



Fondation Beau-Site : Une continuité de prestation pour la population âgée de la région montreuusienne

La Fondation Beau-Site a été créée en 1983. Sa principale mission repose sur l'accueil et l'hébergement de personnes âgées de la région qui ont besoin de soins et d'accompagnement, de manière continue ou transitoire. Son offre s'adresse à des personnes en situation de gériatrie, de psychogériatrie compatible et de psychogériatrie. La Fondation compte trois structures d'hébergement en long séjour, l'EMS Beau-Site, l'EMS Coteau-Muraz, et l'EMS Montbrillant. Elle possède également des structures intermédiaires à l'image de l'EMS Le Maillon (hébergement en court séjour) et le CAT de Coteau-Muraz, un Centre d'Accueil Temporaire à la journée de personnes âgées vivant à domicile. La Fondation Beau-Site veille à déployer toutes ses missions en restant attentive à l'expression de chacune de ses composantes. En étroite collaboration avec le réseau, son objectif est de développer les compétences interdisciplinaires nécessaires pour assurer aux personnes âgées ou handicapées l'accessibilité toujours attendue à une gamme de soins et de services de qualité. L'institution fonde son activité sur la Charte éthique de l'Association vaudoise d'établissements médico-sociaux (AVDEMS) ainsi que celle de la Fondation.

Enfin, la Fondation Beau-Site s'inscrit dans l'évolution de son environnement politique, économique et sociétal et déclare vouloir être au quotidien à l'écoute des besoins individuels en regard des besoins collectifs et inversement, dans un souci constant d'amélioration.



Présentation de la Fondation Beau-Site avec son directeur, **Pierre Rochat**

La Fondation Beau Site...

PR: La Fondation Beau-Site est une institution qui a plus d'une cinquantaine d'années et qui comporte quatre établissements pour 155 lits et 220 collaborateurs au total. Les quatre établissements sont tous situés

en région montreuusienne, trois sur Montreux et le quatrième sur la commune de Blonay. Il y a tout d'abord Beau-Site qui offre 54 lits dits de gériatrie somatique classique, puis Coteau-Muraz, construit en 1990 et qui compte 36 lits eux aussi de gériatrie somatique classique ainsi qu'un Centre d'Accueil Temporaire (CAT), Montbrillant situé à Chailly qui propose 37 lits de psychogériatrie et, enfin, Le Maillon à Blonay qui est un petit établissement de 28 lits exclusivement voué au court séjour. La Fondation Beau-Site propose donc quatre sites aux dimensions relativement modestes mais regroupés en une seule institution, permettant de bonnes synergies avec le tissu urbain local et garantissant une vraie proximité pour les familles des résidents et le personnel.

Comment définiriez-vous les missions de cette Fondation ?

P.R : Les différentes missions de la Fondation Beau-Site sont en premier lieu l'hébergement gériatrique pour des personnes âgées de 65 ans et plus, même si, dans la pratique, il s'agit principalement de personnes du quatrième âge, mais aussi de psychogériatrie ou psychiatrie de l'âge avancé, soit pour des personnes atteintes de troubles du comportement liés au vieillissement ou, malheureusement, en souffrant déjà depuis longtemps, le court séjour médico-social qui joue un rôle de structure intermédiaire entre le maintien à domicile et l'hébergement et, enfin, l'accueil de jour en centre d'accueil temporaire (CAT). Ce type d'accueil a également une mission intermédiaire et vient compléter l'activité de court séjour. Elle se veut à destination de personnes qui sont prises en charge par les soins à domicile mais qui ont besoin, à un moment donné, d'une structure pour retrouver une vie sociale, communautaire et associative, voire recevoir des soins. Le CAT permet de rompre l'isolement. Les personnes sont, de manière générale, hébergées de plus en plus tardivement avec une moyenne de plus de 90 ans. Cela reste très dépendant du niveau de handicap et de santé. En revanche la durée moyenne de séjour reste de deux ans et demi ou trois ans, malgré le vieillissement général de la population.

L'historique de la Fondation Beau-Site...

P.R : Beau-Site est un ancien hôtel de la région de Montreux qui a fait faillite durant l'entre-deux guerres. Cet hôtel s'est transformé en centre de réfugiés pendant la Deuxième Guerre mondiale puis en « asile pour vieillards ». En 1955, mon père qui dirigeait comme infirmier une maison à Orny a acheté ce bâtiment qui devenait de plus en plus délabré. En tant qu'infirmier, il s'est senti investi d'une mission de développer cet établissement qu'il trouvait remarquable en comparaison avec ce qu'il connaissait à Orny. Après avoir acheté Beau-Site, il a entrepris progressivement des transformations et, dans la foulée, a participé à la constitution, en tant que président fondateur, de l'AVDEMS (Association Vaudoise D'Établissements Médico-Sociaux). Il a également participé à la mise en place d'écoles de soins qui aujourd'hui encore proposent des formations reconnues. En 1965, il a acheté, au travers d'une société de type HLM, Montbrillant qui est un établissement voisin, car il trouvait intéressant de pouvoir fonctionner sur un principe multisites. Cet ancien hôtel a dans un premier temps été transformé pour les personnes âgées valides avant d'accueillir aussi petit à petit des personnes dépendantes. En 1975, l'opportunité s'est présentée de racheter l'établissement du Maillon qui avait été construit quatre années auparavant dans l'optique d'offrir des vacances à des personnes handicapées. Mais le propriétaire souhaitant s'en défaire, nous avons saisi l'occasion de l'acheter pour développer l'activité de court séjour. Nous étions convaincus, un peu avant l'heure, qu'il fallait développer l'activité de court séjour médico-social. Aujourd'hui cet établissement fonctionne toujours et jouit d'un réel succès. En 1987, il y a eu la création du Centre d'Accueil Temporaire (CAT) à Beau-Site et, enfin, la dernière

étape remonte à 1990, avec la construction de l'établissement de long séjour à Coteau-Muraz, qui est un EMS construit en cœur de ville à proximité de toutes les commodités, avec un CAT pour les personnes à domicile. Aujourd'hui, nous avons donc stabilisé cette structure multisites et multimités et nous l'avons perfectionnée avec une démarche d'organisation institutionnelle, certifiée ProCert depuis dix ans. Nous avons une organisation, une gestion documentaire, un système informatique et une intégration complète de la gestion du risque, qui fonctionne bien et fait ses preuves. Cette organisation, considérée à nos yeux comme performante, nous autorise à passer à une étape de modernisation générale et de développement complémentaire. Nous avons plusieurs projets, dont la reconstruction du site du Maillon dans un village des hauts de Montreux, la reconstruction de l'établissement psychogériatrique de Montbrillant sur le même site et la construction d'une cuisine industrielle extérieure, afin de desservir nos quatre établissements ainsi que des unités d'accueil pour écoliers, des crèches, voire d'autres établissements.

Existe-t-il aujourd'hui un déficit de structures d'accueil pour personnes âgées ?

P.R : Sur le canton, il subsiste vraisemblablement un léger déficit à certains endroits comme sur Lausanne ou bien dans le nord, malgré des réalisations récentes. Le seul endroit où historiquement l'offre ne manque pas c'est la Riviera. S'il y a toujours assez de lits, ceux-ci deviennent progressivement de moins bonne qualité puisque ce sont souvent d'anciens hôtels qui ont été transformés, en comparaison avec de nouvelles constructions spécifiques selon les normes de construction DAEMS (directives et recommandations architecturales des établissements médico-sociaux vaudois). C'est la raison pour laquelle la Fondation Beau-Site a revendiqué des moyens auprès de l'Etat pour pouvoir moderniser nos structures d'hébergement. Nous avons fait acte de candidature, avec insistance, pour être porteurs de projets avec Maillon II et Montbrillant. Bien que l'Etat semblait préférer, dans un premier temps, soutenir de nouvelles constructions, il a admis de nous aider afin que nos lits puissent être portés au même niveau de confort que celui des nouveaux établissements.

Cette volonté de moderniser l'institution ne vous a-t-elle pas donné l'envie d'acquérir de nouveaux établissements ?

P.R : Au niveau de l'institution, nous avons fixé une approche stratégique claire. Par cohérence, nous ne voulons pas sortir du cadre de la Riviera et nous aurions même tendance à nous resserrer sur la commune de Montreux. Nous pensons qu'au-delà de 250 lits, nous devrions appréhender un autre fonctionnement institutionnel et une nouvelle politique, ce qui ne nous intéresse pas, en l'état actuel des choses. Nous souhaitons conserver cette notion de proximité à tous points de vue. Notre vision est d'avoir une direction et un staff connaissant le mieux possible la clientèle de tous les sites.



Dans quelle mesure l'évolution de la maladie d'Alzheimer vous a-t-elle fait modifier la prise en charge de nos aînés ?

PR : L'évolution de la maladie d'Alzheimer nous a fortement influencés à la fin des années 80 dans le développement de notre établissement psychogériatrique de Montbrillant. Nous avons fait le choix de le conserver comme établissement psychogériatrique ouvert. Il est évident que tous les résidents atteints de la maladie d'Alzheimer n'ont pas nécessairement besoin d'aller à Montbrillant dans la mesure où certains d'entre eux ne sont atteints que de troubles légers et n'ont pas besoin de l'accompagnement spécialisé qui y est prodigué. Il était important pour nous d'éviter l'établissement fermé. Beaucoup d'établissements psychogériatriques le sont avec des systèmes qui sont adéquats, discrets, confortables, que l'on aperçoit peut-être même pas. Toutefois, ils sont fermés ! Or nous faisons le constat que dans un établissement psychogériatrique d'une quarantaine de lits, il ne doit y avoir qu'un quart des résidents pour qui ces systèmes de fermeture sont peut-être nécessaires. Je pense donc que les trente autres patients souffrent forcément de cette privation de liberté. Il est sûrement imaginable d'opter pour un concept architectural restreignant les zones accès, avec un système de « canalisation », d'incitation architecturale ne rendant pas la sortie des personnes trop aisées. Bien sûr, il existe des cas très différents. Il y a les personnes qui fuguent systématiquement refusant, consciemment ou non, de s'accoutumer à l'hébergement et pour qui la structure fermée est certainement incontournable. Mais il y a aussi les personnes qui sortent par « réflexe », par habitude, en suivant quelqu'un par exemple et qui nécessitent une bonne observation, de l'anticipation, d'entrer patiemment dans un processus de changement des comportements usuels. Ainsi, nous observons qu'en accompagnant le résident qui sort, plutôt que de vouloir le retenir, c'est souvent de lui-même qu'il choisit de rentrer après quelques minutes de promenade. Tout cela vise à amener le nouveau résident à s'approprier son nouvel espace. Tant qu'on reste dans des normes de sécurité acceptables et un fonctionnement supportable pour les autres résidents et le personnel, l'établissement doit pouvoir rester ouvert.

L'EMS Beau-Site...

PR : L'EMS Beau-Site est un établissement de 54 lits avec presque exclusivement des chambres individuelles, dans un bâtiment historique dont la partie originelle date du 18^e, voire du 17^e siècle. Ce bâtiment abritait jadis une pension puis un hôtel qui avait été agrandi en 1914 avant de faire faillite. Nous fêtons donc cette année les cent ans du bâtiment tel que nous le connaissons aujourd'hui. Cet anniversaire n'est pas anodin, car c'est probablement cet agrandissement qui, avec la venue de la Première Guerre mondiale, a mené l'hôtel à la faillite et a donc permis, plus tard, son rachat par mon père. Beau-Site accueille, en long séjour, une population gériatrique ayant principalement des troubles somatiques.

L'EMS Montbrillant...

PR : Cet établissement accueille des personnes en situation de psychiatrie de l'âge avancé. Il se trouve à proximité d'une école et d'habitations. Nous avons pour projet de le reconstruire selon les directives architecturales d'aujourd'hui, avec notre concept d'établissement ouvert et son équipe spécialisée, ainsi que, attenants, quelques logements

protégés, Le bâtiment existant serait transformé en logements bien intégrés dans le cadre urbain de Chailly.

L'EMS Coteau-Muraz...

PR : C'est un bâtiment qui se trouve en ville et qui a été construit pour accueillir un établissement médico-social hébergeant des situations gériatriques somatiques. Articulé sur deux étages de 18 lits et proposant pour moitié des lits en chambres individuelles et l'autre moitié des lits en chambres à deux lits, Coteau-Muraz abrite un Centre d'Accueil Temporaire (CAT) qui accueille quotidiennement des personnes que nous allons chercher à leur domicile avec des véhicules spécialisés. Le CAT a été créé en 1987, d'abord à Beau-Site, puis à Coteau-Muraz qui présentait l'avantage de la proximité. Il est en effet implanté dans Clarens qui compte la plus forte densité de population de personnes âgées de l'agglomération de Montreux. Concernant le CAT, il faut savoir qu'il existe des structures de ce type à Montreux, Vevey, La Tour de Peilz ou encore Saint-Légier : la capacité d'accueil est donc actuellement suffisante.

L'EMS Le Maillon...

PR : Il s'agit d'un établissement spécialisé dans le court séjour qui est aujourd'hui trop petit et que nous allons reconstruire, probablement à Chernex. L'idée est de continuer dans la réalisation de cette conviction que le court séjour est une spécialité à part entière. Les problématiques du court séjour ne sont pas les mêmes que pour le long séjour. Il faut une structure et une équipe spécialisées.

Quels sont les axes majeurs de votre projet institutionnel ?

PR : Les axes majeurs de notre projet institutionnel sont de répondre aux attentes et aux besoins de la population locale en conservant cette proximité qui est le cœur de notre stratégie institutionnelle. Nous souhaitons également moderniser nos structures avec une augmentation capacitaire progressive qui nous fera passer de 150 à 250 lits sur l'ensemble de nos sites. Le développement actuel vise à moderniser, professionnaliser et construire des bâtiments adaptés à nos missions.

Le projet sur le site de Chernex...

PR : Ce projet consiste à déplacer l'établissement de court séjour du Maillon dans le village de Chemex. C'est un village qui compte 3 000 habitants et qui s'est développé ces dernières années avec une véritable vie articulée autour de commerces, de cafés et d'une gare, notamment. Cette situation offre de bonnes possibilités d'activités et de proximité. Le projet s'inscrit totalement dans ce village d'anciennes bâtisses, ce qui n'est pas sans poser quelques contraintes constructives. Ce village représente une très belle opportunité pour implanter un établissement de 40 lits d'hébergement en court séjour, ainsi que quelques appartements protégés et, si nous trouvons les modalités d'une collaboration, une crèche-garderie. Les premières discussions sur ce projet remontent à quatre ou cinq ans mais ce n'est que depuis l'obtention de l'accord de l'Etat et l'inscription dans son programme de développement il y a un an, que nous avons pris langue avec la ville de Montreux. Idéalement, si le plan de quartier est simple et que la procédure est classique, nous pourrions le construire en trois ans et demi.

Quels sont les autres projets de la Fondation Beau-Site ?

P.R : Nous avons le projet d'une cuisine centrale qui verra le jour avant le projet de Chernex. Nous disposons d'un terrain sur la commune de Chailly et nous sommes au stade des négociations finales avec le promoteur du projet qui doit nous livrer le bâtiment en clos couvert avec le terrain. Nous devons ensuite équiper ce bâtiment pour disposer d'une cuisine centrale pour nos quatre établissements. Le terrain choisi est idéalement situé, puisqu'il se trouve à la sortie de l'autoroute et offre donc un accès facilité pour toutes les fournitures et permet une bonne desserte de l'ensemble de la Riviera hors autoroute. Nous disposons à l'heure actuelle d'une cuisine centrale sur Beau-Site pour nos quatre bâtiments et nous considérons qu'elle doit être modernisée et surtout située en dehors d'une zone résidentielle. Sur la Riviera, il existe un potentiel de développement important pour les repas à domicile, pour les crèches et garderies ainsi que pour des UAPE, voire d'autres EMS. Nous avons besoin de cet outil pour nos propres structures et il est plus intelligent de le développer suffisamment pour pouvoir desservir une autre clientèle. C'est un modèle que nous avons déjà utilisé pour le linge à une échelle plus importante avec les Blanchisseries Générales qui traitent notre linge mais aussi nombre d'hôpitaux du canton, y compris le CHUV à Lausanne. Enfin, le dernier projet concerne le site de Montbrillant. Son bâtiment actuel est un ancien hôtel plus petit et plus étroit que Beau-Site, mais plus élancé verticalement et dont les limites ont été atteintes après de nombreuses vagues de travaux. Nous disposons par chance d'un terrain suffisamment grand pour le reconstruire juste à côté. Nous profiterons ainsi d'un établissement aux normes à l'horizon 2021. Il s'agira d'un établissement d'une quarantaine de lits avec de la psychiatrie de l'âge avancé, un CAT complémentaire, des logements protégés et peut-être à l'image de Chernex, une UAPE puisque nous aurions la place pour le faire. Si tout se passe bien, en 2022 nous serons à la tête d'un parc d'établissements conçus spécifiquement pour de l'hébergement médico-social, bien implantés, avec des connexions au réseau de santé et au réseau social local. A cette date, la Fondation s'appuiera sur un ensemble immobilier de près de 70 millions de francs pour une activité augmentée à hauteur de 175 lits, sans compter les CAT et appartements protégés.

Quelles sont les interconnexions avec les réseaux existants ?

P.R : Nous travaillons étroitement avec l'hôpital, les soins à domicile et le réseau de santé régional. Le travail en réseau est indispensable pour accompagner le résident âgé au travers de structures dans lesquelles il peut aller et venir sans trop d'entraves. J'aime cette notion de consortium. Ce consortium doit répondre aux attentes de la population. En interne, la Fondation Beau-Site est déjà un réseau en lui-même avec la diversité de nos activités qui est donc renforcée par les connexions avec l'hôpital et les soins à domicile. Nous vivons aujourd'hui un excellent climat de collaboration interinstitutionnelle et interdisciplinaire.

Vous êtes également président de l'Association Romande des Directeurs d'EMS (ARODEMS). Quelles sont les missions de cette association ?

P.R : Il s'agit de l'association des directeurs qu'il ne faut pas confondre avec l'association des établissements. Nous pourrions comparer cette association avec une amicale ou un syndicat des directeurs même si nous n'avons que très peu d'activités syndicales. Le but de l'association est de cultiver la solidarité et de partager des projets de formations. Nous avons pour mission de nous connecter avec les organisations internationales. A ce titre, nous sommes membres de l'EDE (Association Européenne des Directeurs d'Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées) et, dans ce cadre, nous allons accueillir le Congrès des directeurs européens d'EMS à Montreux en 2015. Toutefois, sur la planification ou les projets institutionnels, l'association n'intervient pratiquement pas dans la mesure où, en Suisse notamment, ces préoccupations sont cantonales. Nous offrons à nos membres la possibilité de s'enrichir de discours utiles pour la profession, que ce soit sur le plan éthique, déontologique, spirituel ou au sujet de problématiques diverses. Un directeur d'EMS est un chef d'entreprise qui ne travaille pas pour gagner de l'argent pour lui mais qui travaille pour que sa structure fonctionne bien et que des prestations de qualité soient offertes aux résidents, le tout dans un contexte économique et social éminemment complexe. Pour moi, un directeur doit être autant directeur qu'animateur de son institution.

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

P.R : L'état de santé financière de l'établissement est plutôt bon. Je défends un discours qui veut que tout notre argent soit dépensé et utilisé au profit de notre mission. C'est la raison pour laquelle nous avons des bilans qui sont toujours équilibrés mais sans réaliser de bénéfices. Je m'en voudrais d'avoir trop d'argent et de ne pas avoir engagé une personne pour les animations, les soins ou l'accompagnement. Notre argent doit être dépensé pour l'accompagnement des personnes âgées.

Comment jugez-vous l'évolution du parc d'EMS en Suisse aujourd'hui ?

P.R : À mon sens, il va se développer en interconnexion avec les réseaux de soins à domicile. Nous sentons une forte poussée des appartements protégés et il faut rester vigilants à ne pas trop en faire sinon ces lieux se transformeront rapidement en ghettos et cela sera dommageable pour le fonctionnement sociétal et le bien-être des personnes âgées. L'idéal est avant tout que les gens puissent rester le plus longtemps possible à leur domicile, avant de se choisir un nouveau chez eux, spécifique ou non, proche de commodités, voire de l'EMS. L'EMS joue un rôle dans ce réseau de santé à l'intersection entre l'hôpital et les soins à domicile et il fait partie intégrante du tissu urbain.