



Vue depuis le site de Bellevue

Fondation Saphir : relever le défi du vieillissement de la population vaudoise

La Fondation Saphir (anciennement Mont-Riant) a été créée en 1989 et est reconnue d'intérêt public à but idéal. Elle se consacre au domaine médico-social du canton de Vaud et est active dans l'accueil et l'accompagnement de personnes fragilisées dans leur intégrité physique et psychique au cours de leur processus de vie. Le bénéficiaire, en sa qualité de personne et non de cas, est au centre des préoccupations de la Fondation Saphir et représente le point de départ de toute action entreprise par l'institution. Les structures d'accueil et les établissements de la Fondation couvrent trois missions : la gériatrie, la psychiatrie de l'âge avancé et la psychiatrie adulte.

Depuis quelques années, la Fondation Saphir est engagée dans plusieurs opérations de restructuration et de construction. L'actuel projet phare de l'institution est la construction du nouvel EMS Mont-Riant sur le site de Bellevue à Yverdon-les-Bains. Plusieurs autres opérations sont engagées comme la construction d'un immeuble d'appartements adaptés, toujours à Yverdon-les-Bains ou encore d'un nouvel EMS à Orbe. L'objectif de ces différentes opérations est de répondre au mieux aux besoins de la population et au défi représenté par son vieillissement.



Présentation avec **André Allmendinger**, directeur, et **Claude Recordon**, président du conseil de fondation

La Fondation Saphir...

Saphir a pour origine la Fondation Mont-Riant, créée il y a plus de trente ans par le couple d'infirmiers Patrice et Marianne Levy. En fin d'année 2011, André Allmendinger a repris la direction de la fondation, renommée en 2013 Saphir (pour Soutenir et Accueillir en Pôle d'Hébergement Interdisciplinaire Régional). La fondation est active dans trois missions distinctes : la gériatrie, la psychiatrie de l'âge avancé et la psychiatrie de l'âge adulte. Elle intervient également avec des structures

de maintien à domicile comme les habitats adaptés et protégés, les centres d'accueil temporaire ou les appartements supervisés de psychiatrie.

Quel est le patrimoine immobilier de la fondation ?

Actuellement, nous disposons de sept EMS, dont trois de gériatrie situés à Ballaigues (EMS du Jura), Yvonand (EMS Maurice Bugnon) et Croy (EMS Contesse), deux de psychiatrie de l'âge avancé à Villars-Burquin (EMS La Douvaz) et Yverdon-les-Bains (EMS Mont-Riant) et deux autres chargés de la psychiatrie adulte à Corcelles-sur-Chavornay (EMS Le Pré-Carré) et Hermenches (EMS La Colombière). Outre ces établissements médico-sociaux, la fondation comprend un centre d'accueil temporaire (CAT) à Yverdon-les-Bains (CAT Manureva) pour la psychiatrie de l'âge avancé. L'institution exploite également des appartements supervisés, répartis sur l'ensemble du Nord vaudois pour la psychiatrie adulte. Le 1^{er} septembre 2015, La Résidence Agate, habitats adaptés et protégés, a également ouvert ses portes à Yverdon-les-Bains.

Existe-t-il un déficit de structures d'accueil pour personnes âgées au niveau cantonal ?

La présence de listes d'attente peut effectivement témoigner d'un certain déficit. Outre le nombre de places, leur modernisation et leur localisation sont un enjeu important dans la prise en charge de la personne âgée. Les Etablissements hospitaliers du Nord vaudois (eHnv) s'orientent vers un abandon de gestion de certains lits d'hébergement. À terme, ils souhaitent se recentrer sur leur mission de réadaptation aiguë et de soins palliatifs. Dans le cadre de notre collaboration au sein du réseau, leurs structures d'hébergement seront reprises par d'autres partenaires du réseau. Le nombre de places est donc suffisant par rapport aux besoins actuels de la population. Il doit toutefois être modernisé.

Quels sont les partenaires de la Fondation Saphir ?

Le canton est notre partenaire principal. Il assure le financement de la construction de nos nouveaux établissements et également une partie importante de nos coûts d'exploitation. Il intervient également par l'aide à la personne pour les résidents n'ayant pas les ressources nécessaires pour assumer leurs frais d'hébergement. La fondation collabore aussi avec le réseau de soins du Nord vaudois et de la Broye dans le cadre de la planification de la prise en charge. Les communes accueillant nos établissements sont également représentées par un membre au sein de notre conseil de fondation. Ainsi, la fondation préserve un contact direct et une grande proximité avec la région.

Les communes sont-elles influentes dans le maillage des établissements de la fondation ?

Elles sont importantes pour préserver la proximité de nos établissements, leur lien avec le territoire et leur intégration dans un environnement spécifique. Cependant, l'organisation de santé reste débattue et décidée au niveau cantonal.

Comment êtes-vous organisés ?

La fondation est organisée selon ses différents segments de clientèle : gériatrie, psychiatrie de l'âge avancé et psychiatrie adulte. Cette organisation s'appuie sur les différents sites répartis dans la région et les services transverses, tels que les ressources humaines, les finances, l'amélioration continue ou la communication, soutiennent, en collaboration avec la direction, le management et la gestion de ces différents segments de clientèle et des sites.

Quels sont les atouts d'un tandem président-directeur ?

Notre principal atout est la confiance mutuelle que nous avons pu construire pendant de nombreuses années avant de collaborer au sein de la fondation. André Allmendinger était directeur des hôpitaux du Nord vaudois et Claude Recordon président de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV). Nos bonnes relations nous permettent d'échanger franchement et de prendre en considération nos avis respectifs, tout en respectant notre sphère de compétence.

La fondation a basé son fonctionnement général sur l'approche processus. Quelles sont les spécificités de cette approche ?

Une approche processus reflète l'ensemble d'un fonctionnement. Ainsi, nous parvenons à découper le fonctionnement de la fondation par ses différents processus. Ce type de gestion nous permet d'aborder chaque point. Pour gérer ces processus, nous avons besoin d'indicateurs qui nous permettent d'évaluer l'atteinte de nos objectifs préalablement fixés. Cette approche développe une organisation simple, basée sur

un mode de fonctionnement reconnu dans tous types d'organisation. Elle nous permet de gérer les risques, de disposer d'indicateurs utiles et de faire des bilans cohérents. Cette approche est bien plus efficace qu'une logique de secteur.

Quels sont les axes majeurs de votre projet institutionnel global ?

La collaboration de la fondation avec son réseau représente l'un des axes majeurs de notre projet d'institution. D'autres projets importants portent sur la modernisation et le développement de nos infrastructures. Aujourd'hui, nous nourrissons des projets de construction d'un nouvel EMS, d'un centre d'accueil temporaire et d'un centre de gestion sur le site de Bellevue à Yverdon-les-Bains. Nous avons créé un immeuble d'habitats adaptés et protégés. Pour le secteur de la psychiatrie adulte, nous avons le projet de regrouper nos deux EMS dédiés en une structure unique et entièrement neuve. Nous souhaitons également créer un nouvel EMS à Orbe.

Quels sont les enjeux des différents projets dans lesquels la fondation est impliquée ?

Ces enjeux sont de répondre aux besoins de la population et au défi représenté par son vieillissement. L'habitat adapté et protégé offre une certaine indépendance au bénéficiaire tout en lui apportant un accompagnement social et des soins fournis par les structures régionales de soins à domicile. Le centre d'accueil temporaire répond à des besoins de prise en charge plus importants en fonction de l'état de santé de la personne. L'EMS est, quant à lui, réservé aux personnes particulièrement dépendantes nécessitant un hébergement continu.

Quelles sont les grandes lignes du projet de construction de l'EMS d'Orbe ?

Ce projet a pour objectif de répondre aux besoins croissants de la population située au pied du Jura et de remplacer des structures gérées par les eHnv par la reprise de leurs lits. L'EMS en question sera une structure neuve dont l'activité sera complétée par un CAT dans la ville d'Orbe, par les prestations du centre de réadaptation et de soins palliatifs des eHnv et par une permanence. Outre l'EMS, la fondation mettra en place un centre de production de chauffage pour le quartier.

Outre les eHnv, quels sont vos partenaires sur cette opération ?

La commune met le terrain à notre disposition. Le développement de la centrale de chauffage devrait se faire en collaboration avec des partenaires communaux et régionaux.

Comment la fondation est-elle connectée avec les réseaux existants sur le territoire ?

Sur les plans hospitalier et médico-social, la fondation appartient au Réseau Santé Nord Broye, et plus précisément la partie couvrant le Jura-Nord vaudois. Dans nos collaborations avec ce réseau, nous espérons jouer pleinement notre rôle d'interface entre les différents partenaires. Ces interfaces sont gérées de façon commune avec le réseau, tandis que les problématiques liées à l'hébergement sont traitées par la fondation. Prochainement, l'hôpital, les structures de soins à domicile, le réseau communautaire de Sainte-Croix et la Fondation Saphir devraient partager leurs stratégies afin de mettre en place une approche globale du réseau de santé du Jura-Nord vaudois. Nous aurons ainsi une organisation pleinement intégrée.

Quelle est la politique de la fondation en matière de coopération ?

La Fondation Saphir est proactive et maintient une collaboration exclusivement régionale. Nous sommes convaincus que la coopération est le seul moyen de mettre en place un fonctionnement ré pondant, dans les meilleures conditions, aux besoins de la population. Les acteurs de la région du Nord vaudois ont toujours su mutualiser leurs moyens et faire preuve d'innovation pour compenser un manque de ressources. Par ce caractère innovant, ils reçoivent l'aide du canton et assurent, ensemble, le maintien des meilleures prestations auprès de la population.

Quelles sont vos orientations stratégiques pour les années à venir ?

Nous disposons d'une vision à cinq ans qui se concrétise aujourd'hui. La reprise de différents EMS au cours des dernières années et les projets actuels permettent à la fondation d'atteindre une taille idéale. Grâce à ce volume, nous renforçons les équipes du management, des finances et des ressources humaines et surtout d'expertise clinique. Avec ces opérations, notre objectif était donc d'atteindre cette taille critique afin d'être plus efficaces et de recruter du personnel spécialisé dans nos différents domaines. Aujourd'hui, nous ne souhaitons pas augmenter outre mesure ce volume, car la fondation ne doit pas devenir une structure trop importante. Pour assurer au mieux son activité, elle doit maintenir une simplicité de gestion et une grande proximité. Outre le développement de la fondation, notre stratégie est de répondre aux besoins du réseau de santé en adaptant nos activités et nos établissements pour soutenir au mieux nos partenaires, notamment les hôpitaux engorgés et les structures de soins à domicile dont les prestations sont parfois trop difficiles à maintenir.

Dans le cadre de l'évolution des compétences, quelle est la place de la formation au sein de la fondation ?

Historiquement, la fondation a toujours mené un effort très important en matière de formation. Les domaines du médico-social et de la psychiatrie étant des secteurs parfois peu attractifs comparativement à l'hospitalier ou aux soins à domicile, la fondation a toujours offert la possibilité aux intéressés d'acquérir des compétences en interne. Ainsi, la Fondation Saphir investit dans ses actions de formation près de trois fois le budget exigé par la convention collective, soit 3,5 à 4% de la masse salariale. Cette formation est importante pour la motivation du personnel et s'accompagne de projets innovants obligeant le personnel et les cadres à faire preuve d'imagination et de réflexion. Le respect mutuel entre la direction et le personnel, le maintien d'une ambiance détendue et la pratique d'un management participatif sont des éléments importants pour maintenir le développement et le caractère innovant de la fondation.

Quel est l'état de santé financière de la fondation ?

Elle est excellente. Nos prédécesseurs entretenaient une gestion efficace permettant à la fondation de disposer de fonds propres et d'alimenter ses différents projets. En outre, l'organisation de la fondation lui permet d'être efficiente sur le plan économique, de dégager des bilans financiers positifs et de réinvestir les bénéfices dans les projets suivants, l'optimisation des structures et le maintien d'outils de management performants. Avec la taille de la Fondation Saphir, nous devons maintenant nous montrer vigilants et investir dans des outils de gestion très efficaces.

Quel message souhaiteriez-vous adresser à vos collaborateurs pour préparer l'avenir ?

Nous souhaitons leur offrir un plaisir de travail et un cadre favorable, encourageant le développement et la mise en valeur de leurs compétences. La direction doit apporter les moyens nécessaires à l'encadrement de proximité pour maintenir ce cadre favorable. Nos collaborateurs doivent aussi comprendre que notre institution encourage un fonctionnement de parole libre où chacun est fortement invité à s'exprimer s'il constate le moindre problème. La direction est ouverte à tous ses collaborateurs et encourage le règlement des problèmes le plus rapidement possible, avant qu'ils ne deviennent une gêne pour notre fonctionnement.

Quelle vision avez-vous de la prise en charge de nos aînés pour les années à venir ?

Cette prise en charge sera toujours plus complète. Les besoins seront très différents en raison du vieillissement de la population. Il nous faudra être capables de répondre à des demandes toujours plus spécifiques. Nous devons acquérir des outils et des structures dédiés et différents, mais formant un ensemble cohérent, correspondant aux besoins de la population. Les établissements doivent pouvoir prendre en charge des résidents particulièrement dépendants, mais également d'autres qui préservent une bonne indépendance et ne nécessitent qu'un accompagnement limité. Nous devons préserver le confort de vie de la population et la modernité de l'EMS. Dans ce contexte, les enjeux technologiques concernent aussi le domaine de l'hébergement. La domotique, par exemple, facilite grandement la prise en charge du bénéficiaire. Cependant, malgré cette modernité nécessaire aux EMS, car demandée par la population, il est essentiel de préserver le caractère humain de notre profession. Ainsi, la prise en charge se fera également par le bénévolat du proche aidant.

