



Fondation Saphir : Innovation et Excellence au Service des Personnes Fragilisées

Créée en 1989, la Fondation Saphir s'est imposée comme un acteur clé dans le domaine médico-social, en se consacrant à l'accueil et à l'accompagnement des personnes fragilisées physiquement et psychologiquement. Depuis ses débuts, la fondation a toujours cherché à innover et à anticiper les besoins de la population âgée, démontrant ainsi son caractère visionnaire. Aujourd'hui, la Fondation Saphir met un accent particulier sur le développement de l'excellence de ses prestations et le renforcement de son attractivité auprès des professionnels de santé. L'objectif est de fidéliser les collaborateurs actuels, d'attirer de nouvelles compétences et de répondre à l'évolution des attentes des bénéficiaires. Un des projets phares de la fondation est le modèle AEDIS, qui incarne la notion de «*Comme à la maison*». Cette approche centrée sur la personne vise à offrir un accompagnement de proximité, garantissant le confort et le bien-être des bénéficiaires. La mise en pratique de cette stratégie nécessite des dispositions importantes, notamment l'adaptation de l'organisation des établissements, le développement des compétences des collaborateurs et l'adoption de nouvelles technologies pour faciliter leur quotidien, avec également de nombreux projets structurels comme la reconstruction de l'EMS Maurice Bugnon. La Fondation Saphir continue donc de se concentrer sur l'accompagnement personnalisé et le bien-être des bénéficiaires, tout en restant à la pointe de l'innovation et en s'engageant activement dans des projets de santé publique. Avec une vision claire et des valeurs fortes, la fondation est prête à relever les défis futurs et à maintenir son rôle de leader dans le domaine médico-social.



Notre précédent entretien avait été réalisé durant la crise sanitaire. Aujourd'hui comment définiriez-vous la Fondation Saphir ?

Luis Villa : La Fondation Saphir est sortie de cette crise sanitaire enrichie de nombreux enseignements. Pendant la pandémie, nous étions concentrés sur une gestion au quotidien. Post-crise, nous avons revitalisé notre élan en matière de projets et d'objectifs. Actuellement, il y a une dynamique importante autour du développement de ces projets.

En fin d'année 2023, le Conseil de fondation a validé une nouvelle charte des valeurs institutionnelles. Pourquoi était-il important de redéfinir les valeurs de la Fondation Saphir ?

L. V. : Les valeurs de la fondation n'avaient pas été révisées depuis 2014. Avec ma prise de fonction et l'arrivée d'un nouveau président, il était essentiel d'actualiser ces valeurs pour qu'elles reflètent mieux la vision actuelle de l'institution et pour qu'elles me correspondent personnellement, afin que je puisse pleinement m'engager avec elles.

Comment ces nouvelles valeurs ont-elles été définies ? Comment le personnel a-t-il été impliqué dans ces réflexions ?

L. V. : C'est un processus qui a pris deux ans, visant à relancer la dynamique au sein de nos équipes après la pandémie. Ce projet avait aussi la perspective de tourner la fondation vers l'avenir avec nos objectifs futurs. Nous avons pris le temps de faire les choses correctement, et ce projet est devenu pleinement participatif, incluant non seulement les collaborateurs mais aussi les bénéficiaires et leurs familles. Nous avons organisé des ateliers sur nos différents sites, ainsi que des colloques pour permettre à tous de s'exprimer. De ces rencontres sont nées nos nouvelles valeurs, symbolisées par un « *arbre des valeurs* » composé de post-it, ce qui a ajouté un aspect visuel et engageant à la démarche. Un sondage final auprès des employés a permis de choisir cinq valeurs principales communes à toute la fondation, tandis que chaque établissement a sélectionné une valeur spécifique, rendant notre charte des valeurs à la fois unifiée et personnalisée.

Quelles sont les 6 valeurs de la fondation ?

L. V. : Les six valeurs de la fondation sont le respect, la bienveillance, l'ouverture, la coopération, le plaisir, et une sixième valeur spécifique à chaque structure. Ces valeurs ne sont pas de simples mots à afficher, elles représentent la fondation telle qu'elle est aujourd'hui et doivent être vécues au quotidien. J'ai pu distribuer ces valeurs qui ont été

misées sous cadre qui sont affichées dans tous nos établissements. Elles sont également visibles sur notre intranet mais aussi sur notre site internet. Elles sont également intégrées dans nos processus RH, comme les descriptions de postes et les évaluations de performance, pour s'assurer que nos collaborateurs les incarnent véritablement. Il est également crucial de maintenir ces valeurs au cœur de notre action quotidienne et d'oser les remettre en question si nécessaire, en particulier la valeur spécifique à chaque établissement.

Pourquoi avez-vous décidé d'une 6^e valeur propre à chaque structure de la fondation ? Était-ce une façon de valoriser chaque structure ?

L. V. : L'idée était de permettre à chaque structure de la fondation de personnaliser une sixième valeur. Cette dernière offre à chaque établissement la possibilité de refléter son histoire unique, son contexte et ses missions spécifiques. C'est important que les équipes puissent s'approprier cette valeur pour en faire un objectif concret de leur travail.

Comment la Fondation Saphir est-elle organisée ?

L. V. : La fondation est structurée autour de plusieurs organes clés. Stéphane Costantini a récemment pris la présidence du conseil de fondation, succédant à Claude Recordon après douze ans de service. Stefano Ponta, déjà membre, est devenu vice-président. Pour faire face aux enjeux majeurs de la fondation pour ces prochaines années, nous sommes en quête d'un ou de deux nouveau(x) membre(s) pour élargir les connaissances du conseil qui est très impliqué dans les dossiers stratégiques. Concernant la direction, elle se compose d'un comité de sept personnes, incluant moi-même en tant que directeur général. Le secteur clientèle comprend Valérie Baud, directrice de l'accompagnement, Ahmed Jabri, directeur médical, et David Loup en charge de l'hôtellerie et de l'infrastructure. Le secteur supports est dirigé par Igaël Derrida, directeur RH ainsi que Alexandre Reimao en tant que directeur finances. En 2021, nous avons aussi mis en place un secteur dédié au développement et à l'innovation sous la direction de David Favre pour piloter de nouveaux projets sans être entravés par les opérations quotidiennes. Enfin, un pôle d'experts transversal enrichit nos activités d'exploitation et nos projets en favorisant l'interaction entre les différents établissements.

Comment la fondation se positionne-t-elle sur le canton ?

L. V. : La fondation gère actuellement 21 établissements, de différentes tailles, allant d'un EMS de 93 places, jusqu'à de plus petites unités comme une colocation Alzheimer de six places. L'accent est mis



sur la proximité, ce qui a conduit à une recentralisation stratégique dans le Nord vaudois. Historiquement, la Fondation Saphir avait des antennes plus étendues, mais cette concentration permet de simplifier la gestion en n'étant rattaché qu'à un seul réseau de soins soit le Réseau Santé Nord-Broye; le canton de Vaud étant divisé en quatre régions. Être limité à un seul district évite les complications liées à la dépendance de plusieurs réseaux et réduit ainsi le besoin de multiples réunions et la surcharge administrative.

Avec quels établissements collaborez-vous aujourd'hui ?

L. V. : Nous collaborons étroitement avec les partenaires régionaux du réseau Santé Nord-Broye, incluant les hôpitaux, les soins à domicile, ainsi que diverses fondations médico-sociales. Nos interactions s'étendent également aux cabinets médicaux locaux grâce à aux médecins installés. Par ailleurs, nous cherchons à élargir notre réseau au-delà des frontières régionales, en explorant des partenariats dans d'autres cantons et même à l'international pour échanger des informations, observer les tendances et partager les expériences. Un exemple

spécifique de notre collaboration est avec le CHUV, surtout dans le domaine de la psychiatrie que l'établissement gère dans le canton de Vaud.

Votre projet stratégique 2018-2023 s'est achevé l'an passé, il incluait un changement de paradigme. Quel bilan dressez-vous de ces 5 dernières années ?

L. V. : Le projet stratégique 2018-2023, qui visait un changement de paradigme axé sur une approche centrée sur la personne, ne s'est pas totalement réalisé selon nos ambitions initiales. C'était la première fois que nous mettions en place un tel plan, avec la perspective de se centrer sur l'humain. Cette stratégie demandait des révisions organisationnelles significatives influençant même nos projets architecturaux. Nous avons dû également faire face à des défis liés à la pénurie de personnel dans le secteur de la santé et des exigences accrues en matière de durabilité et d'environnement. La pandémie de Covid a considérablement ralenti notre progression, nous obligeant à prolonger ce plan jusqu'en 2025 pour atteindre nos objectifs, tout en y apportant quelques ajustements nécessaires. Parallèlement, nous avons déjà entamé les préparatifs pour la stratégie future.

Comment le personnel est-il impliqué et accompagné dans cette vision stratégique ?

L. V. : Pour impliquer et accompagner le personnel dans la vision stratégique, nous avons renouvelé nos méthodes de communication en début d'année, lors de sa publication. Nous avons introduit des capsules vidéo diffusées sur l'Intranet, en complément des communications écrites traditionnelles. Trois vidéos ont été produites, mettant en avant les différents axes stratégiques avec des interventions simples et claires de plusieurs membres de la direction, dont le président, moi-même, Valérie Baud et David Loup. Nous avons également communiqué à travers nos colloques d'établissement, où un membre de la direction est toujours présent pour discuter des divers thèmes et objectifs.

La Fondation Saphir tient à son dynamisme et à sa proactivité. Pour cela, vous avez lancé plusieurs restructurations d'établissements vieillissants. Quels sont les enjeux de ces différentes opérations ?

L. V. : Notre objectif principal reste de moderniser notre parc immobilier, un projet initié avec l'ouverture de l'EMS Mont-Riant à Yverdon-les Bains en 2017 et poursuivi avec l'EMS Montchoisi à Orbe en 2021. À l'EMS Montchoisi, nous avons consolidé trois divisions d'hébergement hospitalières, créant une structure centralisée. Actuellement, nous concentrons nos efforts sur la reconstruction

d'établissements vieillissants, comme le projet EPSM Floreyres, un établissement psychiatrique qui regroupera deux petites structures de 15 et 18 lits. Ce projet, après quelques obstacles initiaux, dont deux refus de permis de construire par la commune d'Yverdon, semble maintenant sur la bonne voie. Nous espérons débiter la construction l'année prochaine, avec pour objectif d'améliorer les prestations en santé mentale adultes et de créer des places d'accueil supplémentaire pour le Nord vaudois. Les préparatifs incluent la mise à jour des plans, l'obtention du permis de construire et du financement nécessaire.

Parmi ces établissements en rénovation, nous retrouvons l'EMS Maurice Bugnon. Quelles sont les grandes lignes de ce projet ?

L. V. : Le projet de reconstruction de l'EMS Maurice Bugnon sur le même site à Yvonand prévoit de réduire le nombre de places d'accueil de 93 à 84. Ce choix qui peut être surprenant au regard de la demande croissante, s'accompagne d'une réflexion sur l'optimisation de l'espace privatif et semi-privatif pour améliorer le confort des résidents. L'architecture de l'EMS, qui date des années 1930, sera complètement repensée pour mieux répondre aux besoins actuels, avec des espaces privatifs agrandis au détriment des zones communes. C'est le bureau genevois Kompis Architecture, lauréat du concours d'architecture, qui construira ce projet.





Les architectes envisagent une configuration qui favorise l'intimité et l'autonomie des résidents, en accord avec notre modèle d'accompagnement AEDIS, «*comme à la maison*». Le canton de Vaud a approuvé ce plan innovant, nous permettant ainsi de déroger aux normes habituelles de construction pour les EMS.

Les deux autres EMS concernés par des opérations structurelles sont les EMS du Jura et de La Douvaz. Comment ces opérations s'inscrivent-elles dans une même démarche que le projet de l'EMS Maurice Bugnon ?

L. V. : Le projet de l'EMS du Jura a récemment été validé au niveau cantonal, et nous avons lancé un concours d'architecture, avec l'objectif de sélectionner un lauréat d'ici fin novembre. Comme pour l'EMS Maurice Bugnon, nous visons des espaces privés et semi-privés plus grands et un environnement chaleureux. Nous cherchons à innover dans la conception des EMS, notamment en ajoutant quelques mètres carrés aux chambres et sanitaires, ce qui permet un aménagement radicalement différent et plus fonctionnel. Nous prévoyons également d'intégrer des technologies avancées, comme des lits intelligents, pour répondre aux besoins futurs et garantir l'évolutivité des installations sur les 25 à 30 prochaines années. En parallèle, nous nous attelons à répondre à la pénurie de personnel médical et soignant en collaborant avec le canton pour former des équipes compactes, de 15 à 16 membres, pour renforcer la proximité et la connaissance mutuelle entre le personnel et les résidents. Nous visons

également une homogénéité des compétences au sein de ces petites équipes pour assurer une prise en charge optimale. En outre, nous développons un pool d'experts composé notamment d'infirmiers prêts à intervenir selon les besoins spécifiques des unités de vie, assurant ainsi une attention personnalisée et centrée sur chaque individu, en accord avec ses besoins et ses préférences quotidiennes.

Quels sont les détails du projet de colocation senior que vous avez développé à Orbe ?

L. V. : Nous avons récemment déménagé dans le quartier Rive-Droite à Orbe dans de nouveaux locaux où nous avons instauré un projet pilote cantonal de colocation senior. Ce concept, inspiré des expériences en Valais et à Genève, propose 9 places individuelles avec sanitaires privés et des espaces communs, y compris une grande cuisine et un séjour. La demande a été forte dès le début, avec une liste d'attente établie. Les bénéficiaires de notre centre d'accueil temporaire (CAT), sont les principaux colocataires. Ils ont la flexibilité de participer aux activités du CAT selon leur choix. Actuellement, la majorité des colocataires sont des femmes, avec deux hommes parmi elles. Ce modèle répond clairement à un besoin croissant de personnes vivant seules et à la recherche de liens sociaux. De nouvelles colocations sont prévues, notamment à Lausanne. Un collaborateur est présent tous les jours pour aider à organiser les activités quotidiennes, faisant de ce lieu non seulement une maison mais aussi un espace social actif.

Outre ces projets structurels, quelles actions devez-vous mettre en place pour maintenir la fondation comme référence dans les secteurs de l'hébergement et du maintien à domicile ?

L. V. : Depuis la restructuration de 2021, notre fondation a renforcé son équipe avec des experts diversifiés pour améliorer nos services en hébergement et maintien à domicile. Nous avons, par exemple, intégré une psychologue qui joue un rôle crucial dans le soutien des clients et de leurs familles, particulièrement dans les moments difficiles comme le deuil ou l'assistance en cas de crise suicidaire. Un ergothérapeute évalue également l'adéquation de nos équipements et infrastructures aux besoins individuels, contribuant notamment à des projets d'aménagement, comme l'ajustement en hauteur des lavabos pour une meilleure accessibilité. En outre, nous comptons parmi nous des cliniciens et une spécialiste de l'hygiène. En concentrant nos compétences sur des postes clés, nous visons une prise en charge plus efficace. Nos experts travaillent directement sur le terrain, répondant aux besoins spécifiques de chaque établissement, sans bureau fixe ni gestion centralisée, assurant une flexibilité maximale dans leur mission.

Dans quelle mesure comptez-vous poursuivre vos efforts dans la formation et le développement des compétences de votre personnel ?

L. V. : Depuis l'année passée, nous avons revitalisé notre programme de formation, interrompu par la crise Covid. Nous exploitons notre diversité d'établissements pour encourager les trajectoires professionnelles internes, permettant aux collaborateurs d'explorer de nouveaux domaines, comme passer de la gériatrie à la psychiatrie de l'âge avancé ou la psychiatrie adulte. Nous souhaitons proposer un catalogue de formations adaptées à divers besoins professionnels, couvrant tous les secteurs. Face à la demande croissante, notamment pour les formations externes, nous disposons d'un budget dédié. Il est crucial pour nous d'accompagner cette demande en fixant clairement les conditions de soutien, ce qui assure des perspectives professionnelles concrètes et la rétention des talents au sein de notre organisation.

Quelles sont les actions que vous comptez mettre en place pour améliorer davantage la qualité de vie au travail ?

L. V. : À la suite d'un sondage effectué l'année dernière sur la qualité de vie au travail, plusieurs pistes d'amélioration ont été identifiées grâce aux retours de nos collaborateurs. Nous envisageons d'introduire plus de flexibilité du temps de travail, en offrant des possibilités de travail à temps partiel, et d'accroître les options de congés. De plus, nous souhaitons promouvoir les opportunités de formation interne et de promotion. Concernant les avantages sociaux, bien que nous sommes contraints par une convention collective et une grille salariale fixe, nous explorons des partenariats avec d'autres établissements pour améliorer le pouvoir d'achat des employés. Nous mettons un point d'honneur à maintenir une proximité entre la direction, le département RH et les collaborateurs. Nous favorisons la communication directe, notamment lors de visites sur site et de colloques d'établissement, où nous sommes à l'écoute de leurs questions et préoccupations. Notre objectif est de rester connectés et réceptifs aux besoins des équipes.

Quelle est votre vision de la prise en charge médico-sociale du XXI^e siècle ?

L. V. : Je suis convaincu par notre approche centrée sur la personne, une orientation que je considère essentielle pour répondre aux besoins des bénéficiaires et redonner du sens au quotidien de nos collaborateurs. Chaque jour apporte son lot de défis, reflet de la diversité humaine, ce qui rend notre travail vivant et intéressant. Nous avons choisi la bonne direction et nous devons désormais pleinement l'intégrer et l'améliorer. L'un des enjeux est d'inculquer cette philosophie à chaque nouveau collaborateur, renforçant ainsi notre attractivité. Beaucoup postulent chez nous en raison de cette dynamique. Quant à l'EMS du futur, je l'imagine comme un établissement ouvert et accessible, de taille humaine. Un lieu intégrant des commerces et ouvert aux visiteurs extérieurs, favorisant l'interaction et l'autonomie des résidents avec des espaces extérieurs et des zones lumineuses pour améliorer la qualité de vie. ■