a aidé à prendre la bonne décision. D'ailleurs, mon mari et moi fêtons en 2013 nos trente-six ans de vie commune et nos vingt-et-un ans de mariage ! »

Cette complicité entre les deux femmes n'a cessé de croître. « Il faut dire que l'on avait nos bureaux dans deux pièces contiguës, situées à l'emplacement de l'actuelle cafétéria. Je n'étais pas séparée d'elle ni noyée parmi des dizaines d'autres collaboratrices administratives comme ce serait davantage le cas aujourd'hui. »

Grâce à cela, Elisabeth affirme n'avoir jamais considéré ses journées auprès de sa directrice comme un travail. « Arriver aux Pergolas me donnait l'impression d'entrer dans un deuxième chez-moi. J'aimais échanger un regard avec les résidents, leur dire quelques mots – j'ai toujours apprécié les personnes âgées, même confuses et désorientées », confie Elisabeth Villasuso. Puis, au départ de Claire Magnin, Elisabeth a intégré Mont Fleuri, chalet de Chexbres qui héberge l'administration depuis lors. « Peu après, Roger m'a proposé de travailler dans sa société Concordance, ce que j'ai fait quelque temps. Mais les résidents me manquaient… » Voilà pourquoi Elisabeth est réceptionniste aux Pergolas, lieu qu'elle connaît bien pour y avoir passé l'essentiel de sa carrière.

A l'origine, explique Elisabeth Villasuso, Les Pergolas comptaient 39 résidents, soit un de plus que maintenant. Des chambres à trois et quatre lits hébergeaient tout ce monde. Les services (à savoir plusieurs chambres attribuées à un responsable) se répartissaient sur les quatre étages de l'établissement, au contraire d'aujourd'hui où les 38 résidents n'occupent que deux niveaux. Question installations sanitaires, Les Pergolas se contentaient d'une seule douche… De ce fait, les jours d'ablutions se suivaient selon une rotation, un service après l'autre. « Il fallait voir les résidents déambuler de haut en bas du bâtiment pour aller faire leur toilette complète…, se souvient Elisabeth. Nous devions solliciter le personnel hôtelier pour transporter les personnes à mobilité réduite. Ils nous aidaient à déplacer ces aînés qui s'abandonnaient de tout leur poids jusqu'à la salle de bain. Ensuite, il fallait les remonter au quatrième étage… c'était quelque chose ! » On l'aura

« Je puise sans cesse dans mes souvenirs du temps de Claire Magnin pour m'adapter aux évolutions de son œuvre et conserver la graine qu'elle nous a confiée. »

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUV

avaient révélé des quantités de mérules – champignons ô combien envahissants – étendus telle une tapisserie sur ses fondations. D'où le jeu de mots imprimé à la couverture de cette seconde publication ».

Elisabeth Villasuso-Glauser se remémore aussi le verger des Pergolas. « L'époux d'une de nos collègues en tirait un délicieux alcool de coing dont il avait pris la bonne habitude de nous offrir des bouteilles… » Outre les pommiers et les pruniers, un superbe cèdre se dressait sur le pré. « Hélas, l'agrandissement de 1982-1983 a nécessité l'abattage de ce majestueux arbre apprécié de tous. Alors, une fois le colosse couché sur le sol, Claire Magnin a demandé aux bûcherons de découper en minces sections l'une de ses branches. A partir de ces vestiges du géant, elle a fait confectionner et graver une assiette commémorative pour chaque employé – touchante attention. »

compris, Les Pergolas ne disposaient pas d'ascenseur… Les serveurs portaient donc dans la maison les plateaux de déjeuner, par piles de quatre…

Sous certains aspects, l'établissement fonctionnait à la bonne franquette. Il le fallait, vu le manque initial de personnel. « Figurez-vous que l'on n'avait qu'une seule cuisinière… », raconte Elisabeth. Chaque vendredi, elle accompagnait Claire Magnin à Vevey pour approvisionner l'économat. Véritable expédition que de ramener, à bord de la petite voiture de la directrice, les montagnes de victuailles nécessaires. Du coup, elles revenaient aux alentours de onze heures. Mais comme les résidents dînaient à la demie, la cuisson du poisson laissait parfois à désirer… « En bref, ce n'était pas notre jour de haute gastronomie ! » Ensuite, décision fut prise de faire les « grosses courses » dans un supermarché destiné aux restaurants. « Il fallait nous voir pousser nos trois immenses chariots débordant de nourriture. L'avènement des livraisons « à domicile » fut un véritable soulagement… »

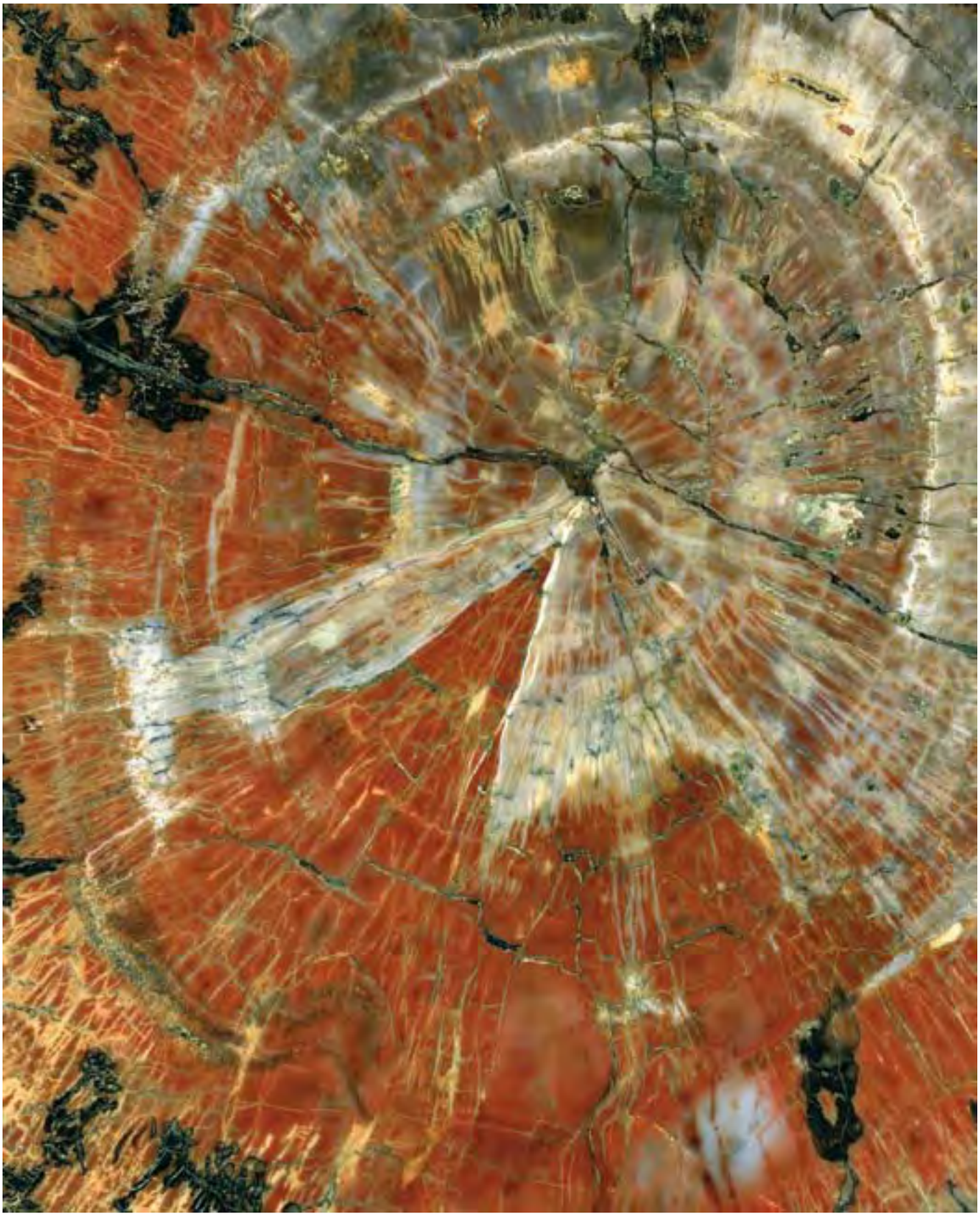
Témoin de l'éclosion de ce qui deviendra la Fondation Claire Magnin, Elisabeth Villasuso-Glauser pourrait s'épancher des heures durant. Concernant celle qui restera à ses yeux une femme généreuse et humaine, les anecdotes affleurent sans peine : « Un petit incident illustre bien la présence et la disponibilité rares que Claire Magnin accordait à chacun. Au milieu d'une nuit, une veilleuse la réveille. Dans un français teinté d'un fort accent espagnol, cette femme paniquée lui explique, hors d'haleine : « Il y a un fou dans la lingerie, un fou dans la lingerie ! Venez vite ! » Claire Magnin passe un peignoir et se précipite au sous-sol. En chemin, elle s'inquiète à l'idée de faire face à un forcené entre la calandre et le lave-linge. Elle tente d'échafauder un moyen de parvenir à le calmer. Mais elle découvre non pas un fou, mais un feu ! Sans perdre un instant, les deux femmes s'attaquent au sinistre avec l'extincteur disponible sur les lieux et viennent à bout de l'incendie. « Madame Magnin aurait pu trouver ce réveil brutal et malvenu ou reprocher à sa collaboratrice sa prononciation approximative, mais elle n'en fit rien. »

Pour résumer son vécu et le regard qu'elle porte sur l'œuvre de Claire Magnin, Elisabeth Villasuso-Glauser déclare simplement : « Je suis heureuse qu'existe une structure telle que celle-ci où l'on accueille comme à la maison plutôt que dans un cadre hospitalier les personnes atteintes de troubles psychogériatriques. » Ainsi l'intention première de la fondatrice demeure vivace : « L'ensemble du personnel continue à s'investir pour que les derniers jours des résidents se déroulent le mieux et le plus sereinement possibles. Et c'est là l'important. »

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVE

Longtemps, explique encore Elisabeth, l'accès à l'une des chambres du troisième étage des Pergolas exigea d'emprunter une plateforme en bois. « Les modifications apportées à l'immeuble ont rendu cette passerelle inutile. Alors l'un des fils du docteur Tappy en a fait un superbe plateau de table de conférence que l'on a toujours. »

Autant de preuves qu'aux Pergolas, on maîtrisait l'art d'accommoder les restes !



« Une aventure dont je garde le souvenir le plus positif »

Le docteur Daniel Tappy † compte parmi les témoins des premières heures de l'aventure des Pergolas et de la FCM. Admirateur sans réserve de la personnalité de Claire Magnin et de son projet, il a toujours continué à accorder son soutien à cette entreprise hors du commun.

Que vous reste-t-il de votre premier contact avec Claire Magnin ?
C'était à Pâques 1965. J'étais revenu depuis peu du Congo où j'avais pratiqué en tant que médecin deux années durant. Depuis mon retour, je travaillais à Pully, mais sans grand plaisir. C'est alors que j'ai eu l'occasion de remplacer le Dr Miéville, de Chexbres. Il m'a présenté à Claire Magnin, la directrice des Pergolas, l'ancienne pension de famille qu'elle avait transformée en établissement de retraite postopératoire. Très vite, j'ai remarqué – et admiré – tant la motivation que le dévouement de Claire Magnin pour ses malades.

De retour en Suisse, vous avez dû être confronté à tout autre chose aux Pergolas ?
En effet, mes expériences avaient fait de moi un généraliste. Dans un premier temps, j'avais travaillé sur la chirurgie de la main aux côtés de mon maître Claude Verdan à la clinique de La Longeraie. Puis, je m'étais occupé des problèmes pulmonaires et accidentels sur les sites des barrages valaisans. Ensuite, j'avais acquis une grande habitude des accidents de ski en tant que médecin aux Diablerets. Et enfin, j'avais traité toutes sortes de problèmes en Afrique, de la lèpre à la malnutrition. Mais tout ce vécu ne m'était d'aucune aide aux Pergolas ! Car cet établissement abritait passablement de cas psychiatriques que leur avait envoyés le Dr Miéville, futur médecin chef de l'hôpital psychiatrique de Nant. Il s'agissait donc pour moi d'un premier contact avec le monde psychiatrique.

Dépeignez-nous plus en détail ce que vous ont réservé Les Pergolas…
Nous avions un grand nombre de patients confus. Après quelques années de pratique, j'ai compris que ce type de malades présentait des pathologies auxquelles nous ferions face de plus en plus souvent. C'était une situation nouvelle, le début d'un net accroissement de l'espérance de vie. Jusqu'au milieu des années soixante, les gens très âgés étaient rares. Ainsi aux Diablerets, le doyen avait 86 ans alors qu'aujourd'hui, la moyenne est bien plus élevée. L'augmentation de la longévité a entraîné de nouvelles maladies liées à l'âge. Face à l'accroissement des problèmes de confusion, le médecin devait résoudre des difficultés inconnues.

Vous avez donc vécu une véritable période « charnière »…
Et riche d'enseignements ! L'augmentation du nombre de ces malades confus m'a fait

comprendre qu'il s'agissait d'une pathologie nouvelle – bien que connue – dont il fallait tenir compte. Du coup, il convenait de les traiter séparément des autres résidents. En effet, un individu bien portant s'irrite à force de se faire ramasser sa cuillère dix fois de suite par une personne confuse. Cela génère une agressivité difficile à vaincre. Les patients confus, en revanche, ont la mémoire courte. De ce fait, entre eux, leurs actes n'entraînent pas de ressentiment. Ces motifs m'ont fait suggérer à Claire Magnin de concevoir un établissement fermé et réservé aux cas gérontopsychiatriques.

Autrement dit, c'était le début d'une nouvelle ère dans l'histoire des EMS ?
Oui, nous avons dû passer à l'action et avons créé, avec succès, une unité comprenant une quarantaine de lits. Je me suis passionné pour ce genre de patients. D'une part, ils sont extrêmement gentils et, d'autre part, ils sont intéressants à soigner. Les comprendre exige de dépasser le sens habituel des mots. Lorsqu'un homme confus vous dit : « J'aimerais reprendre mon trépied », il souhaite, en réalité, exprimer tout autre chose. Il ne trouve plus les clés nécessaires pour extraire de sa mémoire des souvenirs présents. L'idée est bien là, mais l'outil – le mot – pour l'évoquer fait défaut. En tant que professionnels, nous devions tous faire preuve de gentillesse et de patience pour montrer à ces patients que nous les avions compris. Un malade confus devient facilement agressif ou violent lorsqu'il est inquiet. A nous de ne pas lui donner d'angoisses inutiles.

Calmer chimiquement les patients demande beaucoup de métier. J'ai mis des années pour parvenir à trouver le dosage infime qui leur convient. J'employais surtout des gouttes car il est plus simple de dire à un infirmier : « Donnez-leur une goutte », plutôt que de prendre le risque de trop doser, à la façon de l'ancienne manière psychiatrique.

Ces patients sont attachants car ils ont un pied dans l'au-delà et l'autre dans un monde assez poétique. Hélas, revers de la médaille, un tiers d'entre eux sont incontinents. Il faut donc les doucher presque chaque jour, les langer… Ce sont des cas très lourds à traiter. D'où ma vive admiration pour l'abnégation du personnel de ces établissements. Les soignants sont des gens d'autant plus épatants que peu payés. Grâce au charisme de Claire Magnin – le trait le plus saillant de sa personnalité –, elle parvenait à motiver ses employés, malgré le côté ingrat de leur tâche.

A cette même époque, la médecine a fait des bonds de géant…
Dans les premières années des Pergolas, nous ne disposions ni d'informatique ni d'imagerie médicale ni de scans ni de tranquillisants efficaces ! Pourtant, comme j'aurais aimé pouvoir effectuer des scans cérébraux afin d'établir des diagnostics précoces ! Mais, à défaut, l'apparition de bons neuroleptiques nous a permis de mieux agir qu'avec le couple amphétamines/phénobarbital aux résultats désastreux…

Avec un groupe de confrères, nous avons vraiment contribué à créer la psychogériatrie en tant que discipline. Du temps de mes études de médecine, le sujet n'existait simplement pas. Les services de la santé de la ville de Lausanne, dont le professeur en psychiatrie Villa, puis Jean Bertheim, nous ont bien appuyés dans notre travail de pionniers.

Puis arrive un jour où, à vos yeux, la Fondation des Pergolas doit changer de nom…
En effet, lorsque Claire Magnin nous a brusquement quittés en 2000, j'ai proposé de transformer le nom de la Fondation des Pergolas, en Fondation Claire Magnin. Il me paraissait légitime d'honorer sa mémoire et de faire perdurer le souvenir de cette femme remarquable à la personnalité si mobilisatrice. Pour ma part, je sais que, sans elle, je ne me serais jamais autant investi dans cette aventure dont je garde le souvenir le plus positif.

« … nous avons vraiment contribué à créer la psychogériatrie en tant que discipline… »

Un jour, Jocelyne Durussel a simplement traversé la route qui serpente devant chez elle pour aller sonner à la porte des Pergolas. « Je cherche du travail comme employée de bureau… », dit-elle à la directrice qui l'accueillit. Mais Claire Magnin dut lui expliquer que sa secrétaire actuelle lui suffisait. Néanmoins,

Traverser la route pour trouver le bonheur

quelques mois plus tard, Jocelyne reçut un appel inattendu : « Si le poste vous intéresse toujours, il est pour vous ! » Nous étions en 1972. Depuis lors, celle qui est la deuxième plus ancienne collaboratrice de Claire Magnin n'a jamais eu d'autre employeur que la Fondation !

SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS…

Jocelyne Durrussel a connu l'époque bon enfant des débuts des Pergolas. Dans ce registre figurent les fameux et copieux petits-déjeuners des collaborateurs. « Et à midi, on remettait ça : notre cuisinière, Rina Lodovici, nous régalait de ses délicieux plats italiens. »

Les repas de Noël figurent également au rang des grands moments : « On mangeait avec les résidents. On chantait aussi et des enfants récitaient des poésies. L'un sortait sa flûte, Claude Poët embouchait son harmonica. Et une fois les résidents couchés, tout le monde mettait la main à la pâte : les lieux retrouvaient leur fonctionnalité habituelle sans délai et on festoyait entre nous !

Et puis, il y avait les « baptêmes », tradition vivace de la maison… Aucun employé entrant ou sortant n'échappait à ces rituels tacites. Farces diverses et immersions dans la fontaine des Pergolas figuraient au menu : « Cela se passait entre employés et n'avait aucune

« **Un parcours professionnel** vécu dans une seule entreprise : voilà qui surprend la plupart des gens », sourit Jocelyne Durrussel. Pour sa part, elle affirme s'en trouver ravie : « En fait, je n'ai pas intégré une société quelconque, mais une deuxième famille, celle des Pergolas. D'ailleurs, tant mes enfants que mon mari savent combien ma vie professionnelle a été une succession de très bons moments. »

Les Durussel furent, en effet, les premiers bénéficiaires de l'engagement de Jocelyne aux Pergolas : « Les horaires étaient souples, la direction compréhensive. Parfois, je prenais mon bébé au bureau et je le laissais dormir à mes pieds. » Cet emploi tout en souplesse contrastait avec les aléas de l'existence qu'avait connus Jocelyne. En effet, contrainte d'élever son jeune demi-frère dès l'âge de 16 ans, elle avait dû se contenter d'apprendre la saisie de données au centre de calcul de l'EPFL, puis, sur le tas, le secrétariat. Peu après son entrée aux Pergolas, Rodolphe Wahlen avait rafraîchi les notions de comptabilité qu'elle avait acquises à l'école. « Dès lors, en plus du travail de bureau, j'ai tenu les comptes de l'établissement jusqu'à ce que la fondation acquière l'Etoile du Matin. Après quoi, la tâche est devenue trop lourde pour une seule personne à temps partiel. »

En 1982, la Fondation de Nant a accueilli une bonne partie des résidents des Pergolas afin de permettre à ce dernier établissement de s'agrandir. Jocelyne Durussel agit alors deux ans durant comme animatrice : « Cela me convenait bien d'emmener nos pensionnaires à l'extérieur, de leur faire voir des destinations, car j'entretenais ainsi des liens étroits avec eux. »

En bref, elle n'a jamais eu le temps de s'ennuyer. L'arrivée de Roger Hartmann à la tête de la Fondation a inauguré une ère placée sous le signe du renouveau constant ! « Adjonctions de nouveaux EMS, accroissement des effectifs, introduction de l'informatique, implémentation de normes : pas question de se reposer sur nos lauriers ! »

De son côté, Claire Magnin a souhaité prendre sous son aile L'Etoile du Matin. De ce fait, elle y a installé son bureau et s'est fait seconder par Georgette Busslinger. Mais Claire Magnin ne souhaitait pas pour autant perdre le contact avec Les Pergolas ni ignorer ce qui s'y passait. Aussi, une fois par semaine, soit Elisabeth Villasuso, soit Georgette Busslinger soit Jocelyne Durussel montaient à Jongny pour informer Claire Magnin de la marche de l'institution. « C'était tellement sympa de la retrouver, de prendre un café-croissant avec elle que nous avions l'impression de passer un moment au Club Med ! », sourit Jocelyne.

A l'époque, les tâches de bureau nécessitaient beaucoup moins de collaborateurs : « L'administratif ne dominait pas encore tout ! Et l'on n'avait pas souscrit à l'idée trompeuse que les ordinateurs nous feraient gagner du temps… », précise Jocelyne. « J'ai connu l'époque où le stencil constituait le seul moyen de reproduire un document. Puis ce fut l'ère tranquille de la photocopieuse. Ensuite arriva la fracassante informatique… » Evoquer ces étapes révolues donne à Jocelyne Durussel « l'impression d'avoir cent ans ! » Il

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SO

conséquence fâcheuse pour les résidents. » En revanche, ces plaisanteries auraient pu froisser l'amour-propre de certains, selon Jocelyne : « Je repense à la mésaventure qu'a vécue un jeune infirmier du nom de Roger Hartmann… » Lui et quelques collègues avaient décidé de faire prendre une douche habillée à une infirmière qui quittait ses fonctions. Mais, celle-ci, plutôt que de se laisser faire s'agrippa à lui et le força à la suivre dans la baignoire ! Après s'être enveloppé tant bien que mal de serviettes éponges, Roger tenta d'aller enfiler en douce des habits secs. Mais en chemin, il croisa sa maman accompagnée d'un représentant de l'Etat ! Je vous laisse imaginer la tête de Roger lorsque Claire Magnin dit à son invité : ‹ Cher Monsieur, j'ai l'honneur de vous présenter mon fils ! › On en rit encore ! » Une autre fois, pour marquer le départ d'un animateur, ses collègues avaient démonté les quatre roues de sa voiture avant de la déposer sur des

est vrai que l'informatisation a changé en tout point la donne. « Avant cela, les infirmiers assumaient leur travail, lequel se déroulait loin des écrans et des claviers. Après, même eux ont dû s'y mettre… » Aux premiers temps des PC, Les Pergolas ne disposaient pas de leur propre imprimante ad hoc. « Nous étions reliés à l'hôpital du Samaritain à Vevey. Je préparais nos factures sur mon ordinateur – que j'avais surnommé Georges ! – pour pouvoir les envoyer sous forme de disquette au secrétariat du Samaritain. » Là, elles étaient imprimées sur papier continu. Restait à aller les chercher, à séparer les feuillets et à les mettre sous pli… Mille fois, à cette époque de balbutiements numériques, ses collègues l'ont entendu s'écrier, hors d'elle : « Georges m'a encore embêtée ce matin ! »

Si la technologie a pu, parfois, irriter Jocelyne Durussel, la qualité humaine qui régnait aux Pergolas compensait tout. « Grâce à la gentillesse de Claire Magnin, vertu que possède également son fils Roger Hartmann, j'ai bénéficié d'une qualité d'écoute hors du commun. » Par exemple, une règle voulait que les enfants des employés de la Fondation n'y travaillent pas. « Mais Roger a accepté que ma deuxième fille y fasse son apprentissage d'employée de bureau », raconte Jocelyne Durussel. A l'issue de sa formation, Florence a ouvert un magasin de fleurs. Quelques années plus tard, elle a travaillé comme secrétaire à Concordance, la société de *catering* de Roger Hartmann.

Au final, Jocelyne Durussel dit avoir été heureuse à la Fondation au point qu'elle ne songea pas à aller voir ailleurs. « Vendre des assurances m'a tenté un temps, mais j'ai bien vite réalisé que c'était trop abstrait. » Et puis, la découverte de la gériatrie, lors de sa mutation aux Berges du Léman, lui a permis de tisser des liens avec des patients hors du milieu psychogériatrique : « Pour moi qui aime le contact personnel, j'étais comblée. »

Quand on lui demande de résumer ce que fut Claire Magnin pour elle, Jocelyne Durussel répond : « Je garde de cette femme une image inoubliable. Elle faisait preuve d'une bonté, d'une constance et d'une justesse rares. Toujours ouverte au dialogue, elle était franche et sans détours avec chacun.

Après avoir retapé son chalet de Leysin, elle insista pour en faire profiter ma famille gratuitement, ce qui illustre bien son altruisme.

Pendant les trois années où j'ai cessé de travailler pour me consacrer à mes filles, elle a continué à m'inviter régulièrement à boire un café aux Pergolas. Elle me disait : « Prenez Nathalie et Florence avec vous ! », car elle tenait à voir grandir mes enfants… Cette attitude est pour le moins rare si j'en crois les échos qui me parviennent du monde du travail… »

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUV

plots… « Passé le moment de surprise et de rigolade, les hommes de la maison ont voulu remettre le véhicule en état de marche. Mais pas moyen ! Je ne sais plus quel était l'obstacle, mais il était suffisamment important pour que nous ayons dû faire appel à un garagiste ! » On le voit, un climat on ne peut plus familial et décontracté régnait aux Pergolas, les premières années. « Une fois par mois, la maman et la tante de Claire Magnin venaient prêter main forte aux lingères pour effectuer les raccommodages. Parfois, des employés prenaient sur leur temps libre pour accompagner les résidents en vacances, à Charmey, à Rougemont, au Cap d'Agde et ailleurs encore.

Quant à Roger, du haut de ses 14 ans, il allait jusqu'à confier ses histoires d'amour à la vieille de 22 ans que j'étais ! C'est vous dire ! »

L'Étoile du Matin

L'improbable Etoile du Matin

L'apparition de l'Etoile du Matin au-dessus de Jongny s'est produite d'une manière bien inattendue. Voyez plutôt ! Installés à Grandvaux, un couple de vignerons, René et Louise Monney, suivait sa voie toute tracée. Seul un destin des plus imprévisibles allait les amener à troquer sarments et bouteilles contre une carrière en psychiatrie !

C'est pourtant l'aventure que vécurent les Monney. En effet, dans le sillage d'une expérience spirituelle, ils se sentirent littéralement appelés à servir les plus démunis. Après trois ans de réflexion, ils mettront leurs biens au service de ceux qui nécessitaient à la fois des soins médicaux et souhaitaient les trouver dans une atmosphère familiale chrétienne.

C'est ainsi qu'en 1943, ils achetèrent un bâtiment situé en lisière de Saint-Légier et de Vevey (l'actuelle Cité du Genévrier, Eben-Hézer). Cet espace dévolu aux malades psychiques fonctionna longtemps sur un mode communautaire et familial. D'ailleurs, devenus adultes, les quatre enfants de René et Louise, accompagnés de trois de leurs conjoints respectifs, vinrent renforcer les rangs du personnel.

Puis, succès oblige, les Monney acquirent à Jongny une vaste propriété dotée de champs, d'une ferme et d'une maison du

SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS…

Un parallèle évident apparaît si l'on se penche sur les derniers propriétaires de L'Etoile du Matin, les cofondateurs Monney, Colette Oehninger et Myvette Fruhinsholz puis les Magnin-Hartmann : dynamisme à toute épreuve, foi à déplacer les montagnes et sincérité dans l'effort. Si rien ne préparait René Monney, vigneron de père en fils, et sa femme Louise à se lancer corps et âme en psychiatrie, il est encore plus étonnant que leurs enfants et leur gendre les aient suivis dans cette aventure. Et pourtant : Armand, l'aîné, issu de l'école hôtelière, devint le cuisinier-intendant de Nant ; sa femme, Anne-Marie, fut la responsable de l'économat ; Jean-Claude s'illustra en tant qu'infirmier-chef et membre du comité directeur de la Fondation de Nant jusqu'à sa retraite ; Madeleine, son épouse, fut la secrétaire du médecin-chef et directeur ; Pierrette agit comme assistante sociale de l'établissement, et son

XIXe siècle surmontée d'un clocher qu'ils baptisèrent L'Etoile du Matin (en clin d'œil à la deuxième Epître de Pierre). Nous étions alors en 1946 et cet essor ne constituait, on va le voir, qu'un modeste commencement. Bientôt, il fallut s'agrandir. La Sécurité sociale française ayant reconnu cet établissement jugé bon marché (à l'époque le coût de l'hébergement se limitait à huit francs par jour !) leur envoyait des patients. D'où l'extension des limites de leur domaine, en 1951, par l'achat d'une propriété de 15 hectares entourée de verdure, construite dans les hauts de Vevey : Nant. Les Monney se dotaient ainsi de structures sanitaires excentrées et isolées – selon la pratique en vigueur –, propres à fournir calme et repos aux personnes souffrantes. Au départ, ces établissements achetés pour une bouchée de pain étaient gérés sur un mode familial. Pour preuve, Jean-Claude Monney relate : « A peine devenus les propriétaires de L'Etoile du Matin, mes parents ont accueilli une jeune nurse dépressive. Afin de lui redonner goût à la vie, ils ont décidé de lui réserver le dernier étage de la maison et d'y ouvrir une pouponnière, ce qu'ils firent ! » De pareils « aménagements » seraient inconcevables dans la vaste et complexe structure hospitalière, qui plus est subventionnée par l'Etat de Vaud, de l'actuelle

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SO

mari, Jean David, comme infirmer adjoint de Jean-Claude ; quant à Daniel, dessinateur de formation et éminent botaniste, il fut le responsable des constructions et des extérieurs du domaine. Ainsi, l'immense complexe actuel de Nant, a débuté de façon modeste, entre les mains d'une seule « famille ». L'initiative d'une Claire Magnin, d'abord épaulée par son mari puis par son fils, n'a-t-elle pas suivi une courbe analogue et reposé sur le même don de soi que la voie tracée, de leur côté, par les Monney ? Jean-Claude se souvient : « J'avais dix ans quand mes parents ont acheté Le Genévrier. Enfants, nous avons été – comme Roger Hartmann – totalement immergés dans ce monde. Et, dès lors, nous n'avons rien vécu d'autre. » Patients, soignants, personnel administratif ainsi que les propriétaires et leur famille partageaient la même table. « Nous ne pouvions être

Fondation de Nant, mais tels en furent les débuts.

De clinique psychiatrique au départ, L'Etoile du Matin devint maison de post-cure, et Nant, par ses possibilités d'extension, clinique psychiatrique. D'abord destinée à dispenser des soins à de jeunes malades, L'Etoile du Matin n'accueillit des patients psychiques âgés qu'une fois incluse dans le parc immobilier de la FCM

Voici pourquoi les Monney envisagèrent de se séparer du Genévrier et de L'Etoile du Matin au profit d'établissements de soins davantage éparpillés dans un secteur urbain : à partir de 1973, la nouvelle conception des soins consistait à maintenir les malades en ville. Dès lors, la mise en place de la sectorisation de la psychiatrie vaudoise incita la direction à diversifier les lieux de prise en charge dans tout l'Est vaudois. Or, à cette époque, Les Pergolas accueillaient régulièrement des patients de Nant. Claire Magnin fut parmi les premières à apprendre la mise en vente de L'Etoile du Matin. C'est ainsi qu'elle put acquérir cette propriété pour y développer, après des transformations majeures, son activité de psychogériatrie.

Invité à conclure cette évocation de L'Etoile du Matin, Jean-Claude Monney (qui fut pendant de nombreuses années membre du conseil de la Fondation Claire Magnin), ajoute deux souvenirs marquants : « Le premier date de la semaine avant notre remise de cet établissement à la Fondation Claire Magnin pour que celle-ci entame de grands travaux. Ma fille avait décidé de faire servir le thé de son mariage dans le jardin puis de donner une réception au rez-de-chaussée de ce bâtiment désert et vide. Dire ainsi au revoir à cette institution fut un moment très touchant ! Le fait d'avoir souhaité se marier en ces lieux traduit bien l'attachement de nos enfants à L'Etoile du Matin.

Mon second souvenir remonte à 1985, année commémorative de la révocation de

SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUV

plus proches des résidents ni échapper à leur souffrance, ajoute-t-il. Ce contact étroit a dû susciter tant les vocations des enfants Monney que celle d'un Roger Hartmann. » Lorsque les parents de Jean-Claude acquirent L'Etoile du Matin, l'adolescent y avait sa chambre au rez-de-chaussée. Puis, une fois les Monney devenus propriétaires de Nant, leurs enfants et leurs épouses s'installèrent sur place afin d'offrir la plus grande disponibilité possible à leurs patients. « Nous y avons vécu pendant vingt ans, presque en autarcie, précise Madeleine Monney. Nos enfants y sont nés. Ils ont donc fréquenté, au quotidien, le même univers psychiatrique que leur père, leurs oncles et leurs tantes à leur époque ! » Pour certains, cette expérience aurait pu se traduire par un traumatisme ou un dégoût. Sur la deuxième génération de Monney elle a eu, au contraire, une excellente influence : « Récemment encore, nos enfants nous ont remerciés des années de

l'Edit de Nantes. Une institution qui nous avait envoyé tant de patients durant des décennies, m'invita à Paris. Une fois sur place, on me demande de m'exprimer parmi d'autres intervenants – dont François Mitterrand ! Dans mon sillage, un professeur de psychiatrie prend la parole en ces termes : ‹ Il y a fort longtemps, j'ai vu arriver un couple de gens simples qui caressaient l'ambition d'ouvrir un hôpital psychiatrique en Suisse, en plein milieu des champs ! J'avoue ne pas avoir cru en la viabilité du projet de René et Louise Monney. Quarante ans plus tard, force m'est de constater l'ampleur de ma méprise ! › Pouvait-on rêver d'un plus bel accusé de réception ? »

rêve qu'ils ont passé à Nant ! », raconte Jean-Claude. « Ils nous ont avoué ne pas avoir réalisé avant d'atteindre leurs quinze ans qu'ils avaient vécus entourés de gens quelque peu différents. L'ambiance était si chaleureuse, les environs si idylliques, le sentiment de « grande famille » si intense qu'ils se considéraient comme des privilégiés. Leurs camarades d'école eurent beau se moquer longtemps d'eux à grands coups de « Vous-vivez-chez-les-fous-hou ! », ils ne se sont jamais sentis concernés par cette pique, heureux qu'ils étaient de leur sort ! » Roger Hartmann peut prendre ce ressenti à son compte, lui qui, de la même manière déclare avoir : « adoré grandir parmi des dizaines de grands-parents ! »

« J'ai accosté un nouveau monde… »

Après dix années passées aux ressources humaines de l'IDEAP, l'Institut des hautes études en administration publique de l'université de Lausanne, Maryrose Rossat Jakob est devenue adjointe de direction des ressources humaines à la FCM. « C'était comme si j'avais accosté un nouveau monde… », raconte-t-elle.

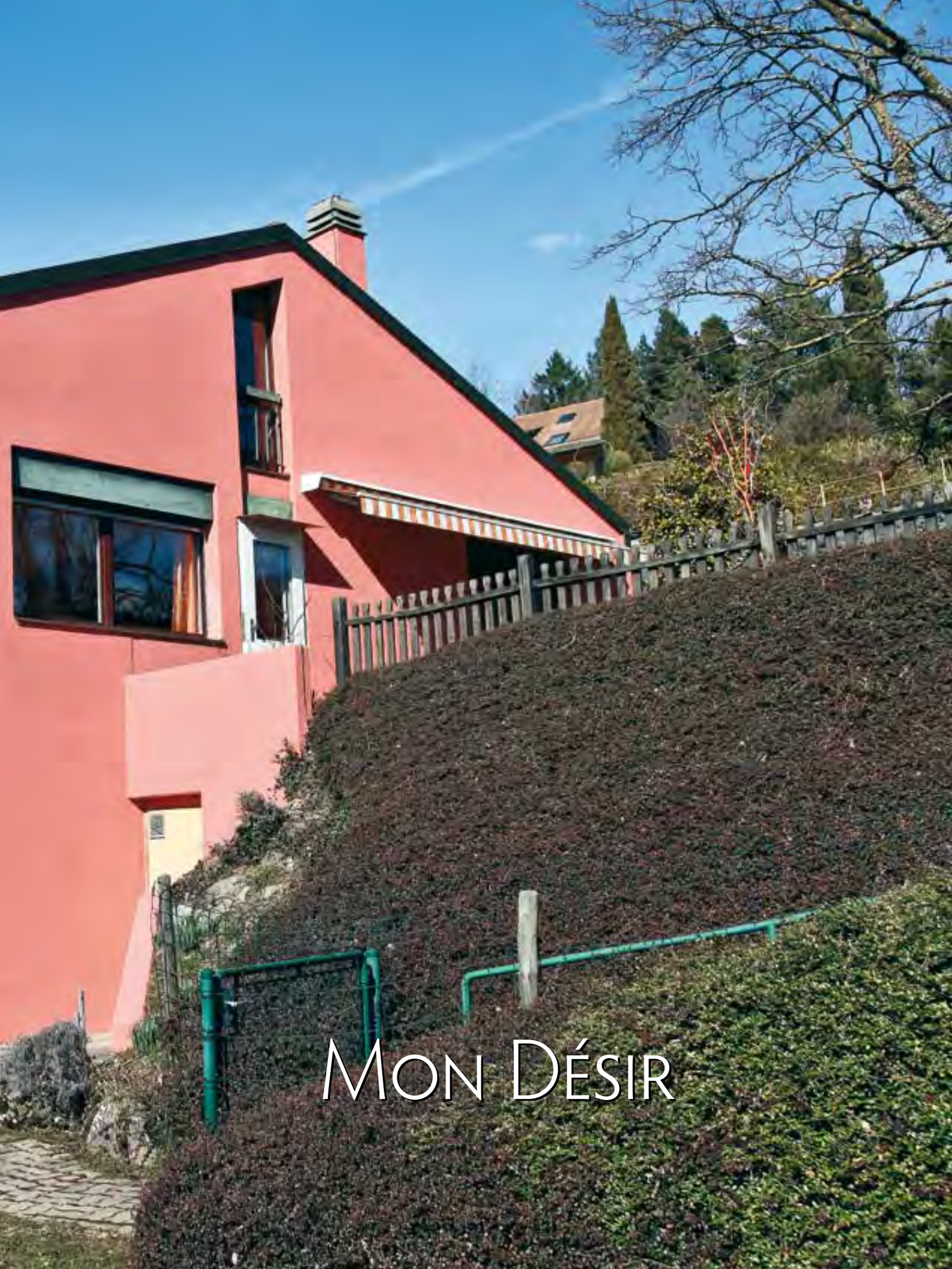
« **Dès mon entrée en fonction,** j'ai découvert une tout autre population que celle dont j'avais l'habitude jusqu'alors », explique Maryrose Rossat Jakob. A l'en croire, fréquenter des aspirants doctorants ou du personnel soignant et hôtelier n'a rien à voir. « Par comparaison, les étudiants semblent être sur un nuage avec leurs sujets de thèse si éloignés de la réalité. Alors qu'ici, nous sommes dans le très concret, chaque action vise au bien-être d'autrui. »

Le personnel soignant et hôtelier suscite la plus vive admiration de Maryrose : « Ils font des métiers difficiles. Leurs revenus ne figurent pas en haut de l'échelle salariale. Ils sont souvent chez nous pour des raisons purement alimentaires, mais ils parviennent à sublimer cela par des démonstrations de respect et d'altruisme envers les résidents qui me laissent sans voix. » De plus, relève l'économiste d'entreprise devenue spécialiste en gestion du personnel, ils n'ont pas droit à l'erreur ni à la faiblesse : « L'ombre de l'accusation de maltraitance plane toujours sur eux au cas où ils émettraient la moindre réponse inadéquate à l'égard d'un résident. Je ne sais pas si je tiendrais le coup à leur place… »

De son poste d'observateur et de conseil auprès de la direction de la FCM, Maryrose relève un autre facteur très distinct de son précédent emploi : la multiculturalité. « Avec 50 % de collaborateurs étrangers ou fraîchement nationalisés suisses, la situation ne ressemble en rien à celle d'un institut universitaire. Ici, nous sommes en prise directe avec des questions de survie individuelle liées au monde du travail et des nécessités quotidiennes. C'est pourquoi je tente de limiter le temps que je consacre aux tâches administratives afin d'aider au mieux mes collègues, qu'ils soient de la base ou du sommet. »

En l'occurrence, au moins deux fois par semaine, Maryrose aide à résoudre les problèmes personnels ou financiers que lui soumettent les collaborateurs de la FCM. « J'essaie de les soulager de mon mieux en allégeant leurs difficultés économiques, organisationnelles ou autres afin de favoriser l'indispensable sérénité nécessaire à la bonne exécution leur travail. »

A moyen terme, Maryrose espère pouvoir améliorer l'informatisation de son domaine pour soutenir les infirmiers-chefs et la Direction dans la gestion des entretiens ainsi que dans la résolution des situations liées au personnel. Dans l'immédiat, elle tire son chapeau à celles et ceux qui peuplent ce « nouveau monde » dont l'engagement ne cesse de l'émerveiller.



Mon Désir

De son désir à… Mon Désir

Christian Bernadet a travaillé aux côtés de Claire Magnin de 1979 à 1984. Puis, cet infirmier-chef des Pergolas a décidé de sauter la barrière. Cela afin de concrétiser son rêve : devenir indépendant. Il acquit alors la villa Mon Désir, située sur un coteau de Blonay. Déjà converti en EMS, ce beau lieu avec vue sur le lac pouvait accueillir 17 résidents. Ainsi débuta l'histoire d'un établissement intime et convivial qui finirait par compléter le parc immobilier de la Fondation.

« **Dans la décennie 60-70,** il suffisait de quelques moyens financiers et de beaucoup de courage pour obtenir l'autorisation d'ouvrir un EMS », se souvient Christian Bernadet, aujourd'hui retraité. Et pour cause : « Le canton de Vaud faisait face à une véritable pénurie de structures d'accueil pour personnes âgées. L'administration accueillait donc à bras ouverts toute initiative susceptible de remédier au problème. » Dans ce contexte, le soignant devenu administrateur eut tout loisir d'exploiter cette modeste villa devenue un EMS en qualité de troisième propriétaire.

« Dix-sept lits, c'était peu, juste assez pour que l'opération soit viable. Mais cela me fournissait surtout l'opportunité de mettre à profit l'ensemble de mes compétences. Comme ce type d'opportunité se présente rarement dans une carrière, je ne comptais pas la laisser passer ! », se souvient Christian. En effet, en plus de sa formation d'infirmier, il avait encore décroché un diplôme d'infirmier en psychiatrie. De plus, il bénéficiait d'une formation de cadre, de directeur d'institution publique et possédait de bonnes connaissances en comptabilité. Doté de toutes ses cordes, il rêvait de se servir de son arc. Son projet longtemps mûri de reprendre un EMS de type Mon Désir constituerait un terrain de jeux idéal pour passer à l'action. « Cela d'autant plus que Roger Hartmann allait devenir infirmier-chef aux Pergolas. Il était donc temps pour moi, comme convenu avec sa maman, de lui laisser la place », explique Christian.

A l'évocation de ses cinq années hors de la Fondation, le souvenir du fonctionnement de Mon Désir revient en vrac à l'esprit de Christian. « Il s'agissait d'être à la fois gestionnaire et infirmier. Vu la taille de l'établissement et avec seulement une dizaine de collaborateurs, le moindre employé malade exigeait que tout le personnel sache

jongler… Y compris le directeur ! Parfois, je devais assurer des veilles. Ou faire la cuisine. Par chance, mon épouse d'alors était infirmière assistante. Elle m'aidait beaucoup, acceptait les responsabilités que je lui confiais, me secondait en mon absence. Nous avions essentiellement à résoudre par nous-mêmes et sans délai les problèmes qui survenaient. Impossible de solliciter des employés temporaires : on aurait perdu plus de temps à les former qu'à effectuer les tâches en direct. Alors on s'interrogeait en équipe pour déterminer qui pouvait faire quoi. Bref, on opérait sur la base d'un esprit de famille, fondé sur le bon sens. Ce mode d'action relevait à la fois de mon expérience auprès de Claire Magnin et de la petitesse des lieux qui imposait le recours au système D. Comme les membres du personnel s'entendaient bien entre eux, chacun savait pouvoir compter sur autrui, c'était le grand avantage d'une petite maison comme celle-ci. »

De telles conditions, on l'imagine volontiers, étaient quelque peu éprouvantes… Bien que l'ancien propriétaire des lieux considère ce temps révolu comme bien loin de lui, il en garde une image très vivace. « Sur le plan humain, il régnait un état d'esprit bien particulier », explique-t-il. « Avec les résidents et leur famille, nous avions établi une relation de confiance. Parfois même, des liens amicaux. Nous acceptions les visites à toute heure. Certains apportaient une bouteille de vin supplémentaire que l'on buvait ensemble ! Du coup, ils restaient et mangeaient avec nous ! Bien que psychogériatrique, Mon Désir était un lieu ouvert. Je tenais à ce que les familles se sentent chez nous comme chez leur parent, lequel avait pu emporter avec lui des meubles, des bibelots, des tableaux. »

Christian admet que ces cinq années à la tête de Mon Désir furent celles de sa vie active où il a le plus travaillé ! « Mais tel était le prix de l'indépendance ! », si l'on en croit celui qui se dit ravi d'avoir pu goûter à un tel luxe professionnel, avant d'ajouter : « Et puis, mon tempérament me poussait toujours à voir le verre à moitié plein plutôt que le contraire ! »

Cela dit, de bonnes raisons incitèrent Christian Bernadet à revenir aux côtés de Claire Magnin. Tout d'abord, l'apparition des nouvelles normes édictées par le Département de la santé publique à la fin des années 80. Ensuite, la volonté politique de l'époque d'augmenter la capacité des petits EMS (en l'occurrence atteindre 28 lits pour Mon Désir). L'Etat exigeait aussi une modernisation de cet établissement sous peine de ne plus lui verser de subventions. « Comme j'allais bientôt franchir la barre des 50 ans, je ne tenais pas à passer à la vitesse supérieure. Etant donné que Concordance, la société de *catering* de Roger livrait nos repas, j'avais gardé contact avec mes anciens patrons. C'est pourquoi je me suis adressé à Roger lorsque j'ai décidé de me séparer de Mon Désir. »

Fidèle à son dynamisme et à son côté visionnaire, Roger Hartmann adhéra à la proposition de son ex-collègue. C'est ainsi qu'en 1991, la Fondation Les Pergolas acheta Mon Désir. L'équipe soignante, reprise dans son ensemble par la Fondation, motivée et compétente, sous la responsabilité de Mireille Bernardet, assura un passage de témoin en douceur à Roger Hartmann et sa nouvelle direction. De son côté, Christian Bernadet réintégra la Fondation en qualité d'adjoint de direction puis d'infirmier-chef à L'Etoile du Matin. « Ce « retour au bercail » fut un plaisir : d'une part, il me permettait de renouer avec ce personnage qu'était Claire Magnin, toujours aussi riche de cœur et de compétences ; d'autre part je me retrouvais en phase avec mon métier de base après avoir pu mettre à profit mes autres compétences », conclut Christian Bernadet, ravi et comblé d'avoir pu assouvir son désir avec… Mon Désir !

Mon Désir en quelques dates

1979 – Construction de la villa.

1986 – Achat par Christian Bernadet.

1991 – Vente à la Fondation Les Pergolas.

Dès 1992 – Transformations majeures, pour 500 000 francs (pose d'une véranda d'entrée, agrandissement de l'espace collectif, création d'un petit salon de coiffure, installation d'un ascenseur, ouverture d'une cafétéria et d'un secteur psychogériatrique) et élimination de trois lits pour répondre aux nouvelles exigences de l'Etat.

Regard contemporain sur Mon Désir

Actuel infirmier-chef de Mon Désir, David Dos Santos Pinto apprécie le caractère très familial et chaleureux qu'a conservé ce petit EMS. Il relève : « C'est un grand plaisir de travailler dans un lieu situé au calme, loin des trépidations urbaines. Le fait que la FCM possède en son sein des établissements tels que cette villa favorise des rapports plus intimes entre soignants et résidents. »

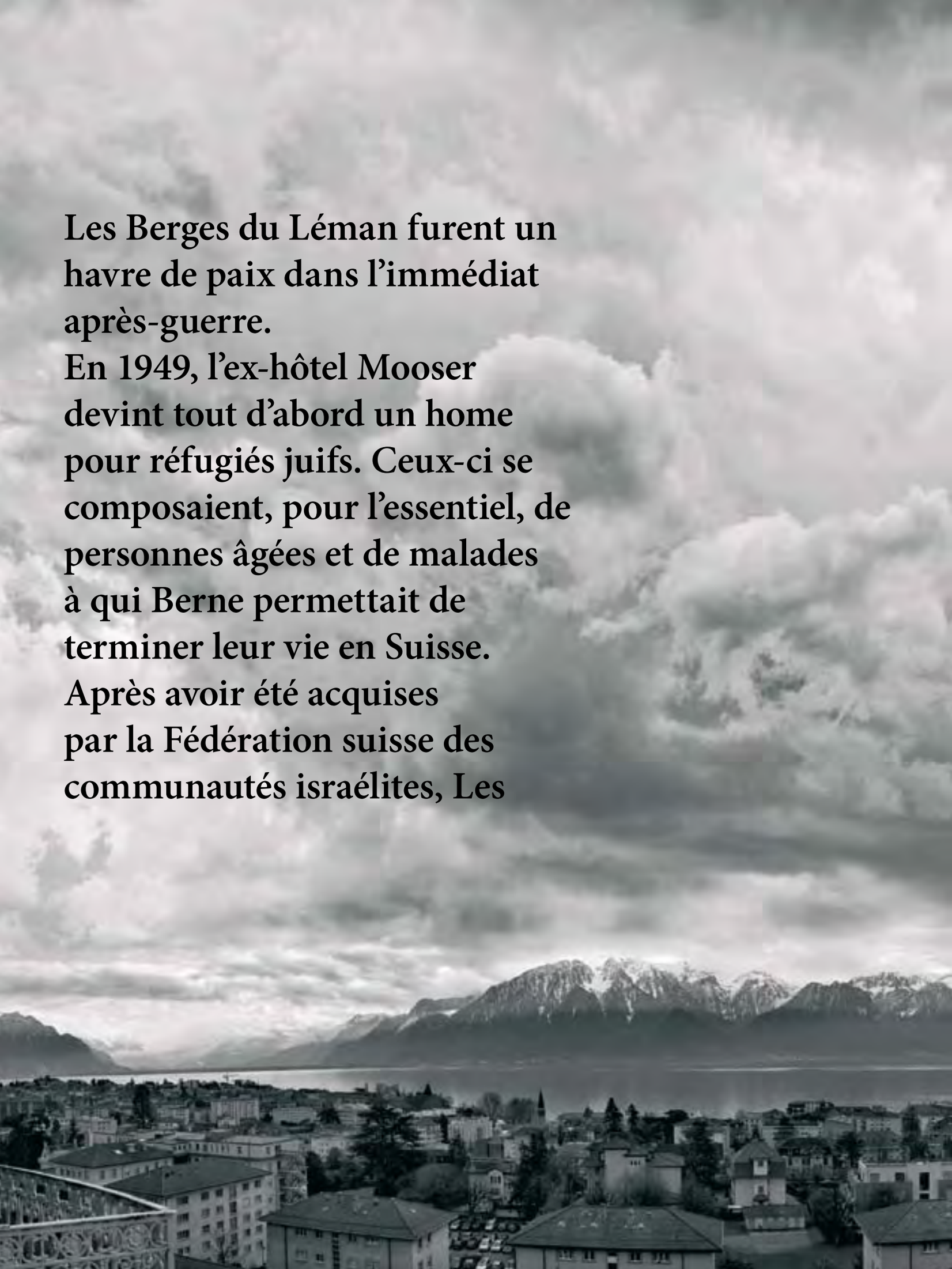
Les Berges du Léman

68

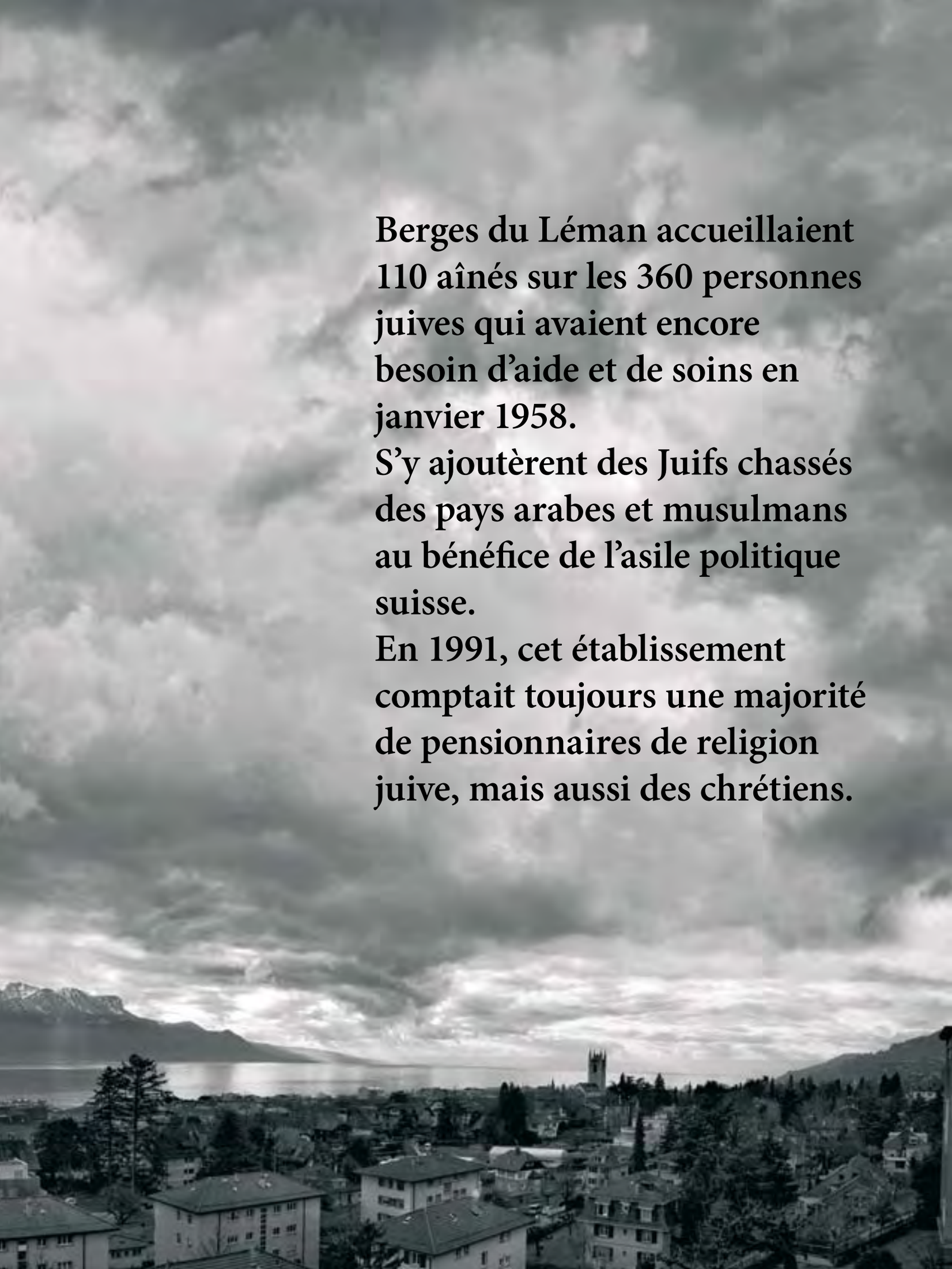
Une colline au bord de l'eau

Comme nous le montre ce tableau de Vevey peint au XVIIe siècle, le temple de Saint-Martin régna longtemps seul sur les hauts de la ville.
Puis, au XVIIIe siècle, apparaît à l'est une belle résidence : la maison Dufresne. Ornée de ses deux longues cheminées et riche d'importantes dépendances, elle occupe un vaste parc planté d'arbres. Comme la demeure du Seigneur sa voisine, cette maison domine un lac humblement agenouillé à ses pieds. Si l'église Saint-Martin, vêtue de son majestueux habit de pierres de taille, a toujours conservé sa fonction, la résidence, elle, a fini par changer de rôle. Avec l'essor du tourisme, elle a fait place à un établissement d'accueil : au XIXe siècle, elle devient la pension Chemenin (appellation tirée du nom même de la voie qui y conduisait). Et dès 1867, l'ambitieux Jean Frédéric Mooser, qualifié de maître d'hôtel, décide de transformer l'endroit pour en faire l'hôtel Mooser. Dans le parc, il commence par ériger une aile puis lui adjoint une rotonde d'un étage. A partir de 1875, il entame la destruction de la maison Dufresne. La rotonde, en revanche, gagne des étages et, après l'ajout d'une seconde aile, devient le centre du bâtiment que l'on connaît aujourd'hui. Dans ces mêmes années, des balcons viennent orner ses fenêtres. La façade nord reçoit l'avant-corps légèrement saillant qui lui sert d'entrée. Une longue

salle à manger complète le bâtiment. Ainsi doté, l'ensemble présente alors toutes les caractéristiques pour accéder au statut de lieu d'exception. Et il en fut ainsi. Le Park-Hôtel Mooser était en ce temps-là l'unique établissement de classe supérieure sis sur la hauteur. Sa publicité, en 1878, indiquait : « … Vient de s'agrandir… Offre tout le confort moderne… 120 chambres et salons… Cure de petit-lait et raisins… Bains dans l'hôtel… » Ce complexe incluait en outre un vignoble et une ferme – on vantait aussi sa « vacherie moderne » (sic !). Du coup, il réunissait, disait-on « les avantages de la campagne et de la ville ». Et pour parachever son standing, on lui ajouta, en 1909, un ascenseur et un garage.



Les Berges du Léman furent un havre de paix dans l'immédiat après-guerre.
En 1949, l'ex-hôtel Mooser devint tout d'abord un home pour réfugiés juifs. Ceux-ci se composaient, pour l'essentiel, de personnes âgées et de malades à qui Berne permettait de terminer leur vie en Suisse.
Après avoir été acquises par la Fédération suisse des communautés israélites, Les



Berges du Léman accueillaient 110 aînés sur les 360 personnes juives qui avaient encore besoin d'aide et de soins en janvier 1958.
S'y ajoutèrent des Juifs chassés des pays arabes et musulmans au bénéfice de l'asile politique suisse.
En 1991, cet établissement comptait toujours une majorité de pensionnaires de religion juive, mais aussi des chrétiens.

Claude Poët, ancien cadre bancaire, ne se savait pas l'âme d'un marin. Il n'en a pas moins appris à affronter et composer avec les éléments depuis qu'il navigue sur le plus gros bateau de la Fondation Claire Magnin : Les Berges du Léman.

Une institution peut en cacher une autre…

Son implication dans l'œuvre de Claire Magnin a commencé le jour où celle-ci lui a lâché : « Vous qui êtes notre banquier, vous connaissez bien notre maison. Je vous verrais bien intégrer notre Conseil de Fondation. » C'est ainsi qu'il entra, en 1984, dans l'organe qui présidait à la destinée des Pergolas. Très vite, des liens d'amitié se nouèrent entre Claude Poët, nommé d'emblée secrétaire du Conseil de Fondation, Claire Magnin et son fils Roger Hartmann. En 1999, il quitta le milieu bancaire pour des raisons légitimes (voir encadré) et le Conseil de Fondation afin de seconder la direction dans l'accomplissement de ses tâches administratives et croissantes.

Au début, sa fonction ne le conduisait qu'occasionnellement aux Pergolas. « Néanmoins, précise Claude Poët, je connaissais la plupart

SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SO

Claude Poët décida de troquer la direction d'une agence bancaire pour celle d'un EMS. L'origine de cette décision est aussi stupéfiante qu'inattendue : « Un jour, je me suis trouvé, un pistolet braqué sur le nez ! « Pas un geste, c'est un hold-up », m'a simplement dit celui qui tenait l'arme en main. Avec un « argument » de ce calibre, j'ai compris ne pas avoir intérêt à faire le malin. » Cette journée particulière n'a pas suffi à l'éloigner des liasses et des coffres-forts. Il lui en fallut une deuxième pour l'ébranler… « Quelques années plus tard, ma famille et moi avons été pris en otages durant une nuit… D'autres gangsters s'étaient mis en tête de cambrioler la nouvelle agence bancaire qui m'employait. Après cela, j'ai eu envie de changer d'horizon ! »

Que le banquier qui présente un CV aussi « sportif » lui jette la première pierre ! « Etonné du silence qui régnait soudainement dans la banque alors qu'elle était bondée, j'ai décidé de sortir de mon

des collaborateurs de ce petit établissement. » Mais ensuite, la direction a entamé les rénovations et l'agrandissement des lieux. Puis la fondation a acquis d'autres centres d'accueil. « Le changement de taille de notre institution a modifié la relation individuelle entre la direction et le personnel.

Mais cet essor a favorisé une réforme fondamentale qui s'est avérée des plus bénéfiques », explique Claude Poët.

En effet, jusque dans les années huitante, l'organigramme de la Fondation prévoyait un responsable d'établissement à la tête de chacune des résidences. Défaut majeur de cette structure : « Elle incitait les cadres à défendre leur navire plutôt que les intérêts de toute la flotte. » Ce cloisonnement obstruait quelque peu l'horizon. Ainsi, plutôt que de dresser la liste de leurs besoins communs afin de réduire les coûts, les responsables achetaient séparément lits, appareils et autres matériels dont ils avaient la nécessité au même moment… « Par chance, Roger Hartmann a très tôt pris conscience de cette faiblesse. Il a donc transformé les responsables d'établissements en adjoints de direction. Les avoir rapprochés ainsi du sommet de la hiérarchie a ouvert les esprits, fédéré les cadres et réduit les dépenses : une aubaine ! »

Depuis 1984, Claude Poët a assisté à l'essor de la Fondation Claire Magnin. « La croissance de cet organisme durant son adolescence ne fut pas toujours de tout repos… », résume-t-il. Il fait allusion, entre autres, aux deux établissements situés à Leysin dont la Fondation accepta de prendre la direction, à la demande de l'Etat de Vaud. « Tant celui de Richemont, au Feydey, que l'autre au village, étaient impossibles à rendre conformes… Pour ma part, je leur dois une grande partie de mes cheveux blancs ! », ajoute-t-il, aujourd'hui amusé par cette évocation.

Après fermeture de ces deux sources d'inquiétude et leur remplacement par l'EMS Le Soleil sis en bas du village de Leysin, Claude Poët a participé à la vaste réflexion initiée par Roger Hartmann : le projet *Horizon 21*.

« Dans ce contexte, nous avons tiré des plans pour le troisième millénaire et tenté d'imaginer les aspirations légitimes de nos futurs résidents. Notre étude nous a convaincus que ceux-ci souhaiteraient au minimum avoir une chambre individuelle dotée de sanitaires. Ces attentes à l'esprit, nous avons passé en revue notre parc immobilier, ses caractéristiques et ses potentialités afin de planifier le futur. »

Ainsi a vu le jour un programme destiné à augmenter, autant que faire se peut, la capacité d'accueil en chambres individuelles.

En 2013, la Fondation met à disposition de la population 242 lits, dont environ 70 % en chambre individuelle. A terme, cette proportion devrait croître aux alentours de 90 %. « Une telle ambition nous contraindra à restructurer et moderniser notre parc immobilier, explique Claude Poët. En effet, malgré une attention particulière apportée à la gestion, un établissement dont la capacité d'accueil se situe en dessous d'un certain seuil ne va pas sans poser certains problèmes d'exploitation ».

Agrandissements, modifications, acquisitions de nouveaux bâtiments : nécessités connues de longue date pour Claude Poët et les autres membres de la direction.

« Depuis 1984, nous n'avons cessé de surfer sur un taux d'occupation proche du 100 %.

UVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOU

bureau pour voir ce qui se passait. Mauvaise idée, un comparse m'attendait pistolet à la hauteur de mon visage. J'ai donc assisté, impuissant, à la rafle exécutée par l'autre voleur – qui avait sauté par-dessus la vitre du guichet et enfila dans un grand sac 800 000 francs sans sourciller. »

Et lorsqu'il fournit tous les détails de son deuxième déboire avec des malfrats, on le félicite d'avoir changé d'orientation professionnelle.

« A mon arrivée chez moi, le jeudi soir, ma femme et mes enfants étaient déjà sous la menace de deux types. Ils m'ont contraint à rejoindre les miens jusqu'au vendredi matin. Durant la nuit, j'ai dû crayonner des plans de la banque, leur donner des explications sur le fonctionnement du système d'alarme et les accès, avant que, au petit matin, ils nous embarquent avec eux pour exécuter leur forfait… » Le récit de ces épisodes nous fait réaliser qu'il est plus

Dès cette époque, nous nous doutions que la pénurie drastique d'EMS dans le canton finirait par poser de gros problèmes. » Mais, le manque de fonds publics a incité les politiques à voter un moratoire interdisant la construction d'EMS, et de favoriser, à la place, les soins à domicile. Pendant ce temps, le vieillissement de la population se faisait sentir, de même que les nécessités de logement pour les aînés. Maintenant que la trésorerie cantonale a renoué avec les chiffres noirs, le conseil d'Etat nous pousse à mettre les bouchées doubles pour rattraper le retard. »

Aujourd'hui, la Fondation est donc, sous la double impulsion de Roger Hartmann et des demandes pressantes du canton, à l'aube d'un nouveau développement.

Aux yeux de Claude Poët, la Fondation Claire Magnin est en excellente situation pour poursuivre son aventure. Pour lui, les EMS qui effectuent un bon travail dans le respect dû à nos aînés, en se préoccupant sans cesse de leur bien-être, n'auront pas trop de souci. Le vieillissement de la population et les besoins grandissants en lits d'EMS expliquent le nombre croissant d'entrepreneurs qui s'engouffrent dans ce marché qu'ils estiment être une réjouissante source de profits. « Mais encore faut-il savoir répondre aux revendications et aux attentes toujours plus élevées des résidents. Ne pas en tenir compte ou ne pas écouter leurs doléances ni faire son possible pour anticiper les insatisfactions constituera le principal écueil pour la direction d'un EMS au XXIe siècle. »

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVE

plaisant de voir un thriller à l'écran que d'en vivre un vrai malgré soi… Ceci expliquant cela, voilà pourquoi Claude Poët, depuis 14 ans, goûte chaque instant qu'il passe à son poste d'adjoint de direction au sein de la Fondation Claire Magnin. « Je me sens beaucoup plus à utile à assurer des jours paisibles à mes semblables plutôt qu'à risquer ma vie pour de l'argent », explique-t- il, manifestement ravi d'avoir opté pour le monde des EMS.

Une nouvelle vie professionnelle aux Berges du Léman

Lise-Marie Morerod : un nom gravé dans toutes les mémoires de qui était en âge d'apprécier le ski de compétition dans les années septante. Avec dix-neuf succès à son actif, Lise-Marie détint la deuxième place absolue de la Coupe du Monde et figure – encore ! – au rang des héroïnes de l'histoire de cette discipline. Compter cette femme dotée d'une joie de vivre communicative parmi les membres du personnel de la Fondation Claire Magnin est un plaisir. Nous ne résistons pas à l'envie de lui accorder une place dans les pages de ce livre.

« *Dans la vie, certaines gens s'accommodent de n'importe quelle situation* » écrivait le chroniqueur sportif Bertrand Zimmermann dans son ouvrage Lise-Marie Morerod paru en 1977. « *Ils passent du métier d'employé de bureau à celui d'agent de police, poursuivait-il, ou de celui d'homme d'affaires à celui de concierge. Cette politique que l'on pourrait qualifier de caméléonienne ne siérait guère à Lise-Marie. Elle est l'archétype de la skieuse que l'on imagine très mal hors de ce monde grouillant et bien moins doré que la légende veut le faire croire. Elle est pratiquement née avec une paire de skis aux pieds et les artistes ne se reconvertissent pas du jour au lendemain* ».

La même conviction mêlée de respect nous habitait au moment d'aborder Lise-Marie Morerod dans le cadre de cet ouvrage. Aussi, lui avons-nous demandé, respectueux et admiratifs : « Comment une gloire mondiale sportive telle que vous s'accommode-t-elle de son rôle d'animatrice aux Berges du Léman ? » Sa réponse fut bien digne d'elle, directe, franche, honnête et frappée au coin du bon sens : « Je ne suis pas tant une ex-championne qu'une ex-traumatisée cervicale qui remercie le Ciel d'être en vie, de pouvoir bouger et travailler ! »

Ainsi qu'elle nous l'a dit, Lise-Marie se considère aujourd'hui comme une véritable animatrice : « Et j'espère que vous allez consacrer autant de place à mes collègues qu'à moi, car elles font toutes un travail formidable », a-t-elle insisté.

En effet, l'ancienne skieuse des Diablerets s'est découvert une fibre sociale après son accident (voir encadré ci-dessous). « Il fallait que je gagne ma vie, alors j'ai accepté de travailler comme lingère à l'EMS Richemont-Feydey, à Leysin », raconte notre modeste *number one*. « Et comme j'ajoutais quelques gouttes d'un « produit magique » dans ma lessive – sans imaginer un instant que c'était déconseillé à cause des personnes allergiques – et que je rendais un linge bien repassé, j'avais droit à des éloges. »

A l'époque, toutes les bonnes volontés étaient requises. C'est ainsi que Lise-Marie se retrouve à donner des coups de main dans les étages, noue des liens avec nombre de résidents et s'attache à certains d'entre eux. Parfois aussi, elle se mue en animatrice d'occasion. « Le problème, c'est qu'après mes interventions spontanées d'animatrice improvisée, je devais encore m'astreindre à mes six heures de repassage… », raconte l'Ormonanche. « Un jour, on m'accorda une chance exceptionnelle en me proposant de me reconvertir dans l'animation. J'ai saisi cette perche et je suis encore reconnaissante à Roger Hartmann de m'avoir offert cette promotion, malgré mon passé de traumatisée

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SO

L'entrée de Lise-Marie Morerod dans un métier en apparence fort éloigné des pistes enneigées remonte au 22 juillet 1978, jour où sa vie a basculé. La skieuse hors pair de 22 ans est alors au faîte de sa gloire. Pour mémoire, l'année précédente, elle avait remporté la Coupe du Monde en général, venait de rafler la seconde place en général et de recevoir son cinquième globe de cristal par disciplines. Or, voici qu'au retour d'un entraînement à Zermatt, un simple carrefour devient un cauchemar. En une seconde d'inattention, une carrière encore fort prometteuse s'arrête net. Tout ça en raison d'un Anglais, trop habitué à sa conduite insulaire qu'il en oublia les règles en usage en Suisse. Brûlant une priorité, il frappe de plein fouet la place du passager qu'occupe Lise-Marie dans la voiture de son ami. « C'était la faute à pas de chance ou plutôt à beaucoup de bol car trois survivants sont tout de même sortis de ce carambolage mons-

cranio-cérébrale. A l'ère du rendement à tout prix et de la course à la performance, je tire mon chapeau à la Fondation Claire Magnin qui a bien voulu de moi. »

Lise-Marie explique qu'elle fut ravie de se joindre aux rangs des animateurs professionnels : « J'admirais tellement ces gens qui s'activaient sans cesse pour adoucir le quotidien des résidents… C'était un honneur pour moi de collaborer avec eux. »

Lise-Marie prétend qu'une bonne partie de sa force actuelle lui vient de la fréquentation de ses collègues, les sept animatrices des Berges du Léman. Elle se dit également redevable aux résidents à qui elle offre le meilleur d'elle-même. « Je leur donne ma joie de vivre communicative. » Eux, d'une simple phrase ou d'un sourire la paient en retour : « J'ai pu mesurer toute l'importance de ces choses simples après mon divorce. J'étais vide, je n'avais plus rien à donner. La gentillesse des résidents m'a aidée à me remettre debout. »

Tous les jours, notre championne se dit : « Tu as de la chance, Lise-Marie, souviens-toi que tu es une privilégiée. » Son expérience de vie a renforcé sa conviction première : « Quelque chose de plus fort préside à notre destinée, destinée que nous devons accomplir au mieux. Aux Berges, nous sommes 120 employés qui œuvrons pour 90 résidents. J'observe le chauffeur du bus, la lingère, les secrétaires et le personnel soignant ; et je remarque que tout ce monde s'investit et joue son rôle au plus près de sa conscience. A mes yeux, c'est beau. » Avec ce regard, notre infatigable animatrice n'a pas vu passer le temps.

Contre toute attente, notre ancienne sportive juge qu'un EMS fonctionne comme la Fédération suisse de ski ! « Au fond, nous sommes une équipe. Il faut des entraîneurs/visionnaires (en l'occurrence un Roger Hartmann), des gens qui appliquent sa stratégie (les différents directeurs et cadres des établissements), des petites mains qui agissent – souvent dans l'ombre –, mais qui sont indispensables à la marche quotidienne de l'entreprise (le personnel soignant, hôtelier et de maison) et… des animateurs ! »

En plus de cette fonction, Lise-Marie tient régulièrement à accompagner des résidents en fin de vie. « Te faire prendre la main et t'entendre dire : « Merci d'être là » dans des moments pareils est une expérience décisive. Maintenant, je sais l'importance de ne pas mourir dans la solitude. Quelqu'un doit être présent pour célébrer la fin de notre passage sur terre. Et, bien souvent, je suis fière d'être ce quelqu'un. »

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUV

trueux », résume notre championne de l'optimisme. Sur le moment, Lise-Marie n'en est pas moins grièvement blessée : 14 fractures au bassin, 3 vertèbres cervicales brisées – « à un millimètre près et c'était la paralysie définitive », précise-t-elle – doigt, nez et omoplate cassés. Six semaines dans un coma profond. Puis, six mois après ce jour noir, elle pourra – enfin ! – quitter l'hôpital. Le professeur qui sauva sa vie et lui permit de recouvrer l'usage de son corps lui dira en froissant entre ses mains une feuille de papier vierge : « Voilà dans quel état je vous ai rencontrée… Ma mission a consisté à tenter de « déplier » ce qui pouvait l'être sans aggraver votre situation, comme si je voulais lisser ce papier. Alors, avec délicatesse et douceur, je me suis mis au travail. Au final, je crois que cela en a valu la peine ! » Trente-cinq ans plus tard, nous ne pouvons que lui donner raison face à une Lise-Marie toujours aussi débordante d'énergie vitale, active, prête à donner et altruiste.

Comment rendre compte de la FCM sans se rendre compte de sa mécanique interne et des aléas qu'elle subit ? Répondre à cette question exigeait au moins une immersion totale dans l'un de ses établissements…

Vingt-quatre heures dans la vie d'un EMS

L'auteur a plongé dans les eaux mouvementées des Berges du Léman afin de suivre, en direct, aussi bien les temps forts que les – rares ! – moments plus calmes d'un EMS. Disposer du don d'ubiquité aurait permis de couvrir tout ce qui se déroule dans un tel lieu. Car on ne peut être à la fois au four, dans le cabinet du médecin, sur la chaise du coiffeur, au coin de la photocopieuse, dans l'ombre de l'économat, aux côtés du chauffeur de bus, dans la tête fourmillant de projets d'une animatrice et… au moulin ! Néanmoins, ce reportage partiel donne, pensons-nous, une bonne idée des heurs et malheurs d'un tel lieu.

Deux constats implacables : primo qu'un EMS et qui plus est une vaste chaîne comme la FCM, présente davantage de similitudes avec le fourmillement d'une ville qu'avec la tanière où hibernerait une marmotte ; secundo que le « Tu n'auras jamais fini… » de la très lucide Claire Magnin se révèle vrai d'instant en instant. Pour preuve, ces quelques reflets, brièvement légendés. Reportage.

« Vous parvenez à faire régner dans votre EMS un climat proche de ce que nous avions connu en famille. » – G. Ch.

05 h

- Il est cinq heures : les Berges s'éveillent…

06 h

- Les deux veilleuses et l'infirmier terminent leur tournus de nuit.
- Les équipes de jour arrivent sur place.

07 h

- Les soignants qui viennent de débarquer vont commencer à s'activer pour et autour des résidents.
- Les veilleuses transmettent les informations nocturnes relatives aux patients à leurs successeurs.
- Parmi les résidents, certains lève-tôt déambulent déjà dans les étages ou fument une cigarette à l'extérieur.
- Les lingères s'activent à la buanderie et au repassage.
- Le service technique distribue le courrier interne dans les différents EMS de la FCM.

« Dans votre établissement, c'est comme si ma mère vivait dans un hôtel 3 étoiles. Merci pour elle. » – B. D.

08 h

- La réception ouvre son guichet afin de répondre aux visiteurs et aux appels.
- Le service technique répare une douche.
- Un de nos apprentis doit être hospitalisé d'urgence pour un malaise.

09 h

- Colloque interdisciplinaire, réunissant personnel infirmier du même étage, animateurs et responsable hôtelier. Ce point de la situation de chaque résident permet ainsi un partage utile des informations et d'organiser la journée d'accompagnement.
- La coiffeuse prend sa première cliente.

10 h

- Une animatrice lit des nouvelles littéraires dans l'un des salons afin de distraire les résidents.
- Les équipes soignantes commencent à procéder à la toilette des résidents.
- Le médecin effectue son tour des résidents qui ont besoin de ses services.
- L'infirmier-chef adjoint aplanit un différend entre deux résidents.
- Une délégation de la direction se rend à Genève pour régler une question d'organisation.
- Le service technique répare une pièce défectueuse d'une salle de bain.

11 h

- Le personnel de Concordance prépare le repas de midi.
- Les animateurs proposent des activités aux résidents qui le désirent. Ainsi, un résident peut-il jouer du piano, un autre bénéficier de la lecture du journal, un autre de l'horoscope du jour…
- Un animateur prépare une raclette au Lavandin pour les résidents qui souhaitent en profiter.
- Un réparateur modifie l'ouverture de sécurité des portes coulissantes d'étages.
- Les amateurs de lecture retournent dans leur chambre.

12 h

- Les résidents prennent leur repas assistés des collaborateurs des Berges du Léman pendant que d'autres dégustent la bonne raclette proposée.
- Les nettoyeurs finissent leurs tâches dans les étages et dans les chambres des résidents.
- La responsable qualité fait une apparition inopinée et contrôle le respect de certaines procédures avec ses collaborateurs.

13 h

- Des résidents prennent une sieste bienvenue, d'autres flânent à la cafétéria ou lisent.
- La directrice des soins infirmiers continue ses tâches administratives, en l'occurrence des opérations de recrutement de personnel.

« Ma belle-mère m'a dit : « Je n'ai jamais été aussi bien qu'ici. » Merci pour tout et pour ce Noël digne d'un 10 étoiles ! » – R. S.

14 h

- La physiothérapeute prépare le chariot sensoriel afin d'offrir à un patient de psychogériatrie un moment de plaisir fondé sur des sons, des images, des odeurs et de la musique.
- Une famille composée de dix personnes arrive sans prévenir pour se faire une idée des lieux où elle envisage de placer un aîné.

15 h

- Le personnel d'intendance sert une petite collation aux résidents.
- Une animatrice propose un service de manucure/pédicure.
- Des résidents partent rendre visite à d'autres situés dans un EMS de la FCM.

16 h

- Les animateurs reviennent de la sortie avec les résidents.
- Les soignants du soir prennent leur service.
- Les visiteurs des résidents affluent en masse.
- L'infirmier-chef finalise le planning du personnel.

17 h

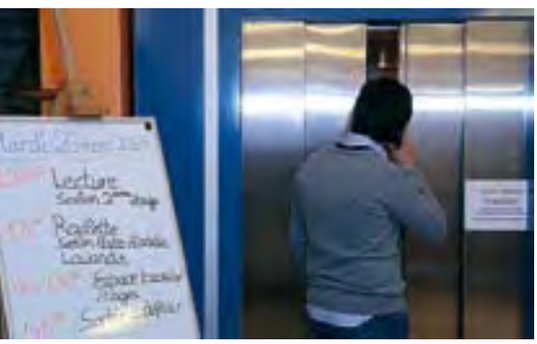
- Les employés de Concordance préparent le repas.
- Les résidents s'apprêtent à aller manger.
- Le personnel de l'office s'active à dresser les plats.
- Les employés administratifs terminent leur journée.

18 h

- Les résidents prennent le repas du soir.
- Les infirmiers distribuent des médicaments aux résidents qui en nécessitent.
- Une résidente décide de terminer la confection d'un œuf de Pâques avant de souper.

19 h

- Le personnel de Concordance nettoie la cuisine et termine son service.
- Le personnel de salle débarrasse les tables et dresse le couvert du petit-déjeuner.



20 h

- L'infirmier de garde sollicite le service technique pour une panne d'ascenseur.
- Le réparateur intervient sur place.

21 h

- L'infirmière d'étage prépare les médicaments des résidents.
- Des résidents s'apprêtent à aller au lit alors que d'autres regardent la TV.
- La tournée des thés et des tisanes se déroule dans les étages.

22 h

- L'équipe de veille prend le relais. L'équipe de jour transmet les informations sur les résidents aux veilleurs.
- Les appels retentissent : le personnel répond aux diverses demandes des résidents : besoin d'aller aux WC, verre d'eau, médicaments, etc.

« Mon père n'était pas toujours facile, mais je crois qu'il a reçu chez vous l'attention et les soins dont il avait besoin. Et je pense qu'il a compris qu'ici, on s'occupait bien de lui. »
– M. G.

23 h

- Une résidente chute de son lit et appelle. L'infirmier-chef et deux veilleuses se précipitent pour lui venir en aide. Rien de grave. Plus de peur que de mal.

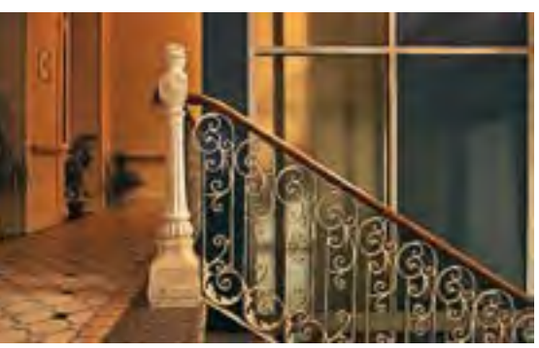
24 h

- Les téléphones bipent de moins en moins.

01 h

- Tout le monde dort, ou presque : seule l'équipe de veilleurs entre les informations du soir dans l'ordinateur afin de compléter le DIR (dossier informatisé du résident).

« Le personnel est impeccable : aussi bien les infirmières que les gens du ménage sont très serviables. Un EMS à connaître et à faire connaître. »
– Ch. B., Vevey



02 h

- Calme et silence règnent.

03 h

- Rien à signaler. Les poissons continuent leur ballet silencieux dans l'aquarium du hall d'entrée.

04 h

- Le chat des Berges vient de quitter son fauteuil pour filer dans un recoin du premier étage…

A l'issue de ce reportage, Roger Hartmann a demandé à l'auteur de ces lignes de s'exprimer librement, sans censure aucune : « Même si ce que vous avez observé n'est pas en notre faveur, nous le publierons », a-t-il eu le courage de dire. Qu'il se rassure : l'écho est réjouissant !

Les lignes qui suivent reflètent notre impression indépendante et subjective – donc partiale – mais honnête. Moins d'une révolution de notre planète aura suffi à nous démontrer l'étonnante sincérité du personnel et la satisfaction ainsi procurée aux résidents. Il est des sourires et des lumières dans les yeux qui ne trompent pas.

A plusieurs reprises, la volonté de bien faire de ces hommes et de ces femmes qui œuvrent sur le terrain nous est apparue sans doute possible. Et nombre des collaborateurs, soignants ou hôteliers, ont émis spontanément la même idée : à savoir que chacun d'entre nous sera âgé un jour et aura besoin d'aide. Une telle conviction est, par essence, génératrice d'un cercle vertueux.

Nous qui envisageons parfois avec quelque appréhension la maladie, la dégénérescence – ainsi que l'idée même de notre finitude et de notre disparition certaine – pouvons nous rassurer : il est des gens pour qui les mots *prendre soin* se traduisent par des actes.

Qu'ils en soient ici remerciés.

Souvent mal perçu, le domaine hôtelier peut paraître limité à « du ménage et des repas ». Mais cette image réductrice revient à évacuer les rapports humains de premier ordre qui se nouent entre résidents et responsables de l'intendance. Cet accès privilégié à une dimension intime avec les hôtes des EMS constitue la base de la motivation de Marie-Claude Masset, intendante générale de la FCM, et le cœur même du message qu'elle transmet à ses apprenties gestionnaires en intendance (GEI).

L'intendance ou l'art délicat de prendre soin

« **Mesdemoiselles,** j'espère que vous ne pensez pas avoir choisi un métier pratique et terre à terre qui consiste seulement à faire les nettoyages de chambres et de bibelots, plier du linge et organiser la fête de Noël ! », explique d'emblée Marie-Claude Masset aux futures gestionnaires en intendance qu'elle forme aux Berges du Léman. « Vous verrez très vite que vous allez apprendre beaucoup de choses sur les résidents, leur vie, leur histoire. Peut-être en saurez-vous même davantage sur eux que bien des soignants… De ce fait, vous devrez développer – et au plus haut degré ! – votre sens du respect d'autrui. »

La longue expérience de Marie-Claude Masset lui a appris que les faits et gestes des GEI invitent à la confidence des résidents, favorisent la résurgence de tranches de vie révolues. « Tout bien réfléchi, c'est assez normal », précise celle qui a vécu l'essentiel de sa carrière dans des EMS. « Eraflez, en l'époussetant, la guitare que Monsieur Untel a choisi d'emporter avec lui dans sa chambre d'EMS… Vous provoquez un drame… Abîmez le vieux pull violet de Madame X, par un lavage inapproprié… Vous verrez sa réaction… » En effet, les biens dont s'entourent les résidents (photos souvenirs, posters des petits-enfants, tableaux peints par eux-mêmes, leur conjoint, un parent ou un ami, vêtements, bijoux et autres objets emblématiques) sont les derniers témoins de leur séjour sur terre. « Même leurs pyjamas exigent de nous le plus grand soin. Une

lingère qui remet en place des sous-vêtements propres dans la chambre d'un résident effectue un acte d'une grande intimité. Si vous voyiez avec quelle attention on nous observe à ce moment-là… » Fréquemment, il suffit que les mains du personnel empilent des chemises de nuit fraîchement repassées, ou qu'un chiffon à poussière effleure une photo de mariage pour que les résidents racontent aux intendantes des bribes de leurs anciens jours ou des anecdotes très personnelles. « Notre rapport physique avec les possessions des gens ouvre des portes et brise, de façon naturelle, des barrières sociales », se réjouit Marie-Claude pour qui l'empathie est la clé indispensable afin de tenir le coup dans ce métier difficile, car complexe et hors de toute routine. « Notre domaine d'activité nous met en contact avec des éléments essentiels de la vie : nourriture (bonne ou mauvaise), sommeil (réparateur ou non), espace vital (plaisant ou insatisfaisant), possessions personnelles (traitées avec soin, abîmées, menacées, voire disparues…)» Voilà pourquoi Marie-Claude considère l'intendance comme un des piliers essentiels d'un EMS. Et voilà pourquoi elle enseigne aux futures gestionnaires en intendance un respect total pour l'individu et pour ses affaires.

Forte de telles convictions, Marie-Claude a souscrit avec enthousiasme au projet qu'ambitionne la FCM : élever les standards de ses EMS à ceux d'hôtels trois étoiles. « Cela me plaît d'évoluer dans ce sens car ma philosophie consiste à viser toujours plus haut ! », avoue l'ex-cuisinière devenue détentrice d'un brevet fédéral d'intendante. Pour elle, l'ouverture du Lavandin, le restaurant des Berges du Léman, a représenté une borne importante dans cette direction. « Lorsque les résidents viennent y manger, ils ne sont pas servis par des soignants, mais bien par du personnel hôtelier dûment qualifié. C'est important. Cela fait toute la différence. »

Marie-Claude forme elle-même ses gens afin qu'ils maîtrisent le dressage des couverts, le service à table ou sur chariot. « Tout ce que nous leur apprenons est reproductible dans chacun de nos établissements. Cela rend notre personnel interchangeable et susceptible d'effectuer des remplacements dans nos différents EMS, lesquels partagent des critères et des normes identiques », explique Marie-Claude. Et ce qui est vrai pour la restauration l'est également dans les autres domaines de l'intendance : toute la FCM emploie la même technique de nettoyage des chambres, les mêmes produits d'entretien, elle traite le linge de la même façon.

Plus on écoute Marie-Claude, plus on perçoit la tendresse qu'elle porte à ce métier « vaste, vaste, vaste… » comme elle le décrit : « Cela demande d'avoir des épaules larges pour parvenir à gérer les questions liées au personnel, aux apprentis, à l'hôtellerie, à l'administration, à la couture, à l'hygiène, à la lingerie, aux produits de nettoyages, au service à table, et à la décoration… » Selon elle, l'intendance ne réunit pas moins de six métiers en un !

Pour se consacrer à une telle carrière, il faut aimer avec passion ce que l'on fait. C'est pourquoi Marie-Claude tente d'instiller l'amour du métier aux jeunes femmes qu'elle forme. Elle semble d'ailleurs y parvenir, puisque ses apprenties sortent régulièrement

parmi les meilleurs du canton, et que les établissements de la FCM passent haut la main les contrôles de la police sanitaire.

Parmi ses autres motifs de fierté professionnelle, Marie-Claude cite l'instauration et les résultats de la commission de gestion des repas. Ce groupe inclut des intendants, des infirmiers, des animateurs et des responsables de Concordance, la société de *catering* qui fournit la nourriture aux établissements de la FCM. « Nos quatre réunions annuelles nous ont permis de régler bon nombre de problèmes et d'éliminer bien des tensions relatives aux repas de personnes en fin de vie et autres particularités. » Lors de ces colloques, chacun peut s'exprimer, se faire l'ambassadeur des résidents, de leurs complaintes et de leurs attentes. « Sans ces échanges, nous n'aurions jamais découvert combien il importe que le chef de cuisine accueille en personne chaque nouveau résident… entre mille autres exemples », résume Marie-Claude.

A l'avant-veille de sa retraite, celle qui œuvre au sein de la FCM depuis 2003 déclare être envahie par un double sentiment : « Je suis à la fois ravie de pouvoir transmettre un aussi beau flambeau à mon successeur ; mais aussi terriblement anxieuse à l'idée de quitter la Fondation… On s'attache aux résidents. Le départ de chacun d'eux est une partie de nous qui s'éteint… Les fêtes de Noël aux Berges me manqueront… J'aimerais pouvoir garder ne serait-ce qu'un bout d'orteil dans la maison, peut-être en tant que consultante… », se plaît-elle à rêver.

En guise de mot de la fin, Marie-Claude Masset lâche sans hésiter : « Je souhaite que la FCM continuer à entretenir ce feu d'amour pour les résidents et cette harmonie qu'elle fait régner dans ses établissements. Vous savez, c'est vraiment quelque chose que de vivre parmi les braises et voir autant de gens souffler dessus pour qu'elles ne s'éteignent pas ! »

« J'aime l'idée que la dignité du résident continue d'être notre valeur suprême »

Dès 1990, soit trois ans avant que le Dr Daniel Tappy † ne prenne sa retraite, il a partagé son cabinet avec le Dr Bertrand Emery, médecin généraliste FMH. L'intérêt du jeune praticien pour la psychogériatrie a, d'emblée, incité Daniel Tappy à associer son confrère à la vie des Pergolas dont il avait la responsabilité. Dès lors, Bertrand Emery n'a cessé de tisser des liens avec la FCM.

Comment un jeune médecin généraliste comme vous en est-il venu à s'intéresser au monde des EMS ?
Je sortais de cinq années de travail en hôpital. Consulter des résidents alités en EMS formait une sorte de continuité. Avec le temps, je suis devenu le médecin responsable des Pergolas, ensuite de L'Etoile du Matin avant d'intégrer le conseil de fondation en tant que remplaçant du Dr Tappy. Lorsque ce dernier a cessé son activité, j'ai eu le plaisir de m'occuper de la santé de Claire Magnin que j'ai donc bien connue. Autant de facteurs qui rendent fidèle !

Et vous êtes devenu un spécialiste de la démence gériatrique ?
Par la force des choses, car la FCM appartient aux établissements actifs dans ce créneau étroit, développé par Claire Magnin et Daniel Tappy. Avant eux, ce secteur était négligé : on « plaçait » en quelque sorte les patients sans trop savoir que leur offrir. Aujourd'hui, le développement d'EMS dévolus à ce type de pathologies évolutives est un progrès pour les gens qui en souffrent. Ils y reçoivent des soins de confort intégrant autant les problèmes psychiques que les maladies somatiques de la personne âgée.

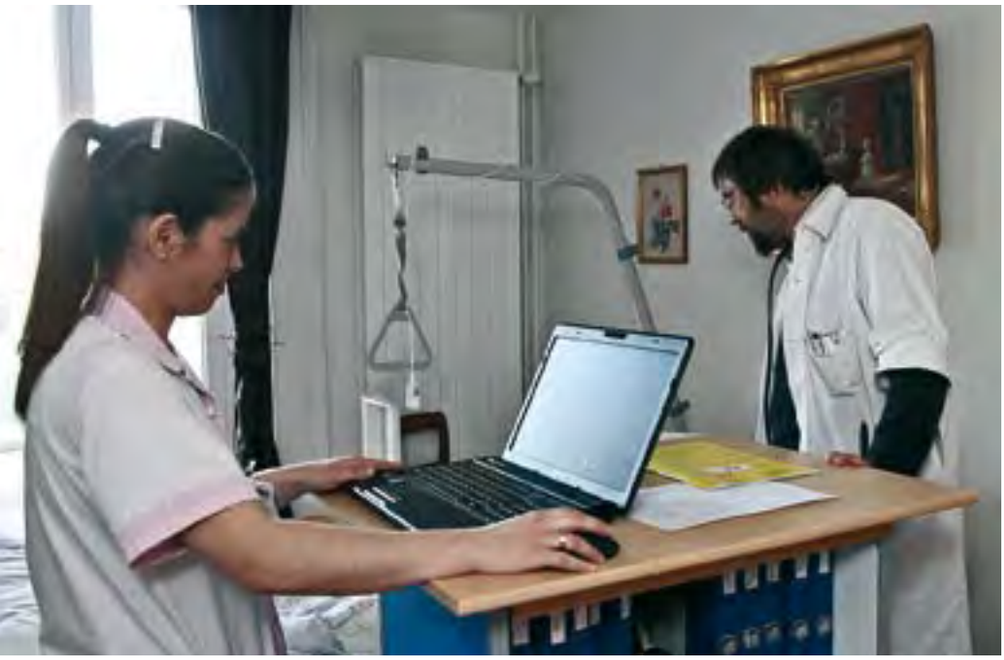
Approche qui semble toute neuve…
Elle relève des soins palliatifs, auxquels, il y a encore 20 ans, seuls les patients atteints de cancer avaient droit. Maintenant les résidents gériatriques avec démence peuvent aussi en profiter.

En quoi consiste votre intervention en la matière ?
A être raisonnable et peu interventionniste. Nous cherchons à offrir du confort et à maintenir la dignité de l'être humain. Nos professionnels sont habilités à prendre soin de personnes démentes avec troubles cognitifs, du comportement, de déambulation ou encore promptes à fuguer… Grâce aux compétences psychogériatriques disponibles dans les EMS, nous pouvons accompagner au mieux des patients en fin de vie jusqu'à leur décès. Cependant, il est parfois nécessaire de transférer un résident dans un hôpital de soins aigus pour certains traitements spécifiques.

De quoi provient l'essor de tels troubles ?
Le risque de développer une démence est le prix à payer de l'accroissement de l'espérance de vie dans notre société. Le développement des soins à domicile repousse le plus tard possible l'entrée d'un individu en EMS. De ce fait, la gravité des cas qui nous parviennent est de plus en plus importante.

Comment collaborez-vous avec les soignants qui œuvrent dans l'EMS ?
De nos jours, tout médecin généraliste est confronté à des problèmes de psychogériatrie. Les équipes soignantes en EMS ont des compétences et des exigences avec lesquelles il faut compter pour collaborer de manière optimale. Il s'agit donc de développer de « grandes antennes » à même de bien capter les informations potentielles que le personnel peut vous fournir sur les patients. Aujourd'hui on note tout. Mais lorsque l'on passe davantage de temps devant son écran qu'avec ses patients, quelque chose cloche, selon moi.

Ensuite, un médecin d'EMS collabore avec une équipe. Durant ma visite hebdomadaire,



Avec le chariot doté d'un ordinateur contenant le dossier informatisé des résidents, le docteur Bertrand Emery, en l'occurrence accompagné de Sonia Martins, infirmière aux Pergolas, se rend chaque semaine auprès des patients qui nécessitent un suivi.

les soignants me disent quels résidents je dois rencontrer personnellement. Réviser les traitements, prendre les décisions suite aux examens, procéder ou non à des analyses, tout ceci dépend des informations qui me parviennent des professionnels qui travaillent sur place. Faire de la bonne médecine, c'est être au lit du malade, maintenir un contact humain, savoir qui est mon patient.

Quelles différences notez-vous entre la médecine du temps du Docteur Tappy et la vôtre ?
Daniel Tappy pratiquait une médecine plutôt « paternaliste ». Généralement, un patient considérait être dans l'ignorance. Seul le médecin « savait ». De vertical, ce rapport avec le malade est devenu horizontal. Le médecin actuel travaille en « partenariat », tant avec le résident qu'avec ses proches. Aujourd'hui, le patient veut non seulement être soigné ou soulagé, mais aussi être informé avant de souscrire à un traitement. Il s'agit là d'un type de rapport très contemporain. Ceci est lié à l'avènement des droits du patient, dont ceux du résident sont une conséquence.

Qu'est-ce qui a engendré ce nouveau rapport entre médecin et patient ?
Des changements sociétaux. La société s'ingère dans le fonctionnement des soins via l'accès aux connaissances médicales dispo-

« Faire de la bonne médecine, c'est être au lit du malade, maintenir un contact humain, savoir qui est mon patient. »

« S'entendre dire par un résident ou ses proches : ‹ Merci de votre humanité › est une récompense qui incite à continuer. »

nibles sur Internet, les réseaux sociaux, la photographie numérique, etc. C'est très nouveau et cela change bien choses, en exerçant des nouvelles pressions sur le monde des soins en général.

Ces droits ne sont-ils pas le fruit d'associations qui surveillent de près le fonctionnement des EMS ?
Les problématiques liées à certaines maladies, telle que l'Alzheimer, a réuni des familles concernées. Celles-ci ont fondé des associations qui exercent, en effet, un certain regard critique sur les pratiques des soins en EMS, et dont nous devons tenir compte.
Leur essor provient de quelques scandales liés à des cas de maltraitance survenus dans certains établissements du pays…
Nous avons la chance de bénéficier d'un système qualité généré par Laurence Wacker, Lana Barbiani et Roger Hartmann, qui rend la FCM particulièrement attentive à ces questions. De plus, la sensibilité aiguë de notre directeur général, Roger Hartmann, qui était infirmier avant de devenir gestionnaire, participe à la bonne réputation de la FCM en la matière.

La question est toujours de savoir : jusqu'où doit-on aller pour le bien du patient ? Lorsque les équipes soignantes et les médecins doivent mesurer chacun de leurs gestes sous peine d'être accusés de maltraitance à tout propos, cet excès devient presque une dérive. Le credo de la FCM exclut, bien sûr, toute violence envers les résidents. Elle veille tout autant à limiter les violences que les résidents peuvent infliger au personnel soignant.

Sur quoi portent vos inquiétudes quant à l'avenir ?
Notre société aura-t-elle les ressources financières pour maintenir cette qualité d'accompagnement ? Je crains que de grosses frustrations s'installent dans le futur…

Et aurons-nous suffisamment de médecins pour répondre aux besoins ?
Hélas, depuis une vingtaine d'années, notre pays ne forme pas assez de médecins et d'infirmières. Et ce problème n'est pas près d'être corrigé… c'est grâce à des soignants venant de l'étranger que notre système de soins peut fonctionner. Le monde des EMS est multiculturel (la FCM totalise près de 35 nationalités différentes). Cette situation peut engendrer des problèmes relationnels. Par exemple lorsque les résidents utilisent des expressions locales qui ne signifient rien pour un soignant issu d'une langue et d'une culture étrangère. De plus, d'autres cultures portent un regard parfois différent sur la société et la vieillesse… Le médecin doit donc être attentif à cela, afin de créer une ambiance propice à une vie heureuse pour le résident. Dans mon expérience, ces relations se révèlent riches et chaleureuses pour les résidents et les soignants.

Comment remédier à cette pénurie de médecins ?
Durant les vingt prochaines années, le manque de médecins de premier recours en EMS se fera beaucoup sentir. Il faut donc poursuivre tous les efforts en faveur de la médecine de premier recours. Soutenir cette branche suscitera des vocations de médecins en EMS. Mais il faut « de la bouteille » pour devenir un tel professionnel. Six ans d'études n'y suffisent pas. Dans l'intervalle, peut-être faudra-t-il que des médecins consacrent exclusivement la pratique de leur art aux EMS. Avec notre société vieillissante, ils auront plus qu'assez de travail…

Le monde politique agit-il, selon vous, pour résoudre ce problème ?
Un conseiller d'Etat comme Pierre-Yves Maillard a bien conscience de la situation et s'en préoccupe. Cela n'a pas toujours été le cas avec ses prédécesseurs. Sentir que les autorités ont entamé une réflexion de fond dans ce domaine est très rassurant.

Après tant d'années au service des EMS de la Fondation, quelle image vous renvoie votre rétroviseur ?
J'aime l'idée que la dignité du résident continue d'être notre valeur suprême. Car cette notion implique de respecter ce qu'il est et ce qu'il a été. Après tout, ces hommes et ces femmes ont fait notre pays. Nous leur devons beaucoup. Ainsi, je suis chaque fois ému lorsque, malgré le grand âge et la maladie, je perçois un éclair dans le regard d'un résident. S'entendre dire par l'un d'entre eux ou l'un de ses proches : « Merci de votre humanité », est une récompense qui m'incite à continuer.

A priori, les services administratifs des EMS ne bénéficient pas du capital sympathie propre au domaine des soins. Souvent perçu comme un « mal nécessaire », ce passage financier obligé ne se limite pourtant pas à cela. De loin s'en faut…

Un trèfle à quatre feuilles d'un genre particulier

En réalité, les membres de ce département forment un des éléments clé de la fourmilière des EMS. Gardiens des cordons de la bourse et garants du bon usage des fonds étatiques, ils viennent aussi en aide aux résidents et aux collaborateurs dans le besoin. Tour de la question avec Stéphanie Raemy.

L'adjointe de direction des finances précise d'entrée de jeu : « Bien sûr, les gens de mon service n'entretiennent pas des contacts aussi fréquents avec les résidents que les infirmiers ou les aides soignants, mais il n'empêche… » Pour peu que l'on creuse, ce bref « il n'empêche » en dit long : « Nous aidons les gens à notre manière et, bien souvent, nos interventions en leur faveur font toute la différence », précise-t-elle.

De la part d'une spécialiste en finance et comptabilité, également diplômée comme gestionnaire hospitalière, on n'imagine pas

d'emblée l'aide à laquelle elle fait allusion. Mais au fur et à mesure de ses explications, Stéphanie modifie l'éclairage, transforme la perception que l'on peut avoir de son secteur.

« Le prix de la journée en EMS, d'ordinaire jugé très élevé, l'est en raison des exigences de qualité fixées par l'Etat. La masse salariale représente 80 % de nos frais, charge incompressible – et c'est tant mieux pour nos collaborateurs ».

Très vite, on saisit que les établissements médico-sociaux ne disposent que d'une minuscule marge de manœuvre financière. Soumis à des contrôles pointus et permanents destinés à prévenir les dérives, ils doivent sans cesse rendre des comptes à l'Etat. « En serrant la vis, le gouvernement nous a imposé une situation draconienne… L'avantage, c'est que l'on ne s'ennuie jamais : les normes évoluent tout le temps et exigent toujours plus de notre part. »

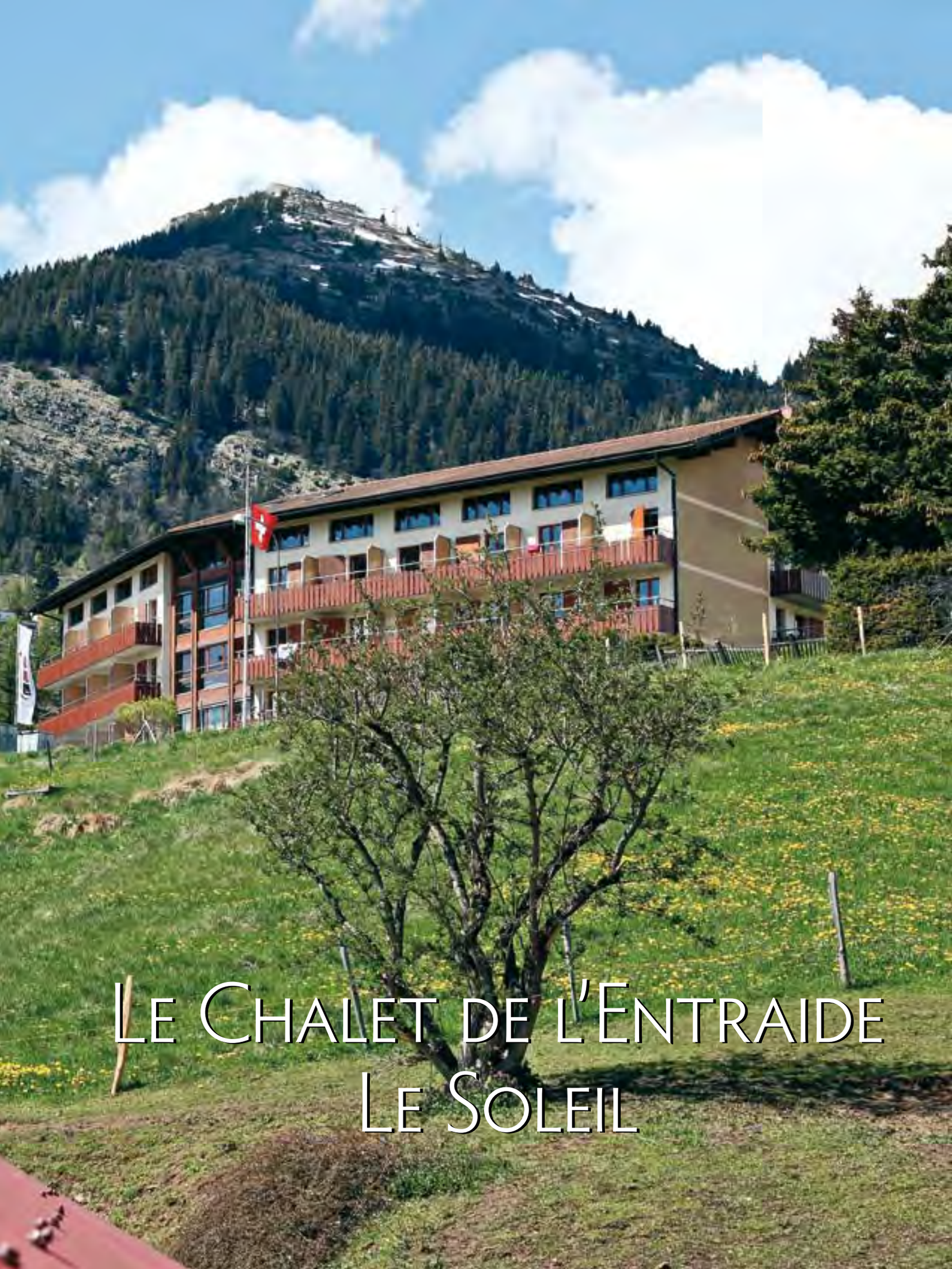
Vu de l'extérieur, le département administratif peut paraître l'élément le moins glamour de la FCM, au grand dam de Roger Hartmann qui s'exclame : « C'est pourtant notre trèfle à quatre feuilles ! » A l'en croire, grâce à ce secteur de l'entreprise, tout peut avoir lieu. « Sans argent, nous ne pourrions offrir ni lieux d'accueil, ni confort, ni animations, ni… payer nos collaborateurs ! Et sans les indicateurs précis fournis par la comptabilité, la Direction naviguerait à vue, en plein brouillard avec tous les risques d'écueils que cela suppose… », précise le directeur général.

L'étendue des actions et des effets de ce département s'étend au-delà de ce que l'on imagine d'ordinaire. Admission, gestion du dossier, discussion avec le résident et sa famille, négociation concernant le type chambre souhaité ou l'EMS approprié, visite médicale, rencontre avec l'infirmier-chef, les gens de la technique et de l'hôtellerie ainsi que les démarches liées au décès figurent au nombre des multiples facettes du prisme de l'administration. « Nous sommes l'une des courroies de transmission qui font tourner la vaste mécanique de la FCM », explique Stéphanie.

Tout cela sans compter les à-côtés que prennent en charge les membres de ce service : « Régulièrement, des familles ou des référents de résidents nous disent : « Je n'ai pas de connaissances économiques, pouvez-vous m'aider à tenir les comptes de mon père ? » C'est dire la confiance dont bénéficie la Fondation (laquelle, il faut le préciser, ne peut fournir une telle prestation qu'aux résidents non fortunés, afin d'empêcher tout abus).

Lorsqu'on lui demande un exemple concret d'aide ainsi apportée, Stéphanie raconte : « Un résident devait de l'argent à l'extérieur. Il gérait ses finances de façon un peu légère et ne parvenait pas à se remettre à flot ni à régler les frais de son séjour chez nous. Nous avons pris en main son dossier, épongé ses dettes, rattrapé ses retards. Après quelques mois, il disposait d'un capital disponible ! » Dans la foulée, un autre cas lui revient également à l'esprit : « Une personne frôlait la non-solvabilité en arrivant chez nous. A son décès, ses héritiers ont touché 13 000 francs auxquels ils ne s'attendaient pas. » La raison de ce revirement heureux de situation ? La connaissance que possèdent les membres du département administratif des moindres recoins, des possibilités d'économies. Autant de compétences qui leur permettent d'aller chercher des aides financières et de gérer les dossiers difficiles pour le mieux-être des résidents.

On le voit, par-delà la rigueur des chiffres et des contraintes économiques, transparaît dans ce département l'humanité que l'on rencontre partout dans la Fondation Claire Magnin. Qui l'aurait cru ?



Le Chalet de l'Entraide Le Soleil

Le Soleil par-delà les nuages

La première collaboration entre la Fondation Claire Magnin et le conseiller d'Etat en charge du département de la santé et de l'action sociale Pierre-Yves Maillard fut « ensoleillée », aux dires de ce dernier. Et pour cause : « Cette opération visait à sauver les emplois des deux EMS Richemont de Leysin – Feydey et Village –, et à préserver l'existence d'une telle structure dans la localité, explique-t-il. Au final, l'ouverture du Soleil par la FCM s'est traduite par un bien meilleur après qu'avant ! »

Incité à évoquer la reprise des EMS de Leysin par la FCM, puis leur regroupement dans le seul établissement du Soleil, Pierre-Yves Maillard déclare : « Pour un œil extérieur la solution du problème pouvait paraître toute simple : fermer ces deux maisons. Après tout, elles ne répondaient plus aux normes de l'Etablissement cantonal d'incendie. Or, il ne pouvait en être ainsi. Tout d'abord, en raison de l'attachement de la population à ces anciennes institutions ; ensuite parce que les élus locaux n'entendaient pas priver leurs aînés d'un EMS local ; enfin parce que les collaborateurs de ces maisons n'envisageaient pas de devoir quitter le village pour aller travailler en plaine. »

La résolution de cette problématique ne se présenta pas d'emblée. Mais à force de discussions, Pierre-Yves Maillard et Roger Hartmann dissipèrent les brumes, ce qui permit l'émergence du Soleil. « Nous ne pouvions rêver mieux ! », déclare le conseiller d'Etat. « La FCM a réussi à boucler ce dossier dans des délais remarquables. De plus, elle a non seulement assuré le maintien d'un EMS dans la station, mais a réussi à employer dans ses différents établissements l'entier du personnel de Leysin durant la durée des transformations de l'ex-hôtel du Soleil. »

Pierre-Yves Maillard juge important ce qu'a réalisé la FCM à Leysin : « Une entrée en EMS est d'ordinaire ressentie comme une succession de ruptures majeures : arrachement des liens familiaux, dépossession d'un mode de vie individuel, perte d'intimité, et j'en passe. S'il faut en plus quitter un village

de montagne pour intégrer un établissement situé en plaine, je vous laisse imaginer combien ce vécu devient pénible. D'où notre volonté de conserver, à Leysin en particulier et dans toutes les régions excentrées en général, des EMS sur place. »

Ainsi, malgré les problèmes de masse critique, souvent insuffisante, de la vétusté des lieux, l'Etat tente, autant que possible, de favoriser l'entretien des EMS ou la transformation des hôpitaux de zone en de tels centres d'accueil.

Si la brièveté des visites du conseiller d'Etat dans les différents EMS de la FCM l'empêche de donner un avis définitif et approfondi sur la direction de la Fondation, il relève néanmoins : « La façon responsable et cohérente dont Roger Hartmann et son équipe ont agi à Leysin, puis en acquérant Les Berges du Léman à Vevey. »

Cette observation l'amène à conclure que celles et ceux qui œuvrent dans cette Fondation doivent réaliser le chemin parcouru : ils sont les artisans du beau et souhaitable développement de la FCM. « De ce fait, précise le politicien, je souhaite qu'ils gardent le dynamisme dont ils ont fait preuve jusqu'à maintenant. Ainsi, d'autres fondations à but non lucratif suivront leur exemple dans cette mission décisive – à savoir servir et accompagner les êtres fragiles que sont nos aînés et qui ne méritent rien de moins la part de telles institutions. »

Imaginez le dilemme que vécut Jean-Marc Udriot, alors hôtelier et municipal du tourisme à Leysin, lorsque les autres exécutifs de la commune décidèrent de convertir en EMS l'hôtel du Soleil riche de cent lits… C'est pourtant dans ces conditions que Jean-Marc Udriot fit connaissance de la Fondation Claire Magnin…

La preuve par l'adaptation

Malgré ce premier contact aux antipodes du concept touristique imaginé par Jean-Marc Udriot, celui-ci admet aujourd'hui : « C'est simple : sans deux personnalités aussi perspicaces que le conseiller d'Etat Pierre-Yves Maillard et Roger Hartmann, Leysin n'aurait plus d'EMS. »

En effet, il fallut ces battants audacieux pour décider de sauver les EMS leysenouds Richemont Feydey et Richemont Village. Après des mois de sursis, ces établissements paraissaient, en 1998, voués à une fermeture aussi imminente que définitive. Deux choix s'offraient aux élus locaux : essayer de conserver les résidents sur place pour leur éviter une délocalisation perturbatrice, tout en maintenant, du même coup, les quarante emplois liés à ces deux sites ; ou abandonner le combat au détriment des aînés du village ainsi que des travailleurs médicaux et sociaux de ces institutions. Ils tentèrent de faire aboutir la première option en s'adressant à la Fondation Claire Magnin. « Bien nous en a pris, explique Jean-Marc Udriot, car nous avons pu échapper à un naufrage. Mieux, Leysin demeure le seul village des Alpes vaudoises, avec Les Diablerets, doté d'un EMS. »

Pourtant, à l'époque, Jean-Marc n'avait pas, dit-il : « mesuré combien la Fondation Claire Magnin a réellement pour vocation de s'occuper des anciens ». Il précise en outre n'avoir pas « saisi qu'elle parvenait à déployer ses activités dans des coins perdus, tout en jonglant avec des paniers percés ! » Admiratif, Jean-Marc Udriot considère que cette faculté d'adaptation est l'un des traits les plus manifestes de la direction de la Fondation. Néanmoins, quelques années d'exploitation de Richemont Feydey et

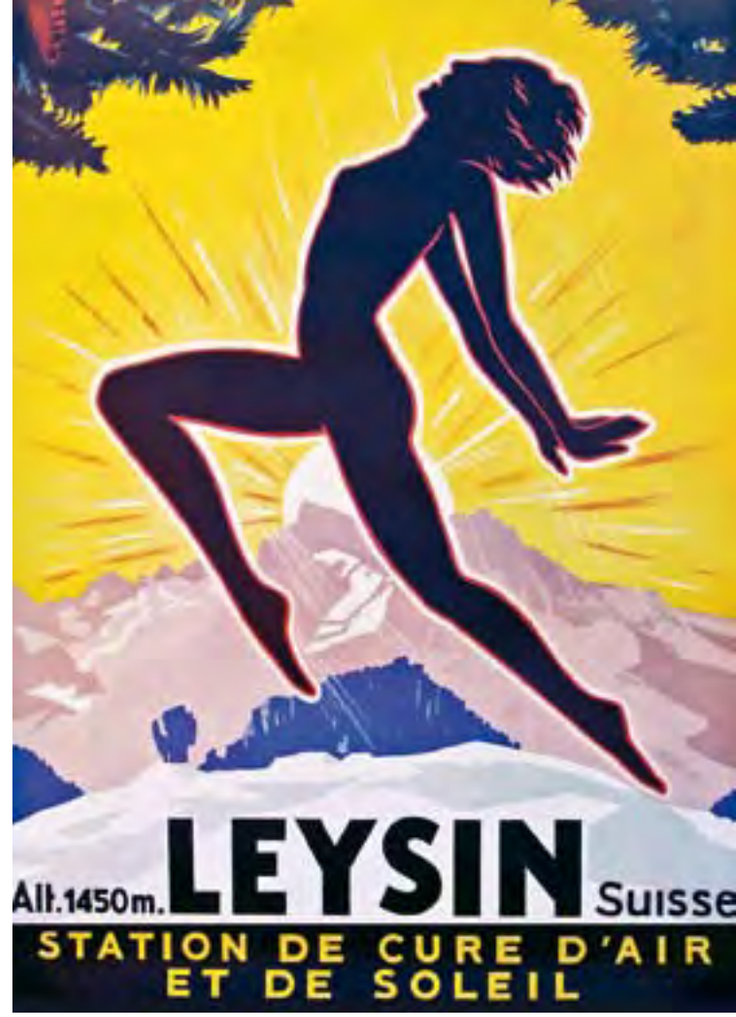
Richemont Village suffirent à démontrer à la direction les limites de ces structures inadéquates. Autant de bonnes raisons pour que la tête de la Fondation Claire Magnin souhaitât acquérir l'hôtel du Soleil. Cette construction plus récente et mieux adaptée aux exigences actuelles des hôtes d'un EMS permettrait d'y réunir l'ensemble des résidents des deux anciens lieux. Peu avant la concrétisation du projet, en 2007, Jean-Marc Udriot se pencha sur cette requête. Ce dossier épineux car porteur d'un conflit d'intérêts pour le municipal du tourisme, a eu cependant un mérite selon lui : « Il m'a ouvert à la problématique des infrastructures sociales du village. » L'étude de ce cas modifia la position de Jean-Marc Udriot : « La raison voulait que l'on accepte de perdre un hôtel qui végétait pour gagner un EMS de qualité et assurer le maintien de 40 emplois. »

Devenu syndic de Leysin, Jean-Marc Udriot a continué à s'intéresser à cet aspect social. « Au vu du passé médical du village, c'était la moindre des choses, même si, depuis 1950, Leysin a tout fait pour gommer son image liée aux sanatoriums afin de devenir une station touristique et un centre estudiantin… »

Le Leysin touristique n'en est pas moins un village dont les aînés méritent de pouvoir y finir leurs jours si tel est leur souhait, et ce malgré la neige et les contraintes de mobilité.

L'EMS Le Soleil, à la grande satisfaction de Jean-Marc Udriot, remplit en tout point cette fonction. « En promenant mon chien, je passe chaque jour devant cet établissement. Mes observations me confirment qu'il y règne l'état d'esprit insufflé par Claire Magnin. » Sur la terrasse de l'établissement, le syndic salue une figure emblématique du village qui fume son cigare ; il voit un ancien commerçant qui rêve, le regard aimanté par l'horizon ; il fait signe à une personnalité attachante plongée dans un bouquin. Autour d'eux, plusieurs employés leur servent du thé ou s'apprêtent à leur tenir compagnie. « J'en conclus qu'ici, on laisse vivre les résidents en totale harmonie, dans le respect de l'indépendance et de l'individualité de chacun », note Jean-Marc Udriot. Pour l'avenir, il se dit certain que la FCM – « bien que presque atteinte de gigantisme ! » – saura continuera à gérer de main de maître son parc d'établissements en parvenant à répondre aux exigences futures, « puisque s'adapter est dans sa nature ! »

C'est en tant que patients d'un sanatorium de Leysin que Claire Magnin et Daniel Hartmann firent connaissance. Sans le soleil salvateur de la station des Alpes, rien n'aurait eu lieu, ni le premier baiser ni la naissance de Roger ni l'idée d'ouvrir, une fois guéris, une petite pension dans la prairie…



Leysin, Les Pergolas, et la suite…

Au début des Pergolas, aussi bien Claire Magnin que son mari, le cuisinier Daniel Hartmann, y trouvaient leur compte. Puis Claire fit prendre à la pension une direction davantage médicale qu'hôtelière. Cette réorientation sociale provoqua des dissensions au sein du couple, lesquelles aboutirent à un divorce.

Une fois adulte, Roger Hartmann aurait pu devenir cuisinier, restaurateur, patron de blanchisserie ou directeur de garage en raison de son intérêt pour les automobiles. « Je souhaitais surtout prendre mon indépendance par rapport à ma mère, car porter l'étiquette de ‹ fils de Claire Magnin… › n'avait rien d'aisé », explique celui qui fut « l'enfant inespéré » de cette femme supposée ne pas pouvoir en mettre un au monde. « Mais… j'ai tout de même opté pour le métier d'infirmier, dont elle rêvait pour moi ! »

Néanmoins, en plus de finir par reprendre les rênes de l'œuvre de sa génitrice, il monta sa propre société de *catering* : Concordance SA. Agissant ainsi, il comblait également les attentes de son père qui lui avait toujours dit : « La cuisine est un beau métier. » Pour Roger, Concordance était le moyen de se prouver « être capable de partir de zéro et réussir ». Et puis, cette entreprise avait une dimension symbolique… En effet, sous ce nom fédérateur et en servant des repas aux collectivités publiques, Roger réunissait en quelque sorte père et mère : cuisine et social.

Si Claire et Daniel s'étaient connus à Leysin (dans le sanatorium qui les avait sauvés tous les deux), Roger et Cathy, eux, s'étaient rencontrés aux Pergolas où la jeune femme était infirmière avant de se consacrer à Concordance. Une fois divorcée, Cathy a conservé le nom d'Hartmann (alors que Claire avait souhaité reprendre son nom de jeune fille) ce qui tend à confirmer que cette structure semble rassembler les êtres et favoriser l'épanouissement des vocations, par-delà les générations et les incompatibilités de vues. Ce fait aussi rare que bienvenu méritait, nous semblait-il, d'être mentionné.

Quand les couleurs envahissent Le Soleil

Artiste peintre et aide hospitalier : mélange rare et détonant que celui qui caractérise Palmi Marzaroli, collaborateur apprécié de l'EMS Le Soleil. Portrait d'un homme atypique, créatif et attachant.

Les couleurs des toiles de Palmi Marzaroli font flamboyer le hall et la salle à manger du Soleil. L'altruisme, les initiatives et la générosité de cet aide hospitalier ravissent les pensionnaires de l'établissement. Et pourtant, rien ne prédisposait ce fils d'immigrés italiens à devenir artiste et actif dans le milieu médical. Palmi se souvient : « A l'âge de 18 ans, mon père m'a demandé ce que je souhaitais faire dans la vie. Pour moi, c'était clair : acteur, peintre ou musicien. Mais la réponse paternelle fut tout aussi catégorique : ‹ Exclu. Tu poseras des câbles à Société romande d'électricité ! › »

Après trois ans de ce régime, le jeune Palmi décide de changer de vie et de s'installer en Belgique. Mais ce qu'il imaginait être une croisière en eau douce se transforme en une galère en eau trouble. A cela s'ajoute l'annonce la perte de son permis C à moins qu'il ne rentre en Suisse dans les plus brefs délais… La découverte de la peinture permet à celui qui s'était toujours senti une âme d'artiste d'échapper à ses déboires sentimentaux et de refaire surface. Revenu sous nos cieux, il s'initie à l'histoire de l'art, écoute la musique de Sibélius et de Mozart, lit Schopenhauer. « Mon horizon s'ouvrait. Je

Page précédente : *Vase avec fleurs* (65 × 50 cm), œuvre de Palmi Marzaroli.
Ci-contre : *La Continuation* (2013, 80 × 80 cm), tableau réalisé par Palmi Marzaroli pour le 50e anniversaire de la Fondation Claire Magnin.

découvrais combien la vie est vaste, combien chacun de nous est une fleur qui s'épanouit, et qu'en dépit des difficultés, on doit suivre notre voie », se souvient Palmi.

En l'occurrence, son chemin sera double. Peintre d'une part : « Car lorsqu'on crée, on a toujours vingt ans. Face à la feuille blanche, l'espace et le temps n'existent pas ! » ; hospitalier d'autre part : « Car j'apprécie de partager ce que l'on a de pur en soi ainsi que cette ‹ lumière › différente qui nous distingue. »

Mais la peinture ne nourrit – hélas ! – pas son homme. Aussi, après une formation d'aide hospitalier durant deux ans, Palmi débute-t-il son emploi à l'EMS Richemont Feydey. Puis il intègre le personnel du Soleil. Soins de base, accompagnement, animations diverses (sorties, bricolage, préparation de fêtes et autres) constituent l'essentiel de son poste à 80 %.

Le reste du temps, il bâtit son œuvre, influencé par « les milliers d'images peintes au fil des siècles », emmagasinées dans sa mémoire, tel un carburant qui lui permet d'avancer.

Lorsqu'on l'invite à s'exprimer sur sa peinture, Palmi déclare d'emblée ne pas être un homme de langage verbal. Ses toiles répondent mieux que lui, de même que ses maîtres Vincent Van Gogh, Edward Münch, Oscar Kokoschka et d'autres adeptes de l'expressionnisme. « Ces peintres n'ont pas de limites, ils incarnent la liberté pure ! », affirme Palmi avant d'ajouter : « La peinture c'est la révolution ». Derrière ce côté « contestataire », l'artiste leysenoud se dit volontiers « dictateur » avec lui-même… Il n'hésite pas à recommencer dix fois une toile s'il le faut. « Si j'étais devenu musicien ou acteur, j'aurais eu de la peine à attendre sur les autres ou m'acclimater à leur présence. Créer me demande calme, solitude et autonomie. » Et quand il enfile la casquette sociale que vous lui voyez arborer au Soleil, Palmi se révèle être plutôt drôle et plaisant pour un « dictateur » ! « J'aime raconter des blagues, faire rire et sourire, ne pas me prendre au sérieux ». On le croit sans peine au vu de l'accueil que lui réservent les patients psychiatriques dont il s'occupe. « La personnalité très forte de ces gens m'inspire. Ce sont des révoltés qui conservent une part de raison, une flamme passionnelle indéniable. » Peut-être est-ce celle que Palmi arrive à capter et à restituer dans ses toiles à l'issue du « combat » que représente la réalisation de chacune d'entre elles ? En tout cas, cette originalité et cette unicité comptent au plus haut point pour notre homme : « Si un galeriste ou un collectionneur dit d'une de mes œuvres : « Ce tableau ne peut être que de vous ! », il rend le plus grand hommage que peut recevoir un créateur ». Comblé et indifférent à la reconnaissance qui l'attend peut-être, Palmi Marzaroli pose ses pinceaux et retourne dispenser de la lumière au Soleil !

La FCM à la rescousse du Chalet de l'Entraide

« *Lové dans un virage en plein centre de Leysin, le Chalet de l'Entraide est une véritable institution dans le village* » pouvait-on lire sous la plume de Cindy Mendicino dans le *24 Heures* du 1er février 2011. « *Il sera pourtant bientôt vidé de ses habitants pour devenir un lieu de culture et de patrimoine* », poursuivait-elle, en expliquant que cet établissement ne répond plus aux normes anti-incendie actuelles.

La journaliste ne force pas le trait en qualifiant le Chalet de l'Entraide de « véritable institution ». Ce chalet accueille depuis plus de quarante ans des adultes souffrant de handicaps psychiques stabilisés ou de précarité sociale. Autrement dit, il héberge des hommes et des femmes fragiles privés de leur complète autonomie. Ses hôtes travaillent néanmoins : ils œuvrent à La Manufacture, atelier protégé situé en bas du village. Grâce à cette activité, ils gardent un pied dans la sphère professionnelle.

Cela dit, le Chalet de l'Entraide, établissement ouvert en 1903, a longtemps été un havre salutaire pour les enfants atteints de tuberculose. D'où son aura durable. C'était même la clinique du Dr Rollier, fameux apôtre de l'héliothérapie, cure salvatrice si répandue à Leysin.

En 2008, la Fondation du Chalet de l'Entraide a connu des soucis financiers et organisationnels. Pour cette raison, Pierre Bourquin, médecin auprès de l'établissement du Soleil, en accord avec Jean-Martin Stoll, président de la Fondation du Chalet de l'Entraide, a proposé à la FCM de lui confier, pour un temps, la gestion des 21 lits et des 18 pensionnaires qui la composent. Comme à son habitude, Roger Hartmann a étudié le cas. Il a ensuite décidé de souscrire à la requête. Or, depuis 2010, la FCM préside à part entière aux destinées du Chalet de l'Entraide sans quoi la situation financière de ce dernier l'aurait contraint à fermer ses portes. Par cette direction commune, des synergies n'ont pas tardé à se tisser entre le Chalet de l'Entraide et l'EMS Le Soleil. D'ailleurs, le Département de la santé et de l'action sociale voit d'un bon œil le rapprochement de ces établissements. Il tend même à les favoriser. Sous peu, cette synergie aboutira, entre autres, à une clarification des politiques d'admission des deux établissements. En effet, ceux-ci hébergent certains cas aux pathologies très proches.

A l'usage, le Chalet de l'Entraide se révèle trop éloigné des normes sécuritaires, et peu conforme aux attentes du jour. « Hélas, le coût et l'ampleur de sa mise à niveau sont parfaitement dissuasifs », explique Roger Hartmann. Comme le précisait l'article du *24 Heures* : « Une solution se dessine néanmoins : elle prendrait la forme d'un échange. La commune de Leysin pourrait récupérer le chalet et offrirait, en retour, une parcelle inoccupée au canton, qui y bâtirait un établissement neuf. » Cette perspective réjouissante pour la direction de la Fondation Claire Magnin devrait sortir de terre sous peu.

Pour Jean-Marc Udriot, syndic de Leysin et membre du conseil de fondation de la FCM, une telle transaction est bénéfique pour toutes les parties concernées. « L'Etat en recevant ce terrain se dotera, au meilleur coût, d'un établissement respectueux des normes. Les résidents du Chalet de l'Entraide logeront dans un bâtiment flambant neuf et ils bénéficieront de la structure et du professionnalisme de la FCM. Quant à elle, elle voit dans la réunion sous un même toit du Chalet de l'Entraide et de l'EMS Le Soleil l'occasion d'améliorer son organisation générale, de diminuer les charges et d'identifier des d'économies potentielles. Pour la commune, enfin, il s'agit là d'une aubaine. Certains, je le sais, jugent que la population d'un EMS n'est pas un cadeau pour une collectivité. Cependant, l'accueil des malades et des démunis fait partie de l'histoire de notre village. A mes yeux, ce futur établissement constituera une véritable plus-value pour notre communauté. »

Toute sa carrière durant, Laurence Wacker n'était jamais demeurée plus de cinq années dans la même entreprise. Or, voici plus de dix ans que la directrice adjointe de la FCM reste fidèle à cette institution… Explications de la principale intéressée.

L'étonnante fidélité d'une nomade professionnelle

Laurence Wacker, par quel coup de baguette magique êtes-vous encore dans la maison ?
Car Roger Hartmann m'a donné les moyens de mettre en place de nouveaux projets et de les faire aboutir, voilà le secret ! Il a très vite compris mon mode de fonctionnement et pressenti à partir de quel moment je risquais de commencer à m'ennuyer ! En plus, il m'a tout de suite fait suffisamment confiance pour me laisser conduire des projets clés, émettre mon point de vue et m'inclure à ses réflexions lorsqu'il tirait des plans sur la comète…

Et comment tout cela a-t-il commencé ?
En premier lieu, j'ai rencontré Roger Hartmann dans le cadre de l'Association vaudoise d'établissements médico-sociaux. J'étais alors responsable de la mise en place du programme EMS 2000. Une fois ce projet terminé, je suis devenue indépendante afin d'implémenter ce système qualité dans les EMS. Roger m'a sollicitée à cette fin. Peu après, il m'a demandé de l'aider dans le domaine de ressources humaines (RH). Ma réponse fut : « Ok, mais pour deux ans, ensuite de quoi je pars ! » Après m'avoir nommée directrice des RH, il m'a proposé d'effectuer un audit au Chalet de l'Entraide. Cette analyse m'a convaincue qu'il s'agissait d'une vraie poudrière… A tous les niveaux, la situation était d'une complexité rare et délicate… Selon Roger, j'étais la seule personne susceptible de reprendre la direction de cet établissement. D'où l'exil à Leysin de la citadine que je suis !

A ce jour, quelle est votre plus grande satisfaction ?
Avoir pu – grâce à une direction qui encourage les projets – atteindre des cibles majeures pour la FCM.

Par exemple ?
Je pense au vaste chantier des ressources humaines que nous avons démarré dès mon arrivée. Le fait d'avoir introduit notre système qualité nous a placés dans le peloton de tête des EMS. Que l'Etat ait reconnu notre niveau d'excellence est, je l'avoue, aussi satisfaisant que valorisant.

Si vous deviez résumer ce qui caractérise la FCM, que diriez-vous ?
Ses valeurs éthiques, sa dimension avant-gardiste qui la fait sortir du lot.

Décrivez-nous ces valeurs éthiques…
L'état d'esprit respectueux de l'individu que l'on s'ingénie à cristalliser au sein de la FCM vise le bien-être des résidents. Mais cet état d'esprit par ailleurs, profite tout autant à nos collaborateurs. De ce fait, nous corroborons – en tout cas je l'espère ! – l'intention première de Claire Magnin que l'on honore ainsi.

Qu'entendez-vous par avant-garde ?
Le programme qui m'occupe ces temps-ci traduit cette dimension si caractéristique de notre Fondation. Sous l'appellation de FCM UNIS, nous élaborons une politique de formation destinée à favoriser la progression professionnelle de nos collaborateurs. Cette démarche puise sa force dans le fait qu'elle débute dès l'entrée en fonction du collaborateur et se termine le jour de son départ. Le logiciel Face à Face (que nous sommes la première institution à utiliser et que nous ferons évoluer) facilite l'évaluation – objective plutôt que subjective – de notre employé. Cette approche nous oblige à nous concentrer sur ce que nos collaborateurs font bien. S'ensuit l'émergence d'une culture du positif au sein de la FCM.

Et quant au fait que la FCM sort du lot…
Roger Hartmann est très ouvert à l'aspect avant-gardiste. Nous évoluons dans un processus d'amélioration continue, à la recherche de nouvelles idées, de manières d'optimiser notre organisation. En fait, nous nous remettons sans cesse en question. Parfois nous prenons même des risques – toujours calculés ! Deux aspects nous préoccupent : développer la qualité de notre accompagnement des résidents et assurer une ambiance de travail dynamique et chaleureuse à nos collaborateurs. Dans ces deux domaines, Roger est un véritable leader. C'est donc très agréable de travailler avec quelqu'un doté d'une telle vision, et d'être reconnus pour ces motifs par nos partenaires.

En partant à la retraite, quelle satisfaction aimeriez-vous emporter ?
Savoir que la FCM compte toujours parmi les établissements qui excellent dans le canton ! Savoir aussi que les collaborateurs partagent les notions éthiques de la maison, notions qui nous ont permis de nous démarquer. Enfin, savoir que la relève suit nos pas et poursuit, tout en conservant le même élan, ce que nous avons initié.

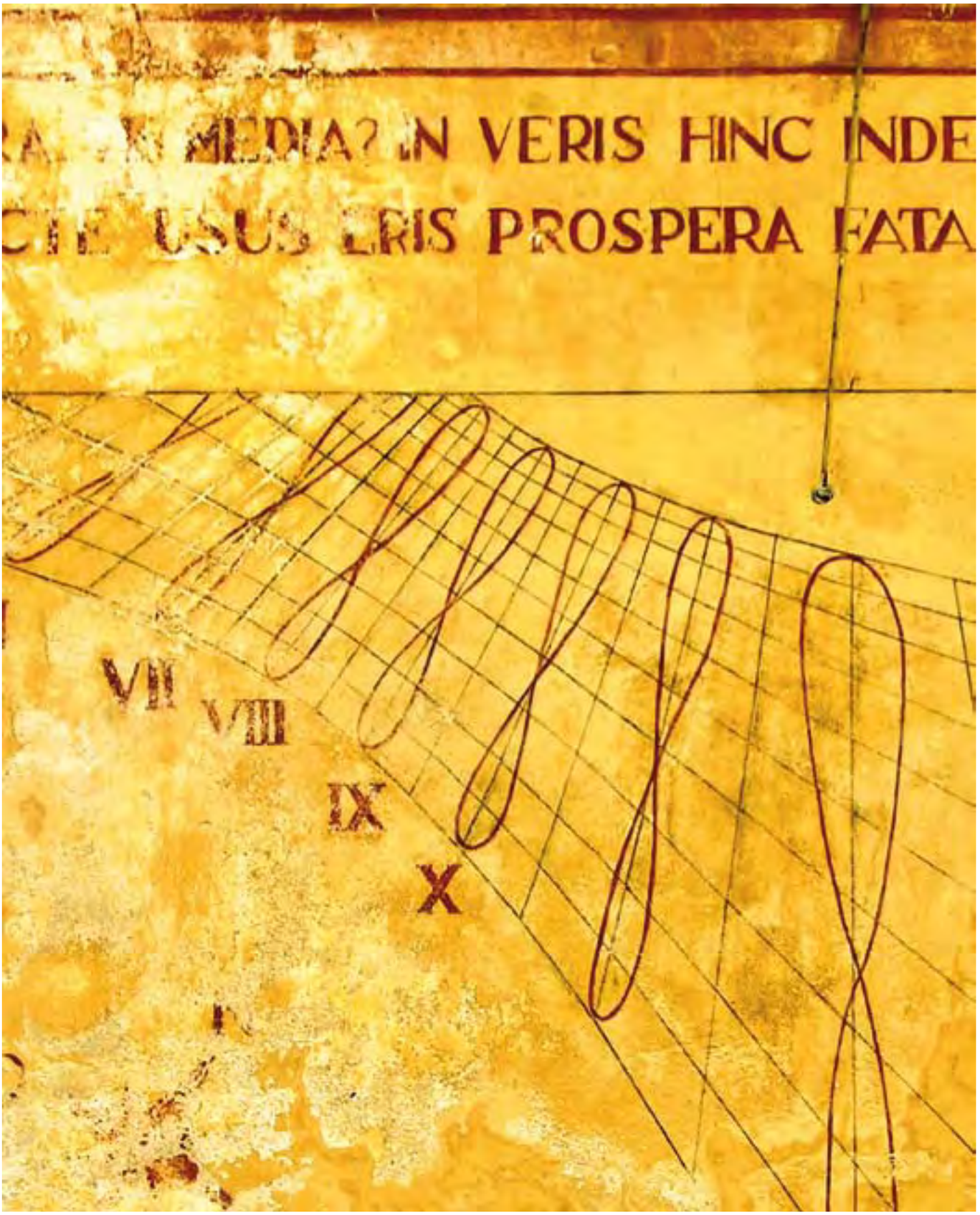
A titre personnel, j'aurai aussi la satisfaction de ne pas m'être reposée sur mes lauriers. D'ailleurs, les nombreux débats d'idées que nous avons eus dans la maison sur des sujets essentiels tels que l'éthique, la maladie, la souffrance, la mort, mais aussi sur les capacités de résilience m'en auraient empêchée. Au final, j'aurais eu l'immense joie de rencontrer des résidents et des collaborateurs qui m'auront appris la vie par le modèle qu'ils représentent pour moi. Leur façon d'aborder le quotidien et leur très grande sagesse m'auront enseigné l'importance de vivre pleinement et en toute humilité chaque jour.

Valeurs éthiques

Lorsque Laurence Wacker parle de valeurs éthiques, elle pense, notamment, à la charte de l'Association vaudoise (AVDEMS) à laquelle adhère la FCM.

Cet acte fondamental définit ce que la fondation entend offrir entre autres à ses résidents, à savoir : un lieu de vie harmonieux, un respect de la dignité, une liberté de choix quant au mode de vie et au lieu d'hébergement, un droit à l'expression, une intégration des proches, un respect de la vie sociale, un espace de vie adapté et un droit à une sphère intime, une prise en charge globale et de qualité, un encadrement compétent, une information et une confidentialité, un milieu vivant réceptif à la société.

Le site Internet www.avdems.ch, de même que tous les établissements de la FCM, présentent le texte complet de cette charte éthique.


IN VERIS HINC INDE
PROSPERA FATA
VII
VIII
IX
X

Dans la constellation d'établissements qui peuple la FCM, Le Soleil apparaît comme un « astre » d'un type particulier. Il est en effet l'unique EMS de la Fondation dévolu à la psychiatrie adulte. Séjournent donc en ce lieu des résidents d'une moyenne d'âge nettement inférieure à celle que l'on rencontre dans le reste de la Fondation. Certains d'entre eux, qui plus est, parviennent à retrouver une autonomie au sein de l'établissement ou réintégrer la société après leur séjour en ce lieu de vie – satisfaction suprême de l'infirmière-cheffe Nelly Hervé.

L'objectif du Soleil : l'autonomie du patient

Bordé de champs, à l'orée du village, et garni de fenêtres qui ouvrent sur les Dents du Midi, Le Soleil propose un espace sécurisant aux personnes atteintes, entre autres, de difficultés dans les actes de la vie quotidienne. Tout l'encadrement que dispense cet établissement vise à permettre au résident de se réapproprier son autonomie et sa capacité à s'assumer. « Le plus dur, confie Nelly Hervé, est de ne pas agir à sa place, sous prétexte d'aller plus vite, mais bien de lui réapprendre à faire. » Un tel souci se démarque foncièrement de l'approche que nécessite une personne âgée dont on sait qu'elle ira d'un point de non-retour à l'autre au fur et à mesure de son avancée dans l'âge.

Rien de tel au Soleil. « En dépit des parcours lourds ou de victimes de troubles cognitifs, nous partons du principe que les résidents ont du potentiel, des ressources et peuvent évoluer », explique avec fougue l'infirmière-cheffe, à la barre de la maison depuis 2009. « On ne catalogue pas les situations de façon définitive. On tente de

conduire nos hôtes vers leur rêve, d'esquisser des ouvertures. Et cette attitude nous réserve régulièrement de belles surprises ! »

Avant de favoriser les chances de rééducation, de stabilisation et/ou de réinsertion, le personnel du Soleil procède, dès l'arrivée d'un nouveau résident, à un recueil de données. Situation professionnelle, familiale, perception subjective de lui-même relativement à sa famille, conception de son séjour dans l'institution, besoin éventuel d'aide pratique par rapport à sa santé, à son hygiène : autant de facettes propres à chaque individu qui, une fois connues, assurent la meilleure prise en charge possible.

Ensuite vient la grille d'évaluation du potentiel, chère à Nelly Hervé. « Nous n'avons cessé d'améliorer cet outil au fil du temps. » Remplie tous les ans par une équipe pluridisciplinaire sur la base de la connaissance de la situation, cette grille fournit l'image la plus objective de l'état d'avancement du résident. « Elle nous évite de projeter qu'untel serait susceptible de quitter l'établissement ou de travailler alors que ce n'est pas le cas », précise la responsable avant d'ajouter :

OUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SO

« Le fait que Le Soleil soit situé à la montagne peut également contribuer aux chances de rétablissement », explique Nelly Hervé. « Les contacts que certains de nos résidents tissent avec des commerçants de Leysin compte aussi », poursuit-elle avant d'ajouter : « Une partie de notre travail consiste à les faire accepter tels qu'ils sont, en tant qu'être humain doté d'un potentiel de développement. » Pour cette soignante dans l'âme, la proximité du village est une chance.

« Deux tiers de nos résidents sont privés de réseau social voire de famille. Lorsque ces dernières sont bien présentes et favorables au bien-être du résident, nous encourageons l'entretien du lien et le contact. Dans le cas contraire ou en l'absence de tissu familial, le village y supplée quelque peu. »

Au nombre de ses bons souvenirs professionnels, Nelly évoque : « Mon plus beau cadeau est le simple fait de croiser

« Objectiver la perception des capacités est indispensable. Nous avions trop souvent tendance à surestimer les progrès des résidents par rapport à ce que l'on pense et non ce que l'on constate concrètement. Cela permet à l'équipe d'avoir une ligne directrice commune. L'expérience nous a également appris qu'une réhabilitation demande beaucoup plus de temps que l'on pense. »

On l'aura compris : qu'un résident puisse quitter Le Soleil pour aller vivre dans un studio protégé avec l'espoir de reprendre en partie pied dans la vie active est possible. Il s'agit en fait du dernier des trois projets d'accompagnements proposés au Soleil. « Les deux autres – le maintien des acquis et la rééducation/réhabilitation – sont les plus représentés actuellement. Le résident, en fonction de ses difficultés, de son potentiel, peut évoluer d'un projet à l'autre », précise l'expérimentée Nelly, qui travaille au sein de la FCM depuis 1998.

Les soins de confort constituent le cœur du maintien des acquis : activités occupationnelles fondées sur les souhaits et les aspirations des résidents. « Certains rêvent de partir en vacances, explique Nelly Hervé. Notre rôle consiste à vérifier si la chose est réaliste en termes financiers, à voir si de la famille ou d'autres ressources seraient susceptibles de les aider à concrétiser leur vœu. » Par ailleurs, la suppléance aux soins quotidiens ou de confort constitue les apports les plus courants du personnel aux résidents.

Quant à la rééducation, elle a pour objectif d'ajuster peu à peu le cadre thérapeutique. Soit en vue d'une possible réinsertion, soit au sein même de l'institution, la rééducation aide le résident à acquérir davantage d'autonomie.

Enfin, la phase de réinsertion permet au résident ayant démontré qu'il en avait le potentiel de quitter progressivement la vie institutionnelle. Thérapeutiques et/ou occupationnelles, les activités focalisent sur l'autonomisation (ménage, lessive, repas, achats…)

Pour nombre des résidents du Soleil, travailler signifie participer aux activités d'un atelier protégé. En l'occurrence, il s'agit de La Manufacture, établissement historique situé tout près de l'EMS – atout très appréciable – avec qui Le Soleil entretient une très fructueuse collaboration, laquelle garde toujours le résident au centre.

Ainsi, pour celle qui officia au départ dans les EMS Richemont, Le Soleil est un lieu de vie respectueux du rythme et des attentes de chacun. « Chez nous, si un résident ne veut rien faire, il en a le droit ! », s'exclame Nelly Hervé. Aux yeux de certains patients, cette attitude fait toute la différence avec celle qui prévaut dans d'autres foyers socio-éducatifs qu'ils jugeaient très, voire trop stimulants pour eux. Aux yeux de Nelly, cette possibilité offerte aux patients relève de l'attitude qui règne à la tête de la FCM : « Elle nous accorde une pleine confiance et une grande autonomie dans la gestion des soins. De notre côté, nous respectons les garde-fous administratifs ainsi que les normes du système qualité. En faisant appel au soutien de la direction lorsque c'est nécessaire, nous assurons la qualité de vie que méritent nos résidents. »

SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUVENIRS… SOUVENIRS, SOUV

un résident dans le village et qu'il vienne me saluer en me disant : ‹ Bonjour Nelly ! › Bien que nous soyons des professionnels, nous sommes avant tout, comme eux, des êtres humains qui ont besoin de reconnaissance, d'affection… »

De tels élans de gentillesse de la part des résidents tendent à démontrer que le vœu le plus cher de l'infirmière-cheffe se concrétise souvent : « J'aimerais qu'ici, chacun se sente écouté et, si possible, compris. » Voilà pourquoi elle encourage l'ensemble de ses collaborateurs à augmenter leurs compétences afin d'être de meilleurs accompagnateurs car, au final : « Le Soleil, c'est… l'espoir ! »

Lorsqu'il entre dans la trentaine, Hugo attribue, dans *Feuilles d'automne*, prestige, autorité et sagesse au vieillard, à l'aïeul.

A 40 ans, il met en scène, dans *Les Burgraves*, des vieillards formidables et terribles. Les affres de l'âge ne les privent pas d'une sombre grandeur.

Victor Hugo ou l'incarnation personnifiée de la vieillesse romantique

Victor Hugo, en vrai romantique, dote l'avance dans l'âge d'une valeur symbolique. De plus, au fur et à mesure que lui-même prend des années, il se met à accorder à ce phénomène le statut de « terme héroïque de la vie ». Arrêts sur images.

Arrivé à 50 ans, l'écrivain donne à ses aînés une stature épique. Il n'est pour s'en convaincre que de penser à certains héros de *La Légende des siècles* : Booz endormi qui sublime l'âge ; Eviradnus et sa vie passée, remplie d'exploits.

Devenu sexagénaire, l'auteur élabore de véritables géants en guise de personnages de fiction âgés, tel Jean Valjean dans *Les Misérables*, colosse tragique et indomptable.

Septuagénaire et accablé par les deuils qui ont jalonné sa vie, le poète conçoit *L'art d'être grand-père*. Dans ces lignes, le vieillard acquiert la noble charge d'enseigner à ses descendants – vaste mission qui relève presque de la vertu. A la fois guide et messager de tous contre les oppressions, il devient l'incarnation même de la liberté. En lui accordant ce rôle affectif et familial, spirituel et politique, Hugo inscrit la vieillesse dans une lignée rien de moins que prophétique.

« Les chiffres, la comptabilité, la chose publique : tels sont mes centres d'intérêt, explique Frédéric Grognuz, membre du conseil de fondation de la FCM. En revanche, les questions sanitaires et relatives à la vieillesse ne m'avaient pas beaucoup intéressé jusqu'au jour où… »

De la fierté d'avoir été utile

« … **Jusqu'au jour où** Armand Rod et Roger Hartmann me firent mesurer l'importance de la tâche et la nécessité de défendre les intérêts des résidents. Le côté passionnant et indispensable d'une activité comme celle de la FCM m'est alors apparu dans toute son ampleur », confesse celui qui est aussi un homme engagé sur le plan politique.

Autant le dire, je songe souvent au vide que j'éprouverai le jour où je devrai quitter mes fonctions au sein du comité directeur de la FCM. Moi qui ne tenais pas trop à entretenir des rapports étroits avec le sang, la vieillesse, la maladie et la fin de vie, j'ai fait de grands progrès grâce à la Fondation. Depuis mon entrée au conseil de fondation, j'ai développé un vif intérêt pour la prise en charge diversifiée de mes semblables. Car le monde des EMS est un microcosme. On y voit la plupart des aspects qui composent notre humanité : la vie, la mort – bien sûr –, mais aussi l'amour (qui peut surgir même à un âge très avancé), la décrépitude ainsi que mensonges, querelles, mesquineries en tout genre et jalousies – autant de facteurs qu'il s'agit de gérer. Or, des hommes et des femmes remarquables s'acquittent de leur devoir en la matière. Je les ai vus à l'œuvre. Et, face à tant de grandeur d'âme, je leur tire mon chapeau. »

Frédéric Grognuz résume bien la complexité du monde des EMS : « C'est une activité très particulière qui touche à de nombreux domaines : médecine, hôtellerie, cuisine, économat, nettoyage, technique, logistique, administration, construction, finances… A mes yeux, accueillir et accompagner des êtres en fin de vie constitue un geste louable. Aussi, l'investissement en faveur d'autrui dont fait preuve le personnel de nos EMS est tout bonnement remarquable. Cela suppose une véritable vocation de leur part. Autrement dit, une capacité admirable à offrir beaucoup d'amour à son prochain. Jour après jour, les soignants se montrent efficaces et à l'écoute des résidents. Souvent, des liens se tissent entre eux, mais la mort survient et brise tout. J'ai vu quantité de membres des équipes soignantes être affectés, encaisser le choc, prendre sur eux puis continuer envers et contre tout. Pour toutes ces raisons, je suis fier de chacune et de chacun des individus qui composent notre personnel.

Ma fréquentation du comité de direction me convainc de l'avenir radieux – car bien planifié – qui attend la FCM. Notre « livre de bord » nous rappelle vers quoi l'on tend, nous aide à garder le cap. Notre objectif principal demeure l'amélioration du confort du résident au moyen de chambres à un lit. Pour l'instant, cette politique nous coûte cher. En effet, l'Etat demande aux EMS d'atteindre le nombre de lits nécessaires avant de passer à la chambre individuelle. Mais telle n'est pas notre vision. Nous souhaitons offrir dès maintenant l'intimité d'une chambre à occupant unique. Aussi, chaque fois que la FCM investit dans du confort et perd de ce fait un lit dans un espace qui en comptait deux, les frais sont à sa charge. Nous perdons jusqu'à 50 000 francs par année pour améliorer la qualité de vie du résident, mais telle est notre volonté.

Ces divers éléments me procurent une satisfaction certaine. Avoir contribué à améliorer la qualité d'accueil des résidents, leur avoir offert un confort et des conditions de vie proches de celles qu'ils ont connues durant leur existence était et demeure notre volonté. Chaque fois que nous atteignons cet objectif, nous pouvons dire avec fierté : « Nous avons été utiles ». De telles réalisations passent par des investissements financiers pertinents et exigent beaucoup de bon sens. Améliorer les lieux, le matériel de soin et le mobilier, faciliter les déambulations, offrir un cadre de vie et une vue plaisante, disposer de collaborateurs compétents et humains : autant de dossiers capitaux sur lesquels nous travaillons. En fait, ma participation à la FCM prolonge mon mandat politique », précise celui qui s'active également en tant que conseiller municipal à la Tour-de-Peilz et comme député ainsi que président de la commission des finances du Grand Conseil vaudois.

« En œuvrant au sein du conseil de fondation, je pense donner un coup de pouce supplémentaire à la société. Car je contribue au bien commun plutôt qu'à garnir mon porte-monnaie. Au final, n'est-ce pas une bonne façon de marquer – pour soi-même comme pour les gens qui nous entourent – son passage sur cette terre ? »

« Lana Barbiani ? Une femme qui s'investit sans compter ». Tel est l'avis dominant parmi ses collègues, lequel résume l'attitude de la directrice des soins infirmiers de la FCM. Modeste, la principale intéressée se contente de décrire ainsi son engagement : « J'adore mon travail. Et je le fais au mieux. Pour cela, je garde simplement à l'esprit qu'un jour, c'est moi qui serai en EMS… »

Chercher à offrir à chaque résident la meilleure prise en charge possible. Tel est l'objectif que Lana Barbiani tente de faire adopter par ses collaborateurs. « Dans l'ensemble, le message passe bien et ils y adhèrent de leur mieux. Par chance, entre les membres de l'état-major de la FCM, nous partageons la même philosophie. » Et cela va même au-delà, explique celle qui dirige le secteur infirmier de la FCM depuis sept ans : « Laurence Wacker, Roger Hartmann et moi venons tous trois du milieu infirmier. De ce fait, nous n'avons pas besoin de nous parler, nous sommes sur la même longueur d'onde. Dans notre domaine, c'est capital ! » Voilà pourquoi cette infirmière formée également comme gestionnaire et agent de qualité s'investit sans compter.

Toute l'attitude de Lana repose sur un concept simple et immuable : le respect du résident. « Le respect ne se limite pas à : ‹ Bonjour Madame Untel, comment allez-vous ? › et à lui serrer la main en ouvrant ses rideaux. Cela va beaucoup plus loin et inclut le fait d'accéder à ses désirs. Un résident ne veut pas manger ? Souhaite dormir le matin ? À l'habitude de se coucher tard ? C'est son droit, même en EMS. »

Si cette approche peut paraître normale actuellement, la chose était inconcevable il y a encore 25 ans. « Lors de mon premier emploi dans un EMS suisse, en 1986, on travaillait non seulement à la chaîne et à la tâche, mais encore par habitude », se souvient Lana. « Chaleureux, le personnel tutoyait les résidents, les embrassait. C'était familial. Mais une fois qu'on les avait nourris et lavés, on considérait avoir fait notre travail. Aujourd'hui, nous sommes dans une autre ère, et c'est tant mieux car l'existence ne se limite pas à manger et à être propre sur soi. La notion de qualité de

Il suffit de se dire : « Un jour, c'est moi qui serai en EMS… »

vie inclut le fait de jouir du paysage, écouter de la musique, communiquer, bouger, faire ce que l'on aime. » Pour cette raison, le personnel infirmier de la FCM cherche à maintenir l'autonomie des résidents, évite qu'ils ne restent au lit à journée longue. « Ça aussi, c'est récent. Durant les années huitante, dans tous les établissements, on attachait encore les patients. On jugeait qu'il était plus facile et moins risqué d'user de contention que de prendre le risque de voir tomber quelqu'un », explique celle qui n'a jamais supporté cette pratique. « Pour moi, devoir attacher un être humain est le comble de l'irrespect. J'ai donc fait de mon mieux pour mettre fin à cela. »

Changer le comportement général face aux aînés a demandé beaucoup de réflexion et de remises en question. « Entre infirmiers, nous nous sommes placés dans la peau d'un résident et de sa famille. Cette immersion dans des situations concrètes a tout modifié. Quand je jouais le rôle d'une grand-mère, un aide-soignant m'a fait patienter une demi-heure avant de daigner me servir à boire ou me conduire aux WC… Ce genre d'expérience s'inscrit en vous. Bien mieux que des heures de théorie, une telle situation vous fait saisir où commence l'intolérable et où s'impose le respect… »

En plus, ces jeux de rôles ont contribué à faire comprendre la rupture totale que constituent l'entrée et la vie en EMS : quitter son milieu et sa famille, se sentir proche de la mort. « Grâce à cela, nous avons mieux su accueillir les manifestations d'agressivité des familles lesquelles, elles aussi, doivent traverser de nombreux deuils par rapport à la situation de leurs parents placés en EMS. »

On l'imagine, les établissements de la FCM bénéficient depuis très longtemps des bons soins instaurés par Lana et ses équipes dont tous les auxiliaires de santé ou les assistants en soins et santé communautaire (ASSC) ont, au minimum, suivi le cours de la Croix-Rouge.

« A moyen terme, les EMS atteindront le niveau d'hôtels trois étoiles, avec soins (médicalisé) ou *nursing* (aide aux activités de la vie quotidienne que les résidents ne peuvent plus assumer comme marcher, se laver ou manger) », précise Lana.

« A l'hôpital le patient est entre les mains du personnel. Dans un EMS, le personnel est au service du résident. C'est toute la différence. Dans sa chambre d'EMS, le résident est chez lui. Nous devons donc commencer par frapper à sa porte, attendre sa permission d'entrer ou non. Une fois ces éléments bien intégrés dans l'esprit du personnel, on peut envisager la notion de qualité. Et cela n'est possible qu'avec des collaborateurs satisfaits… »

Si Lana regrette de ne pas toujours pouvoir répondre à chaque besoin individuel des femmes et des hommes qui travaillent à ses côtés, elle tente de faire au mieux. « Accorder un congé exceptionnel, ajuster les périodes de vacances aux attentes des uns et des autres vaut la peine : cela procure des satisfactions aux individus concernés lesquels, en retour, sont plus motivés et ont plus d'égards pour leurs semblables. Tout le monde y gagne. »

Comme sa collègue Laurence Wacker, Lana Barbiani pensait quitter la FCM après quelques mois, une fois son programme mis en place. Sept ans plus tard elle est plus engagée que jamais dans sa fonction et avoue : « Je partirai au moment de la retraite et la tâche ne sera jamais terminée car le respect n'a pas de limite supérieure… »

Fraîches impressions

Conseil juridique de la FCM, Annie Schnitzler est aussi l'une des dernières entrée en son conseil de fondation auquel elle participe depuis 2008. Elle a bien voulu partager quelques-unes de ses fraîches impressions.

« **La FCM représente** l'exemple type d'une fondation qui avance », note Annie Schnitzler qui relève aussi « que de nouveaux projets y voient sans cesse le jour, que les challenges se suivent sans se ressembler ».

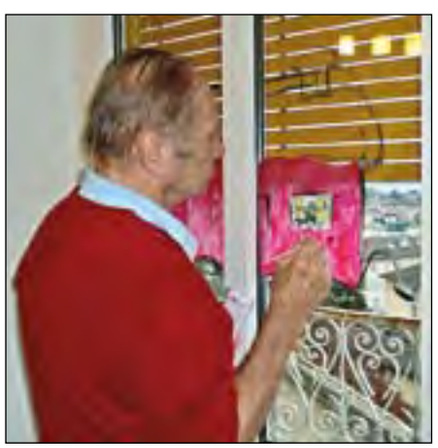
Mais ce qui l'impressionne le plus est « l'absence quasi-totale de conflits du travail » de son personnel. Interrogée à ce sujet, Annie Schnitzler déclare : « Ce réjouissant état de fait s'explique sans doute par le grand respect et l'écoute qu'accorde la direction de la FCM à ses collaborateurs. » Selon elle, cette situation va encore s'améliorer : « Les très bonnes conditions de résidence, donc aussi de travail, qu'offriront les réfections à venir et les futurs bâtiments de la FCM apporteront un net avantage. »

L'avocate relève aussi qu'en matière de droit du travail, la FCM offre à ses collaborateurs de bonnes conditions. « Le personnel doit le savoir, vu les rares recours à la justice que connaît la Fondation. Pourtant, précise-t-elle, nous employons des gens de niveaux culturels et sociaux très divers, ce qui pourrait provoquer des tensions. Or, dans la maison, les rapports sont très harmonieux. » Aux yeux d'Annie Schnitzler, les efforts de l'état-major de la FCM, composé, en plus de Roger Hartmann, d'une Laurence Wacker et d'une Lana Barbiani « professionnelles et chaleureuses, et qui plus est bonnes managers » expliquent, pour une part, ce bilan.

Annie pense par ailleurs que « l'esprit insufflé par Claire Magnin » anime toujours la Fondation. Elle juge également que « la confiance mutuelle entre collaborateurs et directeur compte, là aussi, pour beaucoup. » Enfin, elle apprécie que « l'entente cordiale qui règne au sein du conseil de fondation semble se répercuter partout dans l'organigramme ».

Annie Schnitzler forme le vœu que ce « mariage heureux » entre les membres du personnel et dans leur rapport avec la direction « puisse durer longtemps ». Elle espère en outre que « les prochaines générations de collaborateurs qui n'auront pas connu Claire Magnin parviennent à poursuivre la création de la fondatrice dans le respect de son œuvre ».

Enfant, Annie Schnitzler redoutait que ses grands-parents finissent leurs jours dans un EMS. « Lorsque c'est arrivé, je me suis jurée de contribuer au bon accueil que leur réservent ces établissements », raconte celle qui s'était toujours offusquée à l'idée que les familles ne puissent plus accueillir leurs aînés. D'après elle, la direction de la FCM « se pose de bonnes questions, a des ambitions élevées tant pour le bien-être de ses résidents que pour son personnel. » Autant de motifs pour lesquels elle se sent à sa place au comité, « bien que modestement».



Rares sont ceux qui ont rencontré, fréquenté et perçu Dame Vieillesse dans toute sa complexité. Jean-Pierre Bois, professeur à l'Université de Nantes, est de ceux-ci. Son *Histoire de la vieillesse*, parue aux Presses universitaires de France dans la collection *Que sais-je ?*, témoigne de sa compréhension de cette brave âme millénaire.
Grâce à lui, pour la FCM, Dame Vieillesse a bien voulu se prêter au jeu de l'interview à bâtons rompus ! Ses propos nous offrent un résumé du regard que, depuis la nuit des temps, les civilisations ont posé sur cette vénérable femme…

Dame Vieillesse se raconte…

Dame Vieillesse, n'avez-vous pas toujours suscité des réactions tranchées et opposées ?
J'en ai bien peur, en effet ! Quel qu'ait été le discours dominant du moment, on m'affublait de façon systématique de deux caractéristiques opposées – sagesse et folie, joie et tristesse, beauté et laideur, vertus et corruptions de l'âge –, mais sans doute complémentaires. Allez savoir !

Comment expliquez-vous ces oppositions systématiques à votre endroit ?
Elles traduisent les deux aspirations des hommes : d'un côté l'espoir d'une vie longue et, de l'autre, le refus des faiblesses de l'âge et de tous les désagréments que je leur impose…

Cela dit, dans les temps anciens, vous sembliez être perçue comme une faveur accordée à ceux qui avaient mené une belle et bonne vie…
Il paraît. C'est pourquoi les patriarches étaient les chefs naturels des premiers groupes humains.

Jusqu'à quand ce statut de guide accordé aux vieillards a-t-il duré ?
Jusqu'au temps des royaumes d'Israël et de Juda. Je me souviens d'un sacré conflit survenu lors du règne de Roboam, vers 935 avant J.-C. Ce fut la première fois que les courtisans incitèrent un jeune roi à se débarrasser des vieux conseillers du règne précédent.

Et par la suite ?
C'est devenu courant dans les monarchies organisées. Dès lors, la place des vieillards a connu une lente dégradation. En fait, plus la complexité a augmenté, plus les aînés ont perdu leur pouvoir politique et judiciaire. Au IVe siècle avant J.-C., Aristote parle de la Constitution d'Athènes comme d'un modèle « délivré de l'emprise des vieillards ». C'est dire…

Il n'empêche que De Senectute, *apologie de la vieillesse de Cicéron, rompt avec la tonalité dominante des ouvrages de son temps…*
Vous avez raison : dans ce dialogue entre Caton l'Ancien et deux jeunes gens, le premier

Page précédente : Grand-mère lisant la Bible (1910), peinture de l'artiste suisse Albert Anker.

Ci-contre : mosaïque catalane représentant une vieille femme, IIIe siècle avant J.-C.

Page suivante :
Détail d'une représentation du Norvégien Christian Jakobsen Drackenberg par Johan Rudolph Thiele (1736–1815).

Portrait d'un érudit par Domenico Fetti (vers 1589–1623).

Portrait de Francesco Giamberti peint par Piero di Cosimo (1462–1522).

propose quatre arguments réalistes et favorables à l'âge.

Quels sont-ils ?
Il affirme tout d'abord qu'être vieux ne détourne pas des affaires ; d'après lui, les activités qui exigent autorité et jugement conviennent très bien aux vieillards. Ensuite, il juge que le déclin physique ne gêne pas puisqu'on n'attend plus d'eux de faire preuve de force corporelle. Son troisième argument concerne le renoncement aux plaisirs de la table ou de l'amour. Il s'agit, à son avis, d'une libération plus que d'une punition. Cela laisse place à d'autres joies : l'agriculture ou la satisfaction d'observer ses récoltes croître dans son jardin. Enfin, à ceux qui identifient la vieillesse à l'approche de la mort, il répond : on décède à tout âge. De plus, pourquoi redouter la mort si la disparition plonge le décédé dans le néant ou dans la vie éternelle ?

Au final, sa morale annonce la vision des siècles suivants !
Très juste : on se met à penser que la vieillesse n'est que l'acte final d'un drame. Drame dont il s'agit surtout de craindre qu'il dure trop…

Quelle perception a-t-on de vous au Moyen Age ?
Regardez les statues qui ornent les cathédrales romanes ou gothiques : elles reflètent

surtout l'intemporalité de l'âge médiéval (à l'époque, on ne sait trop quand commence la vieillesse et on n'accorde pas un véritable statut aux aînés). Dans ces œuvres de pierre, le port de la barbe exprime la vieillesse, tout comme un livre évoque la sagesse ou la faucille représente le moissonneur. Les visages des vieux saints ou des prophètes ne présentent en général pas de rides. Aucune déformation n'altère leurs traits : ils sont beaux.

Mais dès le XIIIe siècle, période de la première Renaissance italienne, apparaît une représentation plus réaliste de la vieillesse…

Oui, les fresques de l'église supérieure d'Assise en sont la preuve. Le portrait d'Isaac, peint par Pietro Cavallini montre, pour la première fois, un homme défaillant et souffrant, et non plus une allégorie édulcorée de l'âge.

Avec les siècles qui passent, tout ne paraît-il pas s'accélérer ?

Depuis toujours, le monde paraissait immobile aux hommes, identique à lui-même. Mais voici que les choses se mettent à changer. Les progrès accélèrent et chamboulent tout sur leur passage : avec la découverte de l'imprimerie et de l'Amérique, l'apparition de la Réforme, les hommes ont eu l'impression de vivre vite et de vieillir tôt.

Vous souvenez-vous de cas précis qui vous font dire cela ?
Et comment ! Savez-vous à quel âge Erasme a écrit son poème sur la vieillesse ? A 29 ans ! Du jamais vu ! Et Montaigne : il se voit vieux à 47 ans ! Je ris encore de la curiosité résignée que lui inspire ce constat… A sa suite, les malherbiens prétendaient être vieux à 30 ans ! D'ailleurs Racan entre en retraite à cet âge. Quant à Molière, dans ses pièces, il met en scène des barbons… dans la quarantaine !

Tous les jeunes se voient-ils déjà comme vieux en ce temps-là ?
Surtout les gens de lettres ou d'esprit. Les hommes d'action, eux, expriment une conscience tardive de leur vieillesse. Autrement dit, la majorité confirme l'attitude générale du Moyen Age face à la vie.

Et au siècle des Lumières, autre période de grand changement de la perception du monde ?

Ci-contre : *Portrait d'une vieille femme* réalisé par le graveur Jeremiasz Falck, vers 1656, d'après un tableau de Bernardo Strozzi.

Page suivante : *Portrait de l'amiral John Jervis, Ier Earl St Vincent dans son grand âge* (1806), par Domenico Pellegrini (1759–1840).

A ce moment-là, les sociétés découvrent l'individu en tant que tel. Il s'ensuit que les gens se mettent à entretenir un autre rapport avec les âges de la vie.

L'enfance leur inspire de la tendresse et les rapports familiaux suscitent en eux de l'émotion.

La vieillesse et les vieillards provoquent davantage d'affection. En ce siècle de « la naissance des vieillards », comme l'a dit je ne sais plus qui (ma mémoire flanche parfois !), on ne considère plus tellement l'âge en termes de pouvoir ou de dépendance, de richesse ou de détresse.

Comment considère-t-on alors l'âge ?
Plutôt comme un facteur nouveau d'identification personnelle. Je me souviens qu'à cette époque, tout le monde m'accordait une qualité particulière, des besoins spécifiques et une dignité éminente. Si j'en crois Jean-Pierre Bois, qui a beaucoup écrit sur moi, cette évolution favorable à mon égard constitue « l'un des aspects d'un mouvement plus profond de l'ensemble des sociétés européennes. »

En effet, il va jusqu'à affirmer que ce fut peut-être « l'événement majeur de l'histoire moderne et la véritable transition entre les civilisations médiévales et les civilisations contemporaines »…
Si cela est vrai, j'avoue en éprouver une certaine fierté ! Selon lui, de cette nouvelle conception des aînés a surgi un changement de société. Jusqu'alors, celle-ci relevait d'un mode communautaire. La personne appartenait à un groupe régi par ses propres règles, groupe que les Anciens dominaient souvent. Et voici qu'advient l'ère des sociétés administrées. Elles se mettent à identifier l'individu dans une structure étatique. Si ma mémoire est bonne, le moment clé de cette évolution remonte à 1750–1770. On n'assistait alors pas tant à la naissance de la seconde génération des Lumières qu'à la première génération romantique, laquelle maîtrisera les révolutions politiques de la fin du siècle…

Le XVIIIe siècle va même jusqu'à vous attribuer des qualités acquises !
C'est vrai ! Les gens s'accordent à dire que quiconque a vécu aussi longtemps que moi possède un savoir accumulé admirable. Mieux encore, on part du principe que mon âge me dote de vertus : justice, bonté

Pour les contemporains de la naissance de la photographie, en 1826, les images produites par cette « écriture de lumière » paraissent « objectives » comparées à la subjectivité de l'œil du peintre. Près d'un siècle auparavant, Diderot avait précisément reproché cela au tableau de Lejeune, *La Charité romaine* : « Les détails du vieillard sont admirables : belle tête, belle barbe, beau caractère, belles jambes, beaux pieds, belles oreilles, et des tissus, et des chairs ! Mais ce n'est pas le tableau que j'ai dans l'imagination. » S'il avait pu contempler les premières photos de gens âgés, Diderot aurait peut-être constaté qu'au XIXe siècle en tout cas, le vieillard est beau, ainsi que l'avait écrit l'auteur de *Notre-Dame de Paris*. Au temps de Hugo, « La vieillesse a sa spécificité », explique Jean-Pierre Bois dans son Histoire de la Vieillesse. « L'âge avancé n'est plus qu'une simple version tardive de l'âge adulte, mais bien le moment d'un nouvel équilibre, doté de ses propres composantes », poursuit-il. Valable dès le XIXe siècle, ce constat s'applique encore de nos jours pour le plus grand bénéfice des aînés.

et tempérance comptent au nombre de mes caractéristiques. Après avoir créé le « bon sauvage », la pensée des Lumières engendre le « bon vieillard » ! Et aux vertus soudainement liées à l'âge avancé, elle ajoute celles de l'état naturel. Ainsi, rides et cheveux blancs attendrissent les philosophes. Selon eux, ces attributs suffisent à effacer les défauts et les errances de la jeunesse ! Cette conviction se traduit d'ailleurs dans les faits : à l'époque des Lumières, l'Etat et la famille restituent du pouvoir aux vieillards. Cela n'était pas le cas au siècle précédent, indifférent à l'âge.

Et au XIXe siècle, comment la société vous perçoit-elle ?
Plus nettement ! D'abord parce que la photographie entre en jeu et montre de façon objective à quoi je ressemble. Ensuite parce que c'est l'heure des recensements précis de la population. On estime ainsi qu'en 1800, avec un taux de gens âgés de 60 ans et plus de 5 à 10 % selon les pays, l'Europe compte 12 à 15 millions de vieillards. Naît alors une pratique nouvelle : la charité privée et les maisons de retraites que vous appelez maintenant EMS…

Pourquoi cet essor du vieillissement ?
La chute de la mortalité est due, comme toujours, aux progrès du siècle. L'amélioration de l'agriculture et de la circulation des marchandises, d'une part, mais surtout celle de l'hygiène publique et individuelle ainsi que les progrès de la médecine et de la chimie médicale d'autre part.

Parlez-nous des rapports qu'entretiennent avec vous les hommes du XXe siècle…
Vous le connaissez aussi bien que moi ! J'ai juste envie de rappeler qu'il s'agit du siècle de ma grande victoire : le recul de la mortalité a engendré un impressionnant gain de longévité. Vous parlez maintenant de quatrième âge, c'est dire qu'on ne se débarrassera pas facilement de moi !

Page précédente : personnes âgées aux premiers temps de la photographie.

Ci-dessus : carte postale promotionnelle pour le phonographe Edison (1905). Les aînés manifestent une expression de ravissement devant les sons que fournit l'appareil… Comme quoi le plaisir n'a pas d'âge.

Lumière sur des travailleurs de l'ombre

Un jour dans un EMS, le lendemain dans un autre, ils figurent parmi les collaborateurs « volants » de la FCM. L'action de ces acteurs de l'ombre participe au bien-être des résidents et des employés. Ils travaillent en partenariat avec les secteurs des soins, de l'hôtellerie, des cuisines et de l'administration. De qui s'agit-il ?

Nous parlons des responsables de la sécurité, de la technique et des extérieurs, bien sûr. Gérard Moser (responsable du service technique), Alain Lepori (chargé de sécurité et adjoint du responsable technique, et Laurent Magnin, horticulteur paysagiste, partagent leur vision de la FCM par le petit bout de leur lorgnette.

Depuis l'arrivée de Laurent Magnin, en janvier 2012, les extérieurs des sites de la FCM ont fière allure. L'entretien constant, les plantations soignées et les créations diverses qu'on lui doit rendent les lieux plus accueillants et séduisants. « Améliorez l'esthétique, m'a dit Roger Hartmann. C'est une belle mission ! » lâche Laurent (qui n'a pas de lien de parenté avec son homonyme). Ses efforts portent leurs fruits : « Les

résidents sortent davantage dans les jardins, comme si ces espaces étaient plus attirants. » Avec les animateurs des Berges du Léman, Laurent Magnin a établi un parcours didactique. « Les résidents en apprenant le nom des arbres et des fleurs, entraînent leur mémoire et meublent leurs après-midi », explique-t-il. D'autres projets mijotent dans sa tête : « Compléter la terrasse existante de Mont Fleuri avec un barbecue, une fontaine, des bancs, un chemin dans le gazon et une serre prévue pour que les résidents puissent y travailler sans devoir se pencher. Et ce n'est qu'un début ! », précise Laurent.

Les contributions des responsables de la technique et de la sécurité sont peut-être moins visibles à l'œil mais tout aussi importantes. « En fait, on ne mesure l'importance de leur rôle que lorsqu'un ascenseur s'immobilise, qu'un robinet fuit, que le réseau informatique tombe en panne ou qu'un accident survient… Le reste du temps, ils sont invisibles parce que tout va bien ! », explique Roger Hartmann. C'est pourquoi, le directeur les laisse faire leur métier sans les brider : « C'est notre garantie de nous consacrer à nos résidents dans de bonnes conditions ».

Gérard Moser apprécie la confiance et la marge de manœuvre dont il dispose : « Etre entendu et pris au sérieux par la direction est bien sûr agréable, mais surtout très efficace. Dans notre secteur, la plupart des investissements sont mis au budget après la visite annuelle de Roger Hartmann. » A cette occasion, Gérard Moser et Alain Lepori passent en revue l'état des lieux et les diverses situations. Ils proposent ensuite des moyens d'améliorer les choses.

« Pouvoir élaborer le budget en direct avec le directeur, tout près du cœur de l'action, ne se rencontre pas dans tous les EMS », relève Alain. « Pourtant, grâce à cette méthode, les décisions tombent sans délai. Cela compte dans notre secteur pluridisciplinaire qui touche à l'ensemble de la Fondation et à la sécurité de tous. » Manifestement, ce mode d'opération fonctionne bien : « Nous réussissons haut la main les examens de sécurité imposés par l'organe d'audit », précise-t-il encore.

« Avec Antonio Alves (chaises roulantes et lits électriques), José Alves Da Cruz, (sanitaires et polyvalent), Marc Jaquier (service technique et polyvalent) et Daniel Gianotti (aide horticulteur), nous formons une équipe performante et bien coordonnée », explique Gérard. « J'éprouve une certaine fierté de parvenir à de tels résultats, malgré le petit nombre que nous sommes et la multitude des situations auxquelles nous devons faire face. »

En matière de maintenance technique et de sécurité, les jours se suivent et ne se ressemblent pas. « En arrivant le matin, les équipes soignantes de nuit nous apprennent ce qui s'est produit durant notre sommeil. Et selon les accidents, les problèmes d'eau, de neige ou autres, on doit composer, jongler, parer au plus pressé », raconte Alain Lepori. Dans ce domaine où n'existent ni routine ni possibilité de se reposer sur ses lauriers, les responsables techniques disent avoir du travail jusqu'à leur retraite et… se réjouissent de chaque nouveau défi à relever.

Un jour, la jeune infirmière-assistante Monique Cachin (Chollet, à l'époque) a protesté auprès de Roger Hartmann. Elle critiquait une décision de la direction qu'elle jugeait inacceptable. Son patron, après lui avoir expliqué la situation, lui a dit : « Vous avez carte blanche pour faire mieux, Monique. » Cette petite phrase a modifié son parcours professionnel tout tracé pour faire d'elle une responsable qualité, investie d'une véritable mission…

Quand on a carte blanche…

Pour Monique Cachin, tout commence durant son stage aux Pergolas, alors qu'elle suit l'école de soins infirmiers. « La psychogériatrie et sa mission m'ont d'emblée intéressée. Défendre les enfants et les animaux, que je considère comme ‹ innocents parmi les innocents › m'avait toujours préoccupée. Après avoir découvert la détresse des personnes démentes, je les ai ajoutées à ma liste des êtres extrêmement vulnérables. Dès lors, j'ai voulu œuvrer en leur faveur. Voilà pourquoi, à la fin de ma formation, en 1990, j'ai posé ma candidature comme infirmière-assistante à L'Etoile du Matin. »

Six ans plus tard, la notion de « démarche qualité » voyait le jour dans les EMS. Roger Hartmann sollicita alors des consultantes externes (dont Laurence Wacker qui n'a plus quitté la FCM !). « Elles nous expliquaient ce qu'il fallait instaurer pour progresser. On devait décrire tout ce que l'on faisait. Mais il me paraissait plus profitable d'interroger les résidents afin d'établir les priorités. Je n'ai pas pu m'empêcher de proposer une enquête de satisfaction. C'est dans ce contexte que Roger Hartmann a pris la peine d'écouter mes idées, de me consacrer du temps, et m'a donné l'opportunité de me réorienter », se souvient Monique.

Sous la supervision de Laurence Wacker, Monique s'est formée comme agent de qualité en milieu médico-social. Par la suite, elle a suivi le même cursus que Laurence afin de pouvoir gérer seule le système de management.

L'aventure du système qualité commençait à la FCM, laquelle a certifié en 2003 ses établissements de la plaine : Les Pergolas,

« Les 22 audits internes de qualité effectués par nos soins en 2012 ont engendré 83 recommandations d'amélioration que nous avons mises en œuvre. »

L'Etoile du Matin et Mon Désir. Sept ans après, elle englobait Les Berges du Léman et son EMS de montagne : Le Soleil. Et tous les deux ans, ces établissements repassent leur certification ISO.

Cette démarche a uniformisé les pratiques, chose très importante dans une fondation multisites comme la FCM. « Ainsi, dans tous nos établissements, le résident devrait recevoir le même accueil », explique Monique.

Avant, la Fondation fonctionnait sur la tradition d'hospitalité intuitive insufflée par Claire Magnin. Maintenant, elle dispose d'un système que Monique souhaite tout aussi humain et chaleureux, mais ficelé, décrit et reproductible par chacun de ses collaborateurs. « Il s'agit là d'un idéal, bien sûr, explique Monique Cachin. Mais comme avec toute démarche calibrée et normée, une abondance de détails et de procédures risque de tuer dans l'œuf les initiatives personnelles. Et puis, ce système ne vient pas à bout de tous les défauts inhérents au savoir-être des gens qui l'appliquent. Si un collaborateur ne possède pas ce petit plus qui s'impose pour parvenir à intégrer une équipe pluridisciplinaire travaillant en milieu social, les rouages grincent… Hélas, nos directives ne fournissent pas d'empathie en sachet à consommer sans modération ! »

Néanmoins, l'introduction du système qualité a beaucoup fait évoluer les sensibilités des collaborateurs. Le résident en est le premier bénéficiaire. « Chacun de nos employés sait que le résident a droit à des prestations dignes d'un hôtel. Que sa chambre est son espace. Que sa dignité doit être respectée. »

A la question « quel message aimeriez-vous faire passer ? », Monique Cachin répond avec son intensité coutumière : « De nos jours, les EMS essuient toutes sortes de critiques. Pourtant, je suis bien placée pour voir la belle énergie que la plupart de nos collaborateurs déploient afin de satisfaire les résidents. Même si l'on n'est pas toujours au top – après tout, la tâche est complexe et le domaine vaste –, il me plairait que les familles des résidents sachent que l'on se donne une peine folle pour offrir une haute qualité de séjour en EMS à leurs proches. »

Monique observe la haute performance actuelle du système, lequel reste perfectible. « Il permet de détecter des potentiels d'améliorations. Et, chaque année, nous faisons de grands progrès. »

Ce formulaire de qualité l'aide beaucoup. Il est à disposition de tous (résidents, familles, collaborateurs, fournisseurs, etc.), tant dans les EMS que sur Internet. Chaque requête reçue par son intermédiaire exige à la fois des actions immédiates et correctives, mais encore préventives.

« Notre travail consiste aussi à vérifier, sur le terrain, la conformité avec ce qui est dit dans la documentation. Cela nous permet de détecter des écarts qui tous font l'objet d'une action immédiate. Les 22 audits internes de qualité effectués par nos soins en 2012 ont engendré 83 recommandations d'amélioration que nous avons mises en œuvre. »

Le logiciel qu'emploie la FCM à cette fin lui permet de traiter, suivre et garder la trace aussi bien des écarts relevés que des suggestions reçues et appliquées. Elle peut ainsi savoir quand et comment ont été corrigés les problèmes et quelles actions préventives elle

a conduit. « Grâce à l'informatique, nous consolidons nos bases, bien sûr. Mais nous pouvons aussi réactiver des solutions éprouvées et éviter de reproduire d'anciennes erreurs. »

Nonobstant cette aide informatisée, Monique demeure une femme de terrain. « Je continue à arpenter nos établissements lors d'audits ou de visites. Cela me fait voir quantité d'éléments à améliorer. Cette prise avec la réalité me convainc à chaque fois que je n'aurai jamais fini d'activer ce système. Tirer, faire adhérer, motiver à nouveau, encourager, montrer que cela vaut la peine, tel est mon destin ! Car s'il est relativement aisé de lancer un système qualité, le maintenir vivant et sur les rails demande un effort constant. »

Une fois par année, Monique Cachin expose à la direction un grand tableau. Celui-ci résume l'état de la qualité qui règne dans chaque EMS de la FCM. « C'est un moment important. Il me permet de présenter les avances réalisées. Et surtout de montrer ce que nos collaborateurs ont fait. Un tel bilan est fondamental car mon travail consiste surtout à récolter leurs fruits. Sans eux, mes ambitions resteraient à l'état de rêves. »

La qualité à la mode du XXIe siècle

« Les premiers instruments d'instructions et de contrôle qualité pesaient des dizaines de kilos », précise Monique Cachin : 4 classeurs fédéraux réunissaient en effet les 400 documents du système qualité. Nos EMS totalisaient donc 68 classeurs au total contenant 6800 documents qu'il s'agissait de tenir à jour. » Exercice aussi laborieux que fastidieux. La moindre modification d'un document devait se répercuter dans le classeur correspondant de chaque établissement… L'informatique a tout changé. Un logiciel contient toute la documentation. Un autre permet de détecter les potentialités d'améliorations. Monique a consacré son travail de diplôme de responsable qualité au transfert des données papiers sur support électronique. Tâche considérable que d'adapter la présentation des flux, des rôles et des check-lists aux exigences des logiciels, mais qui porte ses fruits. « Aujourd'hui, la diffusion d'une documentation en permanence à jour est quasi instantanée dans tous les sites de la FCM. »

« Les résidents désorientés me touchent de plus en plus, peut-être à cause de mon propre vieillissement. Ils m'inspirent l'empathie dont je tire l'énergie nécessaire pour continuer à vouloir améliorer leur confort au moyen de notre système de qualité. »

Et demain ?

Sur les mers, les capitaines de navires possédaient un livre essentiel : le portulan. Ce recueil décrivait chaque port, son fond particulier, les marées qu'il subit, comment y entrer et en sortir, la liste de ses inconvénients et de ses avantages. Pour la direction de la FCM, les eaux de l'avenir sont également incertaines et imprévisibles. D'où, afin de tenir son cap et de prévenir les avaries, les portulans que la Fondation a élaborés : *La Rose des Sables* et *Horizon 21*.

Photomontage du projet d'architecture retenu pour le futur EMS de Leysin.

Une rose des sables se façonne et se modifie au fil du temps. Le plan directeur de la FCM peut donc évoluer pour répondre aux défis à venir, mais il fournit les lignes directrices à suivre fermement. La FCM compte sur ce texte pour demeurer une référence en matière d'hébergement, qui plus est de rester un partenaire fiable, performant et actif au sein de la politique sanitaire vaudoise.

Un horizon, c'est bien connu, est une ligne horizontale qui s'éloigne à mesure que l'on s'en approche. En intitulant *Horizon 21* l'autre volume clé du portulan de la FCM, Roger Hartmann a sans doute fait écho à la mise en garde que lui répétait sans cesse Claire Magnin : « Tu n'auras jamais fini… » En effet, dans le domaine des soins, de l'accueil et de l'humain en général, rien n'est définitivement acquis, tout doit se travailler encore et encore…

Il n'en demeure pas moins qu'*Horizon 21* réunit les visées structurelles que la Fondation ambitionne pour ses établissements. Outre la chambre à un lit, des espaces de déambulation suffisants, des salles d'accueil pour familles et des lieux de fin de vie, la FCM caresse d'autres ambitions : des EMS conçus comme des ruches, réunissant entre autres des petits magasins. Mais la volonté de la direction consiste à retrouver dans ses EMS l'ambiance et les fonctions des maisons. Elle adhère au concept du *cantou* (mot occitan qui signifie *près du feu*), lequel, dans ce cas, se traduit par Centre d'activités naturelles tirées d'occupations utiles. Un tel EMS ressemblerait moins à une structure hospitalière et davantage à un appartement familial. Grâce à cela, les résidents retrouveraient le calme propre à un chez soi plutôt que le stress imposé par un nouvel environnement.

Dans cette vision d'avenir, faite de confort et d'espace, éléments propices à susciter chez le résident un sentiment de « chez soi », même les collaborateurs qui n'habitent pas à proximité disposeront de salles de repos. L'architecture des lieux leur évitera des pas inutiles et leur assurera de meilleures conditions de travail.

Un premier projet concret verra le jour sous peu à Leysin. Le gagnant du concours d'architecture étant désigné, un établissement flambant neuf va sortir de terre afin de doter les résidents de montagne de la première structure fondée sur cette philosophie. Par cet objet tangible, la FCM franchira un pas décisif en direction de son… centième anniversaire !

« Certes, nombre des acteurs du bel effort commun et des réalisations majeures dont la FCM pourra s'enorgueillir ne seront plus là pour goûter, en 2063, aux fruits obtenus alors », relève Roger Hartmann. « Mais nous sommes convaincus que, tout comme nous, ils sont déjà fiers, aujourd'hui, de ce qu'ils ont rendu possible jusqu'ici. Pour le travail accompli dans ce sens et pour ce que nos successeurs effectueront, fidèles à nos précieux portulans, merci, mille fois merci. »

Puisqu'il faut bien conclure…

Nous voici arrivés au terme de cette évocation du demi-siècle d'existence de la Fondation Claire Magnin et des projets qu'elle caresse. Comment conclure le livre d'une aventure qui, selon nous, ne devrait pas, vu l'importance de sa mission, connaître de fin ?

Après tout, nos collaborateurs – qui rendent tout possible – se consacrent à l'individu et s'ingénient à lui apporter, dans le respect de sa personne, réconfort de l'âme et qualité de vie pour la période qu'il passera dans l'un de nos établissements.

Certes, notre action peut paraître insignifiante face aux malheurs du monde et à l'ampleur de la tâche à accomplir. Mais, face à ce regard critique, nous pourrions répondre avec cynisme qu'au final, rien n'a d'importance, à commencer par la vie humaine comme le pensent certains. Au lieu de cela, nous préférons nous accrocher à notre œuvre et à la poursuite de nos objectifs. En effet, nous demeurons convaincus qu'à notre modeste mesure, il importe d'agir de la sorte car nous faisons du bien.

Dans cet ordre d'idée, nous empruntons quelques lignes allégoriques au fameux historien autrichien Ernst Gombrich. Tout en reconnaissant le côté dérisoire du présent et de notre existence terrestre, il conclut ainsi sa *Brève histoire du monde* :

« Nous ne savons qu'une chose, c'est que le « fleuve du Temps » continue indéfiniment de s'écouler en direction d'une mer inconnue. […] Quand nous en sommes très près, nous réalisons qu'il s'agit bien d'un vrai fleuve, et ses vagues bruissent comme les vagues de la mer. Le vent est fort, la crête des vagues est couverte d'écume. Regarde-les bien, ces millions de bulles blanches et scintillantes qui naissent à chaque vague et meurent aussitôt après. Au même rythme que celui des vagues, de nouvelles bulles montent à la surface puis disparaissent. La crête de la vague les porte un bref instant, puis elles retombent, comme avalées, et s'évanouissent. Vois-tu, chacun de nous n'est rien de plus que cette goutte scintillante, minuscule, sur les vagues du Temps qui courent au-dessous de nous pour s'enfoncer dans les brumes indéfinissables de l'avenir. Nous émergeons de l'eau, nous regardons autour de nous et, avant même de nous en rendre compte, nous avons disparu. Impossible de nous voir dans le grand fleuve du Temps. Sans cesse, de nouvelles gouttes font surface. Et ce que nous appelons notre destinée n'est rien d'autre que notre combat au milieu de cette multitude de gouttes, le temps d'une simple montée et descente de la vague. Cet instant est bref, mais nous voulons en profiter. Cela en vaut la peine[1]. »

1. *Brève histoire du monde* par Ernst H. Gombrich. Chapitre *La lutte pour un nouveau partage du monde*. Ed. Hazan, Paris, 2007, p. 218.

Peau d'eau, aquarelle de Bernard Völlmy, détaille l'incessante « mécanique » des vagues ainsi que les dérisoires gouttelettes qui les accompagnent…

Crédits (photographies, illustrations)

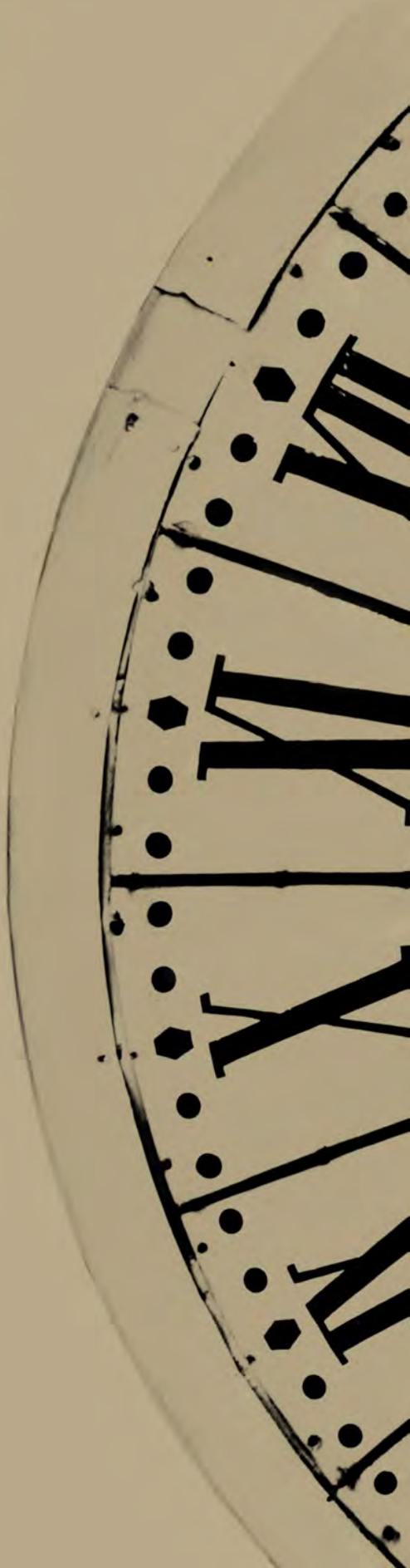
Photographies de Grégoire Montangero sauf :
Archives Fondation Claire Magnin : pp. 27, 35-36, 47, 57, 72-73, 135.
Archives Roger Hartmann : pp. 16-17, 23.
Archives Jean-Pierre Magnin : p. 15.
Archives Jean-Claude et Madeleine Monney : pp. 54-56.
Source Wikimedia Commons : pp. 24-26, 43 / **Michael Gäbler** : p. 65 / **Derek Ramsey** : p. 118-119 / 127-133.
Emmanuel Lattes : couverture.
Jean-Paul Maeder : p. 79.
Peter Mosimann : p. 103.
Photo Clic, Aigle : p. 107.
Photo Nicca, Leysin : pp. 102, 105, 109.
Jérémie Voïta : p. 71 (source : Musée historique de Vevey).
Bernard Völlmy : p. 142.
Farini Architectes, Lausanne : p. 140.

Impressum

Conception, interviews, rédaction, photographies et mise en pages : Grégoire Montangero
Supervision : Roger Hartmann et Claude Poët
Assistant de production : Olivier Perrochet
Photolithographie : Baptiste Doxa
Relecture : Marlyse Rytz et Patrick Schifferle

Achevé d'imprimer sur les presses
de l'Imprimerie Gessler SA
à Nyon
en mai 2013
pour le compte de la Fondation Claire Magnin.

Après un demi-siècle d'activités discrètes au service d'autrui, ce livre propose une mise en lumière de la Fondation Claire Magnin, au travers des témoignages de celles et de ceux qui la font vivre.



Fondation Claire Magnin
Résidences médico-sociales

© 2013 – Grégoire Montangero &
Fondation Claire Magnin (FCM).
Photo de couverture :
© Emmanuel Lattes.
Tous droits réservés.
Imprimé en Suisse.
www.fcm63.ch