

Véronique Besson

Avec la collaboration de Christiane et François Besson

Eben-Hézer – La Cité des possibles



ÉDITIONS
CABÉDITA
2023

REMERCIEMENTS

Nos remerciements chaleureux vont au D^r Michel Lemay,
à Daniel Boisvert et à Angélique et Chris Durussel
pour leur relecture attentive du texte, leurs commentaires
et leurs suggestions.

L'auteure et l'éditeur tiennent également à témoigner
leur reconnaissance à la Fondation Eben-Hézer et au Centre
Patronal, sans qui cet ouvrage n'aurait pu paraître.



Les Éditions Cabédita bénéficient d'un soutien de l'Office fédéral
de la culture pour les années 2021-2024.

Couverture : photo Édouard Curchod, Vevey

© 2023. Éditions Cabédita, route des Montagnes 13B – CH-1145 Bière
BP 9, F-01220 Divonne-les-Bains
Internet : www.cabedita.ch

ISBN 978-2-88295-969-0

Avant-propos

J'ai grand plaisir à répondre à la sollicitation de Véronique Besson qui me demande d'introduire le bel ouvrage qu'elle consacre à ses parents, avec affection, réflexion et lucidité. Je le fais avec le regard d'un non-professionnel du monde du handicap.

Mon premier contact avec la Cité des Enfants remonte au début des années septante, à l'occasion d'une action de Noël organisée par la Jeune Chambre économique de la Riviera. J'y retrouvais François qui venait d'en reprendre la direction, et que j'avais eu l'occasion déjà de rencontrer au service militaire, lors d'un Baranoff (cours de technique de tir d'artillerie pour officiers miliciens de l'armée suisse) à Bière. Une forme nouvelle de collaboration s'est établie par la suite, avec aussi son épouse Christiane, lorsque j'ai accepté, en 1987, d'entrer au conseil de la Fondation Eben-Hézer, collaboration qui a duré seize années, une bonne quinzaine comme président.

Durant cette période et plus encore celle qui a suivi, on a vu apparaître, en toile de fond, avec une évidence croissante les profondes mutations et les fréquents changements de paradigmes qui sont successivement intervenus, provoquant une évolution en profondeur de la vie de nos institutions. Parmi les faits et les événements qui depuis cinquante ans se sont révélés particulièrement marquants pour la fondation, j'en évoque ici quelques-uns :

- la négociation puis l'entrée en vigueur de la convention collective de travail (CCT) tripartite signée par la Fondation Eben-Hézer, l'Association indépendante des collaborateurs et les syndicats ;
- la grève du personnel à Eben-Hézer-Lausanne sous la pression des syndicats ;

- le temps consacré aux certifications et aux contraintes qui en découlent, pas toujours en adéquation avec la réalité du quotidien;
- l'interventionnisme toujours plus lourd et contraignant de l'État (bureaucratie, finances, statistiques, inspections, audits, etc.);
- l'omniprésence des groupes de pression toujours plus nombreux: associations de parents, faïtières représentant les divers handicaps, organisations semi-étatiques, etc.;
- la fermeture par l'État du secteur des mineurs à la Cité;
- le renoncement au partenariat de l'Association indépendante des collaborateurs, le durcissement du dialogue avec les syndicats et, finalement, la résiliation de la CCT;
- l'adhésion aux diverses conventions signées par l'AVOP;
- la domiciliation privée des directeurs, des cadres et des collaborateurs loin de l'institution;
- etc.

Face à ce contexte de perpétuelle remise en question, la fondation a su garder le cap, priorisant le projet de vie individualisé de chaque résident, en y associant étroitement les professionnels, les familles ou les répondants. Diverses initiatives ont conduit à la création de projets favorisant l'autonomie à tous les niveaux: collaboration entre groupes et ateliers, ouverture d'appartements hors institution avec jobs externes (ainsi la Baumaz, les Golettes, les Jardins), etc. Ces expériences ont toujours pu se concrétiser et se vivre dans le respect de la dignité des résidents.

Sans s'écarter de leur vocation et de leurs convictions, Christiane et François Besson ont parcouru un chemin de vie institutionnel parsemé d'embûches, en faisant acte d'une immense générosité dans tous les aspects du bien-être au quotidien et de l'épanouissement personnel de toutes et de tous. Veillant à préserver l'intimité de la vie des personnes, des groupes et des équipes qu'il n'était pas question, à leurs yeux, de franchir imprudemment...

Quant à ceux qui pouvaient d'abord s'étonner de voir le directeur, en certaines circonstances et notamment au conseil de

fondation, penché sur un rectangle de papier où il traçait l'un ou l'autre de ses (superbes) métagraphismes, ils finissaient par réaliser qu'il restait bien présent, seul maître à bord de son bateau à lui, dans le bon sens du terme. Écouteur et observateur attentif, nourrissant ses réflexions avant d'intervenir avec verve par un propos direct (et au quart de tour!) pour nuancer, voire corriger nos écarts de langage ou compléter nos appréciations erronées ou incomplètes.

C'est notre grand privilège à Eben-Hézer, celui de « donner sa place à l'autre » (comme le dit notre belle devise), dans la fidélité au testament de la fondatrice Julie Hofmann! Que de belles pages de vie empreintes d'humanisme vécu au quotidien! L'époque qui suit celle qu'ils ont vécue continue d'évoluer et l'on tente de garder le cap... même si les attitudes ont tendance à changer, sur le plan tant interne qu'externe; l'unité d'approche des problèmes devient parfois aléatoire; le style de management en souffre et devient avec le temps moins participatif; l'individualisme croissant tend à affaiblir les solidarités...

Il n'empêche qu'à Christiane et François Besson j'adresse ici l'expression de ma gratitude et de mon respect pour la confiance partagée. Et maintenant aussi à Véronique un grand merci pour son témoignage!

Didier Amy
Président du conseil de la Fondation
Eben-Hézer de 1993 à 2020
Membre du conseil de la Fondation
Eben-Hézer dès 1987

Préface

Je suis fier et heureux de présenter la préface de ce livre en même temps que j'ai vite compris la difficulté d'en montrer les richesses et le côté exceptionnel.

Le moins qu'on puisse dire est que l'ouvrage sort des sentiers habituels de l'écriture. Il est à la fois un témoignage, le récit d'une longue aventure, la présentation d'une conception éducative, un plaidoyer pour une approche humaniste, une prise de position courageuse vis-à-vis des méfaits de certaines évolutions bureaucratiques, un message important concernant les fonctions essentielles des milieux institutionnels recevant des personnes souffrant d'un handicap physique et mental sévère, un référent pour toute personne voulant comprendre la complexité d'un lieu de soins se voulant créatif et novateur. Devant chacune de ces énumérations, il faut ajouter que tout cela n'est pas abordé sur un mode purement livresque mais comme une saga au sein de laquelle on se sent très vite impliqué, du fait des nombreuses anecdotes présentées. Pourquoi me semble-t-il nécessaire de souligner d'emblée cet aspect, alors que nous connaissons d'autres travaux ayant déjà voulu traduire la richesse et la complexité de tout ce qui concerne les domaines de l'éducation spécialisée ?

Dans la majorité des cas, nous nous trouvons devant un historien ou un professionnel ayant longtemps travaillé dans une institution pour enfants ou pour adultes en souffrance, qui décrit sa démarche à partir d'archives ou à partir de ses propres expériences.

Ici, l'auteur du livre est Véronique Besson, l'une des filles de deux intervenants, François et Christiane Besson, toujours en action, et ayant marqué depuis de longues décennies l'histoire de

l'éducation spécialisée en Suisse romande. L'un fut le directeur de la Cité du Genévrier et d'Eben-Hézer à Lausanne; l'autre s'impliqua bénévolement et énergiquement dans ces deux endroits, tout en créant un institut de formation et de travail socio-éducatif, Améthyste, qui continue à assurer le perfectionnement de très nombreux professionnels.

En soi, ce projet littéraire est déjà étonnant puisque Véronique met en scène ses propres parents. Il le devient encore plus lorsqu'on découvre que l'écrivaine a non seulement partagé la vie quotidienne institutionnelle durant son enfance et son adolescence puisqu'elle habitait l'établissement, mais qu'elle s'y intégrait comme participante à part entière à certaines de ses activités. Étant un membre inséré dans la Cité, elle a pu voir sa famille travailler, constater les évolutions, émettre ses points de vue, s'immerger émotivement dans un milieu où se mêlaient inévitablement joies, souffrances et différences. En se servant de ses souvenirs d'adolescente, elle a accumulé des observations qui découlaient de sa participation progressive aux tâches familiales et professionnelles. En partageant de nombreuses activités avec les résidents, elle est devenue un membre de l'établissement capable de comprendre leur vécu. Par sa profession d'avocate et par la possession d'une maîtrise en gestion, elle possède un riche bagage lui permettant d'être non seulement le témoin d'une œuvre éducative dont elle a perçu toute la valeur, mais aussi une sorte de miroir invitant ses parents à prendre un recul suffisant pour décrire une véritable approche méthodologique de leur accomplissement auprès de personnes souffrant de lourds handicaps physiques et mentaux. Sans nier le moins du monde ses attaches familiales, mais en sachant les mettre suffisamment de côté pour créer un climat de travail où la critique gardait sa place, elle a réalisé là encore le tour de force de donner la parole aux protagonistes à partir d'un plan et d'un questionnement les aidant à décrire leurs actions, à justifier leurs décisions et à situer clairement le sens de leurs multiples projets, tout en osant se positionner dans son rôle. Les pièges étaient

nombreux: risque d'idéalisation, prise de recul éventuellement difficile entre les aspects professionnels et familiaux, dangers de porter des jugements sur des institutions ayant évolué différemment... À ces dérapages possibles s'ajoutait le piège que, tout en reconnaissant la valeur de la démarche historique, le lecteur se déclare sceptique: «Oui, c'est formidable sur le plan humain, mais ce qui est décrit relève d'une époque différente. Tant les réalités actuelles, bureaucratiques, syndicales, idéologiques, financières, que les besoins accrus liés au vieillissement de la population ne permettent plus de telles expériences.»

La manière dont le sujet a été traité a permis d'éviter ces différents écueils. Paradoxalement, la position de Véronique Besson, qui pouvait devenir ambiguë, lui a permis de relever les défis et d'éviter d'adopter des positions défensives. Elle connaît de l'intérieur le lieu de vie et le lieu d'échanges au sein desquels elle a vécu depuis sa petite enfance. Elle peut donc nous parler par des exemples précis de la vie institutionnelle. Par sa connaissance affective de ses parents elle sait que les personnalités de François et de Christiane ont joué un rôle unique dans leurs modes de direction et d'animation, tout en ayant pu les expérimenter par elle-même et en voir la portée transmissible. Par sa position d'écolière allant faire des études à l'extérieur, elle a connu l'inévitable ambivalence du voisinage et toute l'importance d'ouvrir l'institution par des fêtes, des événements multiples où elle a pu faire venir ses camarades. Elle a très vite compris l'importance des symboles et des rituels tels que la cloche, l'orgue, le petit théâtre, la venue des artistes, les bals costumés, les fêtes, c'est-à-dire tous ces moments dévoilant l'impact de la Cité sur son environnement et vice-versa. Elle a pu découvrir au fil des ans combien une population handicapée paraissant parfois si étrange avait d'immenses points communs de sensibilité et d'intérêts avec ceux qui partageaient des tranches de leur vécu. Les dessins, les spectacles, les fêtes, les moments de méditation, les travaux de tissage et les différentes activités centrées sur le cheval pouvaient se faire ensemble, au

point de ne plus savoir par moments qui étaient les bénéficiaires et qui étaient les aidants. Par ce partage de la quotidienneté proposé aussi aux familles et au voisinage, elle a pu devenir celle qui apprenait et celle qui pouvait transmettre un savoir.

Les premiers chapitres de son livre consacrés à la Cité et à son environnement, à la «Cité, un lieu d'échanges», à la «Cité, ma maison» prennent ainsi un sens tout différent puisque l'auteur y place ses joies d'enfant, ses premières responsabilités, en même temps qu'elle aide secondairement ceux qu'elle admire à repenser leurs actions, à définir leurs valeurs, à proposer des lignes directrices qu'ils n'auraient probablement pas su transmettre avec autant de cohésion et de sécurité s'ils n'avaient pas eu une médiatrice leur permettant de mettre en mots leurs magnifiques expériences.

Tout le fonctionnement institutionnel repose sur une forme de gestion originale que Véronique qualifie avec raison d'humaniste. Par ses questions toujours reliées à des observations faites in situ, elle invite François à développer de façon magistrale comment un établissement qui s'agrandit et qui, par là même, s'alourdit, a besoin d'un mode de direction porteur d'un projet, sachant donner un cadre, osant témoigner ses valeurs, offrant une présence constante, sans pour autant exercer une emprise bloquant inévitablement la créativité, le droit aux initiatives, mais valorisant au contraire la fierté de mettre son empreinte singulière sur une tâche devenue commune. Cela suppose la mise en place d'une structure matricielle créant de petits groupes invités à devenir des entités possédant une vraie liberté d'action et d'administration. Cela demande des outils de gestion pouvant à la fois assurer une cohérence et favoriser des essais novateurs. Cela suppose une vigilance afin de rassurer et de favoriser une autonomie, où chacun devient fier et responsable de ses actes. Cela s'appuie sur la création de réseaux qui, loin de s'embrouiller, tissent une sorte d'enveloppe globale au sein de laquelle chaque groupe de vie peut trouver ses propres points de repère et ses propres façons de faire.

Des pages importantes sont consacrées à la vision de l'autorité. Au cours de la discussion entre les trois protagonistes sur ce sujet, François nous dit qu'il faut apprendre à se réapprendre, puis résume de façon magistrale la fonction de l'autorité en disant que les directives sont à formuler et à accueillir non comme des voies obligatoires dont on ne saisit souvent ni le sens ni la raison d'être si elles viennent d'une direction évanescence, mais comme des directions, des balises rassurantes qui sont à repenser en fonction des défis à relever et des contextes de vie à créer. Tout naturellement, les échanges se dirigent alors sur l'importance déterminante de savoir utiliser l'insignifiance apparente du quotidien comme un levier thérapeutique, où chaque petit acte devient un médiateur permettant à la personne entravée dans ses virtualités de retrouver un pan de sa vitalité. Les réveils, les repas, les toilettes, l'intimité de chacun, les objets, les temps d'action et de repos supposent d'être repensés selon les besoins de chaque résident, tout en leur offrant parallèlement des phases de rencontres où des liens sociaux peuvent s'établir.

Toutes ces pages sont à lire et à relire quand on sait le besoin actuel de tant de gestionnaires et de politiciens à mettre en place d'immenses machines organisationnelles, où le pouvoir managérial tend à éloigner les intervenants sociaux d'un art de la clinique, où l'intuition, l'expérimentation, l'écoute des besoins des résidents et les efforts créatifs pour y répondre deviennent au nom de la modernité des perspectives rétrogrades. Un chapitre est d'ailleurs consacré à ce sujet sans pour autant devenir un censeur, mais en refusant toute orientation fondée sur une philosophie utilitariste qui, au nom d'un « nouvel ordre », sape subtilement l'unité et la totalité de chaque personne humaine.

Véronique n'oublie par l'importance d'un perfectionnement continu et donne alors la parole à Christiane qui, dans le vécu quotidien, nous montre comment il est possible de sensibiliser le personnel au sens et à la portée de son action, mais combien il est également nécessaire de mettre en place des sessions, des groupes

de parole où chacun puisse sortir de la répétitivité, se déséquilibrer grâce à des prises de recul ouvrant la porte à de nouveaux projets.

L'introduction à la lecture de ce livre ne serait pas complète si l'on oubliait de souligner qu'il sait aussi utiliser l'humour en mettant en scène les différents protagonistes de façon amusante avec leurs petites manies, leurs habitudes et leurs façons singulières de croquer tous les petits bonheurs de l'existence.

Ce côté intimiste fait du bien. Il est aussi introduit par les magnifiques dessins de François, qui nous montre par ses illustrations qu'elles peuvent tantôt permettre de préciser un organigramme, de clarifier une pensée, tantôt de laisser s'exprimer les rêves non seulement de son créateur, mais de ceux qui ont la chance d'écouter leurs propres fantasmes en regardant ces très beaux « métagraphismes ». Même par leurs productions graphiques, les bâtisseurs des Cités et d'Améthyste nous proposent de rebondir vers d'autres possibles.

Michel Lemay

La Cité du Genévrier, lieu des possibles

Véronique: – J’ai vécu « en institution », auprès d’enfants souffrant de handicaps, depuis mon plus jeune âge. Naturellement, sans me poser de questions, j’ai grandi avec eux, pour ne les quitter qu’à l’âge adulte.

Pendant sa carrière, François a dirigé deux institutions, dans lesquelles il a habité avec sa famille : la Cité du Genévrier de 1969 à 1993 puis Eben-Hézer-Lausanne de 1993 à 2003. Ces deux institutions font partie de la Fondation Eben-Hézer, créée en 1899 par Sœur Julie Hofmann à Lausanne, et accueillent des personnes souffrant de handicaps sur les plans intellectuel, physique ou psychique.

Lorsque François reprit la direction de la Cité du Genévrier en 1969, elle venait de déménager, de Lausanne à Saint-Légier (dans le canton de Vaud), dans de tous nouveaux locaux sur la propriété « du Genévrier ».

Au cours des vingt-cinq ans qui suivirent, la Cité se transforma d’un lieu encore largement inoccupé, où la dernière pierre venait à peine d’être posée, en « un véritable lieu d’accueil, de créativité et de changements possibles »¹.

Elle a rayonné d’un impact grandissant, sur les plans tant social qu’économique et éducatif.

Durant cette période, le nombre des résidents a augmenté de cent à cent cinquante environ. Le personnel, à l’origine largement non formé, s’est professionnalisé, et a lui aussi augmenté d’une cinquantaine à cent trente personnes environ. Le nombre

des demandes dépassant celui des départs, cela limita finalement aussi les possibilités d'accueil de l'institution. Le coût des prestations, à niveau égal de qualité, était l'un des plus maîtrisé parmi les institutions romandes.

Au fil des ans, les professionnels – éducateurs, maîtres d'ateliers, personnels d'intendance – ont mis en œuvre de multiples projets. Ils ont développé des activités artistiques, des ateliers professionnels, des formations et des loisirs, par exemple. Dans les années nonante, trente-trois des cent cinquante résidents, dont beaucoup souffraient de troubles psychiques importants et de polyhandicaps graves, habitaient et/ou travaillaient en dehors de l'institution².

Comment cette transition s'est-elle faite ? Comment a-t-elle été possible ?

Elle s'explique pour beaucoup par les pratiques, souvent innovantes, parfois inédites et même non conformistes, que Christiane et François ont mises en place à la Cité avec conseil de fondation, collègues et collaborateurs, puis que François a continué à développer à Eben-Hézer-Lausanne lorsqu'il en a repris la direction.

Ce texte veut expliquer ces pratiques, décrire comment elles ont pris leurs racines dans le quotidien des habitants de la Cité, en montrer l'originalité et la richesse ; il veut aussi démontrer leur pertinence pour une « aventure institutionnelle aujourd'hui »³, en dégager les points essentiels et les principes qui restent valables et applicables indépendamment d'un contexte historique, social ou économique.

Il ne s'agit ni de faire l'apologie de la Cité des années septante à nonante ni de se complaire dans un passé révolu. Il s'agit bien plus de raconter et d'illustrer, dans une démarche systématique, les savoir-faire qui ont été mis en œuvre dans l'institution, puis de débattre de leur pertinence, en tenant compte des évolutions actuelles dans le domaine de l'éducation spécialisée. Il s'agit aussi de se confronter aux arguments qui pourraient leur être opposés, et de proposer des solutions alternatives.

Table des matières

AVANT-PROPOS.....	7
PRÉFACE	10
LA CITÉ DU GENÉVRIER, LIEU DES POSSIBLES.	16
L'ARRIVÉE EN FAMILLE À LA CITÉ.....	20
LA CITÉ, UN LIEU D'ÉCHANGES	23
Les fêtes.....	24
L'orgue	27
La cloche	30
Les artistes de la Cité.....	31
Perspectives : l'inclusion, défi d'hier et d'aujourd'hui.....	34
LA CITÉ, LA MAISON DES RÉSIDENTS	37
La Cité, ma maison.....	37
Du béton à l'habitat.....	41
Les tâches quotidiennes	45
Les vêtements.....	50
Le travail et l'argent.....	53
Guy Aguetaz et ses chevaux.....	56
Perspectives : l'institution comme cadre de vie à caractère familial, un modèle toujours possible?.....	60
LA CITÉ, UNE INSTITUTION-ENTREPRISE... ET SA GESTION HUMANISTE	68

La Cité, une organisation en réseaux.....	69
Les admissions.....	76
Les synthèses.....	79
Les engagements.....	89
La présence.....	91
L'exercice de l'autorité.....	96
Le changement.....	100
Les conflits.....	105
Les syndicats.....	113
Perspectives : quelle organisation, quelles structures pour une institution ? Quel rôle pour le directeur ?	118
LA CITÉ, UNE INSTITUTION-ENTREPRISE... ET SA GESTION FINANCIÈRE.....	121
La vaisselle Langenthal.....	121
La gestion financière et l'informatique.....	128
Les ateliers de mise sous pli.....	130
Perspectives : la gestion financière des institutions	131
LA FORMATION ET AMÉTHYSTE	132
Perspectives : les caractéristiques d'une formation continue pertinente.....	135
LA CITÉ, DES PROJETS DE VIE.....	138
QUELQUES CONTRE-ARGUMENTS DU GESTIONNAIRE « MODERNE »	149
Le « management de la qualité ».....	149
Les conditions de travail et le « work-life balance »	150
Les compétences	150
L'approche technico-bureaucratique.....	151

QUELLES PRATIQUES POUR RELEVER LES DÉFIS DE DEMAIN?	154
PORTRAITS INSOLITES.....	157
Christiane Besson (Gloor) par Jacques Besson.....	157
François Besson par Olivier Schnegg.....	161
MÉTAGRAPHISMES.....	166
ESQUISSES BIOGRAPHIQUES.....	167
Christiane Besson	167
François Besson	168
Véronique Besson	169
FORMATEURS À AMÉTHYSTE CITÉS DANS LE TEXTE.....	170
Daniel Boisvert.....	170
Claude Brodeur.....	170
Philippe Gabbai.....	171
Jocelyne Huguet-Manoukian.....	171
Michel Lemay	172
Jean-François Malherbe	173
BIBLIOGRAPHIE.....	174
NOTES DE FIN	178
TABLE DES MATIÈRES	185