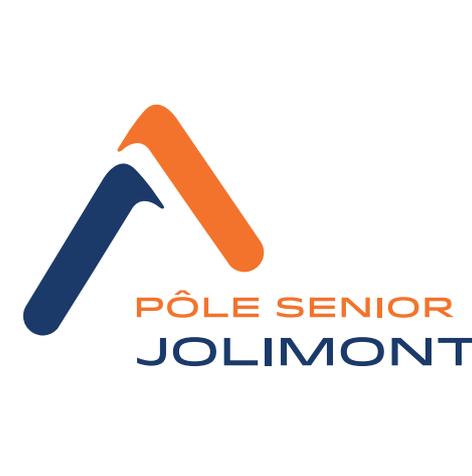
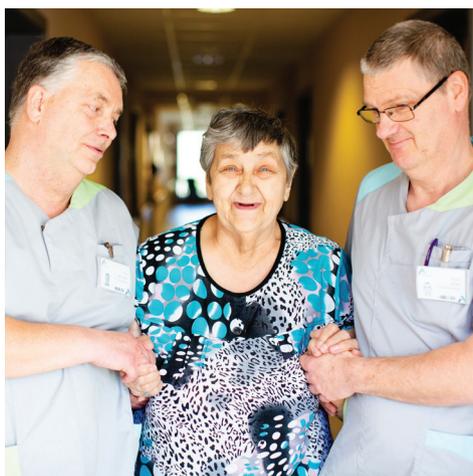


**RETOUR
SUR 2020 :**
la crise
sanitaire dûe
à la Covid-19



DÉCOUVREZ

Notre Pôle Senior,
nos valeurs,
les acteurs et
les chiffres clés...



SOMMAIRE

06

CHAPITRE 1

Le Groupe Jolimont, c'est...



10

CHAPITRE 2

Le Pôle Senior

Le Pôle Senior :

- A. Présentation
- B. L'amélioration continue et la culture apprenante
- C. Nos valeurs
- D. Les acteurs

18

CHAPITRE 3

Les chiffres-clés



22

CHAPITRE 4

Une année à gérer la crise sanitaire dûe à la Covid-19

Crise sanitaire et Covid-19 :

- A. Mot de la Direction Générale
- B. Cette année 2020 expliquée par nos directeurs et transversaux

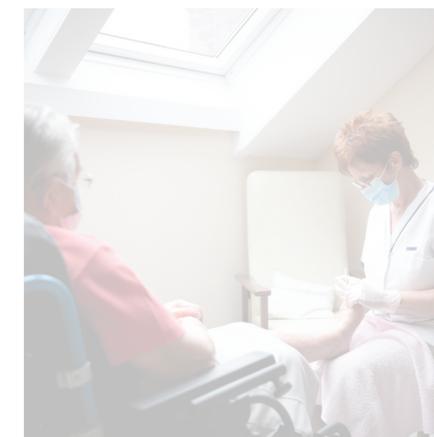
42

CHAPITRE 5

Ça se passe chez nous

50

MOT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE





CHAPITRE 1

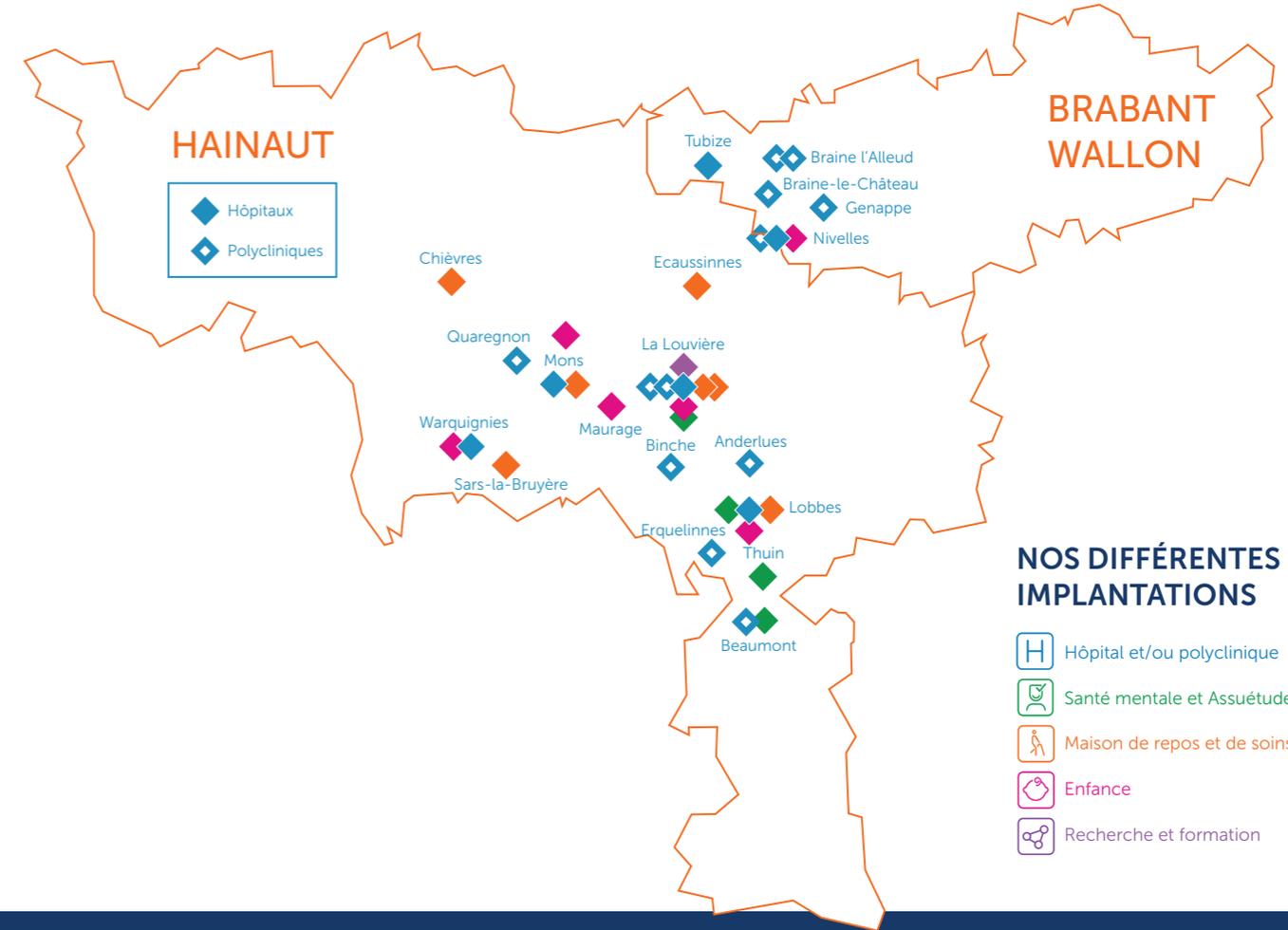
Le Groupe
Jolimont,
c'est...



LE GROUPE JOLIMONT, C'EST...

Fort de plus de 5 500 collaborateurs et médecins, le Groupe Jolimont fédère un réseau d'institutions actives dans le Brabant Wallon et le Hainaut.

Celles-ci ont pour but d'établir entre elles diverses formes de solidarité, de partager des compétences, des valeurs humaines, des intérêts scientifiques, de renforcer leur complémentarité en étant actives dans le domaine des soins hospitaliers et ambulatoires et dans les domaines de l'accueil des enfants, des personnes âgées et de toute personne en difficulté de vie. Le Groupe Jolimont est le premier groupe de santé wallon.



AUJOURD'HUI, LE GROUPE JOLIMONT, C'EST...

UN RÉSEAU D'INSTITUTIONS ACTIVES DANS LE BRABANT WALLON ET LE HAINAUT

1^{er}
GROUPE DE SANTÉ WALLON



1 311
LITS AGRÉÉS



18
LITS EN COURT-SÉJOUR



729
LITS EN MAISONS DE REPOS



70
LOGEMENTS RÉSIDENCES-SERVICES



5 500
COLLABORATEURS ET MÉDECINS



3 481
JOURNÉES D'ACCUEIL EN EXTRA-SCOLAIRE



235
PLACES EN CRÈCHES



16 300
ÉLÈVES PRIS EN CHARGE PAR LA MÉDECINE SCOLAIRE



97 376
PRISES EN CHARGE PAR NOS SERVICES D'URGENCE



270 000
JOURNÉES D'HOSPITALISATION PAR AN



390 500
CONSULTATIONS HOSPITALIÈRES ANNUELLES



6 474
CONSULTATIONS ANNUELLES EN SANTÉ MENTALE



Le Pôle Senior

CHAPITRE 2

LE PÔLE SENIOR

Le Pôle Senior est composé de 7 maisons de repos et de soins (MRS) dont deux avec résidences-services, regroupées au sein de quatre entités juridiques.

A. PRÉSENTATION

L'ASBL ENTRAIDE FRATERNELLE JOLIMONT

Résidence Les Buissonnets
153 résidents dont 86 MRS et 12 lits de court-séjour, 57 résidences-services (42 appartements et 15 bungalows)

Résidence Notre-Dame de la Fontaine
56 résidents dont 25 MRS

Résidence La Visitation
73 résidents dont 42 MRS

La Seniorie de Longtain
75 résidents dont 29 MRS

LA SCRLFS ENTRAIDE JOLIMONTOISE

Résidence Les Chartriers
128 résidents dont 75 MRS

Résidence Comme Chez Soi
122 résidents dont 55 MRS et 6 lits de court-séjour

LA SPRL DE SARS ET LA SPRL STREBO SERVICES

Résidence Le Rambour - Le Planty
52 résidents MR - 13 résidences-services



B. L'AMÉLIORATION CONTINUE ET LA CULTURE APPRENANTE

En complément du mode projets, nous privilégions une culture orientée vers l'amélioration continue.

Les membres de la direction et tous les cadres se sont engagés à favoriser la prise d'initiatives et à donner à chacun l'opportunité de développer ses compétences.

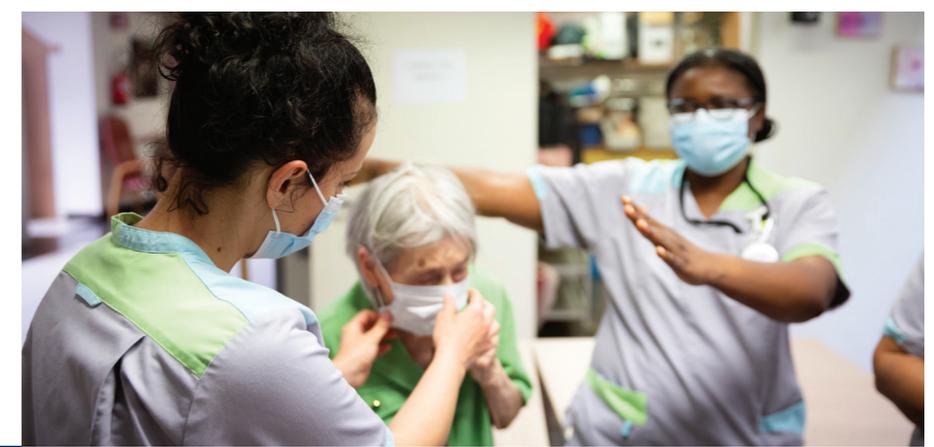
Dans un monde en perpétuelle mutation, nous prônons un mode de fonctionnement où confiance et responsabilités vont ensemble.

Pour que cela ne reste pas de vains mots, entraînons-nous à prendre des initiatives et développons nos compétences.

Apprenons aussi à signaler les problèmes et les difficultés que nous rencontrons.

Adaptons nos procédures et n'oublions pas de donner un feedback rapide à toutes les personnes concernées.

La charte suivante est donc actuellement mise en place au sein du Groupe Jolimont :



L'AMÉLIORATION CONTINUE

Toutes nos activités convergent vers un même but : prodiguer les meilleurs soins et services à tous dans les meilleures conditions.

Dans notre monde de plus en plus complexe et changeant, nous encourageons la culture d'amélioration continue pour tendre vers l'excellence de façon proactive et agile.

Cette culture est un réel état d'esprit. Elle nécessite l'implication de tous les acteurs, dans un environnement bienveillant et ouvert au changement, et dans lequel, confiance et responsabilité caractérisent la relation entre tous les métiers de l'institution.

Dans ce cadre, nous nous engageons tous, avec le soutien de la Direction et de l'ensemble des responsables,

- à promouvoir la culture d'amélioration continue et donc la prise d'initiatives, dans chacune de nos réflexions et de nos décisions,
- à faire évoluer les procédures et en déployer de nouvelles pour s'adapter aux réalités mouvantes des attentes et de l'environnement,
- à développer les compétences de chaque collaborateur de façon continue et à donner accès à toute l'information nécessaire.

LA CULTURE APPRENANTE

Tant la prise d'initiatives que les actions quotidiennes comportent des risques. Nous encourageons chacun à déclarer les problèmes survenus. Un problème non connu ou caché ne pourra pas être solutionné et se reproduira inévitablement. Tout problème communiqué sert de socle à notre démarche d'amélioration continue et d'apprenance.

Les personnes qui déclarent un problème auront la garantie que le signalement de ce problème n'aboutira à aucune suite négative envers les personnes concernées par ce problème sauf si celui-ci résulte d'un acte de négligence, intentionnel ou répétitif.

Dans ce cadre, nous nous engageons tous, avec le soutien de la Direction et de l'ensemble des responsables,

- à prôner une culture apprenante axée sur le respect, l'entraide et la transparence comme conditions indispensables pour tirer les leçons des événements indésirables, des accidents, des incidents et des «presqu'incidents»,

- à s'attacher à mieux comprendre les interactions entre les différents facteurs ayant finalement conduit à ce problème,
- à développer un système non sanctionnant de transmission des problèmes,
- à ajuster les procédures concernées et à apporter un feedback rapide des améliorations effectuées.

Chacun d'entre nous, quelle que soit sa fonction dans l'institution, est responsable de communiquer les problèmes survenus. L'accent doit être mis sur CE qui s'est passé et COMMENT cela a pu arriver, plutôt que par QUI c'est arrivé.

Au cours de l'ensemble de ces démarches, le bénéficiaire doit être considéré comme un partenaire qui peut participer à l'amélioration du processus de soins et de services.



// **Le seul homme à ne jamais faire d'erreur est celui qui ne fait jamais rien**
(T. Roosevelt)

C. NOS VALEURS

Qu'est-ce qui nous rend différent et nous fait vibrer au quotidien ?

Au-delà des valeurs fondamentales et historiques du Groupe Jolimont, que sont La personne, la vie, l'ouverture et l'innovation, la rigueur, la citoyenneté, l'indépendance et parce que nous vivons dans un monde qui change, nous trouvons important d'évoluer avec lui.

Nos valeurs ont évolué également tout en gardant l'ADN cher à notre Groupe. **Celui-ci a souhaité mettre en avant 5 valeurs clés traduites en attitudes par les équipes :**



ENTRAIDE



AGILITÉ



EXCELLENCE



RESPECT



ENGAGEMENT

NOS VALEURS ENTRAIDE

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs

- Je montre de la bienveillance et de l'empathie
- J'encourage le travail et l'esprit d'équipe
- J'aide et je collabore avec les autres métiers
- Je montre de la disponibilité
- Je communique efficacement



www.jolimont.be
f t i n

PÔLE SENIOR JOLIMONT



NOS VALEURS AGILITÉ

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs

- Je m'adapte aux situations, aux imprévus, aux technologies
- Je collabore aux changements
- Je fais preuve de flexibilité dans le travail, les horaires et les tâches
- Je mets en place des solutions adaptées
- Je montre de la polyvalence

www.jolimont.be
f t i n @

NOS VALEURS EXCELLENCE

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs

- Je me remets en question
- Je fais le maximum avec les moyens qui sont à ma disposition
- J'apprends de mes erreurs
- Je donne le meilleur de moi-même
- Je montre de la rigueur et de la précision dans mon travail

www.jolimont.be
f t i n @

NOS VALEURS RESPECT

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs

- Je respecte le bien-être et l'intimité des bénéficiaires
- Je respecte tous les collaborateurs
- J'adopte la SBAM attitude
- Je respecte le travail des autres
- Je respecte le secret professionnel et le secret médical

www.jolimont.be
f t i n @

NOS VALEURS ENGAGEMENT

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs

- Je montre de l'écoute face aux besoins et je suis réactif
- Je m'investis, je m'implique dans mon travail
- Je garde une attitude positive
- Je fais preuve de conscience et de persévérance
- J'initie et je participe aux nouveaux de projets

www.jolimont.be
f t i n @



D. LES ACTEURS

Nos organes de gestion

La composition du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale est identique à toutes les entités du Groupe Jolimont depuis juin 2018. Un Bureau de Pôle a toutefois été désigné. Ce dernier est composé d'administrateurs indépendants désignés à ce titre, de l'Administrateur Délégué du Groupe et de l'administrateur directeur général du Pôle.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

ARNAUTS Anna
 BRAHY Pierre, Président
 CAUDRON Anne-Sophie
 COULIE Bernard
 DE COSTER Patrick
 DEHAME Pierre
 DEHASPE Philippe
 DELMOITIEZ Jacques
 DESCLEE Isaline
 GRAUX Pascal
 LAVAUX David
 LEBRUN Thérèse *ne fait plus partie du conseil d'administration depuis juillet 2020 (démission)*
 LINKENS Isabelle
 MAHEUX Catherine
 MAIRIAUX Bernard
 MATON Michel
 MERCIER Stéphan
 MOULIN Madeleine
 STURBOIS Jean-Michel
 TESOLIN Giorgio
 THIRAN Christine

LE COMITÉ DIRECTEUR DU GROUPE JOLIMONT

MERCIER Stéphan
 • Président du Comité Directeur
 • Administrateur Délégué et Président du Groupe Jolimont
 • Directeur Général des sites hospitaliers

GRAUX Pascal

• Membre et Directeur Exécutif du CHR Mons-Hainaut

CAUDRON Anne-Sophie

• Membre et Directrice Générale du Pôle Senior

LINKENS Isabelle

• Membre et Directrice Générale du pôle Enfance, Santé Mentale, Assuétudes

LE BUREAU DE PÔLE SENIOR

Le bureau de Pôle est chargé de maintenir la dynamique du Pôle Senior, de préparer les dossiers à soumettre au Conseil d'Administration et de stimuler l'administrateur directeur général à atteindre ses objectifs.

BRAHY Pierre, invité
 CAUDRON Anne-Sophie
 DESCLÉE DE MAREDSOUS Isaline
 MAHEUX Catherine
 MERCIER Stéphan
 MICHEL Maton
 LINKENS Isabelle
 STURBOIS Jean-Michel

LE COMITÉ DE GESTION

Le Comité de gestion est chargé de la gestion de dossiers communs. Les représentants des services supports sont invités à participer à cette réunion.

CAUDRON Anne-Sophie

• Directrice générale

DEMONDION Vanessa

• Directrice de la Résidence «Les Buissonnets» a quitté ses fonctions en juillet 2020

DENAMUR Vincent

• Directeur de la Résidence « Les Buissonnets » depuis juillet 2020.

DUBBELMAN Antoine

• Directeur de la Résidence « Comme Chez Soi »

GEORIS Nicole

• Directrice «La Seniorie de Longtain»

PAYEN Vinciane

• Directrice de la Résidence «Notre-Dame de la Fontaine»

PIERET Véronique

• Coordinatrice Qualité, Organisation et Projets

PIERRE Laurence

• Coordinatrice, Projets et Tutelles

RICOTTA Agnès

• Directrice de la Résidence « La Visitation »

ROOSENS Philippe

• Conseiller en Prévention Pôle Senior

SCOYEZ Viviane

• Directrice de la Résidence «Les Chartriers»

SINI Aurélie

• Directrice de la Résidence « Le Rambour » et des Résidences-Services « Le Planty »

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Le Comité de pilotage est chargé de traiter des problématiques en lien avec la qualité.

CAUDRON Anne-Sophie

• Directrice générale

DEMONDION Vanessa

• Directrice de la Résidence «Les Buissonnets» a quitté ses fonctions en juillet 2020

DENAMUR Vincent

• Directeur de la Résidence « Les Buissonnets » depuis juillet 2020.

DUBBELMAN Antoine

• Directeur de la Résidence « Comme Chez Soi »

GEORIS Nicole

• Directrice «La Seniorie de Longtain»

PAYEN Vinciane

• Directrice de la Résidence «Notre-Dame de la Fontaine»

PIERET Véronique

• Coordinatrice Qualité, Organisation et Projets

PIERRE Laurence

• Coordinatrice Financement, Projets et Tutelles

RICOTTA Agnès

• Directrice de la Résidence « La Visitation »

SCOYEZ Viviane

• Directrice de la Résidence «Les Chartriers»

SINI Aurélie

• Directrice de la Résidence « Le Rambour » et des Résidences-Services « Le Planty »

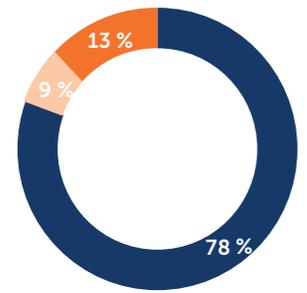


CHAPITRE 3

Les chiffres-clés

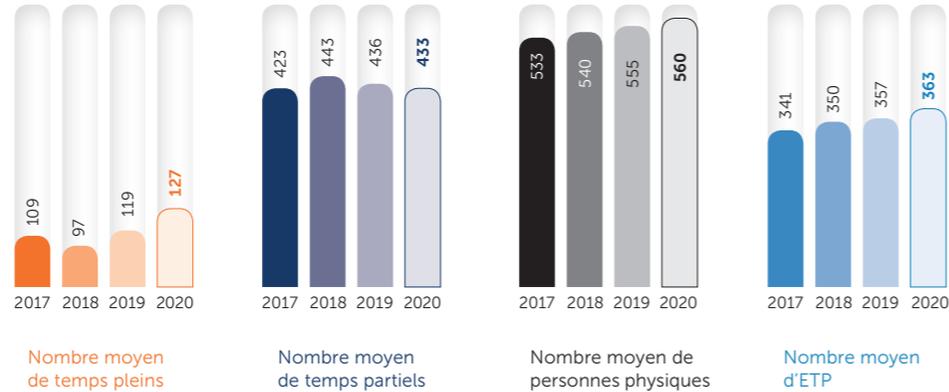


Répartition par nature

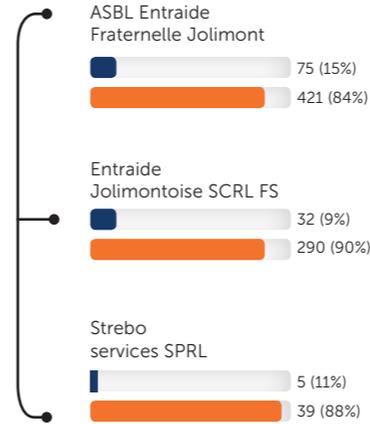
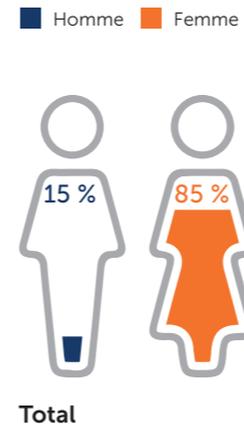


- Contrat à durée indéterminée
- Contrat de remplacement
- Contrat à durée déterminée

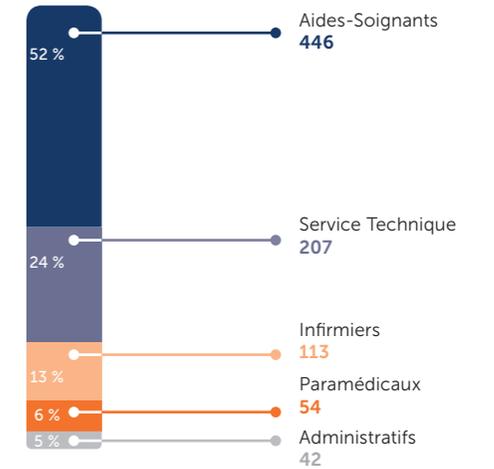
Évolution du volume de l'emploi



Répartition du personnel par sexe



Répartition du personnel par métier



6
MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

1
MAISON DE REPOS

729
LITS AGRÉÉS

2
CENTRE DE COURT SÉJOUR
18 lits

2
RÉSIDENCES -SERVICES
70 logements

CAPACITÉ

Capacité totale	729
Capacité MRS	323
Capacité MR	318
Capacité CS	18
Capacité RS	70

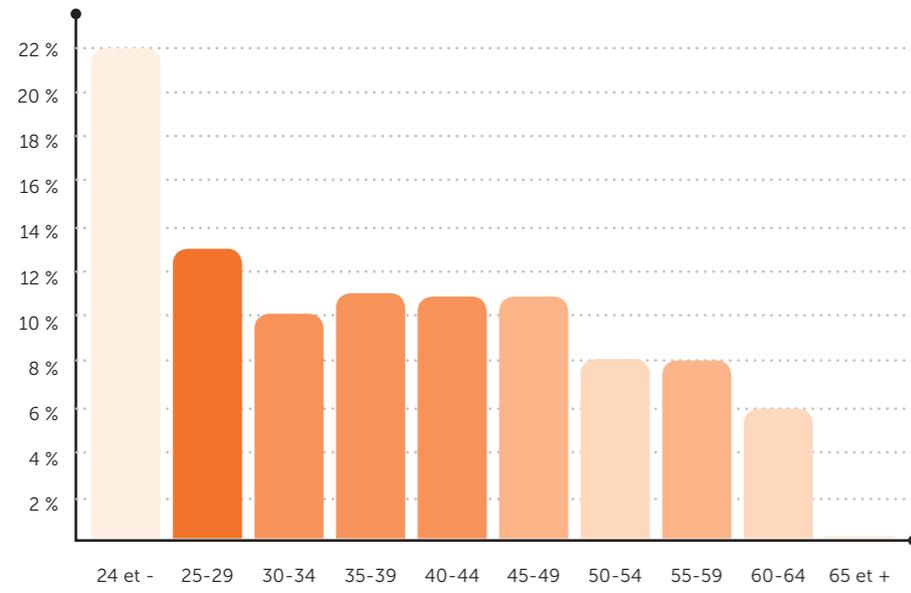
TAUX D'OCCUPATION

Hébergement	90,09 %
INAMI	88,13 %
MRS	99,40 %
CS	46,49 %

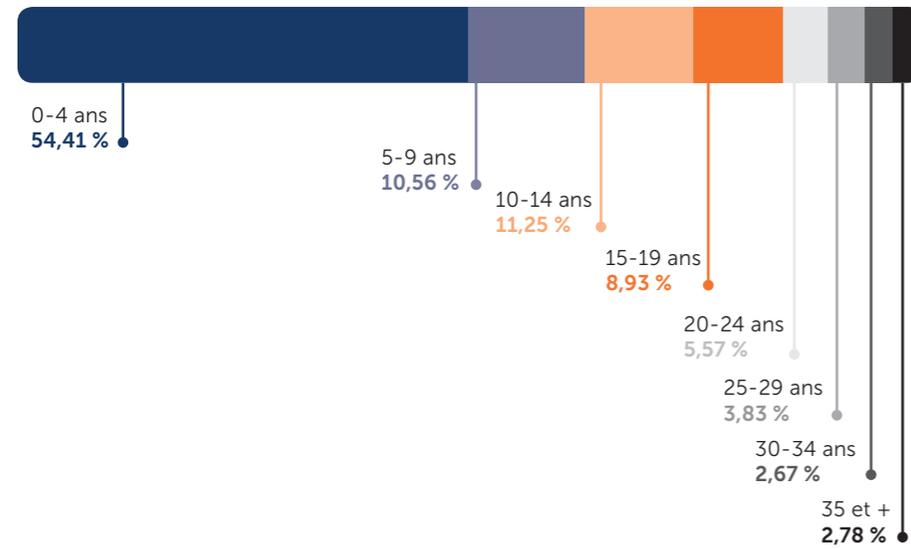
PROFIL DE DÉPENDANCE

Occupation profils " lourds "	33,26 %
Occupation profils " légers "	66,74 %

Répartition du personnel par tranche d'âge



Répartition du personnel par ancienneté



RETOUR SUR 2020 :
Une année à gérer la crise sanitaire d'ue à la Covid-19



CHAPITRE 4

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE ANNE-SOPHIE CAUDRON

« Une année extraordinaire, dans les deux sens du terme »

Est-il bien nécessaire de le préciser ? L'année 2020 restera à tout jamais gravée dans les mémoires des collaborateurs du Pôle Senior. Elle a été, selon les termes d'Anne-Sophie Caudron, la directrice générale, « *extraordinaire dans les deux sens du terme* ». Saturée de situations inédites à gérer mais aussi terreau d'un admirable surpassement de soi.

Evidemment, l'épidémie a laissé du vide - dans les chambres que le virus a dépeuplées et, dans les cœurs des soignants meurtris de ne pouvoir soulager comme ils l'auraient voulu tous leurs protégés dans les périodes les plus critiques... Mais elle a aussi montré l'entraide et les capacités d'adaptation dont tout le personnel a su faire preuve. « *On a réagi solidairement. On n'a pas cherché des coupables mais avant tout des solutions.* » L'heure était à l'action, orientée vers les besoins immédiats des résidents et matinée

d'une forte dose de créativité et de débrouillardise.

Ce que les collaborateurs ont vécu au printemps dernier les a rendus plus forts pour affronter le pic suivant de l'épidémie. L'expérience engrangée a permis de faire chuter de moitié, si on compare les vagues 1 et 2, les décès imputables au covid parmi les résidents alors que, pourtant, le nombre de sites touchés avait doublé. « *On a grandi dans l'épreuve. A la prochaine crise, liée ou pas au covid, nos équipes sauront faire face très rapidement et adéquatement* ».

Dès les premiers jours, les équipes se sont employées, malgré le déficit criant en équipements de protection, malgré tous les points d'interrogation autour de cette maladie inconnue et effrayante, à faire fonctionner les MRS du Pôle en leur conservant au maximum leur particularité ou spécificité de lieux de vie.

« Nos MRS ont beaucoup souffert, surtout durant la première vague. Elles ressortent toutefois de la crise comme des structures fortes et dignes, qui ont grandi en efficacité durant l'épreuve. »

« Même éreintées par la durée de l'épreuve, taraudées par un sentiment d'isolement et d'abandon par le monde politique, elles étaient là. La boule au ventre, peut-être, mais fidèles au poste. On peut être fière d'elles. »

Leur lot quotidien, comme celui de leurs responsables et des directions, aura été de composer, (re)définir, trouver, s'adapter... pour limiter les drames liés au covid. Composer, par exemple, avec le fait que certains médecins traitants ne poussaient plus la porte des MRS. (Re)définir des procédures d'hygiène, imaginer du cohortage à la fois synonyme d'efficacité et de déracinement limité. Trouver des compromis entre la sécurité collective et les libertés individuelles.

S'adapter chaque matin au nombre de contaminés et d'absents, ainsi qu'aux incessants changements dans les consignes des pouvoirs publics, qui rebattaient sans répit les cartes organisationnelles. « *Il fallait décider, vite et bien, ou en tout cas le mieux*

possible, et s'organiser devant des situations jamais rencontrées. »

Le Pôle Senior a aussi mis un point d'honneur à ce que les résidents, sevrés de visites, reçoivent plus que jamais en interne un encadrement attentif et chaleureux, pour tenir à distance la menace d'un glissement... « *Avoir posé le choix de préserver plusieurs dizaines d'emplois hypothéqués par le nombre de lits inoccupés aura contribué à cet encadrement venant soulager le manque de contacts familiaux.* » Cette sécurisation de l'emploi illustre si besoin en était les différences de vision et de projet entre des structures commerciales et associatives.

Même si les circonstances matérielles n'ont pas toujours permis aux collaborateurs du Pôle de faire aussi bien qu'ils l'auraient voulu, la crise a été affrontée avec courage et esprit d'équipe. Les différents sites ont pu peu à peu s'appuyer sur l'expertise du secteur hospitalier de Jolimont... - « *ce qui démontre tout l'intérêt pour des*

maisons de repos d'être adossées à un grand groupe ». Ils ont également pu tabler sur l'aide des « *transversaux* » du Pôle. Ces supports volants, forts de leur connaissance à la fois du secteur et des procédures internes, quadrillaient les différentes institutions en renforts avertis, pour offrir çà et là de l'aide ou du temps de répit, ou éteindre un incendie.



Anne-Sophie CAUDRON
Directrice Générale



CETTE ANNÉE EXPLIQUÉE PAR NOS DIRECTEURS ET TRANSVERSAUX



Des métiers qui ont
su se réinventer
au gré des besoins

Vincent DENAMUR

Vincent Denamur est depuis juillet 2020 à la tête des Buissonnets, à Saint-Vaast. Il applaudit la grande polyvalence des collaborateurs, tous services confondus. Le coronavirus a poussé le personnel à s'écarter de ses rails professionnels habituels. Pour faire plus, ou autre chose, ou autrement.

Bien que récemment intronisé directeur de site, Vincent Denamur n'est pas un nouveau venu au sein du Groupe Jolimont. Il y exerçait déjà en tant qu'infirmier en soins palliatifs et en onco-hématologie, tout en suivant en parallèle un master en santé publique, orientation gestion des MR(S). Son unité hospitalière ayant été mise sur pause, il a rallié le Pôle Senior en avril - autrement dit : en pleine première vague - en tant que renfort mobile. Jusqu'à son entrée en fonction aux Buissonnets et fort d'une expérience en unité covid, il a alimenté les différents sites en pistes sur les précautions et les mesures d'hygiène à prendre pour affronter le méconnu covid.



Ce qui l'a marqué, durant cette période mouvementée, c'est la polyvalence des collaborateurs. « La plupart d'entre eux ont dû réinventer leur métier, s'habituer à des tâches non ordinaires. Les secrétaires de l'accueil se sont occupées de prendre les rendez-vous avec les familles venant voir leur parent dans des containers à l'extérieur de l'établissement, mais aussi d'y véhiculer les résidents au bon moment. Ce qui n'est pas dans leurs attributions habituelles, mais elles ont assuré cette tâche de bon cœur. » Les activités ont été individualisées, des appels de type Skype entre résidents et proches organisés à heure dite, ce qui a réclamé toute une logistique, poursuit-il. « Les kinés, bien que cela ne fasse pas partie de leur fonction première, ont mis la main à la pâte. Et idem pour tous les métiers des Buissonnets, poussés par la crise à sortir de leur rôle classique. »

La crise lui a aussi permis de constater que, dans son établissement, le souci du relationnel n'est pas un vain

mot, peu importe la job description qu'on a sur papier. Vincent Denamur retient une phrase d'un des ouvriers de maintenance, qui traduit un souci de contact vrai avec les personnes âgées : « L'un d'eux m'a dit : 'ma journée est réussie quand, au détour d'une conversation, je suis parvenu à faire sourire un résident'. »

DES LIENS PLUS FORTS À CULTIVER

La capacité d'adaptation à des tâches nouvelles s'est manifestée spontanément chez la plupart des collaborateurs. « Certains, toutefois, ont vécu la situation plus difficilement que d'autres. Eux cherchaient leurs marques, redoutant d'être sortis de leurs habitudes de travail et de fonctionnement. On parle là d'une minorité de travailleurs seulement, à laquelle, de toute façon, il n'est pas question d'en vouloir car on sait que chacun a sa façon de réagir face aux situations de crise. »

Le nouveau directeur des Buissonnets espère que cette polyvalence et ce dévouement décuplés par le covid

ne vont pas s'estomper avec le retour à une certaine normalité. « Les services ont dû apprendre à mieux se connaître et à davantage collaborer pour faire face. Ce serait une bonne chose que leurs rapports s'en trouvent durablement modifiés. C'est en tout cas parmi mes objectifs, que de cultiver ces relations non cloisonnées. La crise sanitaire nous a obligés à nous donner la main. Elle a amorcé des collaborations plus fortes qu'on va veiller à entretenir. »

« Toutes les professions présentes aux Buissonnets ont été poussées par la crise à sortir de leur rôle classique. La plupart des collaborateurs ont dû réinventer leur métier. »



Quand l'union fait vraiment la force...

Vinciane PAYEN

« Le coup de main émanant de 'transversaux' du Pôle Senior a été déterminant pour surmonter les heures les plus sombres de la crise. Cela démontre que l'entraide n'est pas un vain mot. »

A la Résidence Notre-Dame de la Fontaine, 2020 a vu fleurir les gestes de soutien, concrets et inattendus, tout droit venus de l'extra-muros. En interne, une entraide renforcée entre équipes et l'assistance de 'transversaux' du Pôle Senior venus prêter main forte lors des heures les plus sombres montrent la plus-value d'appartenir à un réseau.

Certes, les médias avaient préparé le terrain, en relayant pas mal d'exemples de petits et grands gestes susceptibles d'aller droit au cœur des établissements de soins et de leur personnel. Des exemples qui ont dû inspirer les citoyens et les entreprises gravitant autour de la MRS de Chièvres. En effet, celle-ci a eu la bonne surprise de recevoir, parfois de parfaits inconnus, « des cartes réalisées par des enfants d'écoles plus ou moins proches, des pralines, des pizzas, des pâtisseries, une tablette, des masques de protection artisanaux et même du muguet posé sur le véhicule des employés », se souvient Vinciane Payen. « On peut ajouter à cette liste des dons de gel hydroalcoolique et, de la part du bourgmestre et des échevins, la cession de leur surplus de matériel de protection. »

Lors de la première vague, des membres du personnel, qualifiés à la base d'un diplôme de coiffeur ou de pédicure médicale, ont offert spontanément leur dextérité professionnelle durant leurs heures de service.

D'après la directrice de Notre-Dame de la Fontaine, les familles, grâce aux communications quotidiennes via la tablette et facebook, faisaient elles aussi pour la plupart preuve de compréhension et d'empathie devant la situation, qui a d'ailleurs suscité des vocations de bénévoles. « L'aide de ces renforts s'est concentrée en cuisine. Et c'était très appréciable, car parmi nos équipes, pas mal de gens étaient touchés. » Si le ton était au départ aux encouragements,

force est d'admettre que « par la suite, les familles se sont tout de même lassées des restrictions qu'elles ne comprenaient pas toujours, ce qui pouvait parfois occasionner de l'agressivité dirigée contre nous ».

UN COUP DE POUCE APPRÉCIABLE

Vinciane Payen a également apprécié le coup de main sur lequel elle-même a pu tabler, en novembre, quand son établissement a malheureusement été rattrapé par le coronavirus. Un coup de main émanant « de 'transversaux' du Pôle Senior, comme Arianne Zoric, Laurence Pierre, Véronique Piéret ou Dominique Barré. On nous a prêté main forte pour organiser le cohortage, par exemple, ou pour mettre le pied à l'étrier à des renforts intérimaires qui ne connaissaient pas les process. Cela a été déterminant pour franchir le cap très difficile de novembre. C'est ça, la force d'un groupe. Le nom de l'asbl, 'Entraide fraternelle', n'est pas usurpé... »

Avoir pu disposer du rez-de-chaussée de la « Villa des Sœurs », attenante à la Résidence, a constitué un autre avantage pratique pour surmonter les limitations de contacts édictées en 2020. « On parle de trois belles pièces avec vue sur le parc, qui ont pu servir pour organiser commodément les visites des familles, d'abord derrière une paroi en plexiglas, puis sans. » Et pour détendre l'atmosphère et changer les idées des résidents, la commune a suivi la suggestion de l'institution et orchestré le passage remarqué du Père Noël, juché sur un élévateur dans le jardin et accompagné d'une fanfare.

Si les formations sont encore en stand-by, les projets en veilleuse, l'animation au quotidien a repris peu à peu ses droits. « Notre-Dame de la Fontaine a renoué avec les jeux, la musique, les activités... »



Un printemps sous cloche

Agnès RICOTTA

« Aaaa... Si on pouvait dresser une clôture électrifiée entre les résidents et le virus... » C'est une boutade lancée par Agnès Ricotta, mais elle reflète parfaitement l'état d'esprit qui animait La Visitation lors de la première vague de covid : une furieuse envie de transformer les lieux en sanctuaire. De les protéger en les préservant d'un extérieur hostile.

« Je dois avouer qu'en tant que nouvelle directrice, je redoutais que la MRS ne soit touchée et que les choses ne dégénèrent. Devant l'expansion de la pandémie, on a transformé notre institution en sanctuaire, quasi déconnecté de la réalité », se souvient Agnès Ricotta. « En somme, nous avons créé une sorte de très grosse bulle et mis la résidence sous cloche, guidés par le souci d'éviter les infections et a fortiori, les décès. On fonctionnait avec une forte charge émotionnelle, l'extérieur étant perçu comme source de danger. »

Cette vigilance renforcée a payé. « Grâce aux efforts conjoints des

résidents et d'un personnel dévoué, le virus n'est pas rentré pendant des mois. On est sortis indemnes du premier tsunami. » Pour renforcer ce lien qui unissait les occupants de La Visitation, résidents comme travailleurs, et permettre aux semaines de s'enchaîner de façon conviviale, la MRS a misé sur des activités internes inédites. « Nous avons par exemple fait venir un fauconnier, des joueurs de cornemuse, des percussionnistes... Les résidents étaient ravis de vivre ces expériences singulières. Le fil rouge, c'était d'amener de l'inédit qui fasse rêver dans notre 'grande bulle', pour sortir les aînés d'un quotidien lourd et pesant. »

Pas étonnant, avec cette détermination à faire de l'établissement une forteresse sécurisée, que l'annonce de la reprise des visites ait été vécue comme une mesure irréaliste et prématurée.

CALME, SOLIDARITÉ ET TENDRESSE

La Visitation n'a malheureusement pas échappé à la résurgence automnale de l'épidémie.

« Les périodes éprouvantes sont derrière, désormais. On peut avoir confiance dans la capacité des équipes à surmonter les épreuves, avec du bon sens et un sang-froid exemplaire. »

« Peut-être avons-nous abordé la deuxième vague avec trop de souplesse. Ou de confiance... » Quoi qu'il en soit, grâce à l'expérience et aux recommandations de bonne pratique partagées entre les MRS du Pôle Senior, l'institution de Lobbes savait qu'il fallait une réaction et un plan d'action rapides pour maîtriser les contaminations, mâtinés d'une certaine créativité pour adapter les mesures à chaque organisation et à chaque architecture.

« Garder le contrôle a été possible grâce au bon sens et au sang-froid exemplaire des équipes. Le calme, la solidarité et la tendresse ont été les maîtres-mots de cette expérience. »

Du chaos, il y en a eu, à coup sûr, du côté de La Seniorie de Longtain. L'institution louviéroise a été durement secouée par le coronavirus dès le printemps 2020. Le personnel a joué un rôle primordial pour surmonter ces mois difficiles, les collègues s'apportant du réconfort mutuel. L'entraide - pas que pratique, également psychologique - s'est avérée une 'thérapie' payante.

« Dans un premier temps, on s'est concentré sur la recherche d'équipements de protection, quitte à confectionner des masques artisanaux en tissu de récupération, et on s'est centré sur la façon de prendre en charge les personnes infectées... Mais bien vite, on a réalisé à quel point la suppression des visites affectait les résidents », se remémore Nicole Georis, aux manettes de La Seniorie. « Le confinement a provoqué parmi eux un isolement social et moral. Ils comparaient l'insécurité due au virus à la guerre, dont ils revivaient l'angoisse. On a dès lors veillé à une présence des équipes à leurs côtés, en complément des soins en tant que tels. »



Les ingrédients de la recette débouchant sur cette présence réconfortante ? Des heures supplémentaires consenties par les collaborateurs de La Seniorie, le renfort de services hospitaliers du Groupe Jolimont mis à l'arrêt, celui d'intérimaires, le coup de pouce des 'transversaux' du Pôle Senior... « Toute cette mobilisation a permis de soulager les douleurs, qui étaient aussi morales. »

Pour Nicole Georis, si les équipes ont réussi ce pari, c'est en mettant en pratique deux valeurs du Pôle Senior : d'une part l'agilité et de l'autre, l'entraide. « Elles ont fait preuve d'une grande flexibilité horaire, par exemple, et de polyvalence puisque le travail spécifique, propre à une fonction, a été mis entre parenthèses chez un peu tout le monde. Une employée administrative pouvait distribuer les repas. Il y a eu, de facto, une sorte d'aplanissement entre les qualifications. »

BAUME AU COEUR

Pour ce qui est de l'entraide, « être confronté aux contaminations, aux décès qui laissaient des places vides,

L'humain comme remède au chaos

Nicole GEORIS

a augmenté la charge psychosociale des collaborateurs. L'entraide n'était pas que technique, mais aussi psychologique. Tout le personnel formait un groupe uni, prenait la relève de celui ou celle qui craquait. Ce soutien, c'est ce qu'elles appelaient au cœur de la crise leur 'pansement', leur 'médicament', leur 'thérapie'... Et cette thérapie interne, elle a fonctionné. Parfois, elles ont douté, versé une larme, mais elles ont tenu bon face au chaos. Vraiment, chapeau ! »

Des attentions en provenance de l'extérieur ont également mis un peu de baume sur les cœurs malmenés. La Seniorie a reçu des petits mots d'encouragement et des dessins envoyés par les familles, des pizzas ou pâtes de plusieurs restaurants louviérois, des chocolats livrés à l'initiative de diverses firmes, des corbeilles de fruits, des galettes préparées par des collègues en interruption longue durée... « On a constaté un fort élan de solidarité lors de la vague 1, avec des petits gestes de soutien qui font du bien. »

“ L'entraide n'était pas que technique, mais aussi psychologique. Il y avait au sein du personnel un soutien mutuel que les équipes qualifiaient de 'pansement', 'médicament' ou 'thérapie' ...

Sans cesse expliquer, justifier, gendарmer...

Viviane SCOYEZ



La crise a révélé à quel point il était nécessaire - mais pas si évident - de transmettre, d'expliquer, de rappeler encore et encore... aux familles les règles et procédures mouvantes auxquelles les institutions étaient soumises. Il fallait parfois gendарmer pour assurer leur respect. Un « défi didactique » chronophage, pour une MRS qui, comme Les Chartriers, a été prise précocement dans la tourmente des contaminations.

« Chez nous, l'attaque du virus a été si fulgurante, en mars, que tout le monde courait d'une priorité à l'autre. Le nez dans le guidon, on s'efforçait de faire pour un mieux. On s'activait dans l'intérêt des résidents. Du coup, on répondait aux familles comme on le pouvait, sans avoir jamais eu l'occasion de nous arrêter pour développer des outils particuliers à cette fin », se souvient Viviane Scoyez. Par conséquent, la directrice de l'établissement montois le concède : au début, la communication proactive avec les proches n'a pas été un aspect sur lequel Les Chartriers ont mis outre mesure l'accent, faute de temps. Un manquement bien involontaire. « A posteriori, on s'est dit 'on aurait pu', 'on aurait dû'... Mais, sur le moment, ce qui nous importait c'était d'être au chevet de nos résidents. »

La première vague a planté les crocs dans les certitudes professionnelles. « Les soignants étaient applaudis de l'extérieur pour leur dévouement. Mais chez nous, de la part de certaines familles, il y a eu des plaintes, des menaces non dissimulées, des reproches... Ces familles étaient

minoritaires, certes, mais ce qu'on a entendu, ce sont des mots très durs qui ne sont pas faciles à oublier quand vous faites votre métier avec passion et que, soudain, vous devenez 'les méchants' de l'histoire. »

La crise a aussi imprimé dans la mémoire de Viviane Scoyez le souvenir d'épaisses circulaires officielles tombant le dimanche soir, à déchiffrer et à mettre en œuvre pour le lendemain matin. Des circulaires synonymes de restrictions à appliquer dans toute la collectivité – « parce qu'il s'agissait de protéger 120 personnes » - mais qu'il fallait justifier inlassablement. « Nous devions expliquer et réexpliquer les interdictions devant des proches qui avaient pu entendre ici ou là d'autres interprétations des règles et qui, du coup, protestaient. Ou n'écoutaient pas les consignes. »

Lors de la seconde vague, mieux équipés, plus expérimentés dans la gestion de l'épidémie, Les Chartriers ont davantage pris le temps d'aller au contact et d'échanger avec les familles, « grâce à des sessions Skype, à une page Facebook, à des visioconférences, à des mails... On a mis en place des permanences téléphoniques, également, pour dire aux proches comment allait leur parent. » L'automne aura été moins rude pour l'établissement et ses occupants.



Une course qui vire au marathon puis au trek

Antoine DUBBELMAN

Sans doute existe-t-il une part de chance au fait d'avoir été (si) peu touché par l'épidémie... Le Comme Chez Soi avait en tout cas mobilisé les énergies pour contrer toute incursion du virus. L'engagement et la solidarité du personnel ont aidé l'institution à surmonter une crise qu'on n'imaginait pas si longue, tout comme la vaillance des résidents et les marques d'attention reçues de l'extérieur.

Le Comme Chez Soi aura traversé sans casse la première vague, pour n'être frappé que modérément par la seconde.

“ Une belle solidarité est apparue parmi le personnel. Il y a de quoi être admiratif, aussi, devant le courage des résidents, alors qu'ils étaient privés d'une partie de leurs droits individuels. ”

« La résidence ne s'est pas moins frottée à une situation inédite », nuance Antoine Dubbelman, son directeur. « L'enjeu était de garder son sang-froid devant une épidémie d'un mal inconnu et de s'y préparer opérationnellement et psychologiquement. »

Pour ce faire, deux ingrédients se sont révélés majeurs et indissociables : la solidarité et la communication, débouchant sur « une cohésion assez naturelle, avec cette prise de conscience qu'on formait une seule et même communauté qui allait faire front. On s'est engagé dans une course, devenue un marathon, avant de tourner au trek qui dure, qui dure... ».

« J'ai été très agréablement surpris de la solidarité du personnel, toujours partant pour remplacer au pied levé un collègue infecté ou suspecté de l'être. J'ai observé beaucoup de flexibilité. Les équipes n'ont pas compté leurs heures. Les responsables se sont surpassés dans leur rôle d'encadrement. Ces derniers ont contribué à rassurer le personnel chez lequel on sentait cette forme de culpabilité d'être un possible chaînon de transmission de la maladie. »

Mais il s'agissait également de rassurer les résidents eux-mêmes, ajoute Antoine Dubbelman. « Ceux-ci sont passés durant cette crise par différentes émotions, dont la résilience. Ils relativisaient, évoquant la guerre et ses rationnements... Je suis admiratif devant leur courage, alors qu'ils étaient privés d'une partie de leurs droits individuels. »

COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT

Outre la présence de la direction générale du Pôle Senior et des 'transversaux' « qui se mobilisaient pour qu'on ne manque de rien », la résidence d'Ecaussinnes a aussi reçu de la part d'externes, comme des acteurs locaux, des marques d'encouragement. « Des dessins, un concert improvisé au jardin, les pompiers qui déclenchaient leurs sirènes en signe de soutien, une pizzeria qui multipliait les dons, l'administration communale et le bourgmestre qui se montraient soutenant, une forte présence de la Croix-Rouge pour nous aider à mettre en œuvre les visites des familles, d'abord en extérieur puis dans le restaurant... » Le Comme Chez soi a d'ailleurs réorienté vers le personnel des établissements les plus touchés du Pôle Senior certains petits cadeaux dont il avait bénéficié.

A côté de ces élans de générosité, la communication s'est également avérée précieuse pour surmonter la crise. Il fallait d'une part faire percoler les informations dans les équipes et de l'autre, entretenir une communication très régulière avec les familles, à l'extérieur. Le Comme Chez Soi a notamment utilisé Facebook ou skype pour communiquer avec les familles. « On envoyait des messages hebdomadaires, des photos... C'était aussi une façon de préserver la confiance, de ne pas laisser la panique gagner du terrain... »



Être mis à toutes les sauces... et bien le vivre

Aurélie SINI

“ Dans une petite structure, on apprend plus et plus vite. Et on doit savoir toucher à tout, en acceptant d'être régulièrement détourné de ses dossiers premiers. ”

Evoluer au sein d'une petite structure réclame souplesse et capacité d'adaptation. Impossible, pour la direction, de ne pas être appelée à mettre la main à la pâte. Un peu partout, un peu tout le temps. Aurélie Sini, qui dit aimer les défis, semble s'accommoder de l'impératif de multifonctionnalité.

Cette infirmière ayant suivi un master en santé publique et une formation de directrice de MRS prêtait déjà ses talents au Groupe Jolimont, à moitié en hospitalier, à moitié en résidentiel. Au printemps dernier, elle a saisi l'occasion de prendre les rênes du Rambour, à Sars-La-Bruyère. Un fameux baptême du feu, se souvient-elle, « en pleine première vague, avec une équipe réduite – puisque le Rambour n'a pas de lit MRS - et que j'ai sentie livrée à elle-même ».

Dans une petite structure, « on apprend plus et plus vite », analyse Aurélie Sini. « Certains postes, qu'on retrouve dans d'autres institutions, n'existent tout bonnement pas. Il n'y a pas, par exemple, d'infirmière en chef attirée. Le directeur est amené de facto à (savoir) toucher à tout », expose-t-elle en listant les diverses casquettes dont elle se pare à l'occasion. Par exemple, celle d'infirmière ou d'ergo, histoire de lancer des activités ou d'animer le petit journal interne. Et même, ponctuellement, de coiffeuse. Car, pour la petite histoire, elle a égalisé à la tondeuse la chevelure à demi-rasée d'une résidente opérée à la tête. Une polyvalence et une ubiquité qui se révèlent « enrichissantes et compliquées à la fois » et lui valent d'être très souvent détournée de

ses to-do premiers. « Avec les interruptions, je crois qu'il me faut deux fois plus de temps qu'à un autre directeur du Pôle Senior pour me concentrer sur un dossier... », plaisante-t-elle.

EN CONTACT RAPPROCHÉ AVEC LES AÎNÉS

A son arrivée, en avril 2020, Aurélie Sini a commencé par s'atteler à « une remise en ordre dans les fonctions du personnel. J'ai repensé l'organisation du travail, sans éliminer la cohésion, mais en évitant les interférences entre métiers. Comme on est peu nombreux, on est toujours à flux tendus. » Vis-à-vis des résidents, elle entretient des interactions quotidiennes. « Dans une grosse institution, un directeur ne voit pas tous ses résidents tous les jours. Ici, au contraire, je dois être davantage sur le terrain, donc je suis en contact rapproché avec les personnes âgées. Je les connais. L'avantage, c'est que s'il y a un pépin, avec les équipes, on le repère tout de suite et on réagit vite. »

Pour elle, il y a assurément une richesse à cette proximité. Et même si elle n'est pas évidente tous les jours, la multifonctionnalité attendue à la fois du personnel et de la direction a aussi ses bons côtés. « En tout cas, moi, ça m'épanouit de ne pas être une 'directrice inaccessible'. »

L'automne ayant été plus clément sur le front du coronavirus, Aurélie Sini se félicite d'avoir pu initier, progressivement, des « services ou activités qui semblent des classiques dans d'autres maisons mais n'existaient pas encore au Rambour », comme un petit magasin ou des cours de gym douce.

Le règne de la débrouille

Véronique PIÉRET



Véronique Piéret avait rejoint mi-2019 le Pôle Senior en qualité de « coordinatrice qualité - organisation et projets ». Le coronavirus a décidé pour elle d'une reconversion sur le tas : elle a mué cette infirmière de formation en Mac Gyver de service. Voire en expert en extinction d'incendies.

« La crise a déferlé comme un tsunami. Lors de la première vague, on manquait cruellement de matériel de protection. Pour dépanner les équipes, c'était le

règne de la débrouille. » Véronique Piéret ne lâchait plus son téléphone, harcelant divers secteurs et industries et remontant des pistes a priori improbables. C'est comme ça qu'elle a mis la main sur 8.000... tabliers de vêlage pour vétérinaires. « Avec le recul, on en rit. Ils étaient inconfortables, ils sont arrivés au compte-gouttes, mais ils nous ont bien servi. » Là ne s'arrêtent pas les harnachements improvisés, très système D, puisque chez Décathlon, la coordinatrice qualité va dégoter 2.500 ponchos de pêche imperméables et des lunettes de VTT en guise de montures de sécurité. « Les ponchos avaient certes un coût élevé pour un usage unique, mais ils ont fait leur office quand on était privé de tout. »

Peu à peu, les hôpitaux du Groupe Jolimont ont prêté main forte aux MRS éprouvées. « Il y a un décalage entre la réalité du monde hospitalier et le fonctionnement de nos sites, qui sont des lieux de vie où les isolements sont rarissimes. Au début, du côté des hôpitaux, on ne mesurait pas vraiment la situation critique dans laquelle les maisons de repos se débattaient. Puis la collaboration s'est amorcée et une belle solidarité est apparue. »

RELAIS DES PROCÉDURES À ADOPTER

Cette solidarité, Véronique Piéret a pu l'apprécier quand elle était dépêchée en urgence sur le terrain. « Un peu comme un pompier envoyé là où ça flambe. Quand les cas se multipliaient, par exemple, ou pour pallier l'absence d'une direction rattrapée par la maladie. Du mieux que j'ai pu, j'ai apaisé, rassuré, évité la panique, conseillé. Pour ce faire, je me suis appuyée sur les recommandations des hygiénistes

hospitaliers. Mon expérience en deuxième ligne de soins a facilité la création rapide de liens avec eux. » Ainsi agissait-elle comme personne-ressource, relais des procédures qu'il convenait de mettre en œuvre. « Des procédures qui variaient d'un site à l'autre. Chacun a une architecture propre, il était impossible d'envisager des solutions uniformes. Il n'était pas toujours possible, par exemple, de prévoir un local de déshabillage. »

Certes, Véronique Piéret n'aura pas initié de projet qualité en 2020. Ce n'est que partie remise. Par contre, son rôle transversal lui a donné le temps d'être aux côtés d'équipes qui, elles, n'en n'avaient plus du tout. « Elles étaient dans l'action, mais aussi l'émotion, comme mises à nu. Cela a été une riche expérience, pour moi, de décrypter la façon d'être et de faire de sept directeurs, sept infirmières en chef etc., entre ceux qui n'aiment pas déléguer et ceux qui sont friands de conseils... Autant de fonctionnements propres à des personnalités différentes. Toutefois, je leur ai vu un cœur commun. Partout, l'attachement aux valeurs du Pôle Senior était présent. »



Après les tabliers de vêlage, les ponchos de pêche. C'était le règne de la débrouille pour dépanner des équipes en manque de tout. De tout sauf d'un attachement général aux valeurs du Pôle.



Un service entretien qui a bravé l'inconnu

Arianne ZORIC

Assurément, 2020 restera gravé dans la mémoire de la soixantaine de techniciennes de surface qui briquent les maisons du Pôle Senior. Elles ont su faire preuve de courage, de flexibilité, de disponibilité, et ce, malgré le saut dans l'inconnu que signifiait l'émergence d'un mal inconnu, rendant l'hygiène plus déterminante encore.

Arianne Zoric est la coordinatrice du nettoyage pour le Pôle Senior. A la faveur du rapport d'activité 2018, elle soulignait combien un nettoyage rondement mené contribue à la bonne image d'un établissement. Mais avec l'incursion du coronavirus, l'hygiène a pris une toute autre dimension encore. Les désinfections constantes sont devenues un élément décisif de la riposte à l'épidémie. « Celle-ci a signifié, pour les techniciennes de surface, des adaptations en série : dans leur façon de travailler, dans les produits utilisés, dans la nécessité de se protéger, aussi... Des fiches de désinfection sont apparues, car on n'aborde pas la chambre d'un résident covid positif comme une chambre lambda. »

Arianne Zoric n'est pas peu fière de la réaction de ses équipes. Elle salue leur investissement, en dépit de l'inquiétude bien légitime générée par une situation

jamais vue. « Il leur fallait une toute autre rigueur, une discipline à laquelle on n'est pas habitué dans les MR(S). Après tout, ce ne sont pas des hôpitaux mais des lieux de vie. Le simple fait de travailler 8 heures sur la journée en étant harnachées de tout un équipement de protection n'était déjà pas évident. La moindre 'pause pipi' nécessitait de réfléchir à la façon d'ôter sa combinaison. »

CHAMBOULEMENTS JUSQUE DANS LA SPHÈRE PRIVÉE

Outre les adaptations dans les procédures de nettoyage, le service entretien du Pôle a dû composer avec des remaniements profonds dans les grilles, puisqu'un système d'alternance – 7 jours de travail d'affilée suivis de 7 jours de pause – a été instauré dans une de nos maisons. « Si une personne développait le covid, c'était plus traçable. J'ai donc, par sécurité pour les résidents, littéralement chamboulé leurs horaires, notre fonctionnement mais aussi leur fonctionnement privé – parce qu'inévitablement, il était impacté par ces changements. Et l'équipe a assuré. »

Les 56 collaboratrices des équipes d'Arianne Zoric étaient « dans l'immense majorité des cas au poste. On a eu des contaminations, bien sûr, du personnel



Le mot qui revient, chaque fois qu'Arianne Zoric évoque cette épineuse année où l'hygiène est devenue une arme, est un 'bravo !' non dissimulé pour ses équipes qui ont mis en avant les 5 valeurs du groupe durant cette année compliquée : AGILITÉ, EXCELLENCE, RESPECT, ENGAGEMENT, ENTRAIDE.

absent. Nous étions inquiets pour nos collègues et nos résidents.» D'après la coordinatrice, « il se crée en pareille période critique une ambiance particulière, tendant vers du plus collectif. Ce qu'on a traversé a laissé des traces, et selon moi pour longtemps. On sent un esprit de solidarité à l'œuvre entre collègues. »

Elle-même conservera le souvenir des restrictions durant la première vague roborant sa propre activité de 'transversale' : elle qui avait l'habitude de quadriller les différents sites du Pôle Senior ne pouvait plus y pénétrer ! « J'allais à la rencontre de mes équipes, leur apporter mon soutien, à travers une fenêtre, en téléphonant chaque jour. Je gérais mes équipes à distance. Durant la première vague, je suis restée sur une seule maison "Le Rambour" où j'ai beaucoup apprécié ma collaboration avec la nouvelle direction, Mme Sini.»





Le pied à l'étrier, en mode fractionné

Laurence PIERRE



Une nouvelle fonction peut en cacher une autre, crise oblige. C'est ce qu'a découvert Laurence Pierre, qui venait de troquer sa place de directrice de La Visitation contre la casquette de « coordinatrice projets et tutelle » quand le coronavirus s'est dangereusement rapproché de la Belgique, en février dernier.

« Mon nouveau rôle a été mis entre parenthèses, et c'est logique : avec la crise covid, la priorité était de venir en soutien des maisons du Pôle Senior confrontées à des contaminations et d'épauler leurs directions - parfois absentes pour cause de maladie. »

Laurence Pierre n'aura eu l'occasion de tâter réellement de sa nouvelle fonction qu'une fois les remous de la vague 1 apaisés, fonction qui suppose notamment de jongler avec la réglementation wallonne. « Quand j'ai pu m'y mettre, c'est-à-dire dans l'entre-deux-vagues, je me suis attelée à des dossiers bien concrets de requalification de lits MR en lits MRS, avec à la clef un meilleur financement et un meilleur encadrement, ou encore des dossiers d'accords de principe, par exemple. Voilà le type de missions que recouvre le volet 'tutelle' de la fonction. »

Il sera important à l'avenir encore de soulager au maximum les directions de cette charge de dossiers ardues touchant à la réglementation sectorielle, prédit-elle. Des dossiers qui, in fine, « restent toujours marqués, derrière leur côté administratif et procédurier, par notre souci d'agir au mieux pour augmenter le bien-être de nos résidents ».

Pour ce qui est du volet 'projets' (transversaux), une rénovation du système d'appels infirmier était sur la table, énumère Laurence Pierre, « de même qu'un appel à candidats pour mettre en place des équipes de bénévoles sur les différents sites ». Mais, précise-t-elle, il n'était pas réaliste de gérer de front ces projets partagés et l'épidémie qui générait un surcroît de travail quotidien. « Il fallait notamment prendre des mesures pour remédier aux absences dans le personnel, ou régler dans le respect des précautions sanitaires toute l'organisation des visites des familles à leurs proches. » La crise n'a toutefois pas sonné le glas des projets transversaux 2020. « Ils ne sont pas abandonnés. Ils ont simplement été mis provisoirement en veilleuse. »

En début d'automne, Laurence Pierre a repris une formation de conseiller en prévention. Ici encore, elle n'a pu que brièvement exploiter cette nouvelle corde de son arc professionnel, avant de voir déferler la seconde vague. « Au final, je me suis familiarisée avec mes nouveaux rôles, mais d'une façon hachée, entrecoupée de pauses obligées, à cause des circonstances. Ce qui était pour moi une année de défi personnel aura pris place dans un contexte inédit où il y a eu des défis... pour tout le monde au sein du Pôle ! »



Une singulière capacité à réagir et à 'faire avec'

Philippe ROOSENS

Philippe Roosens est conseiller en prévention. Sa mission, c'est de garantir le bien-être au travail au sein du Pôle Senior. Une notion qui couvre une demi-douzaine de domaines. Par exemple et sans exhaustivité, la sécurité (qui passe par l'évitement des accidents) ou encore la protection de la santé du travailleur. Deux aspects évidemment mis sous pression par la crise sanitaire, tout comme l'équilibre psychologique des équipes.

« La crise covid nous a amenés à agir sur ces deux points, avec le port des équipements de protection, la désinfection des mains... Ces précautions concernent la prévention non seulement au niveau du personnel mais aussi au niveau des résidents, puisqu'il y a - évidemment - interaction entre les deux. »

Sur le plan des risques psychosociaux, autre dimension du bien-être au travail, « la crise et le confinement ont entraîné du stress, de l'angoisse face à une maladie méconnue... Une partie du personnel avait une boule au ventre : la peur de ramener le virus à la maison, et inversement, celle de l'amener dans l'institution. On a mis des choses en place pour que les collaborateurs puissent 'faire sortir' ce qu'ils avaient sur le cœur. »

Il était en effet légitime, dans pareil contexte, d'être rongé d'émotions diverses. « Outre les dégâts sur la santé physique, le virus a mis à mal le bien-être psychologique. Il fallait un exutoire pour le personnel. » Il y a eu une impulsion au niveau de la Région wallonne, qui a pris la mesure de la charge émotionnelle s'exerçant sur les soignants, relate Philippe Roosens. « Sont apparus des services de soutien auxquels on pouvait faire appel, en plus de la médecine du travail et de la cellule psychologique déjà mise en place par le Pôle hospitalier. Il y a donc toujours eu pour les collaborateurs qui le souhaitent plusieurs possibilités d'exprimer leur vécu, que ce soit des formules collectives comme des groupes de parole ou des entretiens individuels. Nous avons fait passer le message : 'n'hésitez pas à y recourir'. Mais c'était toujours une proposition, jamais une obligation. »

UNE SOLIDARITÉ JAMAIS RENCONTRÉE AILLEURS

La mission de Philippe Roosens inclut également le suivi des chantiers engagés par le Pôle Senior, qu'il s'agisse de rénovations, d'extensions ou de constructions, la vérification du matériel,

celle du respect des normes de sécurité, ou encore les visites de contrôle incendie.

Pour lui qui vient d'un secteur industriel sans lien aucun avec le soin résidentiel aux aînés, l'année 2020 aura mis en lumière « un aspect admirable » qu'il n'avait jamais rencontré ailleurs dans sa carrière : « la solidarité entre les membres du personnel et le mode 'débrouille' qui s'est instauré, avec le peu de moyens disponibles - qu'on songe par exemple au déficit en équipements de protection. Ça m'a vraiment marqué. »

De par les différences entre institutions (en termes de taille, d'architecture, de conditions de travail...), une méthode éprouvée ici n'était pas automatiquement transposable là-bas. « Mais ce qui était commun, par contre, c'était cette capacité à réagir et à 'faire avec'. Bien sûr, le Pôle Senior a enregistré des décès parmi les résidents, mais il ne s'en sort pas mal globalement. On a, tous ensemble, œuvré à limiter la casse. Cela fait plaisir de constater qu'on travaille avec un but et des valeurs sincères et partagées. »

« Il y a toujours eu pendant la crise, pour les collaborateurs qui le souhaitent, plusieurs possibilités d'exprimer leur vécu, collectivement ou individuellement. »

L'agilité s'est invitée naturellement

Sabine CHAUDOIR



L'agilité en entreprise désigne notamment la capacité de s'adapter aux changements et de parer aux imprévus - ou au jamais vu, comme une pandémie de coronavirus - en mobilisant l'énergie, la souplesse et les compétences de ses équipes. Elle était à l'œuvre, sans dire son nom, au Pôle Senior en 2020, analyse Sabine Chaudoir.

Sabine Chaudoir est attachée à la directrice générale, Anne-Sophie Caudron. Actrice transversale du Pôle Senior, elle y est 'référénte Inami', soit appelée à se concentrer sur le financement des institutions. « Être garant de cet aspect suppose de jongler entre la réalité de terrain et les normes, un vrai exercice d'équilibriste ! », explique celle qui suivait une formation de directrice de MR(S) quand elle a proposé au Pôle Senior ses services en échange d'un stage, « dans une pure logique win-win », dit-elle.

Depuis, elle s'est donc attelée à la gestion administrative des différents sites. Mais le contexte épidémique lui a réservé bien d'autres rôles, la propulsant aux premières loges pour observer la notion qui, d'après elle, a dominé 2020 : l'agilité. « C'est le premier mot qui me vient à

l'esprit. Le terme peut paraître inapproprié par rapport au ressenti du secteur, mais c'est pourtant ce concept que j'ai vu à l'œuvre dans nos sept maisons », affirme Sabine Chaudoir. « *L'agilité y est entrée sans qu'on s'en aperçoive, sous l'effet du covid.* »

« *L'organisation a du faire face à la perte de résidents, a perdu des croyances bien ancrées, a dû faire fi de certitudes, remettre des habitudes en question. La lourdeur et la tristesse se sont invitées... mais aussi, parallèlement, la vivacité, la souplesse et la capacité de se réinventer* », se souvient-elle. « *Cette capacité, on la retrouve aussi selon moi dans le chef des pouvoirs subsidiaires. On peut les pointer du doigt pour ceci ou cela, mais après tout, ils étaient comme nous : vierges d'une expérience aussi exceptionnelle. En quelques mois, ils ont pris leurs responsabilités, pour accorder des aides, pour sauvegarder l'emploi.* »

DES RÉPONSES À TROUVER SUR LE TAS : Dans les MRS du Pôle Senior, chaque jour charriait son lot de questions, se remémore encore Sabine Chaudoir. « *Les réponses, il fallait les trouver sur le tas, en acceptant que les solutions diffèrent selon les endroits et impliquent*

de s'adapter - encore un signe d'agilité. De toute façon, le management est une science molle : ce qui est vrai aujourd'hui ne l'est pas forcément demain, ce qui fonctionne ici ne marche pas toujours là-bas. On devait également anticiper, et admettre de procéder par essais et erreurs. C'est une méthode qui permet de grandir, d'ailleurs. Quant aux procédures qui changeaient de façon incessante, peut-être étaient-elles fastidieuses à analyser, peu confortables à appliquer, mais elles nous ont également poussés à de la réactivité. »

Si l'agilité était partout, elle n'a pas délogé pour autant les douleurs et les angoisses découlant des assauts du coronavirus. Pour notre interlocutrice, c'était à nouveau de l'agilité que d'être à même de gérer ces peurs, d'interagir avec les familles plongées dans la souffrance du deuil ou avec des résidents qui affirmaient préférer la mort à l'isolement.

Pour Sabine Chaudoir, en conclusion, la crise était hautement déstabilisante mais le Pôle Senior a fait face. « *Le covid a eu un rôle fédérateur entre des sites très différents, qui ont partagé les bonnes pratiques. Nous avons été performants sous la pression de la crise.* »

« L'organisation a perdu des croyances, des certitudes, des habitudes... La tristesse s'est invitée, mais aussi, parallèlement, la vivacité, la souplesse et la capacité de se réinventer.



La sécurité avant tout, malgré l'impact sur la trésorerie

Laurent BLICQ



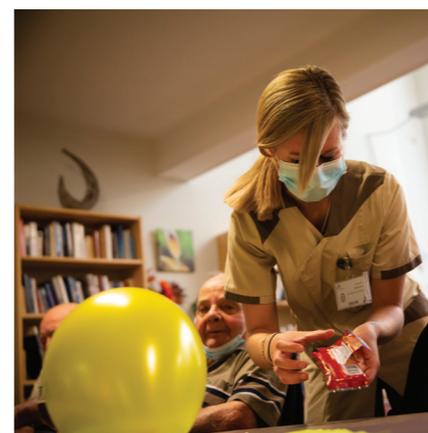
Laurent Blicq est responsable de la comptabilité du Pôle Senior et du Pôle Enfance, Santé mentale et Assuétudes du Groupe Jolimont. Le coronavirus a rimé, pour la sécurité de son équipe, avec télétravail. Son service n'a donc pas vécu la crise depuis le cœur des MR(S). Mais même en n'étant pas directement sur le terrain, ses collaborateurs et lui ont ressenti les répercussions de l'épidémie dans leur activité quotidienne.

Il fallait être en action en permanence, se rappelle-t-il, dans un contexte que personne n'avait jamais croisé auparavant. « *Lors des commandes d'équipements de protection, par exemple, le matériel était difficile à trouver et les prix pratiqués sur le marché clairement excessifs. De plus, les fournisseurs exigeaient une trace de paiement avant livraison* », illustre Laurent Blicq.

Dans ce climat où la pression générale sur les stocks était bien palpable, « *la direction du Pôle Senior n'a jamais*

transigé, autorisant la dépense de sorte à préserver la sécurité des travailleurs et des résidents avant tout, même s'il y avait un impact sur la trésorerie ».

Par la suite, quand la situation sur le front des équipements s'est quelque peu détendue, le défi suivant a été d'appliquer les nouvelles directives de l'AViQ qui étaient tombées entretemps, « *réclamant de constituer trois mois de stock dans chaque institution pour être sûr de ne pas tomber à court* ».



TÉMOIGNAGES

UNE ANNÉE BIEN COMPLIQUÉE POUR NOS AÎNÉS

Quelques phrases que nous aurions voulu ne jamais entendre,
et d'autres qui nous ont fait du bien...

" Deux saisons se sont écoulées sans que je ne puisse sentir ni la pluie ni le soleil sur ma peau ... "

" Merci pour tout ce que vous faites pour nous ... "

" J'ai peur de mourir seule loin de mes proches ... "

" Nous avons de la chance car nous ne sommes pas seuls ici... "

" Ce n'est qu'un mauvais moment à passer, ça ira mieux demain ... "

" J'ai peur de ne jamais revoir mes petits-enfants ... ils me manquent ... et s'ils ne me reconnaissent plus ... "

" Je suis en colère. J'ai passé ma vie à prendre des décisions pour mes enfants, pour moi. Et là, personne ne nous a demandé notre avis. "

" Nous savons que c'est pour notre bien ... Nous avons vécu bien pire ... "

" Je suis triste car je sais que mon corps s'affaiblit et que peut-être... je ne serai plus capable de marcher lorsque l'on pourra ressortir ! "

" C'est terrifiant de savoir qu'on interdit aux familles de se recueillir lors de l'enterrement d'un être aimé ... "

" Tout ce qu'ils racontent à la télévision, ce sont des carabistouilles ... "

" Le personnel est courageux et bien qu'ils aient peurs, ils sont là tous les jours ... "

" On ne sait plus qui vient dans notre chambre avec tous ces masques, blouses ... je ne reconnais plus les voix... "

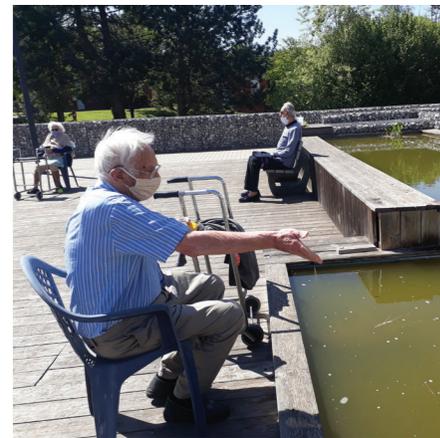


Ça se
passe
chez nous

CHAPITRE 5











MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Personne n'ira nier le lot de peurs et de douleur que la crise a occasionné. Nos maisons de repos ont dû plus que jamais faire face à la maladie et son éventuel dénouement dramatique, emportant des résidents dont nous nous occupions parfois depuis des années. Aussi rudes que se soient révélées les conditions de travail et la charge émotionnelle de 2020, elles m'ont aussi permises de découvrir énormément de belles personnes.

Je remercie ces professionnels dévoués, courageux et persévérants. Le coronavirus aura ébranlé beaucoup de certitudes mais il en a aussi renforcé d'autres.

Celles de pouvoir compter sur des équipes soudées, capables de professionnalisme et de dépassement au profit de l'autre, résident ou collègue. Plus que jamais, je suis certaine que l'humain aura permis de faire la différence.

Beaucoup de collaborateurs n'ont pas compté leurs heures, ni ménagé leurs peines, pour ri-

poster à l'épidémie afin d'entourer de leurs soins et de leurs attentions nos résidents.

Nous avons enrichi notre vocabulaire...

Les « clusters », « bulles », « hub » et « cohortes » font désormais partie de notre quotidien.

Nous avons appris à nous saluer avec les coudes et à éternuer dedans !

Nous sommes capables de sourire avec les yeux même quand le cœur n'y est pas vraiment...

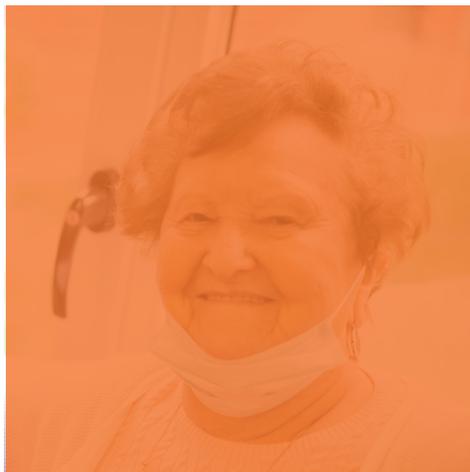
2020 a permis à beaucoup d'entre nous de penser la vie « autrement », en effaçant nos certitudes de « toute puissance » et en prenant conscience de nos limites.

Pour nos aînés, la question de « donner des années à la vie ou de la vie aux années » n'a jamais été aussi présente !

Anne-Sophie CAUDRON

| Directrice Générale

Feuillet COVID accollé



**GROUPE
JOLIMONT**

Siège social

📍 Rue Ferrer 159
7100 Haine-Saint-Paul

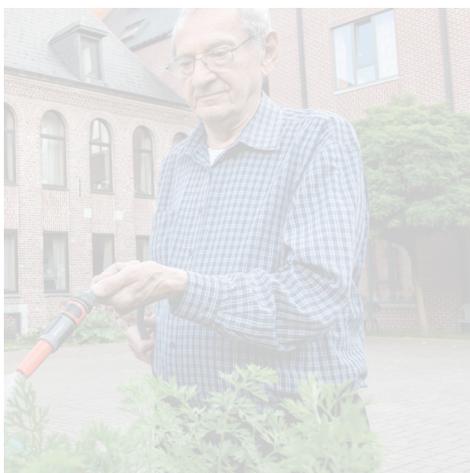
© JUIN 2021

Coordination :
Adeline Pallaoro

Rédaction :
Johanne Mathy en collaboration
avec Adeline Pallaoro

Mise en page :
www.sarahbertrand.be

Photos :
Olivier Pirard, Alexis Taminiaux
et Anthony Rosati.



N-D de la Fontaine

📍 Chièvres
☎ 068 65 71 90

La Seniorie de Longtain

📍 La Louvière
☎ 064 23 67 67

Le Rambour

📍 Frameries
☎ 065 61 34 00

Comme Chez Soi

📍 Ecaussinnes
☎ 067 49 04 20

Les Chartriers

📍 Mons
☎ 065 40 22 22

Les Buissonnets

📍 Saint-Vaast
☎ 064 23 43 11

La Visitation

📍 Lobbes
☎ 071 55 95 10



**PÔLE SENIOR
JOLIMONT**