

L'EMS soleurois de Wengistein au temps du coronavirus

«Nous nous efforçons de maintenir une routine quotidienne»

Comment un établissement médico-social affronte-t-il la crise du Covid-19? À Wengistein, un centre pour personnes âgées dans le canton de Soleure, le directeur Hansruedi Moor* a dû faire face à d'incessants nouveaux défis au cours de ces dix derniers mois. Et cela continue.

Urs Tremp

En février dernier, alors que la pandémie de coronavirus menaçait de s'étendre en Suisse par le sud du pays, puis lorsque les premiers cas d'infection se sont déclarés en Suisse, il est devenu clair pour Hansruedi Moor que quelque chose de «très grave» était sur le point de frapper notre pays. Jusqu'à quel point, il ne le savait pas encore. Par précaution, il a alors choisi une approche proactive, il a réuni ses cadres début février déjà, et mis en place une équipe de crise: «Nous voulions être prêts.»

En novembre dernier, près de dix mois plus tard, le directeur de l'EMS Wengistein, à Soleure, sait désormais que la crise s'est révélée bien pire que tout ce qu'il aurait pu imaginer:

«Avec le recul, je suis presque choqué par son ampleur. C'est absolument dramatique.» Jusqu'à présent, il est cependant parvenu à protéger son établissement du coronavirus.

Une centaine de seniors, d'une moyenne d'âge 92 ans, résident dans cet établissement qui emploie 160 collaborateurs à temps

* **Hansruedi Moor**, 62 ans, est éducateur spécialisé diplômé et gérontologue. Depuis 25 ans, il dirige l'EMS de Wengistein à Soleure.

complet ou partiel, renforcés, en temps normal, par une équipe de 80 bénévoles. Mais les dix derniers mois ont été tout sauf normaux. Dès l'annonce du confinement par le Conseil fédéral, le 13 mars, il a été demandé aux bénévoles de rester chez eux, et l'EMS a été fermé, conformément aux instructions de l'Office fédéral de la santé publique.

Monsieur Moor, vous doutiez-vous déjà en février que la pandémie de Covid-19 allait devenir l'un des plus grands défis auxquels vous n'avez jamais eu à faire face?

Hansruedi Moor – Non. C'est quelque chose que je n'aurais jamais pu imaginer. Si on m'avait dit, il y a un an, ce qui allait arriver, j'aurais considéré que c'était de l'alarmisme inconsidéré. Je travaille depuis près de quarante ans dans le domaine médico-social, dont vingt-cinq ici, à Wengistein. Pendant toutes ces années, j'ai connu énormément de changements et de développements. Mais jamais rien de tel.

Concrètement, quel a été l'impact du confinement sur l'EMS?

Depuis la fermeture en mars, une grande partie du personnel – en particulier l'encadrement et les fonctions de direction – s'est exclusivement consacrée au coronavirus. Les projets à l'interne, les développements prévus, etc., tout a été mis en suspens. Avant la crise, nous étions un centre connu de tous en ville, un lieu de rencontre, surtout pour les personnes âgées. Nous organisons également un programme culturel. Nous avons dû pratiquement tout annuler. Les bénévoles, qui sont un apport inestimable en temps normal, sont absents depuis le 13 mars. Notre restaurant à la carte, extrêmement apprécié, a lui aussi été pratiquement fermé aux hôtes externes, sauf certains proches de résidents. Nous avons développé de solides structures de coopération avec les familles – tout

«En quarante ans, j'ai connu beaucoup de changements, mais jamais rien de tel.»

est à l'arrêt. Notre centre de jour est fermé. Le risque d'introduire quelque chose depuis l'extérieur était trop grand. Pour dire les choses sans prendre de gants – et ça n'a rien d'évident pour notre institution: nous avons vécu un retour en arrière dans le développement de cette maison, et dans les prestations que nous souhaitons offrir.

Nous sommes restés confinés pendant exactement 106 jours. Le printemps est passé, puis il y a eu l'été. Nous avons transformé le jardin du restaurant en îlot protégé d'un peu plus de mille mètres carrés, où nos résidents pouvaient se promener librement. Le restaurant est également resté ouvert pour les visites internes. Le rapport que nous avons publié en août, après 106 jours de confinement, souligne clairement notre objectif premier:

«maintenir l'activité de nos résidents, faire en sorte que l'atmosphère reste positive, et proposer des activités – chaque jour, du lundi au samedi. Faire tout notre possible, avec toutes les ressources à notre disposition, pour éviter les pensées négatives et les dépressions. Les unités de soins, en coopération avec les familles, ont travaillé en fonction des situations particulières et selon les besoins de chacun.» Par anticipation, nous avons fait des réserves de masques, d'équipements de protection et de désinfectant. Une unité d'isolement de quatre lits avait également été mise en place, que nous n'avons pas eu besoin d'utiliser durant la première vague.

Comment avez-vous expliqué les mesures anti-Covid prises au printemps à Wengistein, non seulement aux résident-e-s mais aussi à leurs proches?

Avant même que la crise ne s'aggrave, nous avons pris les devants et informé, tant à l'interne qu'à l'externe. Le fait que les autorités sanitaires du canton de Soleure nous aient contactés très tôt pour nous avertir de nous attendre à tout et de nous préparer à tous les scénarios possibles, a été très utile et nous a permis de fonder notre communication interne et externe. A-t-elle été parfaitement comprise par tout le monde, et les mesures prises ont-elles été unanimement acceptées? C'est difficile à dire. Mais nous avons fait tout ce que nous pouvions pour préparer toutes les personnes concernées à une situation totalement inédite.

Avez-vous pu compter sur une bonne collaboration avec les autorités sanitaires pendant la crise?

Leur collaboration nous a été extrêmement précieuse dès le



Hansruedi Moor, directeur de l'EMS Wengistein à Soleure: «La peur de laisser entrer le virus dans la maison est un stress permanent pour le personnel.»

Photo: Solothurner Zeitung

début de la première vague et durant le confinement. Nous avons été tenus informés, nous avons reçu des conseils, des directives, voire, à quelques occasions, des instructions très précises. Nous nous sommes sentis compris et soutenus. Au fur et à mesure du déroulement de la crise, l'OFSP est devenu un interlocuteur important. Et la communication de Curaviva a été pour nous extrêmement utile. Nous nous sommes sentis – nous nous sentons encore – accompagnés, avec compétence. Par ses prises de position, ses avis, ses recommandations, l'association est au plus proche du terrain. Ici-même, dans notre EMS, nous avons pu mettre en place et adapter beaucoup de choses.

L'entourage des résidents a-t-il fait preuve de compréhension?

Il y a eu plusieurs phases. Pendant le confinement de tous les EMS, le sentiment général était: c'est triste, d'accord, mais nous devons tenir bon, ça ne devrait pas durer trop longtemps. Mais la crise durant, nous avons commencé à informer les proches par des bulletins d'information bimensuels. Nous continuons à le faire. Nous communiquons sur ce qui se passe dans l'EMS, donnons des nouvelles des résident-e-s. Nous avons mis sur pied une organisation téléphonique, équipé nos résident-e-s de connections par Skype, et avons très tôt commencé à mettre à disposition des possibilités de visite en mode protégé. Ça a plutôt bien fonctionné, au moins pendant la première moitié de la première vague.

Les journaux, la radio et la télévisions ont rapidement relayé que les résident-e-s étaient enfermés dans les EMS, dans un

>>

isolement complet, sans contacts et sans organisation quotidienne adéquate.

Dans les faits, il n'y a eu que très, très peu de proches de cet avis. Mais oui, nous avons aussi dû faire face aux critiques et au manque de compréhension des familles.

Comment avez-vous réagi?

Nous avons pris le temps d'écouter. Nous avons aussi expliqué que nous faisons tout ce qui est possible pour maintenir les contacts dans un environnement protégé, pour offrir aux résident-e-s un quotidien agréable. Nous recommandons aux proches qui ne sont pas d'accord avec ces mesures de s'adresser au médecin cantonal. Il est, après nous, l'interlocuteur privilégié. Mais, je le répète: si, bien évidemment, la grande majorité des proches a regretté le confinement de l'EMS, presque tous se sont montrés compréhensifs. Ce qui montre aussi à quel point il était, et il est, important que nous communiquions de manière immédiate et régulière. Pour permettre à l'entourage de savoir comment va leur maman, leur papa, leur grand-maman ou leur grand-papa qui réside chez nous. Notre message aux proches a toujours été, et reste, de ne pas avoir peur. Nos résident-e-s ne sont pas enfermés, ils ne sont pas isolés. Nous nous efforçons de maintenir le quotidien habituel. Un enfermement et un isolement généralisés sont pour nous impensables, tant sur le plan éthique que d'un point de vue moral. Au contraire: durant la première vague, les résident-e-s disposaient de l'entier du bâtiment pour eux, ils avaient la possibilité de s'y déplacer en toute liberté. Personne n'a été isolé dans sa chambre. Le restaurant était ouvert, ainsi que la terrasse en été. Et parce que nous communiquions avec eux, leurs proches sont restés bien informés. Nous n'avons pratiquement reçu que des échos positifs et des remerciements.

Hansruedi Moor sait qu'il n'aurait jamais réussi à traverser ces dix derniers mois sans une équipe prête à se dépasser. Et beaucoup de chance: contrairement à d'autres institutions, il n'y a eu aucune pénurie de personnel à Wengistein. Le personnel de direction s'est investi dans le travail quotidien auprès des résident-e-s. Comme les proches, le personnel a été tenu informé en continu, par courriel et au travers de bulletins d'information spéciaux.

Quels sont les principaux défis auxquels les équipes ont dû faire face?

Durant la première vague, comme pendant la seconde actuellement, la grande crainte de nos collaborateur-trice-s était essentiellement de devenir des vecteurs de contagion. Personne ne voulait être celui ou celle par qui la maladie entrerait dans l'institution. Nous savions, car ce fut le cas d'autres institutions, ce que cela aurait signifié. Cette peur a été une thématique récurrente dans les entretiens personnels menés avec les collaborateur-trice-s. Pour les plus jeunes membres du personnel en particulier, leur travail ici a eu des conséquences très directes sur leur comportement pendant leur temps libre. Nous leur avons aussi fait prendre conscience que certaines choses ne seraient plus possibles.

Une ligne de conduite à laquelle elles et ils ont adhéré?

Le fait que nous n'ayons eu aucun cas de Covid-19 jusqu'à pré-



L'EMS Wengistein durant le confinement du printemps: «Un enfermement et un isolement généralisés sont pour nous impensables, tant sur le plan éthique que d'un point de vue moral.»

Photos: EMS Wengistein

sent en est la preuve. Nous écrivons une lettre de motivation personnalisée toutes les deux semaines à chacun de nos collaborateur-trice-s, et nous informons tout le monde sur la situation. Nous communiquons sur les dernières découvertes scientifiques, indiquons où se trouvent les risques et les dangers, quelles mesures d'hygiène sont particulièrement importantes, etc. C'est non seulement apprécié, mais pris au sérieux. Nous avons aussi voulu exprimer notre reconnaissance en leur offrant des collations gratuites et des primes. Il ne faut jamais sous-estimer l'impact de tels gestes. Ils sont très, très importants.

Le confinement du printemps et du début d'été a également eu des conséquences économiques. Le restaurant et le centre de jour ont dû fermer, d'où une baisse du chiffre d'affaires de 250000 francs pour la seule période allant jusqu'à fin juin. Quinze personnes ont fait l'objet d'une demande de réduction du temps de travail, il a fallu assouplir le taux d'occupation des contrats existants. Plusieurs membres du personnel faisant partie de groupes à risque ont fait du télétravail.

Le 23 juin, le confinement de l'EMS a enfin été assoupli. Depuis lors, les visites sont à nouveau possibles – sous des conditions de protection strictes. Il faut à tout prix éviter un second confinement. «Un confinement total, incluant une interdiction complète des visites pendant 106 jours, ne peut pas constituer un modèle de gestion pour une future pandémie en ce qui concerne les EMS», conclut le rapport, sur la base de l'expérience acquise durant la première vague.

Comment les résident-e-s ont-ils quant à eux vécu la période de mars à juin? Le compte-rendu rapporte des déclarations qui oscillent entre fatalisme, gratitude et désespoir: «Nous devons accepter le confinement pour rester en bonne santé; il n'y avait pas d'alternative.» «Dieu merci il a fait beau, nous avons pu profiter de belles journées ensoleillées.» «Nous pouvions sortir dans le jardin et n'étions donc pas toujours enfermés à l'intérieur.» «Ce qui a été terrible, c'est de ne pas avoir pu voir ma fille pendant si longtemps.» «C'était horrible, c'était comme être en prison.»

Monsieur Moor, comment avez-vous perçu les résident-e-s durant ces dix derniers mois?

Le 13 mars, au moment du confinement, nous avons immédiatement rassemblé tous les résident-e-s et leur avons expliqué ce qui se passait. Certain-e-s ont pleuré, ne pouvant y croire. L'important était que les résident-e-s, malgré cette mesure incroyable, sentent que nous devons à présent nous serrer les coudes, et surmonter cette crise ensemble. Ce sentiment d'appartenance était très important. S'en sont rapidement suivies toutes sortes de questions concrètes à propos des rendez-vous à l'extérieur, chez le coiffeur ou chez le dentiste. Nous avons pris chaque cas individuellement et proposé des alternatives. Nous avons alors senti que nos résident-e-s commençaient à être rassurés et comprenaient qu'ils n'allaient pas être livrés à eux-mêmes.

Et le moral n'a pas non plus basculé quand il est apparu que la situation n'allait pas se résoudre si rapidement?

Nous avons toujours communiqué très honnêtement, en disant que nous ne savions pas non plus comment la pandémie allait évoluer. Nous n'avons jamais promis qu'elle ressemblerait à ceci ou cela d'ici deux ou trois semaines. Nous avons plutôt pris des décisions très pragmatiques, au jour le jour. Et chaque vendredi, nous tenions une session d'information et de questions-réponses, en intégrant les résident-e-s dans nos décisions.

N'y a-t-il jamais eu de mauvaise humeur?

À vrai dire, les résident-e-s étaient très reconnaissants d'être ainsi impliqués. Ils ont apprécié que nous proposons encore plus d'activités à l'interne chaque jour. Nous étions – et sommes toujours – conscients que si l'humeur vacille, nous sommes face à un énorme problème. Mais nous ressentons nous-mêmes – comme la société dans son ensemble – une certaine «coronaparesse» durant cette deuxième vague.

Le coronavirus est-il encore un sujet de conversation parmi les résident-e-s?

C'est le sujet numéro un. Hormis les personnes souffrant de

démence, les résident-e-s sont bien informés sur la pandémie. Ils regardent la télévision, lisent les journaux, et sont très au fait de tout ce qui concerne le Covid-19. Ils en parlent aussi entre eux. Et il ne faut pas sous-estimer le contrôle social. Par exemple, le fait d'observer avec attention si les autres se désinfectent également les mains.

Les spécialistes ont toujours prévu une seconde vague, peut-être même plus forte que la première. S'y est-on suffisamment préparé durant l'été?

Je ne suis pas d'accord avec les critiques qui estiment que le Conseil fédéral et les autorités cantonales ont dormi sur leurs lauriers durant l'été. On s'est préparé à cette deuxième vague. Mais sans savoir quand elle surviendrait, ni avec quelle intensité. On est toujours plus intelligent après, c'est bien connu. Et la critique est facile. En ce qui concerne notre institution, il était important de pouvoir intégrer les expériences et les leçons apprises au cours de la première vague dans notre manière d'affronter la seconde.

Plus précisément?

Cette fois-ci, nous savions comment encore mieux nous protéger, comment maintenir les relations sociales pendant la deuxième vague, en minimisant les risques. Nous ne confinons que si les autorités en donnaient l'ordre.

C'est ce que nous voulons éviter à tout prix, en maintenant la «normalité». Nous savons maintenant quels sont les plans de protection nécessaires.

Ne craignez-vous pas que la maladie ne finisse par s'infiltrer dans votre EMS?

Nous vivons tous les jours avec cette peur. C'est un stress permanent, et qui a plutôt tendance à augmenter qu'à diminuer. Parce qu'on peut avoir tous les systèmes de protection possibles, il faut aussi un tout petit peu de chance pour être épargné. Les institutions où le virus sévit actuellement n'ont pas fait moins bien que nous. Elles n'ont juste pas eu ce petit peu de chance supplémentaire que nous avons eu jusqu'ici.

Au cas où, avez-vous des plans de protection déjà prêts?

Nous devons compter avec ça depuis le début de la crise, et nous préparons dans cette perspective. Nous avons déjà souvent réfléchi à la manière dont nous réagirions et en avons discuté à l'interne avec nos collaborateurs.

Quels sont les défis que va devoir relever l'Alterszentrum Wengistein dans l'immédiat, dans les semaines à venir?

Très clairement: ne pas laisser entrer le virus. C'est notre objectif. Nous faisons tout ce que nous pouvons pour y parvenir, pour n'avoir rien à nous reprocher si le pire devait arriver. Cela reste un immense défi. L'âge moyen de nos résident-e-s est de 92 ans. Si le virus devait pénétrer ici, ce serait une catastrophe. Que nous refusons de voir se produire. C'est notre défi. ●

Texte traduit de l'allemand
