

éditorial

une culture d'entreprise qui rapproche

Notre réseau d'EMS, nous l'avons dit à de nombreuses reprises, est hétérogène, mais sa diversité en fait sa richesse, aussi bien pour nos aînés qui devront peut-être faire appel à leurs services, que pour nos collaborateurs devant y trouver un travail enrichissant et motivant.

Les nombreuses définitions de la culture d'entreprise prouvent bien que celle-ci peut prendre des formes très diverses, selon l'histoire, le lieu, les objectifs, les hommes et femmes concernés d'une institution, qui vont mettre sur pied sa culture d'entreprise.

Notre réseau d'EMS aura donc, d'une part, une culture propre à chacun d'entre eux, mais le réseau lui-même doit sécréter une base commune à tous, parce que nous œuvrons avec des objectifs qualitatifs, par exemple, qui sont identiques. Cette partie doit nous aider à réfléchir et à travailler ensemble.

Les facettes d'une culture d'entreprise sont nombreuses et complexes. Nous nous attachons à n'en citer que quelques-unes:

- Les relations entre cadres et collaborateurs doivent s'harmoniser autour d'un but et d'un résultat commun à tous.

sommaire

éditorial:	une culture d'entreprise qui rapproche	1-2
dossier:	la culture d'entreprise	3-6
point de vue:	entretien avec P.-F. Unger, conseiller d'Etat	7-8
chantiers:	malvoyance, dossier de soins informatisé, formation...	9-10
gros plan:	le bénévole – un soutien indispensable	11-12
partenaires:	Avant'age – briser la solitude des aînés	13
brèves		14-16

Dans la culture d'entreprise, la forme du commandement doit s'imprégner d'une action motivante préalable et les responsabilités doivent être clairement définies. En outre, une culture d'entreprise qui ne respecterait pas une structure hiérarchique cohérente est vouée à l'échec. Par contre, un organigramme peut avoir des formes très diverses qui dépendront des connaissances et des caractéristiques des hommes et femmes impliqués.

- L'épanouissement de soi-même est l'une des notions de cette «vision» d'entreprise acceptée par tous. Elle permettra à chacun un enrichissement personnel, mais aussi un intérêt marqué pour son travail. La finalité de l'institution s'en trouvera confortée et la conduite de l'ensemble doit permettre de garantir les intérêts de chacun.
- La formation continue est un catalyseur d'idées nouvelles qui fait progresser la créativité. Elle permet également une remise en question de la culture d'entreprise lorsque cela est nécessaire, par ce recyclage permanent. Mais la formation continue, en changeant positivement la vie active des collaborateurs, leur pro-

cure une meilleure maîtrise des moyens nécessaires pour remplir une fonction.

- Enfin, la culture d'entreprise doit conduire à la réussite de l'institution. Cette réussite ne peut être envisagée qu'avec la concrétisation successive et persévérante d'objectifs valables.

La Bruyère écrivait : «La plupart des hommes, pour arriver à leurs fins, sont plus capables d'un grand effort que d'une longue persévérance.»

Une culture d'entreprise doit évoluer au rythme de la société qui l'entoure, mais les changements de cap ne doivent pas être inopinés et brutaux, car on pourrait briser la persévérance qui nous motive pour l'atteinte du but.

En résumé, nous aimerions que chacun ait chevillé en lui, au travers et par sa culture d'entreprise, la passion de l'EMS performant, aussi bien à l'égard de ceux auxquels il offre ses services, que de ceux qui œuvrent à son service.

Roald Quaglia
Président de la Fegems



dossier

La culture d'entreprise, outil d'une gestion participative

Ils appartiennent à un même réseau, partagent les mêmes valeurs de référence et poursuivent la même mission – l'accueil, l'accompagnement et le bien-être des personnes âgées dépendantes. Chacun des établissements médico-sociaux possède, de surcroît, sa propre culture d'entreprise qui façonne son identité, son image, sa personnalité. Entre le sentiment d'appartenance à un secteur et le développement d'une identité propre à l'EMS, quelle est la fonction de cette culture d'entreprise dans des institutions à but non lucratif, à vocation sociale et sans véritable marché concurrentiel? Constitue-t-elle une valeur ajoutée? Et le cas échéant, peut-on faire évoluer cette culture d'entreprise, afin qu'elle devienne une véritable ressource pour l'établissement?

Privée ou publique, à vocation sociale ou commerciale, bon nombre de sociétés possèdent une forme de culture d'entreprise, plus ou moins consciemment entretenue. Il s'agit cependant d'une notion complexe, dans laquelle interviennent de nombreux paramètres. Si tout le monde s'accorde sur le fait qu'elle existe et qu'elle peut être opérante, elle fait l'objet de nombreuses recherches et d'innombrables ouvrages qui ont abouti à autant de définitions. Et le débat est encore largement ouvert...

Cependant, on peut définir que la culture d'entreprise est constituée d'un ensemble de valeurs et de comportements auxquels les collaborateurs adhèrent et se réfèrent, et qui participent à l'évolution du groupe vers les objectifs de l'entreprise. Les auteurs s'accordent à reconnaître que la culture d'entreprise joue un rôle fondamental dans la vie de toute entreprise ou institution, dans sa gestion quotidienne, dans son évolution, ainsi que dans les processus de changements ou de développement. Indiscutablement, elle est porteuse de significations positives, car, en indiquant clairement une direction et en instituant un état d'esprit, elle favorise les échanges, confère un sens au travail de chacun, forge le sentiment d'appartenance. La culture d'entreprise, dit tout simplement, c'est un peu ce qui fait que l'on a envie – ou pas – d'aller travailler !

La culture d'entreprise ne se décrète pas, elle se construit, se maintient et évolue à partir de différentes composantes, au nombre desquelles on retiendra la vocation et les objectifs de l'entreprise, son histoire, la culture

du secteur auquel elle appartient, son implantation et son architecture, et, enfin, et peut-être surtout, son management.

La vocation et les objectifs d'une entreprise sont généralement définis au moment de sa fondation. Cela étant, pour l'ensemble du secteur des EMS, la vocation fait l'objet d'un accord au niveau du réseau, par le partage d'un certain nombre de valeurs communes, une «culture de la mission» commune à tous les établissements sur laquelle chacun d'entre eux pourrait construire ses spécificités. La charte éthique de la Fegems fonde les prémices de cette culture de réseau, tout comme le référentiel qualité commun, qui sera progressivement mis en œuvre dès cet automne, et la formation des collaborateurs. Cet accord sur une mission commune à l'ensemble du réseau doit continuer à se construire.

Histoire et rituels

L'histoire de l'entreprise, qui constitue l'élément fondateur de l'institution, est aussi une composante de la «vocation» de l'entreprise. On pense ici, par exemple, aux diverses fondations dont les buts humanitaires et sociaux ont permis la création de très nombreuses résidences accueillant aujourd'hui les personnes âgées. Si l'histoire de l'institution fonde indéniablement une partie de sa culture, elle doit pouvoir être «relue» et mise en perspective avec les défis de l'époque. Une entreprise telle que la Migros est un exemple de ce pari réussi: une réinterprétation vivante et évolutive des intentions initiales de Gottlieb Duttweiler. Et si la Maison de la Tour à Hermance, prévue il y a plus de cent ans pour n'accueillir que des hommes n'avait pas «réinvesti» ses objectifs humanistes dans un nouveau projet, elle n'existerait tout simplement plus, aujourd'hui, en regard d'une démographie largement en faveur des femmes!

L'implantation et l'architecture sont également des éléments relativement statiques qui ne peuvent être modifiés qu'à moyen terme, par exemple lors d'une transformation. Elles méritent d'être mûrement réfléchies, puisqu'elles participent de façon déterminante à la culture d'entreprise, en imprimant un rythme, des lieux, des rencontres au sein des organisations de travail. C'est en cela que le travail de réflexion mené autour de l'élaboration du projet institutionnel, dans le cadre des nombreux projets de rénovation ou d'agrandissement qui marquent le secteur des EMS genevois aujourd'hui, relance la culture d'entreprise en requérant une réflexion commune et l'adhésion des collaborateurs, autour des valeurs, des objectifs et des prestations de l'établissement.

Le management: la composante dynamique

Par son importance quotidienne et décisive dans la vie de l'entreprise, par sa prise directe sur les comportements et les habitudes, le management est le véritable outil de la mise en œuvre d'une culture d'entreprise, car le style de gestion (engagement, responsabilisation, gestion des ressources, politique du personnel, définition des priorités, allocation des budgets, etc.) détermine des valeurs, ainsi que les règles qui en découlent qui, avec le temps, sont l'expression de l'identité culturelle de l'entreprise. Comme le dit une directrice d'EMS, «la gestion d'entreprise, c'est savoir être à l'écoute de personnes, partager les moments forts, qu'ils soient positifs ou négatifs, trouver des solutions ensemble».

Ainsi, le management construit, influence, modifie, fait évoluer la culture d'entreprise, en se fondant sur les autres composantes qui la sous-tendent et la déterminent, notamment l'histoire et la mission de l'entreprise.

Dans le cas des EMS d'aujourd'hui, les gestes liés au management influencent fortement la culture d'entreprise. Ainsi, par exemple, les diverses initiatives individuelles telles que démarches qualité, projets d'établissement, formation ou encore mesures en faveur de la santé au travail, au-delà de leur utilité fonctionnelle, interviennent de façon immédiate et incontestable sur la culture d'entreprise.

Dès lors, pour expliquer et introduire de telles initiatives, la direction a le choix: elle peut les présenter comme des décisions «prises en haut» et aptes à rendre plus «compétitif» l'EMS, ou bien les introduire comme des propositions visant le renforcement de la culture d'entreprise à travers l'augmentation de la compétence, tant individuelle que collective des collaborateurs.

L'amélioration des performances en tant que but d'une décision administrative peut être parfois perçue par les employés comme une détérioration de leurs conditions de travail. La même amélioration des performances vécue comme changement culturel, ou au titre de «l'esprit» de l'entreprise, est par contre perçue comme une progression personnelle et du groupe: elle valorise alors la position de chaque individu, renforce sa confiance en développant sa capacité à intégrer à sa pratique les informations reçues par le groupe. Elle lui permet de s'identifier de façon plus forte à l'entreprise qui l'aide ainsi à progresser. La mise en route d'une démarche qualité dans un établissement, par exemple, incite les collaborateurs à revoir la cohérence de leur travail au sein de l'institution et à prendre conscience de l'activité, des gestes, des solutions mises en place et permet de les valoriser. Elle les amène à participer concrètement au maintien et au développement de la culture d'entreprise. De même, la construction de rituels sociaux propres à l'EMS, par exemple autour du décès des résidents, augmente le sentiment d'appartenance et donne sens à un travail souvent éprouvant.

De telles pratiques influencent positivement l'ambiance de travail, en concourant à la motivation et à la reconnaissance du personnel. De ce fait, elles contribuent, en particulier, à limiter les absences et à gérer les moments difficiles. Le cercle vertueux est ainsi engagé et la qualité finale des prestations se trouve ainsi améliorée. Ce service rendu à la collectivité représente une véritable valeur ajoutée, un bénéfice social, dont le personnel est l'artisan, qu'il peut pleinement revendiquer et pour lequel il est reconnu.

Indéniablement, le sentiment d'appartenance à un établissement promeut non seulement une image positive de l'institution, mais également

une véritable valeur ajoutée, un bénéfice social, dont le personnel est l'artisan

l'échange de compétences au sein du réseau, en créant un sentiment d'appartenance plus vaste à un secteur d'activité.

Le type de management d'un EMS, qui s'appuie sur une culture d'entreprise forte et qui repose sur ses valeurs pour aborder les changements, présente des avantages indéniables par rapport à un management directif classique. En effet, en se fondant sur des valeurs partagées, ce type de management se donne pour mission d'expliquer les changements, ce qui implique une gestion de type ouvert et horizontal et demande un certain nombre d'efforts, par opposition à une direction autoritaire et verticale qui impose les décisions au risque d'être mal interprétée.

Ces efforts visant une meilleure explication, et donc une reconnaissance des acteurs, permettent d'éviter ou de limiter les refus, les réactions négatives, les tensions sociales et les sentiments de frustration. À travers une démarche d'explication, l'acceptation et la participation se trouvent renforcées, la responsabilisation personnelle est accrue et la disponibilité à l'échange et au changement est certainement plus importante. La culture d'entreprise constitue donc un outil qui augmente la souplesse et l'engagement des collaborateurs, mais qui demande à son tour une gestion plus ouverte et «horizontale» de l'EMS.

Gestion de la culture d'entreprise

Plus que la culture d'entreprise en soi, il est donc question d'une gestion raisonnée de cette culture. Et cette façon de faire, ce management

qui se situe au niveau de l'échange des informations et des compétences, va constituer une réelle plus-value pour l'entreprise.

En effet, si la culture d'entreprise, comme on l'a vu au début, est une force qui a des effets bénéfiques sur la vie de l'établissement, sa gestion raisonnée est apte à créer des conditions cadres favorables à l'épanouissement des collaborateurs (en tant qu'individus et en tant que groupe), facilitant ainsi la réalisation des objectifs et/ou l'amélioration des performances.

Vue sous cet angle, la gestion de l'entreprise tenant compte de ses aspects culturels contribue à augmenter la qualité du travail avec des investissements financiers faibles. Elle constitue donc un outil de gestion efficace, demandant certes beaucoup d'attention et d'investissement personnel, mais qui peut se révéler précieux lorsque la qualité humaine d'une institution doit compenser un certain nombre de «dés-

avantages» techniques (liés à l'architecture, par exemple) ou les effets de certaines restrictions budgétaires.

Anne-Marie Nicole avec la collaboration
de Martine Chenou, Constance de Lavallaz,
Christine Serdaly

Un grand merci aux directeurs d'EMS genevois, Mme Sieglinde Panarelli, MM. Jean-Marie Carron, Philippe Guéninchault, Guy Pannatier et Jean-Noël Vigé, ainsi qu'à MM. Patrick Beetschen (Fondation Plein Soleil) et Nicolas Chauvet (H&C Leadership & Management Consulting), qui, par leurs réflexions sur la culture d'entreprise, ont alimenté le présent dossier.

Humanité et efficience: le pari de Réalise

Le management n'a peut-être pas été la préoccupation dominante du secteur sanitaire et social sans but lucratif (associations ou fondations) durant la période de haute conjoncture. Les tensions entre les contraintes économiques et la mission sociale et sanitaire ne favorisent pas la mise en œuvre d'outils de management le plus souvent issus des organisations à but lucratif. Toutefois, décréter que globalement ce secteur est mal géré, sans le vérifier sur le terrain, est infondé. Le secteur des organisations à but non lucratif (OSBL) a fait la preuve d'innovations concrètes en matière de management. Il est aussi porteur d'une capacité à conjuguer efficacité économique avec humanité et engagement social, qui dépasse certainement celle des services publics comme des entreprises commerciales produisant les mêmes prestations.

Comme l'a démontré il y a déjà longtemps P. Drucker, grand spécialiste américain du management des grandes entreprises capitalistes, les organisations à but non lucratif poursuivant des buts louables (tels que les EMS), génèrent un sens pour les collaborateurs salariés et les bénévoles qui dépasse celui de la majorité des entreprises commerciales. Au poids positif des valeurs, s'ajoute le fait que les ressources (humaines, financières, matérielles) sont mobilisées pour produire la meilleure prestation possible pour les bénéficiaires et non pour rémunérer les actionnaires.

Partager la finalité noble de l'organisation employeur et savoir que le fruit de son travail profite aux bénéficiaires et non pas aux actionnaires, sont déjà deux sources de satisfaction non négligeables pour les collaborateurs.

Toutefois, nombre d'organisations à but non lucratif ont omis d'expliquer à leurs collaborateurs ce que veut dire «privé à but non lucratif» et quelles sont les spécificités par rapport aux services publics et aux entreprises commerciales.

Le sens de la mission et la gestion désintéressée représentent un socle sur lequel la mise en place de processus de gestion adaptés peut, comme Réalise l'a expérimenté, déboucher sur toutes les caractéristiques attendues pour être considérée comme une PME performante. Ces caractéristiques sont: souplesse, capacité à apprendre, à s'améliorer (entreprise apprenante) et à former son personnel (entreprise formatrice) pour assurer l'évolution de l'organisation, créativité, motivation du personnel et adhésion à l'institution pour ne citer que les plus importantes.

Réalise est une entreprise sociale d'insertion par l'économique qui emploie près de cent personnes, vingt-cinq collaborateurs y encadrent septante adultes dans leur stage de réinsertion, qui dure entre six et dix-huit mois. Depuis sa création il y a vingt ans, comme modeste projet pilote, l'association s'est développée et est maintenant certifiée Iso 9001-2000 et Ofas-Ai. Réalise a en outre reçu le prix cantonal 2003 du développement durable pour l'articulation mise en place entre efficience économique, inclusion sociale et respect de l'environnement.

La rotation du personnel d'encadrement est inférieure à 10% et le nombre de jours d'absence maladie est inférieur à 4 jours par an en moyenne. Seuls les collaborateurs dans l'incapacité complète de travailler manquent. Leur forte adhésion se traduit aussi par une grande

solidarité. L'association favorise l'autonomie dans l'organisation du travail ainsi que dans la prise de décision. Le droit à l'erreur figure explicitement dans le manuel qualité. Celui qui aura pris une initiative peu appropriée ne sera pas sanctionné. Le problème sera analysé en commun et, fort de cet apprentissage, il est rare que le même problème surgisse à nouveau. Le budget de formation continue du personnel dépasse 2% de la masse salariale, soit le double du standard de 1% constaté habituellement. Chaque collaborateur a droit à 5 jours par an de formation payée sur le temps de travail. L'information sur les finances est accessible à toute personne qui en fait la demande (interne ou externe). A de rares exceptions chaque collaborateur peut accéder à toute l'information sur le fonctionnement et le développement de l'organisation.

Le système qualité a été construit progressivement et de manière participative, par petits groupes autour de sous-processus (gestion du personnel, finances, infrastructures, achats et stockages, améliorations, etc.). Le recours à un consultant a été limité et la formation des collaborateurs s'est faite principalement par le processus d'élaboration des procédures et supports, ce qui a permis d'économiser des sommes considérables et de construire un système à l'image de Réalise. Ce système de management participatif est caractérisé par une grande cohérence. Les valeurs de la mission se retrouvent à tous les niveaux du système de management. Tout n'est pas parfait et loin de là. Cependant l'efficacité du système est très satisfaisante et elle s'améliore constamment grâce au système qualité en place.



Partager la finalité noble de l'organisation et savoir que le fruit de son travail profite aux bénéficiaires sont des sources de satisfaction non négligeables pour les collaborateurs de Réalise.

En quoi cette expérience peut-elle intéresser le management des EMS ?

Reprenons certains éléments saillants du bon management professé par des éminents spécialistes: sens de la mission, organisation autonome, délégation de la capacité de décision, esprit d'équipe, formation et développement du personnel et orientation client. Il apparaît alors que l'ensemble des organisations à but non lucratif, EMS, entreprises sociales,

crèches associatives, etc., a l'opportunité d'organiser son management autour de l'ensemble de ces éléments. Ce n'est pas le cas des services publics qui seront toujours limités dans la délégation des responsabilités. Les entreprises commerciales seront, de leur côté, confrontées à la portée éthique de leur mission, parfois très limitée si l'on prend les cigarettiers. Comment mobiliser ses collaborateurs quand la finalité de l'entreprise n'a pas de sens, voire au contraire est clairement réprouvée par la collectivité ?

En conclusion, l'expérience de Réalise ainsi que mes rencontres et échanges avec de nombreux collègues d'autres organisations sans but lucratif m'amènent à penser que ce type d'organisation a une capacité à produire des prestations de grande qualité, pour un prix inférieur à celui des services publics comme à celui d'organisations commerciales, avec des collaborateurs en bonne santé et motivés. Ceci grâce à un management efficace au service d'une mission noble.

Les EMS, comme les entreprises sociales, les coopératives à but non lucratif, les crèches associatives, etc., ne sont pas des organisations parapubliques. Elles représentent un tiers secteur aux côtés des services publics et des entreprises commerciales que l'on nomme maintenant: Economie Sociale et Solidaire. Des EMS sans but lucratif, soutenus par l'Etat, mais autonomes dans leur gestion, me semblent offrir les meilleures conditions pour assurer une fin de vie décente à nos aînés à un prix raisonnable pour la collectivité.

Christophe Dunand
directeur de l'entreprise sociale Réalise
chargé d'enseignement à l'Institut Universitaire
d'Etudes du Développement
président de l'Association pour la Promotion de
l'Economie Sociale et Solidaire

Références

DRUCKER P. (2000), «Ce que l'entreprise peut apprendre des organisations à but non lucratif», in A propos du management, Ed. village mondial, pp. 149-160, Paris

www.realise.ch
www.iued.ch

Association pour la Promotion de
l'Economie Sociale et Solidaire,
www.apres-ge.ch

Les structures au service des personnes

Les valeurs au fondement du programme de législature du Département de l'action sociale et de la santé (DASS), imprimées par son chef de département actuel, mettent clairement en avant la personne, en tant que bénéficiaire de prestations, ainsi que les acteurs du terrain et leur capacité d'innovation. Dans l'entretien qui suit, Pierre-François Unger, conseiller d'Etat en charge du DASS, rappelle ces valeurs et montre comment elles peuvent être concrétisées, tant au niveau de son département et dans les relations que ce dernier entretient avec les projets et leurs acteurs, que du point de vue des institutions qui les portent. Il précise également l'incidence de cette nouvelle culture institutionnelle sur les attentes que le DASS peut avoir à l'égard de ses partenaires du terrain.

L'Antenne – Quelle serait votre définition de la culture d'entreprise?

Pierre-François Unger – La culture d'entreprise est un mariage entre la culture professionnelle de chacun des collaborateurs et la mise en commun de leurs valeurs respectives au service de celles de l'entreprise. Les liens professionnels et le développement d'une culture commune au service des autres, et in fine au service de l'entreprise, impliquent un sentiment d'appartenance à cette entreprise-là plutôt qu'à une autre.

L'Antenne – Dans le cadre des objectifs de législature 2001-2005, vous avez développé un certain nombre de valeurs qui fondent la philosophie du DASS. Quels sont les principaux changements nés de cette culture, sinon nouvelle du moins explicite?

P.-F. U. – En effet. La première de ces valeurs auxquelles nous nous référons est la trajectoire de vie. Je suis persuadé que c'est aux structures de s'adapter aux trajectoires de vie des gens et non l'inverse. Les structures sont peu mobiles, tandis qu'il se dégage des gens quelque chose de dynamique. Nous pouvons obliger les structures à s'adapter. C'est ce que nous avons fait avec la loi sur l'intégration des personnes handicapées : nous n'avons pas voulu de loi qui statue sur les établissements, mais une loi qui favorise véritablement le processus d'intégration des personnes en fonction de leur trajectoire de vie. Il en va de même des différentes structures au service des personnes âgées. J'attends à ce propos un rapport qui devrait permettre de voir comment articuler des structures qui sont

souvent cloisonnées en termes de fonctionnalité, alors qu'il faudrait qu'elles s'inscrivent dans une certaine continuité. Il faut ainsi que l'on arrive à imaginer des structures intermédiaires entre domicile et EMS. Pour certains, envisager une entrée en EMS signifie un double deuil: celui du lieu de vie et celui de l'indépendance.

Une autre de ces valeurs est la proximité, pour une meilleure compréhension des individus et de leurs besoins. Il y a encore la qualité, qui passe par la pédagogie de l'erreur consistant à dénoncer les dysfonctionnements dans un but d'amélioration des processus. Il y a enfin le partenariat, qui est une valeur d'autant plus fondamentale que nous vivons dans une société trop complexe pour imaginer tout faire tout seul.

L'Antenne – Considérez-vous ces valeurs comme des outils de gestion qui vous permettent de prendre des décisions?

P.-F. U. – Sans aucun doute. Chaque projet qui atterrit sur mon bureau passe au travers d'une grille de lecture qui s'appuie justement sur ces valeurs fondamentales que chaque collaborateur connaît. Ces objectifs de législature ont été largement diffusés. Il y est fait allusion dans chaque action politique, dans l'exposé des motifs du budget.

L'Antenne – Comment ces valeurs se traduisent-elles concrètement dans les rapports que le DASS entretient avec ses partenaires, en l'occurrence les EMS?

P.-F. U. – Nous avons par exemple assoupli les normes architecturales en matière de construction d'EMS. Le projet institutionnel est en effet plus important que les murs de l'établissement, et il nous paraissait dès lors essentiel de ne pas le limiter par des règlements trop stricts. Nous avons donc adapté les structures pour favoriser une idée plus souple du lieu de vie. Autre exemple, les 4 millions de francs, octroyés l'an dernier par le département, pour la formation professionnelle et continue des collaborateurs des EMS, afin de donner à ces gens les moyens de se réaliser.

L'Antenne – Quelles sont les opportunités offertes et, a contrario, les limites imposées par un contrat de partenariat avec l'Etat, en terme de culture d'entreprise?



photo : Cyril Kobler, Genève

P.-F. U. – Je ne vois pas de limites. Nous sommes au début d'un processus de partenariat qui implique l'Etat, les établissements, la fédération, les partenaires sociaux... Il pourrait éventuellement y avoir des limites financières. Et c'est là souvent l'occasion de grandes découvertes et d'autant d'opportunités de revoir les objectifs et les priorités de l'établissement afin d'en améliorer l'efficacité, de se montrer intransigeant sur la qualité sans pour autant dilapider l'argent. L'idée est de faire mieux avec les moyens à disposition. Je pense qu'il y a encore une marge de rationalisation importante. Il y a notamment des idées à développer dans la mise en commun de services, par exemple la création d'un pool de remplaçants, ou encore le recours à une centrale d'achat.

L'Antenne – Les EMS sont des institutions à but non lucratif qui ont une même mission à caractère social – à savoir l'accueil et le bien-être des personnes âgées. Dans ce contexte-là, peut-on véritablement parler de culture d'entreprise?

P.-F. U. – La Charte éthique de la Fegems contient les valeurs partagées par l'ensemble des établissements qui, effectivement, poursuivent un but commun. Mais chaque établissement donnera à ces valeurs ses propres couleurs et développera sa propre culture. C'est ce qui permet à un collaborateur de s'identifier à tel établissement plutôt qu'à un autre (ou qu'à un secteur). C'est également ce qui rend la concurrence possible. Je suis frappé de voir combien les personnes ont les idées claires sur ce qu'elles veulent, et surtout ne veulent pas. Et il est d'autant plus important de respecter les envies des personnes lorsqu'il est question de choisir un lieu de vie.

L'Antenne – Face à la pénurie de lits, notamment, peut-on véritablement parler de concurrence dans le secteur des EMS?

P.-F. U. – Il est vrai que nous avons pris du retard dans la création de logements pour les personnes âgées. Mais toute concurrence n'impose pas nécessairement des notions telles que le profit ou la compétitivité. La concurrence peut être qualitative et se traduire simplement par une offre différenciée: zone urbaine ou rurale, institution généraliste ou spécialisée, établissement de grand taille ou plutôt familial, EMS professionnel ou non, etc. Je comparerais le réseau des EMS à une flotte navale où les bâtiments qui la composent ont, chacun, un rôle particulier à jouer. Lorsque le Grand Conseil a voté la loi relative aux EMS à la fin des années 90, il a symboliquement dessaisi les directions et les conseils de leurs responsabilités. Depuis, la loi a été modifiée et définit leurs compétences. Les directions et conseils des établissements sont dès lors maîtres à bord. Ils ont la responsabilité de la stratégie et de l'esprit de leur entreprise. Pourquoi ne pas pratiquer le «benchmarking», par exemple? Cela tonifierait cette responsabilité locale et accroîtrait la visibilité du secteur. Je suis convaincu que les directions et conseils des établissements ont suffisamment de marge de manœuvre et d'autonomie dans le cadre actuel – certains d'ailleurs l'exploitent mieux que d'autres! Enfin, l'incroyable inventivité qui se dégage des projets de construction d'EMS témoigne aussi qu'il y a beaucoup de place à l'autonomie...

chantiers

Prise en compte de la malvoyance au quotidien

La réflexion initiée par la Fegems, en octobre dernier, à propos des lieux de vie de demain pour les personnes âgées se poursuit, notamment par une collaboration avec l'Association pour le Bien des Aveugles et malvoyants (ABA) portant sur l'aménagement d'un environnement adapté aux déficiences visuelles des personnes âgées.

La Plateforme de formation s'est ainsi appuyée sur les travaux de recherche du Centre d'information et de réadaptation de l'ABA (CRI) pour proposer deux colloques aux EMS. Ceux-ci ont pour objectifs tout à la fois de mieux comprendre les incidences des déficits visuels sur le quotidien de la personne âgée et ses relations avec son environnement social et architectural, de prendre connaissance des outils et des actions à leur disposition, et de disposer d'une vision d'ensemble de la situation des personnes malvoyantes dans nos EMS genevois, au travers des résultats d'une étude approfondie conduite avec une douzaine d'EMS.

Le premier Colloque Fegems «malvoyance et environnement: recommandations pour concevoir un environnement visuel adapté», qui a eu lieu le 3 juin dernier, était construit autour de la parution d'une publication de l'ABA sur le sujet. Il a mis en évidence trois points essentiels. Tout d'abord, la nécessité de prendre conscience et de comprendre ce que sont les déficits visuels, afin d'éviter les malentendus, voire des situations de maltraitance («Mme X joue-t-elle la comédie lorsqu'elle dit ne pas voir quelqu'un, alors qu'elle est capable de ramasser une épingle par terre?»). A cet égard, la Plateforme de formation proposera aux EMS des ateliers pratiques autour de cette question. Deuxièmement, l'inévitable pesée des intérêts qui se jouent au sein de l'EMS dans la prise en compte de l'ensemble des handicaps. Car s'il est aisé d'aménager la chambre d'une personne âgée malvoyante, certaines mesures dans les espaces collectifs sont contraires aux besoins d'autres populations, comme les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer (des lignes-guides contrastées adaptées à la malvoyance peuvent apparaître comme des «failles» pour une personne atteinte de la maladie d'Alzheimer, par exemple). Enfin, l'intérêt du partage des problématiques et des solutions développées par les uns et les autres se révèle, une fois de plus, comme une solution permettant d'aborder de façon adaptée la malvoyance, tout en profitant de l'expérience des autres.

Le second Colloque Fegems, fondé sur les résultats de l'étude conduite actuellement par le CRI, aura lieu le 2 décembre 2004.

«Vivre mieux dans un environnement visuel adapté – Lumières, contrastes et repères au service des personnes âgées en EMS», Marie-Paule Christiaen, ABA, Genève, mai 2004

Commande: Centre d'information et de réadaptation (CIR),
tél. 022 349 10 64, E-mail infoarea@abage.ch, CHF 20,-

HES – dispositif de stages: nouvelle convention refusée

La Fegems œuvre avec les autres associations cantonales romandes d'EMS au sein de leur organisme faîtier (Commission formation de la FRADIPA) pour que le secteur d'activité des EMS (env. 17'000 lits) puisse définir, avec la HES-santé-social (HES-S2) de réelles conditions de partenariat autour de la formation pratique des stagiaires des Hautes écoles dans le domaine de la santé et du social.

Tout en recommandant à leurs membres de ne pas signer la nouvelle convention romande proposée par la HES-S2, la Commission formation de la FRADIPA a, d'une part, proposé d'explorer avec la HES-S2 des modalités alternatives d'encadrement des stagiaires correspondant mieux à la réalité de l'organisation du travail des EMS. D'autre part, elle suggère d'étudier la mise en place d'une formation de «praticiens-formateurs» raccourcie, par rapport au cursus proposé, qui tienne compte des organisations adoptées pour l'encadrement des stagiaires, qui soit réellement centrée sur les questions d'encadrement et qui permette, de ce fait, aux EMS, de respecter leurs priorités en terme de formation / spécialisation du personnel, tout en assumant leur responsabilité d'entreprises formatrices.

La balle est désormais dans le camp de la HES-S2 qui devra dire si elle entre en matière ou non sur les propositions émises par les EMS romands.

Dossier de soins informatisé: pas de recette miracle

La Plateforme, en collaboration avec l'Association des infirmierEREs-chefFes en EMS (AGIC), achèvera à fin juin une première étape d'une exploration proposée aux EMS autour du dossier de soins informatisé. En invitant, par le biais d'une série de Colloques Fegems dédiés à ce thème depuis fin 2002, différents utilisateurs, ainsi que les concepteurs de logiciels, la Plateforme a proposé aux EMS de se pencher sur la nécessaire introduction à moyen terme d'un dossier de soins informatisé, tout en identifiant les prérequis à son introduction, en termes d'organisation du travail, de dossiers de soins existants et de réflexion sur les pratiques de soins, au sens large.

Cette réflexion en trois temps s'est appuyée d'abord sur différents dossiers de soins, puis



elle a été approfondie à l'aide de deux dossiers particuliers (Sadies, CrystalNet). Elle se terminera par un bref état des lieux de la situation en Suisse allemande. Un échange d'information est, par ailleurs, envisagé sur cette question avec d'autres EMS romands. Une synthèse des réflexions et des recherches sera mise à disposition des EMS à l'automne.

Formation des aides-soignantEs: soutien renouvelé du FFPP

Suite à la demande de la Fegems, représentant un groupe d'employeurs genevois (HUG, FSASD, Association genevoise des cliniques privées), le Fonds pour la formation professionnelle a renouvelé son soutien à l'organisation d'une volée de la version «inter-employeurs» de la formation accélérée d'aide-soignantE. Cette seconde édition se déroulera parallèlement à la 4^e volée de la version destinée exclusivement aux EMS (novembre 2004 – juin 2005).

Ce soutien précieux vient à point nommé, dans un contexte rendu difficile par la disparition programmée de cette formation à court terme, et la mise en place quelque peu nébuleuse d'un dispositif équivalent dans le cadre du CFC d'assistantE en soins et santé communautaire.

L'incertitude quant à l'avenir de la formation des aides-soignantEs touche aussi bien les employeurs que les employés. Au sein des EMS, en particulier, les premiers sont freinés dans leur politique de qualification du personnel. Et du côté des employés, c'est la déception, face à une formation qui rencontre un succès important et suscite de véritables désirs de qualification, mais dont l'accès est limité par un nombre de places très réduit (25 par volée).

Que ce soit par le biais de sa Fédération romande (FRADIPA) ou aux côtés des autres employeurs genevois, la Fegems effectue des démarches auprès des différentes autorités concernées, afin que cette problématique de la qualification des aides-soignantEs trouve une issue adaptée et inscrite dans un parcours de formation reconnu.

Ergothérapeutes: solution en vue

Pour faire face à un manque de financement des prestations d'ergothérapie dans les EMS, dès janvier 2005, et en raison de la suppression du forfait de CHF 19.– voulue par Santésuisse, la Fegems a décidé d'ouvrir un centre d'ergothérapie destiné à la fois à garantir le maintien de ces prestations en faveur des résidents, et à permettre la facturation aux assurances maladie de la partie dite LAMal de ces prestations.

Les démarches administratives en vue de la création de ce centre ont déjà commencé, afin d'assurer son ouverture dès le 1^{er} janvier 2005. A moyen terme, ce centre devrait également permettre d'élargir le cercle des EMS bénéficiant des services d'ergothérapie.

Fegems et EMS: brochure institutionnelle

De nombreuses questions reviennent régulièrement sur les établissements médico-sociaux, leur fonctionnement, les conditions de vie, les services et prestations, les capacités d'accueil, etc. Afin d'y répondre, un groupe de travail réunissant des représentants des EMS et de la Fegems s'occupe de la réalisation d'une plaquette institutionnelle qui soit une véritable référence pour le réseau, s'inspirant pour ce faire des informations figurant déjà sur son site Internet www.fegems.ch. La réalisation d'une publication propre au réseau des EMS genevois poursuit plusieurs objectifs: conférer à la fédération et à ses membres une meilleure visibilité, profiler une image cohérente du réseau des EMS tout en mettant l'accent sur les spécificités de chacun, et présenter la fédération et ses membres comme des partenaires crédibles et professionnels. Le contenu sera ainsi composé d'informations plus générales sur le réseau – la charte éthique de la Fegems et une approche de l'univers de vie institutionnelle – et de données spécifiques à chaque établissement sous forme de fiches d'identité. La publication devrait être disponible à l'automne 2004.

gros plan

Le bénévole un soutien indispensable

Le bénévolat est essentiel à la collectivité. Il garantit une forme de solidarité, d'entraide, de rencontre et d'échange. Face à la fragilisation du tissu social et familial, son rôle devrait encore se renforcer à l'avenir. Pourtant, n'est pas bénévole qui veut, et la seule générosité ne suffit plus. Aujourd'hui, le bénévolat se comprend comme un engagement, qui s'accompagne de mesures de formation et d'une véritable rigueur professionnelle en termes de respect, de confidentialité et de responsabilité.

En Suisse, une personne sur quatre s'engage dans un travail bénévole, à raison de 14 heures par mois en moyenne, au profit d'associations et organisations sportives, culturelles, religieuses, sociales, caritatives, publiques ou encore politiques. Selon le portrait dressé par l'Office fédéral de la statistique¹, les bénévoles «ne sont pas les personnes qui ont le plus de temps libre qui s'engagent, mais au contraire celles qui, par leur âge, leur formation, leur situation familiale ou professionnelle présentent des qualifications élevées et qui sont bien intégrées socialement».

La plupart des EMS aussi comptent sur la présence, l'écoute et le soutien de bénévoles pour accompagner certains de leurs résidents. Ainsi, à la Maison de Vessy, l'un des trois plus gros établissements du canton avec 200 lits, quelque 70 personnes se répartissent en différents types d'activités: visites et animation, club de pétanque, groupe de gymnastique douce, boutique seconde main, aumôneries catholique et protestante, thérapie assistée par l'animal (association Pattes Tendues, qui travaille d'ailleurs aussi avec d'autres EMS, dont Le Mandement) et accompagnement en fin de vie. Engagée à 40% et bénévole le reste du temps, Rachel Bonvin est responsable de la coordination et de l'intégration des bénévoles au sein de l'établissement.

A l'autre bout du canton, au cœur du village de Satigny, la Résidence Le Mandement travaille avec douze bénévoles, permettant ainsi à ses 45 résidents de maintenir le contact avec les habitants du village et des environs. Si ce bénévolat de proximité favorise la continuité de vie entre domicile et EMS, il a malheureusement aussi ses limites en termes de forces vives dispo-

nibles, et Liljana Krsteva, directrice de la résidence, regrette de ne pouvoir doubler le nombre de bénévoles comme elle le souhaiterait.

L'Antenne – Quelles sont les qualités requises pour devenir bénévole?

Rachel Bonvin – D'abord, je dirai qu'il faut une grande solidité psychologique. Ensuite, nous essayons de déterminer, dans un premier entretien, ce qui pousse vraiment quelqu'un à s'engager dans une telle action. Les motivations sont très diverses et variées. Il y a des femmes qui n'ont plus d'enfants à charge et veulent s'investir au service de la communauté. Il y a des personnes qui ont «bien» vécu un deuil et souhaitent apporter leur soutien à d'autres. On assiste également, depuis quelques années, à l'arrivée de jeunes gens parmi les bénévoles, des étudiants notamment, qui ont choisi d'accompagner des résidents durant le week-end. Ce premier entretien est donc l'occasion de nous assurer, pour le succès de la démarche, que le bénévole n'est pas là, par exemple, pour régler ses propres angoisses face à la vieillesse et à la mort. Nous devons aussi nous montrer particulièrement vigilants et identifier rapidement ceux qui auraient des velléités de prosélytisme ou d'autres intentions peu louables. Enfin, nous exigeons un engagement sérieux et régulier.

Liljana Krsteva – Nos bénévoles ont en commun leur empathie, leur discrétion et leur sens de l'écoute et de la communication. Pour pouvoir s'investir dans une relation affective – car c'est ce qu'on attend de lui – le bénévole doit être en accord avec sa propre histoire. Au Mandement, nos bénévoles sont des femmes de tous âges. On a l'impression que la résidence leur appartient! Ce sont elles qui ont élaboré le cahier des charges et la convention d'engagement des bénévoles. Ce sont elles qui décident des formations qu'elles vont toutes suivre. Ce sont elles enfin qui ont choisi de s'appeler «visiteuses» plutôt que bénévoles. On le voit, cela exige donc un dévouement et un investissement personnel important.

L'Antenne – Entre résidents, familles, professionnels, où est la place des bénévoles?

RB – Il est vrai qu'avec 70 bénévoles, l'intégration n'est pas toujours facile! Les bénévoles

¹ Le travail bénévole en Suisse, OFS, 2001

sont pourtant un maillon essentiel dans la chaîne résidents-familles-personnel. Ils occupent une position neutre qui leur permet de faire le tampon entre les équipes soignantes et les familles. Ce sont souvent les soignants qui demandent à ce qu'une personne bénévole vienne rendre visite à un résident. On a constaté qu'une fois intégré dans une unité, le bénévole est assez vite considéré comme membre de l'équipe, appelé à donner son avis sur une situation donnée, au même titre que les autres employés de l'institution. Les bénévoles apportent aussi un précieux soutien aux familles pour lesquelles ils sont souvent un interlocuteur plus accessible que les professionnels. Je pense que le plus dur, pour un bénévole, est de trouver sa place par rapport à la famille. C'est d'autant plus important au moment de la fin de vie du résident, lorsque la famille est plus présente. Là, il doit avoir l'intelligence de laisser sa place et passer le relais...

LK – Faire appel à des bénévoles, c'est un plus que nous pouvons offrir aussi bien aux résidents, aux familles qu'aux professionnels. Le rôle du bénévole est reconnu par tous. Leur regard extérieur permet de mettre un peu d'huile dans les rouages. Nos bénévoles sont bien acceptées aux séances et colloques avec l'équipe soignante. Elles disposent d'informations sur les résidents que le personnel soignant n'a pas forcément. Pour certains soignants, il n'était cependant pas évident de traiter du dossier médical d'un résident en présence des bénévoles. Afin de mettre tout le monde à l'aise, nous avons donc simplement décidé que ces questions seraient discutées hors de leur présence. Pour le reste, je pense que le fait que les bénévoles aient suivi diverses formations favorise et enrichit les échanges avec les professionnels.

L'Antenne – Quelle est, justement, cette formation que vous proposez aux bénévoles ?

RB – A Vessy, la formation n'est pas systématique. Elle dépend des connaissances et des compétences du bénévole, des programmes qu'il a déjà eu l'occasion de suivre. En revanche, il est clair que les bénévoles du groupe d'accompagnement en fin de vie ont suivi un cours spécifique. Je pense que la formation ne fait pas tout. Devenir bénévole n'est pas le fait

du hasard. C'est un choix, dicté par des prédispositions personnelles – la spontanéité, le toucher, une gestuelle particulière – qui expliquent qu'une personne peut aller naturellement au devant d'une autre. Le risque, avec la formation, est de trop rester dans la théorie.

LK – Le rôle du bénévole n'est pas facile: il doit faire face à des deuils, à la douleur des familles, à ses propres angoisses... Nous avons bien des groupes de parole pour évacuer les émotions. Mais il me semble que la formation est aussi primordiale pour apprendre à gérer ses angoisses. Les bénévoles ont ainsi suivi les formations à l'accompagnement en fin de vie et en soins palliatifs. Elles ont également participé, avec les familles, à la formation à la validation, pour une meilleure compréhension des personnes souffrant de troubles du comportement. J'attache beaucoup d'importance à la formation. Elle permet d'avancer, d'apprendre, d'exprimer, de communiquer. Elle renforce les liens au sein d'une équipe, en favorisant la compréhension mutuelle et le langage commun. Elle valorise aussi tout le travail du bénévole.

L'Antenne – Les exigences envers les bénévoles sont de plus en plus élevées. N'y a-t-il pas le risque qu'ils deviennent ainsi une «main-d'œuvre» bon marché ?

RB – Non. Jamais personne ne demande à un bénévole d'aller au-delà de ce pour quoi il est là. Le bénévole est dans une démarche affective et ne prodigue aucun soin ou geste technique. Mais on se dirige en effet vers une professionnalisation du bénévolat, notamment pour les veilles de nuit. Le bénévole trouve là une occasion de servir de maillon entre les équipes de jour et celles de nuit, et permet, par sa présence, de rassurer et de soutenir le résident et sa famille.

LK – Les bénévoles et les professionnels font parfaitement la différence, et chacun reste à sa place. Les bénévoles assument certes des tâches essentielles, mais qui ne justifient pas l'engagement d'un professionnel. Le bénévole est présent pour une personne avec laquelle il entretient une relation privilégiée et à laquelle il apporte un soutien et un réconfort.

partenaires

Avant'age

briser la solitude
des aînés



L'émission radio **> Art de vivre** est née en 2001, suite à une rencontre entre Jacqueline Berenstein Wavre, ancienne présidente du Grand Conseil, et Jean-Jacques Buard, alors Directeur de Radio Cité. A l'envie de briser la solitude des aînés **grâce à une émission radio qui traverse les murs**, répond tout naturellement la charte de radio Cité: être une radio de proximité qui donne la parole aux acteurs locaux et parle aux auditeurs des affaires du canton.

Grâce au soutien de nombreux partenaires, dont le Département de l'Action Sociale du Canton de Genève, le Département des Affaires Sociales de la Ville de Genève, la Fondation Leenaards, les Communes de Lancy, Jussy, Vernier, Puplinge et Plan-les-Ouates, ainsi que de plusieurs sponsors, nous sommes aujourd'hui en mesure de fidéliser nos auditeurs en réalisant 5 émissions par semaine. Cela signifie plus d'information et une meilleure pénétration auprès des aînés.

Grâce au soutien particulier de la Loterie Romande et de Pierre-François Unger, Chef du Département de l'Action Sociale et de la Santé, nous allons réaliser des émissions à partir des lieux de vie des aînés: clubs d'aînés, manifestations culturelles, EMS, résidences, etc.

Mettre en valeur la vie dans les EMS et montrer que la vie continue, tout en abordant les thématiques liées à la mort et à la maladie, telles sont nos intentions.

Deux émissions ont d'ores et déjà eu lieu, l'une en avril à la Résidence Colladon, l'autre en mai, à la Maison de Vessy. A chaque fois, nous partageons avec les auditeurs une ambiance particulière, ambiance professionnelle mais aussi conviviale, touchante et vivante, grâce aux témoignages des résidents et à l'implication des professionnels !

«Une émission radio à l'intention des aînés

du canton de Genève, c'est un fabuleux moyen d'atteindre les personnes âgées et leurs proches à domicile, et de briser la solitude des aînés...»

Jacqueline Berenstein Wavre, présidente

L'Association Avant'Age produit et réalise

>Art de Vivre

Une émission radio à l'intention des aînés du canton de Genève

du lundi au vendredi,
de 9h30 à 11h,
Radio Cité FM 92.2,
98.6 sur le Câble

L'émission > Art de vivre

- > Informe les aînés sur les débats qui les concernent
- > Promeut la santé auprès des aînés sur des problématiques quotidiennes liées à l'âge
- > Donne la parole aux personnes âgées
- > Divertit et accompagne des moments de solitude

C'est volontiers que nous nous déplaçons dans votre établissement médico-social, club d'aînés, et autre lieu de vie pour une émission en direct, avec témoignages de résidents et de professionnels.

Contactez-nous à Association Avant'age,
21 des Acacias, 1227 Acacias.
Tél. 022 343 00 38 – info@avant-age.ch

brèves

EMS – mouvements

L'Association de l'EMS **Les Châtaigniers** a pour tradition de renouveler sa présidence tous les trois ans. C'est ainsi que Roger Zendali a passé le témoin, à fin avril, à Gianpietro Mondada qui devient le nouveau président.

EMS – actions et événements



Malgré les handicaps et les problèmes de mémoire, l'engagement de chacun a permis la réalisation de ce moment unique dans l'histoire de l'EMS (photo Les Marronniers)

Sous les feux de la rampe...

L'arrivée, en août 2003, d'une nouvelle résidante a quelque peu bousculé le petit monde de la Fondation **Les Marronniers**. En effet, cette amoureuse de théâtre a tant et si bien fait rêver tous ceux qui l'écoutaient raconter ses souvenirs de comédienne au sein d'une troupe Yiddish de Stockholm, qu'un groupe de résidants s'est lancé dans la création théâtrale. Née de leurs idées et écrite par Maïté Avila V. et Joël Goldstein, la pièce «An oyre'h auf Shabbes» («Un invité à Chabbath») a été montée en moins de trois mois. Deux représentations ont eu lieu, en février et mars de cette année. Ces moments émouvants et uniques dans l'histoire de l'EMS ont été immortalisés sur DVD.

[Le DVD de la représentation \(CHF 40.-\) du 11 février 2004 ainsi que le texte de la pièce \(CHF 10.-\) peuvent être commandés auprès de la Fondation Les Marronniers, 022 344 87 60 ou \[info@marronniers.ch\]\(mailto:info@marronniers.ch\).](#)

Certification ISO

Le 24 mai dernier, l'établissement **Les Lauriers** a passé l'audit de certification pour les normes ISO 9001 version 2000 et le référentiel SPEQ-EMS de l'Agence pour la Promotion et l'Evaluation de la Qualité dans les institutions sanitaires et sociales (APEQ). Cette démarche a conduit à une organisation par processus centrés sur le résidant.

Les avantages sont multiples et dépassent largement l'année d'intense travail de préparation où tous les collaborateurs se sont impliqués. Cette démarche formalise en effet l'engagement des ressources, la définition des prestations et de leur réalisation et permet d'assurer l'amélioration continue de toute l'institution. L'approche par processus centrés sur le résidant permet de s'assurer du sens de notre activité. En effet, notre système d'organisation était issu de notre histoire, des différentes personnes. Cette démarche empirique laissait des zones d'activités dans l'ombre. La démarche qualité permet de prendre de la distance et de structurer toute l'activité autour du résidant.

En conclusion la démarche qualité propose des exigences claires, documentées et cohérentes. L'entreprise qui adhère à cette démarche utilise son potentiel de créativité et d'autonomie pour répondre à ces exigences et trouve des solutions qui lui sont propres et qui tiennent compte de ses spécificités, de son histoire et de sa politique.

Philippe Guéinchault
Directeur de la résidence Les Lauriers

Centenaire

On ne sait pas si le gâteau en comptait autant. Mais Berthe Pugin, alerte centenaire née le 18 mars 1904 près de Paris et résidante de l'EMS **Les Franchises** depuis une année, a bel et bien soufflé ses 100 bougies, entourée des siens et en présence de nombreux représentants des autorités, de l'établissement, de son comité et de la Fondation des Logements pour Personnes âgées et isolées.

Anniversaires

Portes ouvertes, spectacles, animations musicales... Chacun à sa façon, mais toujours avec le même enthousiasme et la même envie de partager les expériences passées et les projets à venir, certains établissements marquent le cap: 15 ans pour **La Petite-Boissière**, 20 ans pour **La Vespérale** et 40 ans pour **Les Charmettes**...

Sœur Emmanuelle au Vallon

Récemment de passage à Genève, sœur Emmanuelle, la «chiffonnière du Caire», décorée de la Légion d'honneur en 2002, s'est arrêtée quelques heures au **Foyer du Vallon**, le temps d'échanger avec les résidants, sur le bonheur, la mort, l'amour, Dieu ou encore la vieillesse: «C'est vrai que la vieillesse est une période merveilleuse... Quand tu as brisé le cercle de l'égoïsme – «mon» argent, «ma» vie, «mes» plaisirs – et que tu te penches vers

l'autre pour lui donner et en recevoir de la joie, la vie prend une saveur magique, elle devient plus légère pour ceux qui nous entourent, et passionnante pour nous. ... J'aime l'autre pour son bonheur. Pas ces petites amourettes «je t'aime, je t'aime, et puis bye, bye!». Le vrai amour est plus fort que la mort, que la peur de la mort.»* A 95 ans, sœur Emmanuelle ne sillonne plus le monde. Mais elle a gardé toute sa vitalité et sa joie de vivre.

* Propos retranscrits par Patrice Favre, dans un article de *La Liberté*, paru le 22 mai 2004.

Les mille et une nuits au Petit-Saconnex

La Maison de Retraite du Petit-Saconnex accueille, jusqu'au 30 juin, plus de 100 photographies du Rahjastan qui sont autant de souvenirs de voyage de Marie-Hélène Amoudruz, collaboratrice de l'établissement. «Cette exposition est le fruit de deux passions : celle du voyage et des rencontres qu'elle induit, et celle de la photo... En intrigant ou séduisant certains, en ravivant les souvenirs d'autres, ce sont des moments d'un partage hors de l'ordinaire dont je caresse l'espoir.»

A voir jusqu'au 30 juin, tous les jours, de 8h00 à 20h00, Galerie Baron Grenus, MRPS, Avenue Trembley 12, 1209 Genève.

Associations

Appuis aux Aînés

Cela fait cinq ans que l'Association Appuis Aux Aînés est présente pour apporter un soutien moral et financier aux retraités à bas revenus de notre canton. Ecoute, discrétion, respect sont les mots-clés de cette association qui n'offre pas la charité mais estime que chaque individu a droit à une vie digne et si possible sereine.

Dans l'ensemble, la plupart des aînés à revenus modestes ne se plaignent pas de leur sort. Un deuil, une maladie, une dépense imprévue peuvent cependant mettre en péril un budget déjà serré. Mais, même sans coup dur, vivre au quotidien coûte cher et beaucoup d'aînés doivent compter chaque sou, comme ils l'ont fait en général toute leur vie.

Mais que peut apporter cette association à des résidants en EMS qui n'ont plus le souci de boucler des fins de mois? En fait, elle attache une attention particulière à la notion de bien-être et rejoint en ce sens les objectifs de chaque établissement qui sont d'assurer à ses résidants une fin de vie heureuse et aussi active que possible.

La plupart des EMS organisent de temps en temps un séjour de vacances ou un petit voyage. Grâce à l'intervention de l'Association, plusieurs personnes qui auraient dû y renoncer faute de moyens, ont pu s'évader de leur quotidien pendant quelques jours.

Lorsqu'on est encore valide, que l'on attache de l'importance à son apparence, que l'on aimerait offrir un cadeau à ses petits-enfants, que le téléphone reste le dernier lien avec un parent, parfois à l'étranger, le forfait mensuel de CHF 300.- attribué à certains résidants ne suffit pas et ceux-ci doivent se priver de petites joies qui agrémentent leur quotidien. Là également, l'Association Appuis Aux Aînés est souvent sollicitée pour compléter pendant quelques mois cette allocation.

Comme le disait si bien Alexis Carrel, «ce qui importe, ce n'est pas d'ajouter des années à la vie, mais de la vie aux années» et si Appuis Aux Aînés peut y contribuer, même modestement, sa mission sera remplie.

Noémi Devannes-Renaud

Association Appuis Aux Aînés – 8, ruelle de la Vinaigrerie, 1207 Genève – tél. 022 840 49 99

Publications

Rapport d'activité de la Fegems 2003

Pour clôturer son sixième exercice, la Fegems présente un rapport d'activité substantiel et largement diffusé au sein de la communauté genevoise, le but étant de mieux faire connaître le réseau des établissements médico-sociaux, dont les structures se sont renforcées ces dernières années. Ce rapport accorde une large place à la Plateforme de formation qui, suite à la signature d'un contrat de prestation avec l'Etat portant sur la formation professionnelle et continue, a pu concrétiser son programme de formation pour l'année 2003 et mettre en place un programme-cadre pour la période 2004-2006.

Le rapport d'activité peut être obtenu auprès de la Fegems, 022 328 33 00, ou en version électronique, www.fegems.ch

Malvoyance et environnement

L'Association pour le Bien des Aveugles et malvoyants (ABA) vient de publier un ouvrage destiné à mieux faire comprendre quels peuvent être les déficits visuels chez les personnes âgées et, surtout, quelles en sont les conséquences sur leur quotidien et sur leurs relations à l'environnement social et architectural.

L'objectif de la publication est de proposer des solutions et recommandations en matière d'adaptation de l'environnement (lire également en p. 9).

«Vivre mieux dans un environnement visuel adapté – Lumières, contrastes et repères au service des personnes âgées en EMS», Marie-Paule Christiaen, ABA, Genève, mai 2004. Commande: Centre d'information et de réadaptation (CIR), tél. 022 349 10 64, e-mail inforea@abage.ch, CHF 20,-

Structures d'accueil spécialisé

L'ouvrage s'adresse en priorité aux soignants ayant opté pour un projet de soins orienté sur la reconnaissance des capacités encore présentes chez les personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer. L'auteure présente le projet architectural comme un objet thérapeutique coordonné au projet de soins. Les malades Alzheimer étant dans l'incapacité de percevoir et de s'adapter à leur environnement, les soignants invitent les architectes à concevoir des lieux pour accompagner l'évolution des malades dans leurs déficiences croissantes, pour essayer de les retarder

ou de les compenser. Des petites unités de 10-15 personnes dotées d'un séjour, d'une salle à manger, d'une cuisine, d'un jardin protégé et de chambres avoisinantes constituent la disposition proposée, enrichie de détails d'aménagement ad hoc (éclairage, matériaux, couleurs, mobilier, etc.). Cet ouvrage présente un certain nombre d'exemples réalisés, comme des recommandations devant, selon l'auteure, «aider les structures qui le souhaitent à se poser de bonnes questions et à éviter certains pièges».

Cyrus Mechkat, architecte

Structures d'accueil spécialisé Alzheimer – Manuel de conception architecturale, Brigitte Chaline, Ed. EISAI SAS, Paris 2003

Un confort hôtelier pour vos résidants et un produit adapté à vos besoins

p.ex.

*3 couleurs
de linge de lit*

*5 couleurs
de linge éponge*

*5 couleurs de linge
restaurant*

Lavotel a des solutions souples, économiques et adaptées aux besoins de votre établissement. Dormez sur vos deux oreilles en confiant votre linge à un spécialiste confirmé ou profitez de notre service de location de linge. Appelez-nous pour convenir d'un rendez-vous aux numéros 022 362 7121 ou 079 786 8350.



Leader romand pour le traitement et la location de linge d'hébergement

L'Antenne est tirée à 4800 ex.

fegems

fédération genevoise
des établissements médico-sociaux
2, clos-belmont - 1208 genève

tél. 022 328 33 00 - fax 022 328 33 87
info@fegems.ch - www.fegems.ch

responsable de la rédaction :
Anne-Marie Nicole

photos p. 2, 10: Jacques Berthet
graphisme : Visuel Communication
impression : SRO Kundig S.A.

CANICULE

Pour rafraîchir vos locaux et
les chambres de vos résidants:

**nouveau procédé
par micro-diffusion à sec**

En plus: traitement des odeurs,
désinfection et désinsectisation

Information et démonstration:

Bureau Contact
Tél. 022 784 47 91 - Fax 022 784 86 53
bureau.contact@bluewin.ch