



Fondation  
de l'Orme

## Rapport annuel 2024



*« Comme le dirait Albert Jacquard,  
à la Fondation de l'Orme, nous cultivons l'art de la rencontre,  
car c'est dans le lien humain  
que réside la clé de la réussite de nos organisations. »*

*Merci à toutes celles et à tous ceux qui,  
de près ou de loin,  
font La Fondation de l'Orme*

## **Table des matières**

Message du président	<b>6</b>
Nouvelles du pôle psychiatrie de l'âge avancé	<b>8</b>
Message de la directrice	<b>8</b>
La Cité de la Borde	<b>10</b>
Les Peupliers	<b>11</b>
Le Temps des Cerisiers	<b>12</b>
La colocation des Charmes	<b>12</b>
Nouvelles du Pôle de santé mentale	<b>14</b>
Message de la direction	<b>14</b>
Quelques nouvelles de nos dispositifs	<b>18</b>
Bilan comparé comptes consolidés	<b>27</b>
Remerciements	<b>31</b>

## NOS DIFFÉRENTES STRUCTURES



### PÔLE DE PSYCHIATRIE DE L'ÂGE AVANCÉ



### STRUCTURE TRANSVERSALE



### PÔLE DE SANTÉ MENTALE



## Quelques chiffres clés

- 4 missions
- 100 places d'hébergement en psychiatrie de l'âge avancé
- 104 places d'hébergement en psychiatrie adulte
- 1 CAT de jour et de nuit
- 2 colocations
- 27 appartements protégés
- 45 appartements de type « Housing first »
- 1 établissement médico-social (EMS)
- 1 établissement psychosocial médicalisé (EPSM)
- 1 pension psychosociale (PPS)
- Age moyen des résidents du pôle psychiatrie de l'âge avancé : 83 ans
- Age moyen des résidents du pôle santé mentale : 47 ans
- Plus de 260 collaborateurs
- CHF 16'000'000 de chiffre d'affaires

## Message du président

### Peut-on se passer d'hébergements médico-sociaux ... ?

La Fondation de l'Orme a décidé de développer, de manière autonome, le Pôle de psychiatrie de l'âge avancé et le Pôle de santé mentale. Chacun d'entre eux dispose de sa propre logique, de sa philosophie et de ses équipes. Cette politique nous permet de répondre au mieux aux besoins des usagers, qu'ils soient résidents, locataires d'appartements protégés ou bénéficiaires d'accueil temporaire.

Une tendance forte touche les deux pôles, la désinstitutionnalisation. S'il y a une quarantaine d'années, de nombreux résidents d'EMS étaient encore relativement autonomes, ce n'est plus le cas aujourd'hui. La volonté politique est, maintenant, de réserver les lits d'EMS aux personnes en perte importante d'autonomie. La politique de maintien à domicile, CMS, accueil de jour, court séjour, colocation, appartement protégé, a permis d'éviter un grand nombre d'hébergements. C'est le vœu du pouvoir politique mais surtout celui des personnes âgées elles-

mêmes. Aujourd'hui, il n'y a plus, ou presque plus, de résidents d'EMS qui pourraient continuer à vivre à domicile. Le but semble être atteint pour la psychiatrie de l'âge avancé.

Il n'en va probablement pas de même pour la psychiatrie adulte. Le pôle santé mentale de la Fondation de l'Orme promeut, depuis plusieurs années, le concept du « Housing first », dont l'objectif est de permettre aux personnes vivant avec des affections psychiatriques d'avoir un logement et de construire un projet de vie sur cette base. Et cela marche ! De nombreuses personnes, accompagnées par une équipe mobile, ont pu être désinstitutionnalisées et trouver une vie qui répond à leurs aspirations. Même, leur qualité de vie est meilleure que dans l'institution. Avoir un logement à soi, l'investir comme un bien précieux, être déstigmatisé, éprouver un sentiment de liberté et d'autonomie en sont certainement la cause. La Fondation de l'Orme pense développer cette politique en étudiant un projet d'« accueil éclaté » !

Ce projet consiste à mettre à disposition de personnes fragilisées une quarantaine d'appartements disséminés dans un grand projet immobilier, évitant ainsi la stigmatisation. Des espaces seraient consacrés à une équipe mobile dédiée à ce projet et à des activités communautaires (repas, animations, rencontres). Un vrai projet inclusif !

On le voit, la politique de maintien à domicile a évité de nombreux hébergements médico-sociaux. Il y a, cependant, encore des améliorations possibles en développant le projet « Housing first », respectant ainsi le souhait de vie des personnes concernées.

**Marc Vuilleumier**, président du Conseil



# NOUVELLES DU PÔLE PSYCHIATRIE DE L'ÂGE AVANCÉ

## Message de la directrice

### La continuité dans le changement ...

Ce rapport annuel présente les faits marquants, les projets réalisés et les évolutions vécues au sein de notre établissement médico-social au cours de l'année écoulée. Il s'adresse à l'ensemble de nos partenaires, aux familles, aux autorités, aux collaborateurs, ainsi qu'à toute personne intéressée par la vie de notre institution.

L'année a été particulièrement significative car placée sous le signe d'un grand changement : la préparation du futur déménagement de nos résidents et de nos équipes vers un nouveau site. Ce projet, attendu depuis longtemps, représente une opportunité unique de repenser notre manière de vivre et de travailler ensemble dans un cadre plus adapté, plus fonctionnel et mieux connecté aux besoins actuels.

L'installation, prévue dans le courant du printemps 2025 dans le nouvel écoquartier de « Métamorphose » à Lausanne qui est en pleine expansion, nous permettra de bénéficier de tous les avantages d'une proximité avec les activités, telles que les commerces,

une permanence médicale, des salles de cinéma et de spectacle, etc.

Ce quartier sans voiture est garant d'une augmentation de la qualité de vie des résidents car il favorisera la mobilité au sein de cette pièce urbaine.

Nous allons également créer un magasin de « seconde main » qui sera géré par les résidents et dont les bénéfices seront alloués à des activités en leur faveur, offrant ainsi un espace d'échange social entre l'institution et les habitants du quartier.

Dans le même ordre de réflexion, une radio de quartier sera exploitée par l'établissement permettant une interface sociale interactive au sein du quartier.

Dans la perspective de ce futur déménagement, une large réflexion collective a été encouragée. Nos collaborateurs ont été pleinement impliqués : ils ont pu, entre autres, exprimer leurs avis sur les horaires, le choix du matériel, l'organisation du travail et les aménagements souhaités. Cette démarche

participative a permis de poser les bases d'une nouvelle dynamique de travail, encore plus collaborative, plus efficiente et plus respectueuse du bien-être des équipes, comme de celui des résidents.

Un accent particulier sera également mis sur l'accompagnement des résidents dans ce changement de lieu de vie. Il est essentiel pour nous que ce passage soit vécu de manière sereine, avec bienveillance et qu'il soit porteur de continuité, de repères et de sens. Leur implication progressive dans ce processus est un pilier central de notre approche.

Je tiens à remercier très sincèrement l'ensemble des collaborateurs pour la richesse des moments de partage et

de réflexion, ainsi que les résidents pour leurs apports dans les améliorations architecturales et de fonctionnement.

Nous partageons donc non seulement un regard sur ce que nous avons accompli, mais aussi notre vision de l'avenir : un établissement en mouvement, à l'écoute et profondément engagé pour le bien-être des personnes qu'il accueille et de celles qui y travaillent.

Merci également aux membres du Conseil de Fondation, pour leur écoute attentive, leur soutien et leur implication.

**Véronique Gafner**, directrice du pôle psychiatrie de l'âge avancé



## STRUCTURES INTERMÉDIAIRES

### La Cité de la Borde

L'année 2024 a été ponctuée de moments difficiles car trois locataires qui vivaient ici depuis 13 ans nous ont quittés. Des liens très forts se sont créés entre tous et quand de tels événements arrivent, c'est comme si on perdait un membre de sa famille. Une locataire est entrée en EMS à la suite d'une diminution de son autonomie, mais elle continue régulièrement à partager un repas à la salle communautaire avec les autres locataires.

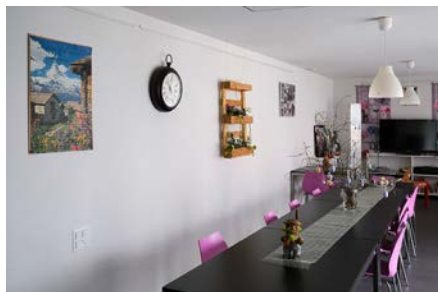
Au vu de ce qui précède, nous avons accueilli des nouveaux habitants dont la plus jeune et la plus âgée de l'immeuble. C'est toujours une bonne expérience d'observer comment les anciens locataires prennent le temps de les accueillir et de leur réserver un accueil chaleureux, afin qu'ils se sentent rapidement intégrés dans cette communauté si magique.

Les repas du mercredi à la salle communautaire ont toujours un grand succès. Le système que nous avons décidé d'instaurer pour choisir les menus fonctionne très bien, chacun choisi à tour de rôle la composition du repas.

De nouveaux projets sont en route pour l'année prochaine.

Un grand merci à la Fondation de l'Orme pour le repas, préparé par M. Pache, qui nous a été offert à Noël !

**Adélia Rocha**, référente sociale des appartements protégés de la Cité de la Borde



### Les Peupliers

En 2024, le fait que l'écoquartier de Métamorphose était en cours de finalisation a permis aux locataires des appartements protégés de mieux s'intégrer à leur environnement et de trouver progressivement leurs repères.

La vie de quartier a commencé à prendre forme avec l'ouverture de commerces de proximité et l'installation de nombreux habitants.

Au sein des appartements protégés, nous avons malheureusement déploré deux décès, ainsi que quelques hospitalisations survenues en fin d'année.

Durant toute l'année 2024, et tout particulièrement durant la saison hivernale, l'énergie des locataires a été passablement mobilisée à la suite de problèmes récurrents liés au chauffage. En effet les appartements présentaient un chauffage insuffisant. Nous avons pris contact avec la gérance, ainsi qu'avec les services industriels de la Ville de Lausanne afin d'améliorer cette situation.

J'ai également soutenu les locataires dans leur démarche administrative auprès de la Ville de Lausanne concernant la disposition des containers et leur accessibilité.

Un centre commercial situé à proximité a permis de faciliter les courses

et achats dans le quartier. Une concierge a répondu aux divers problèmes techniques liés aux nouveaux bâtiments.

Il est à relever que les locataires ont créé un lien assez fort avec moi. Ils disent éprouver du plaisir lorsque je passe du temps à leur rendre visite et à discuter avec eux. Une confiance mutuelle s'est installée. Ils ont identifié à qui ils doivent s'adresser lors des absences possibles au sein de notre équipe.

Les activités qui rencontrent un franc succès sont les lotos et les repas à thème. D'une manière générale, les locataires sont peu intéressés à participer aux activités proposées au CAT le « Temps des cerisiers ». En effet, la mission en PAA ne correspond pas au profil des habitants.

Une belle alchimie s'est créée entre eux. Les locataires s'invitent mutuellement pour partager des repas ou prendre l'apéro. Une belle vie en communauté prend forme au sein des appartements protégés les « Peupliers ».

**Ruth Kalanga**, référente sociale des appartements protégés Les Peupliers

## Le Temps des Cerisiers

Le nombre de bénéficiaires a connu une augmentation satisfaisante jusqu'à la fin de l'année, bien que certaines journées, notamment le lundi, soient restées plus difficiles à compléter.

La présence de plusieurs personnes présentant d'importants troubles mnésiques et d'orientation, combinée à un petit effectif, a mis en évidence la difficulté à proposer des activités pertinentes et stimulantes pour les bénéficiaires.

Le mois de septembre a été marqué par l'arrivée d'un nouveau collaborateur gestionnaire en hôtellerie et intendance. Son intégration s'est bien déroulée car c'est une personne volontaire et impliquée.

S'agissant du CAT de nuit, cette structure n'a rencontré que peu d'intérêt. Quelques nuits seulement ont été offertes. Elle a été définitivement fermée en septembre.

## La colocation des Charmes

La colocation a ouvert en septembre avec l'arrivée d'un premier colocataire, suivi d'un second la semaine suivante. Je suis très satisfait du déroulement de cette ouverture qui s'inscrit dans un projet novateur et porteur de sens. Convaincu par cette belle initiative, j'y ai investi toute mon énergie pour en assurer la promotion.

Concrètement, le démarrage a été complexe, avec de nombreuses inconnues à gérer.

L'arrivée de deux nouveaux colocataires en novembre a permis de mieux

structurer la vie en colocation. Cependant, plusieurs problèmes techniques ont dû être résolus et l'adaptation des personnes, ainsi que la cohabitation a été compliquée.

Progressivement, un certain équilibre s'est installé. En tant qu'accompagnants sociaux, nous avons été fortement sollicités, notamment pour des entretiens, des médiations et du coaching.

S'agissant des appartements protégés les Peupliers, en complément au message de ma collègue, je dirai

qu'en apprenant à connaître les locataires, j'ai constaté de nombreuses problématiques sociales. Notre référente sociale, qui les connaît bien, prend en charge la majorité des demandes.

Une certaine habitude de présence permanente s'était installée, notamment du fait que la référente sociale réside dans l'un des appartements. J'ai rappelé les limites de son cahier des charges afin qu'elle ne soit pas sollicitée en dehors de ses horaires de travail.

Par ailleurs, deux personnes ont repris des baux à la suite du décès de leur

mari et de leur mère respectivement. Aucun autre changement notable n'est à signaler.

En conclusion, la structure d'accompagnement médico-social (SAMS) a progressé de manière stable en termes d'effectifs de bénéficiaires, colocataires. L'équipe a gagné en expérience au travers des diverses situations rencontrées. Il s'agit d'un beau projet, porteur de belles perspectives de développement.

**Pierre-Alain Chabloz**, responsable des structures d'accompagnement médico-sociales



# NOUVELLES DU PÔLE DE SANTÉ MENTALE

## Message de la direction

### Est-ce encore possible d'éprouver du plaisir au travail ?

Certains sont d'avis que le lieu de travail est un lieu où la productivité et l'efficacité doivent régner en maîtres ; d'autres, comme la Fondation de l'Orme, reconnaissent qu'en passant autant d'heures au boulot, il est important d'y éprouver du plaisir.

Nous rencontrons les mêmes difficultés que tout le monde, peut-être est-ce notre manière de les appréhender qui les rend plus légères ?

Imaginez la scène suivante : à la fin d'une réunion, des collègues terminent leur discussion dans le corridor ; échangeant quelques anecdotes, éclatant de rire, prenant quelques minutes pour se détendre avant de retourner à leurs tâches. Or, au même moment, je surprends la scène qui, sans être répréhensible, tranche radicalement avec le caractère urgent des défis que l'équipe doit relever d'ici les prochains jours.

Quelles réactions pourraient avoir les personnes impliquées dans cette situation ?



- Les collègues se ressaisissent et chacun, chacune retourne vers son espace de travail de manière à démontrer son sérieux
- Les collègues s'empressent de me raconter l'anecdote ayant mené à l'éclat de rire afin que je puisse aussi participer à cet instant de détente
- Je me joins volontairement au groupe et souligne le côté rafraîchissant de la bonne humeur des membres de l'équipe.

La réponse retenue variera grandement en fonction du contexte, des individus et de l'organisation dans laquelle nous travaillons.

### Des bienfaits tangibles

Selon la littérature scientifique, le concept de « plaisir au travail » est largement associé aux aspects de l'environnement de travail qui ont le potentiel de susciter des émotions positives de joie, d'amusement et de légèreté chez les individus. Habituellement, on distingue le plaisir conditionné, soit celui qu'on cherche à créer de façon préméditée, du plaisir organique, qui apparaît quant à lui naturellement, de manière intrinsèque et inhérente à la vie organisationnelle.

De mon point de vue, les bienfaits d'un environnement professionnel

où le plaisir est valorisé sont nombreux. En effet, une étude réalisée en 2021 auprès de candidats en recherche d'emploi a démontré que le plaisir au travail était un facteur d'attraction plus puissant que des arguments d'ordre financier ou des possibilités d'avancement. Par ailleurs, la recherche en psychologie positive suggère aussi que le fait d'éprouver du plaisir sur le lieu de travail peut aider les individus à penser de manière plus créative, à aborder les situations de façon plus optimiste, à tisser des relations plus solides et à développer de meilleurs mécanismes d'adaptation. De plus, le fait de ressentir du plaisir dans son environnement de travail réduit la fatigue émotionnelle tout en augmentant le degré de satisfaction et Dieu sait qu'aujourd'hui nous en avons besoin !

Il peut alors être tentant pour une direction de proposer à son équipe des activités structurées, à des périodes déterminées, en espérant apporter du plaisir au travail. Si l'effort est louable, je pense qu'il faut garder à l'esprit qu'une telle approche n'est souvent pas aussi bénéfique qu'il n'y paraît. Une direction ne devrait pas avoir à planifier des activités ludiques et dynamiques dans le but d'insuffler une dose de plaisir dans le quotidien de ses collaborateurs. Parfois, la simple idée de mettre à l'agenda un « moment de plaisir » est suffisante pour annihiler l'effet positif recherché.



Comment peut-on expliquer cette situation ? Pour la plupart des gens, tout ce qui est scrupuleusement inscrit dans un agenda est intrinsèquement associé au boulot, et non au plaisir. Le seul fait de programmer un moment pour pratiquer une activité jugée habituellement agréable suffit à minimiser le plaisir ressenti. Par ailleurs, il se peut que l'équipe perçoive un manque d'authenticité et de sincérité lorsque les activités sont organisées par leur direction.

### Quelques pistes pour favoriser le plaisir au travail

En tant que leaders, je pense que nous devons veiller à équilibrer le travail prescrit

- **en encourageant** nos collaborateurs à mettre en œuvre leurs propres initiatives visant à accroître le plaisir au travail. Par exemple, en encourageant les cadres à organiser leurs propres espaces de célébration visant à fêter leurs succès.

Ces moments où la bonne humeur émerge de manière organique au sein des équipes ou découle d'initiatives lancées par les employés eux-mêmes sont beaucoup plus puissants que tout ce qui est souvent suggéré par la direction !

- **en contribuant financièrement** à une sortie organisée par et pour les employés
- **en n'étant pas un frein** au plaisir dans notre environnement professionnel.

Si j'aime bien penser que le travail prend une place importante dans nos vies et qu'il est nécessaire d'y réserver un espace pour le plaisir, ces instants de délasserment ne doivent pas être un compromis ; ils doivent plutôt être perçus comme un vecteur de succès organisationnel !

**Eliane Bovitutti**, directrice du pôle de santé mentale

## La pair-aidance : une richesse à inclure avec soin

**On parle beaucoup de la pair-aidance aujourd'hui et c'est une excellente chose.**

À travers leur vécu, les pairs apportent une présence singulière, un langage partagé et une capacité d'écoute que peu peuvent égaler.

Cependant, intégrer un pair-aidant dans une équipe ne va pas toujours de soi.

Comme toute richesse humaine, cela demande une préparation, un cadre et une réflexion collective.

Intégrer un pair, c'est plus qu'embaucher un profil ! La posture d'un pair repose sur l'expérience vécue, mais aussi sur une mise à distance de celle-ci pour en faire un levier d'accompagnement. Lorsqu'il ou elle rejoint une équipe, cela peut bousculer les repères : qui fait quoi ? Comment conjuguer les savoirs académiques et les savoirs expérientiels ? C'est dans ce contexte qu'un travail collectif d'intégration devient indispensable.

Notre première expérience remonte à 2021, lorsque nous avons accueilli une paire praticienne en santé mentale à la Cité des inventions. Ce fut le début d'une aventure riche en découvertes.

Je me souviens encore de ce jour, ainsi que des mois qui ont suivi, lors desquels nous avons dû apprendre mutuellement. Les moments d'alignement ont été plus que nécessaires.

Cette expérience nous a montré que, comme pour tout autre collaborateur, l'intégration d'un pair nécessite un cadre clair, des réflexions collectives, des attentes claires, un positionnement qui favorise la sécurité et la confiance mutuelle, d'aller à la rencontre de l'autre pour faire émerger les capacités aidantes. Sans cela, les choses peuvent rapidement coïncider.

La pair-aidance n'est ni une mode ni un outil, c'est une présence vivante, une parole incarnée, une expérience qui devient force d'appui. C'est une approche profondément humaine qui enrichit les pratiques si on lui donne les moyens d'exister.

C'est aussi une responsabilité partagée.

**Joana Monteiro**, directrice adjointe

## QUELQUES NOUVELLES DE NOS DISPOSITIFS

### Le Rôtillon

Au sein du Rôtillon, nous avons adopté la pair-aidance en même temps que nous avons intégré le concept du rétablissement. Depuis plusieurs années, nous réfléchissons à la manière d'intégrer des pairs-aidants dans nos structures, tant auprès des résidents que dans nos équipes. L'entraide entre résidents, par le biais de personnes ayant traversé des parcours similaires, rétablies ou en voie de rétablissement, peut permettre à chacun de se projeter positivement et de retrouver de l'espoir.

Dès le départ, nous avons souhaité inclure des pairs-aidants et des pairs-praticiens dans nos dispositifs. À ce jour, nous avons pu développer la pair-aidance au sein de notre Pension psychosociale à Ecublens et de notre équipe mobile, mais pas encore au sein de la structure d'hébergement du Rôtillon.

Malheureusement, il reste encore beaucoup à faire pour que le savoir expérientiel soit reconnu et valorisé dans notre canton. Introduire des pairs-aidants implique un véritable

changement de paradigme, touchant l'ensemble de la société qui reste souvent effrayée par ce qui s'écarte d'une prétendue norme sociale. Normaliser ce qui est perçu comme «anormal» reste un travail de longue haleine.

Il est essentiel de déconstruire les préjugés entourant la santé mentale, les addictions et la précarité. La stigmatisation freine l'ouverture nécessaire à l'intégration des pairs-aidants.

Nous œuvrons contre cela, notamment à travers notre espace de compétences, en mettant en lumière la plus-value qu'apporte un pair-aidant dans la formation des professionnels de santé. De même, la présence de pairs dans certaines équipes permet de transmettre une histoire de rétablissement, véritable incarnation de l'espoir pour celles et ceux qui peinent à voir la lumière au bout du tunnel. Le langage partagé entre pairs permet une compréhension profonde, là où les professionnels, malgré toute leur empathie, peuvent parfois atteindre leurs limites.

La présence de pairs-aidants dans une équipe est indéniablement bénéfique. Ils apportent leur propre vision du rétablissement, contribuant à une co-construction fondée sur l'entraide, le partage des risques, la responsabilisation et l'autonomie. Mais cette inclusion implique aussi l'acceptation d'un nouveau rôle par l'équipe, souvent accompagnée de sentiments d'inconfort ou d'incertitude. Il peut être difficile de savoir comment se positionner, à la fois comme collègue et comme professionnel.

Aujourd'hui, nous affirmons avec conviction qu'un pair-aidant ne peut qu'enrichir une équipe. Son vécu, souvent dur et intense, se transforme en

outils et en ressources puissants pour soutenir le rétablissement. Ce sont ces ressources qui peuvent ensuite être partagées avec les autres résidents, ainsi qu'avec les professionnels, dans une dynamique de soutien mutuel et d'espoir.

Nous soutenons cette vision afin que la pair-aidance trouve pleinement sa place dans nos structures, et plus largement dans la société, en tant que levier essentiel de rétablissement, de dignité et d'espoir.

**Catia Varanda Dos Santos**, infirmière et responsable de la structure d'hébergement



## Le dispositif « Housing first »

### « Quand nos chemins se croisent, l'espoir grandit : l'arrivée d'un pair au sein de l'équipe mobile »

Je suis éducateur. Mes collègues sont éducatrice, infirmier, infirmière, assistante sociale et depuis plusieurs mois maintenant, travailleur pair.

C'est la première fois que je vis concrètement cette alliance avec un pair au sein d'une équipe. Et à l'exception de l'une de mes collègues, je crois pouvoir dire que c'est le cas pour tout le monde.

Pour ma part, je dirais que ça m'incite à sortir de ma zone de confort, ou disons plutôt que ça m'aide à prendre du recul quant à certaines habitudes parfois bien ancrées. Ça réinterroge aussi ma pratique et ma propre expérience. Le regard que je porte sur moi-même et sur le monde qui m'entoure évolue. Il se fait plus concret encore. Plus proche de l'Autre et de sa réalité. J'ai d'ailleurs souvent le sentiment de redécouvrir un environnement et un « terrain » que je pensais

connaître : une cité, ses citoyens, sa communauté.

Cette alliance et cette complémentarité ont pour moi des airs de mise à jour. Fondamentale. Essentielle. Profonde. Indispensable selon moi pour être au plus près des besoins et des difficultés des gens qu'on accompagne et dont on croise le chemin. Indispensable pour qu'ils puissent se réapproprier leur pouvoir d'agir et leurs projets de vie. Indispensable pour faire vivre l'Espoir. Un Espoir désormais plus présent encore au sein de notre équipe.

Je suis travailleur pair.

Je viens d'intégrer l'équipe mobile du Rôtillon et c'est une grande joie pour moi.

Je suis heureux de travailler au sein d'une équipe avec qui j'apprends beaucoup.

Je découvre quotidiennement de nouvelles forces pour ma propre vie car je



suis heureux de la diversité que nous avons au sein de notre équipe, tant en termes de personnalités qu'en termes de savoir-être, de savoir-faire, de ce que chacun apporte. C'est à mes yeux une grande richesse personnelle et ça amène une grande plus-value pour les gens, dans les accompagnements.

Je suis très heureux de pouvoir partager mon savoir, mon expérience, mon regard et mon vécu et de voir ça se goupiller avec le savoir de mes collègues.

Je suis également heureux de la confiance qui m'a été donnée, comme lors de la création du podcast « Les causeries de la Cité des Inventions », projet pour lequel j'ai représenté notre dispositif et lors duquel nous avons pu partager les uns avec les autres, avec les personnes concernées, ainsi qu'avec les collègues, et où chacun a pu apporter sa petite touche personnelle. Ou comme lors du projet du « Bus itinérant », quand nous avons accueilli un groupe d'étudiants qui a récolté des témoignages

de personnes ayant connu la précarité et où j'ai pu parler de mon vécu, ainsi que de la pair-aidance, ce qui est pour moi la concrétisation d'un espoir.

Cette confiance m'apporte non seulement de l'espoir mais aussi de la reconnaissance. J'envisage de pouvoir pousser le curseur un cran plus loin en préparant un projet d'immersion dans mon parcours de rue et d'addiction pour les équipes. J'aimerais les accompagner, le temps d'une matinée, dans les rues de la Ville et leur faire découvrir les coins qui ont marqué mon expérience d'itinérance, afin de les aider à percevoir encore plus les difficultés des chemins que l'on peut parfois emprunter et les ressources qui s'y cachent.

Nous sommes une équipe, prête à faire vivre l'espoir avec encore plus de force !

**Steve Perroud**, éducateur, et Andy Romain, pair-aidant en formation pour devenir pair-praticien en santé mentale

## La Cité des inventions



À l'occasion du Congrès marquant le 20<sup>ème</sup> anniversaire de l'Association Québécoise de Réadaptation Psychosociale (AQRP), un petit comité de La Cité des Inventions a eu l'opportunité exceptionnelle de se rendre au Canada au mois de mai. Ce voyage a marqué une étape importante dans notre parcours collectif. Il ne s'est pas limité à une immersion dans une nouvelle culture, mais il a également été une source profonde d'inspiration, nous invitant à repenser et à renforcer nos engagements en faveur du rétablissement et de la pair-aidance.

Au fil de nos échanges et de nos rencontres, nous avons pu observer des pratiques innovantes et des approches centrées sur la force et la résilience des individus. Ces expériences ont enrichi notre vision, soulignant l'importance cruciale du soutien entre pairs dans le proces-

sus de reconstruction personnelle. La philosophie canadienne, axée sur les principes du rétablissement, résonne avec notre démarche et nous incite à continuer à valoriser la voix et l'expérience des personnes accompagnées.

Ce voyage nous a également permis de renforcer nos partenariats, d'identifier des méthodes à adapter à notre contexte et de favoriser des échanges professionnels enrichissants.

Notre fondation a toujours placé la pair-aidance au cœur de sa philosophie, la considérant comme un levier essentiel pour favoriser le rétablissement, l'autonomie et le sentiment d'appartenance des personnes accompagnées. Dans ce contexte, la vidéo réalisée par un résident de La Cité des Inventions lors de notre atelier a constitué un moment fort de notre voyage. Elle a permis de présenter concrètement notre philosophie, en mettant en lumière la voix et le vécu de Philippe Proz, pair praticien en santé mentale à la Cité des inventions. En effet, la vidéo a permis de mettre en perspective la vision des intervenants de La Cité des Inventions concernant la collaboration avec les pairs et la façon dont cette dynamique est intégrée au quotidien. Elle montre comment la pair-aidance favorise la complémentarité au sein des équipes, permettant à

chacun d'apporter ses compétences et son soutien, ce qui profite également aux résidents en renforçant leur confiance, leur autonomie et leur bien-être. Lors de l'atelier, cette vidéo a suscité de l'émotion, de l'engagement et de la réflexion parmi les participants, renforçant la légitimité et la visibilité de notre approche.

Ce voyage a aussi renforcé notre conviction que le rétablissement ne se limite pas à la simple gestion des difficultés, mais s'inscrit dans une dynamique d'espoir, de partage et de solidarité. Nos initiatives, inspirées par ces rencontres, continueront à promouvoir ces valeurs fondamentales en plaçant la personne comme partenaire de son parcours, soutenue par la force du collectif.

En cette année anniversaire de l'AQRP, nous sommes plus que jamais déterminés à poursuivre notre mission, en intégrant ces nouvelles perspectives pour accompagner au mieux ceux que nous soutenons. Notre voyage au Canada a été une étape essentielle, consolidant la conviction que l'innovation, le rétablissement en santé mentale et la pair-aidance sont les piliers indispensables pour construire un avenir où chaque personne peut s'épanouir pleinement et retrouver confiance en elle.

**Ema Mourinho**, assistante sociale et responsable de la structure d'hébergement



## Le Centre de compétences

### En 2024, le Rétablissement !

Avec l'inauguration du Centre de compétences du Pôle santé mentale, notre volonté d'essaimer la philosophie et une approche pragmatique du modèle d'accompagnement psychosocial qu'est le Rétablissement, a pris un essor réjouissant.

Nous avons en effet eu le plaisir d'accueillir 2 volées du « Rétablissement en intervention » constituées, chacune, de 16 éducatrices, éducateurs, infirmières, infirmiers et personnes concernées par un trouble de santé psychique en un même espace de formation lumineux, doté d'un écran high tech, d'une terrasse généreuse en tables, chaises et sofas et du confort très apprécié offert par les collaboratrices du service hôtelier.

La philosophie du Rétablissement s'étendant à tous les niveaux de la hiérarchie nous avons aussi organisé une volée de « Rétablissement et Leadership humaniste », une formation présentant, conjointement au Rétablissement, le Changement Émergent, un modèle managérial destiné aux dirigeants de l'ensemble des organismes publics et parapublics de



la santé et du social dans l'objectif de faciliter et soutenir l'implémentation concrète des principes du Rétablissement au sein des institutions.

D'autre part, le Centre de compétences de la Fondation de l'Orme a étendu ses prestations au canton de Neuchâtel en formant des professionnels de la Fondation Espace et du Centre Neuchâtelois de Psychiatrie.

Depuis, notre équipe de formateurs s'est renforcée avec l'intégration de Gaël Lehmann, pair aidant, coordinateur et chargé de projet (SYSTMD), Philippe Proz, pair praticien en santé mentale et Carla Guglielmetti, présidente de Re-pairs et paire praticienne en santé mentale aux côtés de Nadia Baumann, formatrice d'adultes.

Les contacts réguliers que nous entretenons avec nos collègues institutionnels nous ont permis de prendre en considération leurs besoins.

Nous avons par conséquent étoffé notre catalogue de prestations et proposons, notamment à l'intention du personnel d'intendance, une journée de « Sensibilisation au Rétablissement », ainsi que, par ailleurs, 4 journées dédiées à l'« Approche par les forces », une for-



mation réservée aux institutions souhaitant former leurs équipes tout en bénéficiant de la dimension « team building » que permet, en prime, une formation intra-institutionnelle.

Toujours fidèles au modèle du Rétablissement, les formations sont animées par un ou une formatrice – formateur pair.e et une professionnelle de la formation. Ce partenariat est enrichissant à plus d'un titre, car il permet au duo de formateurs d'élargir la palette des savoirs transmis grâce aux savoirs académiques, opérationnels et expérientiels tout en modélisant la

collaboration « personne concernée / pair.e - intervenante ».

Du point de vue des participants, la présence de pairs sur le devant de la scène et parmi eux, représente une source de réflexions et de remises en question stimulantes grâce aux partages portant sur l'« autre côté du miroir », à savoir sur ce que l'on ressent, pense et agit lorsque l'on est soi-même concerné par un trouble psychique qui confronte à la perte de soi, au désespoir, à l'impuissance que génère une maladie souvent invisible, à l'incompréhension voire à la stigmatisation, à l'hospitalisation, à la prise en

soin ou à la médication, ... ainsi qu'au courage et à la volonté nécessaires qu'exige tout cheminement vers une résilience, lente et semée d'écueils, dont l'objectif est de retrouver progressivement un sens à sa vie malgré la persistance des symptômes.

L'aventure formatrice du Rétablissement débutée en 2017 sous l'égide de Diane Harvey et Marie Gagné, respectivement directrice et paire formatrice auprès de l'Association Québécoise de la Réadaptation Psychosociale (AQRP), se poursuit pour

notre plus grand plaisir et réunit un nombre grandissant d'ambassadrices et d'ambassadeurs parmi les collaborateurs, les cadres et les leaders, sans oublier les personnes concernées elles-mêmes.

Nous sommes ravi.e.s de contribuer à l'essaimage d'une approche, certes challengeante par ses défis, et néanmoins inscrite dans l'ADN humaniste et humanisant, inclusif et déstigmatisant de notre institution.

**Nadia Baumann**, formatrice



## BILAN COMPARÉ COMPTES CONSOLIDÉS

**Fondation de l'Orme**
**Bilan au**

ACTIF	31.12.2024	31.12.2023
	CHF	CHF
Trésorerie	8 348 473.28	8 123 083.52
Créances, stocks et actifs de régularisation	2 996 406.61	2 896 489.92
Actif immobilisé	16 129 799.75	8 686 139.91
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>27 474 679.64</b>	<b>19 705 713.35</b>
<b>PASSIF</b>		
Capitaux étrangers à court terme	16 521 884.11	8 483 324.50
Capitaux étrangers à long terme	4 267 444.84	4 049 349.93
Capitaux propres	6 685 350.69	7 173 038.92
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>27 474 679.64</b>	<b>19 705 713.35</b>

**Produits et charges**

PRODUITS	2024	2023
	(1.2024-12.2024) CHF	(1.2023-12.2023) CHF
Contributions pensionnaires	17 199 342.30	17 806 651.68
Autres recettes d'exploitation	294 611.07	268 244.29
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>17 493 953.37</b>	<b>18 074 895.97</b>
<b>CHARGES</b>		
Salaires et charges sociales	14 091 849.20	13 456 483.98
Autres charges d'exploitation	3 541 455.24	3 559 374.38
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>17 633 304.44</b>	<b>17 015 858.36</b>
<b>RÉSULTAT EXPLOTATION</b>	<b>-139 351.07</b>	<b>1 059 037.61</b>

**Fondation de l'Orme**
**Récapitulation des résultats**

	2024	2023
	(1.2024-12.2024) CHF	(1.2023-12.2023) CHF
Résultat exploitation	-139 351.07	1 059 037.61
Résultat investissement	73 270.43	-368 467.05
Résultat hors exploitation	-203 512.68	-266 023.03
Attrib. / dissol. fonds investissement mobilier	-2 552.34	195 683.40
Attrib. fonds investissement immobilier	-215 542.57	-279 891.87
Attrib. réserve risque de gestion	-	-
Dissol. réserve laboratoire inventions sociales et solidaires	125 000.00	-
Dissol. réserve don Loterie Romande domotique PUD	-	85 000.00
Attrib. réserve développement santé communautaire	-	-
Attrib. réserve concernant les résidents	-164.00	-600.00
Dissol. réserve Cité des Inventions	200 000.00	-
Dissol. réserve amélioration qualité de vie Inventions	250 000.00	-
Dissol. réserve pour projets futurs	199 805.70	250 047.10
Attrib. réserve entretien immobilier Cité des Inventions	-	-200 000.00
Attrib. réserve CFC 7-9 projet Oriel	-440 000.00	-
Attrib. réserve projet Oriel	-100 000.00	-300 000.00
Attrib. réserve CFC 7-9 + domotique Métamorphose	-	-
Dissol. réserve MEP aménagement extérieur TOR	15 417.00	-
Attrib. réserve démobilisation Orme	-	-135 000.00
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>-237 629.53</b>	<b>39 786.16</b>

Rapport de l'organe de révision de  
la FONDATION DE L'ORME  
LAUSANNE

2024

Lausanne, le 10 juin 2025

En notre qualité d'organe de révision, nous avons contrôlé les comptes annuels (bilan, compte d'exploitation et annexe) de la FONDATION DE L'ORME pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2024.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels incombe au Conseil de Fondation alors que notre mission consiste à contrôler ces comptes. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément et d'indépendance.

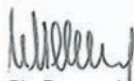
Notre révision a été effectuée selon la norme suisse relative au contrôle restreint. Cette norme requiert de planifier et de réaliser le contrôle de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées. Un contrôle restreint englobe principalement des auditions et des opérations de contrôle analytique ainsi que des vérifications détaillées appropriées des documents disponibles dans la société contrôlée. En revanche, des vérifications des flux d'exploitation et du système de contrôle interne ainsi que des auditions et autres opérations de contrôle destinés à détecter des fraudes ne font pas partie de ce contrôle.

Lors de notre contrôle, nous n'avons pas rencontré d'élément nous permettant de conclure que les comptes annuels ainsi que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan ne sont pas conformes à la loi et aux statuts.

FIDUCIAIRE FAVRE & PERREAUD SA



C. A. Favre Perreaud  
Expert-réviseur agréé



Ph. Perreaud  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Annexes :

- Reproduction des comptes annuels (bilan, compte d'exploitation et annexe)
- Proposition relative à l'emploi du bénéfice

## REMERCIEMENTS

**Nous tenons à exprimer toute notre gratitude envers chacune et chacun d'entre vous pour votre dévouement, votre engagement et votre passion. Votre contribution exceptionnelle est la pierre angulaire de notre réussite commune, et c'est grâce à votre travail réalisé avec soin que nous pouvons continuer à promouvoir notre mission.**

Le Conseil de fondation, ainsi que les directions des pôles psychiatrie de l'âge avancé et santé mentale, sont

profondément reconnaissants pour votre confiance et votre engagement continu. Ensemble, nous faisons une différence significative et nous sommes honorés de faire partie de cette belle aventure à vos côtés.

Nous avons également une pensée particulière pour les résidents qui nous font confiance, qui nous motivent et qui rendent notre travail passionnant et enrichissant afin que chaque jour soit une expérience innovante nous permettant de faire évoluer nos pratiques.



Nous remercions également les membres du Conseil de fondation pour leur engagement, leur disponibilité, leur soutien, leur écoute attentive, ainsi que leurs conseils avisés.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à tous les partenaires institutionnels et privés pour leur collaboration, soutien et générosité, en particulier :

- La Fondation du Denantou
- Retraites Populaires
- Les amis de la Fondation de l'Orme
- Unisanté, centre de santé Blécherette
- Le Département de la Santé et de l'Action Sociale
- La Direction Générale de la Cohésion Sociale
- La Direction générale de la Santé
- Le Réseau Santé Région Lausanne (RSRL)
- La Ville de Lausanne
- Le Bureau de développement et projet Métamorphose
- VIVRADOM, organisation de soins à domicile
- Le CMS d'Ecublens
- L'office AI du canton de Vaud
- HEVIVA, association faîtière vaudoise des institutions médico-psychosociales
- L'ESSIL, École supérieure sociale intercantonale de Lausanne
- Lions Club de Lausanne-Bourg
- Les donateurs privés
- Les associations professionnelles
- L'ensemble du réseau socio-sanitaire
- Les médecins référents / responsables ainsi qu'à leurs remplaçants
- Les responsables et les collaborateurs de la Fiduciaire Locasser SA
- La Fondation Bois-Gentil et L'EMS le Home-les Pins
- La Coopérative Cité Derrière et la gérance Alterimo
- Les pairs aidants et pairs praticiens en santé mentale
- Les bénévoles

**Et toute personne qui, de près ou de loin, contribue à « être » La Fondation de l'Orme !**

## **Vivre notre santé mentale jeudi 7 mai 2026, la Chaux-de-Fonds**

Une journée co-construite où chacun contribue activement à prendre soin de la santé mentale de chacun, à travers l'écoute, l'introspection, le changement de perspectives, et la mise en scène.

### **Accueil**

**08:30** croissant et sélection de 2 à 4 ateliers qui m'intéressent

### **Dans la peau du « fou » et de l'« hystérique »**

**09:00** dans chaque atelier, j'expérimente en petit groupes ce qu'un trouble crée comme limitations quotidiennes

### **Marche et dialogue**

**10:30** je marche avec un autre participant dans la nature et la ville, je peux écouter et partager ce qui m'a touché

### **Convergences**

**11:00** dans un cercle avec tous les participants, j'écoute ce que chacun a retenu et partage en 9 secondes ce qui m'a inspiré

### **Espace de spontanéité**

**12:00** je fais ce qui me tente, de la nourriture est proposée

### **Théâtre législatif**

**13:00** →

### **Se ressourcer**

**15:00** je peux rejoindre l'un de ateliers créatifs proposés, ou organiser avec d'autres participants un échange

### **Un nouveau départ**

**16:30** je profite du chemin du retour pour nourrir des liens avec des participants qui vont dans la même direction

Cette journée s'inscrit dans **Prenons soin ensemble**, un mouvement pour nous réapproprier notre santé et définir ensemble les règles qui nous affectent.

Les principes de ces événements sont

- des approches inclusives qui renforcent nos capacités collectives et individuelles à prendre soin
- une co-création fondée sur l'introspection, l'écoute active et notre capacité à nous accorder
- des connaissances nouvelles générées par des citoyen·ne·s, librement accessibles et enrichissables

Nous proposons de converger, à partir de réalités individuelles diverses, vers un projet commun qui a du sens. Notre processus valorise la participation active de chacun·e.

Informations, images et vidéos sur [www.openvillage.ch](http://www.openvillage.ch)

Créé par Augusto Boal, le **Théâtre législatif** vise à améliorer les règles qui nous affectent pour mieux vivre ensemble.

Des comédiens jouent une scène d'oppression en 2-3 minutes.

La scène est rejouée, et des spectateurs peuvent

- monter sur scène pour modifier la dynamique et
- écrire des idées de lois pour résoudre la situation.

Ces idées sont rassemblées par un groupe d'activistes, d'avocats et de parlementaires. Cette « cellule métabolique » présente alors aux spectateurs les propositions déjà inscrites dans la loi, et diverses options pour la modifier. Les spectateurs discutent, puis votent sur les options à inscrire dans la loi.

La « cellule métabolique » et les participants intéressés sont alors chargés de transmettre ces demandes au parlement.

Selon le temps, deux à trois situations peuvent être abordées.

