



**Clos  
Brochet**

Fondation

**Rapport d'activités**

**2025**

# Le mot du président

« **La qualité du lien** » évoque d'abord les relations humaines qui se tissent chaque jour au sein de la fondation Clos Brochet : entre résidentes et résidents, familles, proches, collaboratrices et collaborateurs. Elle dit la chaleur d'un regard, l'attention portée à un geste, la constance d'une présence. Mais elle concerne tout autant la manière dont nous exerçons notre responsabilité institutionnelle.

Au Conseil de fondation et au Comité de direction, nous mesurons combien la qualité du lien est aussi un enjeu stratégique. Cela commence par la relation entre les différents organes de Clos Brochet : Le Conseil de fondation (COFO), le Comité de direction (CODI) et la direction. Une vision partagée, une confiance réciproque et une claire répartition des rôles constituent le socle sur lequel repose l'ensemble de notre action. Le Conseil et le Comité de

direction fixent le cap, veillent à la pérennité et à l'équilibre de l'institution ; la direction conduit l'opérationnel avec compétence et engagement. Lorsque ce lien est solide, il permet des décisions cohérentes, assumées et orientées vers le long terme.

La qualité du lien est également essentielle dans notre relation avec la communauté neuchâteloise. Clos Brochet n'existe pas en vase clos. La fondation s'inscrit dans un réseau de partenaires, d'autorités, de familles et de bénévoles qui partagent une même attente : offrir un accompagnement digne, respectueux et professionnel aux personnes âgées qui nous sont confiées. Entretenir un dialogue transparent et constructif avec notre environnement est une responsabilité majeure. C'est ainsi que se construit la confiance, année après année.



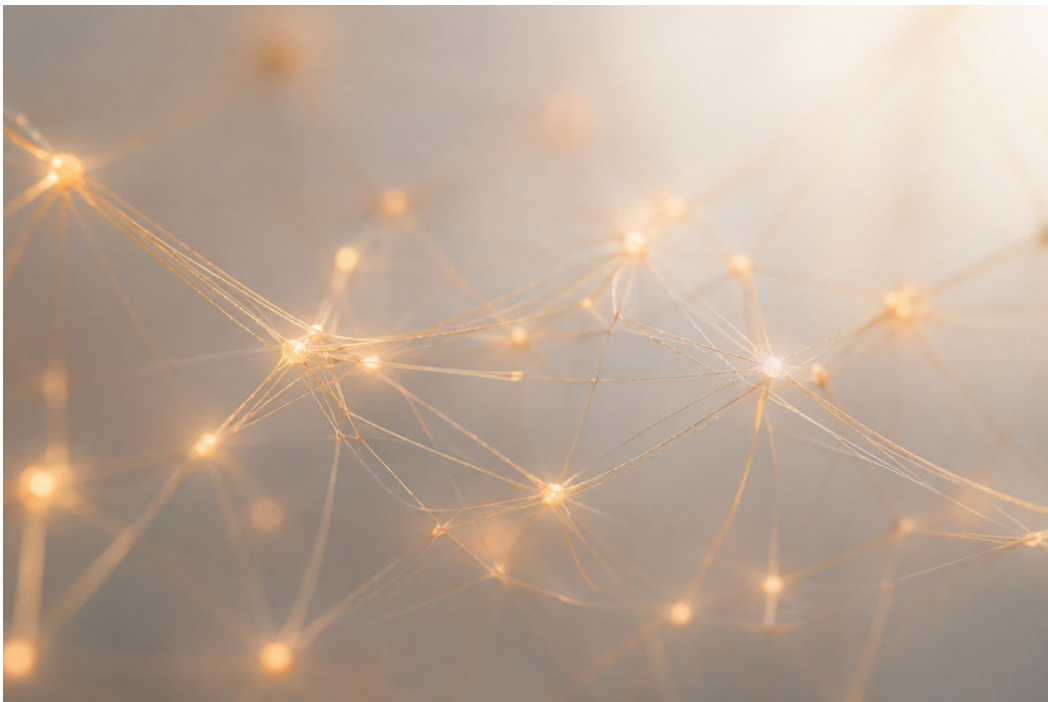
Enfin, il me paraît important de souligner qu'une gouvernance exigeante n'est pas en opposition avec l'attention portée aux relations humaines ; elle en est la condition. En assurant une gestion rigoureuse, en anticipant les défis financiers et réglementaires, en investissant dans la qualité et la formation, nous créons un cadre stable. Ce cadre permet aux équipes de se concentrer sur l'essentiel : la relation avec les résidentes et résidents ainsi que leur famille. La solidité institutionnelle protège et rend possible la qualité du lien sur le terrain.

L'année 2025 a, une fois encore, démontré l'engagement remarquable de toutes celles et ceux qui font vivre Clos Brochet, l'EMS et le foyer de jour « Les

Cerisiers ». Au nom du Conseil de fondation et du Comité de direction, je tiens à exprimer ma reconnaissance à la direction, aux collaboratrices et collaborateurs, ainsi qu'aux bénévoles pour leur professionnalisme et leur humanité. Leur travail quotidien donne un sens concret à cette notion de qualité du lien.

Plus qu'un thème annuel, la qualité du lien constitue une orientation durable. Elle nous engage à rester attentifs, cohérents et responsables, afin que notre institution demeure un lieu de confiance, pour aujourd'hui et pour demain.

**YVES DE MONTMOLLIN**  
président



# Organes de la Fondation Clos Brochet

AU 31 DÉCEMBRE 2025

## CONSEIL DE FONDATION

Président	M. Yves Olivier de MONTMOLLIN
Commune de Neuchâtel	Mme Brigitte BRUN M. Jean-Michel ISCHER
Jeune Chambre Internationale	Mme Camille SCHILT M. Morgan JEAN-PETIT MATILE
Secrétaire de séance	Mme Chris MOUREY

## COMITÉ DE DIRECTION

Président	M. Yves Olivier de MONTMOLLIN
Vice-présidente	Mme Béatrice HAENY
Membres	Mme Anne-Geneviève BÜTIKOFER Mme Marie-Pierre CHAMBET Mme Anne-Françoise VUILLEUMIER M. Sébastien BONGARD M. Stéphane COSANDIER
Directeur	M. Jacques MACABREY (voix consultative)
Infirmière cheffe	Mme Bernadette ZURBUCHEN (voix consultative)
Intendante/secrétaire	Mme Corinne PARIGOT (voix consultative)
Organe de révision	Fiduciaire Muller Christe & Associés SA

## SERVICE D'AUMÔNERIE DE CLOS BROCHET

Protestante	Mme Hélène GUGGISBERG, diacre Mme Elisabeth STUDER, répondante aumônerie Mme Evelyne PERRINJAQUET, visiteuse
Catholique	Mme Julie PAIK

# Le mot du directeur

Chaque année apporte son lot de défis, d'apprentissages et de satisfactions. Mais certaines années confirment aussi que la direction prise est la bonne. 2025 fait partie de celles-ci.

Si je devais retenir un fil rouge pour l'année écoulée, ce serait sans hésiter la qualité du lien. Le lien entre les personnes que nous accompagnons, leurs proches, nos collaboratrices et collaborateurs, nos partenaires, ainsi qu'entre les différents organes de notre fondation. Ce lien, souvent discret, parfois invisible, constitue pourtant la trame essentielle de notre mission. Il donne du sens à notre engagement quotidien et permet à chacun de trouver sa place dans un environnement à la fois exigeant et profondément humain.

Dans un contexte où les institutions médico-sociales doivent composer avec des ressources contraintes, des attentes croissantes et une complexité réglementaire toujours plus grande, il serait tentant de se concentrer uniquement sur des indicateurs financiers, organisationnels ou techniques. Ces éléments sont évidemment indispensables à la bonne marche d'une institution comme la nôtre. Mais ils ne suffisent pas à eux seuls à définir ce que nous voulons être.

Ce qui fait la singularité de Clos Brochet, ce qui fait sa force, c'est cette attention portée à la relation. Une relation professionnelle, bien sûr,

structurée, réfléchie, exigeante. Mais aussi une relation empreinte de respect, d'écoute et de confiance.

## **Une année encourageante sur le plan financier**

L'exercice 2025 était abordé avec prudence. Dans un environnement marqué par une pression constante sur les coûts, nous avons anticipé un résultat légèrement déficitaire. Finalement, les comptes présentent un bénéfice

réjouissant. Au-delà du chiffre lui-même,

c'est le signe d'une gestion rigoureuse et d'un engagement collectif remarquable.

Ce résultat n'est pas le fruit du hasard. Il reflète la capacité de nos équipes à concilier qualité de l'accompagnement et sens des responsabilités dans l'utilisation des ressources. Il témoigne aussi d'une bonne coordination entre les différents niveaux de l'institution : équipes de terrain, cadres, administration, comité de direction et conseil de fondation.

Le changement de fiduciaire intervenu en 2025 s'inscrit également dans cette volonté de consolider nos bases et de garantir un pilotage financier fiable et transparent. Ces évolutions structurelles sont parfois peu visibles, mais



elles contribuent à la stabilité indispensable à toute institution qui souhaite se projeter dans la durée.

### **Le foyer de jour : une confirmation réjouissante**

Après une phase de démarrage exigeante, le foyer de jour Les Cerisiers a trouvé en 2025 un rythme de croisière très encourageant. La fréquentation s'est stabilisée à un niveau élevé, et les retours des personnes accueillies ainsi que de leurs proches sont extrêmement positifs.

Ce succès ne tient pas uniquement à la pertinence du concept. Il repose avant tout sur l'engagement de l'équipe qui a su créer un environnement chaleureux, respectueux du rythme et des besoins de chacun. Le foyer de jour joue un rôle précieux dans le soutien aux proches aidants et dans la prévention de situations d'épuisement ou d'isolement. Il permet à des personnes de continuer à vivre à domicile plus longtemps, tout en bénéficiant d'un accompagnement professionnel et bienveillant.

Ce type de prestation illustre parfaitement l'évolution du secteur médico-social vers des formes d'accompagnement plus souples, plus diversifiées, plus adaptées aux réalités des parcours de vie.

### **Prendre soin de ceux qui prennent soin**

Notre devise, « prendre soin de ceux qui prennent soin », continue de guider

nos décisions et nos priorités. Elle exprime une conviction simple : la qualité de l'accompagnement offert aux personnes que nous accueillons dépend directement de la qualité du cadre de travail proposé aux collaboratrices et collaborateurs.

En 2025, nos équipes ont une nouvelle fois démontré un engagement remarquable. Dans un contexte où les métiers du soin sont parfois confrontés à une pénurie de personnel et à une charge émotionnelle importante, nous avons la chance de pouvoir compter sur des professionnels compétents, investis et profondément attachés au sens de leur travail.

Cet engagement ne va pas de soi. Il se construit jour après jour, à travers une culture institutionnelle fondée sur la confiance, la transparence et le respect. Il se nourrit également de moments de partage plus informels, qui permettent de renforcer la cohésion et de mieux se connaître au-delà des rôles professionnels.

La qualité du lien se joue aussi dans ces moments-là : lors d'une pause-café, d'une discussion entre deux services,



d'un geste d'entraide spontané ou d'une attention portée à une collègue

en difficulté. Ce sont souvent ces détails qui font la différence dans le climat de travail et dans la capacité collective à faire face aux imprévus.

### **La qualité du lien comme orientation pour l'avenir**

Le thème de la qualité du lien ne concerne pas uniquement le présent. Il constitue aussi une orientation pour les années à venir.

Dans un monde où les interactions sont parfois accélérées, standardisées ou dépersonnalisées, nous souhaitons continuer à cultiver une approche qui laisse une place à l'écoute, au dialogue et à la singularité de chaque situation.

Cela implique de continuer à investir dans la formation, dans l'accompagnement des équipes, dans des outils qui facilitent la communication, mais aussi dans des espaces de réflexion permettant de donner du sens à notre action.



*Accueil des nouveaux apprentis en août 2025. Ils font partie des 18 apprentis formés par la fondation.*

Cela implique également de rester attentifs aux besoins des personnes accueillies et de leurs proches, dont les

attentes évoluent. La qualité du lien passe par la capacité à s'adapter, à ajuster nos prestations et à rester ouverts aux évolutions du secteur.

### **Merci**

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance à toutes celles et ceux qui contribuent, chaque jour, à faire de Clos Brochet des lieux de vie où l'on se sent accueilli, respecté et considéré.

Merci aux collaboratrices et collaborateurs pour leur professionnalisme, leur engagement et leur capacité à conjuguer compétence et humanité.

Merci aux cadres pour leur rôle essentiel de coordination, de soutien et de transmission.

Merci aux membres du Conseil de fondation et du Comité de direction pour leur confiance et leur implication.

Merci aux proches, aux bénévoles et à nos partenaires pour la qualité des relations construites au fil du temps.

La qualité du lien ne se décrète pas. Elle se construit patiemment, dans la durée, à travers des gestes simples, des décisions responsables et une attention constante aux personnes.

C'est cette qualité du lien qui nous permet d'avancer ensemble, avec confiance, vers l'avenir.

**JACQUES MACABREY**  
directeur

# Jubilaires, diplômés et retraités

Les moments où nous nous arrêtons pour rendre hommage à celles et ceux qui ont marqué notre institution de leur empreinte sont précieux et significatifs. Saluer la fidélité, saluer l'engagement et la ténacité de nos collaboratrices et collaborateurs est un acte fondamental de reconnaissance pour nous.

À ces personnes extraordinaires qui ont enrichi notre maison de leur présence et de leur travail, nous adressons un immense merci.

Dans l'éclat d'une soirée mémorable, marquée par un dîner d'exception, nous avons partagé joie et gratitude, honorant ainsi leur dévouement et leur parcours au sein de notre fondation.

## RETRAITÉE

- Cattin Claire-lise, animatrice, retraitée après 20 ans de service

## 25 ANS DE FIDÉLITÉ

- Nunes Lucia, GEI
- Osuna Ana, soignante

## 20 ANS DE FIDÉLITÉ

- Mourey Chris, chargée qualité

## 15 ANS DE FIDÉLITÉ

- Osmont Julie, ASSC

## 10 ANS DE FIDÉLITÉ

- Jeyakumar Sivatharsini, empl. de maison
- Studer Corinne, animatrice
- Barrelet Gisèle, bénévole (animation)



## ET ENCORE CELLES ET CEUX QUI ONT RÉUSSI LEUR FORMATION



De gauche à droite : Robin Lesquereux, CFC ASSC / Eva Frisano, CFC ASSC / Sarah Miloudi, cuisinière CFC / Morgane Roxo, CFC GEI / Maëlys Zbinden AFP ASA  
Absents de la photo : Valentine Utermann, CFC ASE / Alexis Reynal, cuisinier AFP

# Regard du secteur hôtelier

A Clos Brochet la qualité du lien ne repose pas uniquement sur les soins apportés aux résidents. Elle se construit aussi, de manière plus discrète mais tout aussi essentielle, à travers le travail du secteur hôtelier / intendance.

L'accueil, tout d'abord. Un sourire, une disponibilité, une attention portée dès l'entrée contribuent à instaurer un climat de confiance. Ce premier contact est important, il rassure et permet au résident comme à ses proches de se sentir attendus et reconnus.

La propreté et l'ambiance des lieux jouent également un rôle essentiel. Un environnement propre, soigné, agréable à vivre n'est pas seulement une question d'hygiène : c'est un message de respect. Il traduit l'attention portée à chaque personne. La lumière, les odeurs, les couleurs ou encore la décoration participent à créer un cadre chaleureux, qui favorise le bien-être.

Les repas constituent un autre moment clé. Bien plus qu'un acte

quotidien, ils sont des temps de partage et de plaisir. La qualité des plats, leur présentation, le respect des habitudes alimentaires contribuent à maintenir un lien. Un repas réussi peut raviver des souvenirs et susciter des échanges.

Le soin apporté aux vêtements des résidents illustre aussi ce lien particulier. Chaque habit est connu, identifié, et traité avec une attention particulière, car il représente plus qu'un simple vêtement : il porte une histoire, des souvenirs, des habitudes personnelles. En respectant et en entretenant ces habits avec soin, nous montrons aux résidents que nous prenons en compte ce qui leur est cher.

Au sein de l'équipe, la qualité du lien est tout aussi important. Une bonne entente repose sur une communication claire et respectueuse, une organisation structurée et une rigueur partagée. Le sens de la qualité du travail bien fait avec comme but le bien-être du résident est un repère commun qui guide les tâches quotidiennes. Cet esprit d'équipe, fondée sur la confiance, la solidarité, le professionnalisme et le bon sens, se reflète directement dans la qualité de l'environnement proposé aux personnes que nous accueillons.

Enfin, ce sont souvent les « petits détails » qui font toute la différence : une



chambre nettoyée avec soin, une attention particulière portée à un objet personnel, un bouquet de fleurs, une table bien dressée, une chemise soigneusement repassée. Les petits détails contribuent à l'harmonie et à la satisfaction des personnes que nous accueillons. Ces gestes, parfois invisibles, témoignent du plaisir de faire plaisir.

En définitive, le secteur hôtelier ne se limite pas à une prestation technique. Par notre contribution au confort, à la

dignité et au bien-être, nous participons pleinement à la qualité de la vie au sein des institutions de Clos Brochet. À travers ces attentions du quotidien, notre travail et notre écoute permettent de tisser des liens forts avec les résidents, de renforcer le sentiment d'appartenance et de faire de Clos Brochet un lieu où chacun se sent bien.

**CORINNE PARIGOT**  
Intendante



# Quelques chiffres clés

## Chiffres-clés 2025

28'123

journées résidents  
en EMS

3.4

en années,  
la moyenne d'un séjour  
de nos résidentes  
et résidents

98'196

les heures de soins  
dispensées par notre  
personnel soignant

9.35

taux de rotation  
du personnel



# Chiffres-clés

## 2025

---

68

---

personnes accueillies  
aux Cerisiers

4

---

les centenaires  
de l'EMS

43

---

âge moyen de nos  
collaboratrices et  
collaborateurs

18

---

apprentis  
en formation

# Regard de l'aumônerie

Il y avait cette résidente, quelque part sur le littoral neuchâtelois. Entre elle et l'aumônière, le courant ne passait pas vraiment. Pourquoi ? Difficile à dire. C'étaient sans doute ces fameux atomes qui ne voulaient pas crocher, malgré leur bonne volonté à toutes les deux. Et puis, il y a eu un moment de grâce. Après une célébration, la résidente s'est tout d'un coup ouverte. Elle a raconté à l'aumônière l'histoire qui la faisait souffrir depuis plus d'une décennie, le poids de ce qu'elle traînait quotidiennement. Elle lui a dit que cet après-midi-là, à cette célébration-là, elle s'était sentie aimée profondément par Dieu pour la première fois de sa vie, qu'elle s'était sentie rejointe dans la souffrance par sa tendresse, qu'elle n'était plus seule. Elle a pleuré, et ne le répétez pas, mais l'aumônière aussi... Ce moment de grâce partagé n'est jamais revenu.

Qu'est-ce qui fait que, tout à coup, la rencontre peut réellement avoir lieu ? Qu'est-ce qui fait que deux étrangers l'un à l'autre deviennent soudain ensemble explorateurs des profondeurs de l'un d'entre eux, plongeant loin sous la surface, là où se révèlent les trésors bouleversants et fragiles de la vérité d'une vie humaine ?

La qualité du lien qui se noue alors dépend de la qualité de ce que nous, les écoutants, offrons à vivre aux personnes que nous accompagnons.



Sommes-nous capables de les rejoindre là où elles sont, plutôt que d'essayer de les entraîner chez nous ? Peuvent-elles se sentir vues, entendues, comprises ? Est-ce qu'elles découvrent qu'elles existent à notre regard, dans tout ce qui fait d'elles des êtres uniques et irremplaçables ? Sentent-elles chez nous une complète disponibilité pour elles, une absence de jugement et d'attentes auxquelles elles devraient se conformer ? Alors, ce moment peut devenir un moment de confiance et de respect, où l'on fait un bout de chemin ensemble dans une grande liberté.

Dans la Bible, il y a un mot fondamental : le mot alliance. On le connaît bien aussi dans les homes ; on parle d'alliance thérapeutique entre un médecin

et son patient, on parle d'alliance pour désigner le lien qui s'établit entre un psychologue, ou un accompagnant spirituel, et la personne qu'il accompagne. L'alliance biblique opère un changement fondamental entre ceux qui y entrent (généralement, Dieu et un représentant de son peuple) : ils deviennent membres de la même famille. Cette image est parlante : pour un temps, celui de l'accompagnement, accompagnant et accompagné se reçoivent l'un l'autre comme un don, et font communauté de destin au service de la croissance de l'un d'eux.

Mais cette notion de don dit aussi que dans l'alliance, il y a une part de mystère, le mystère de l'amour donné librement sans attente en retour, le mystère de la part de Dieu, le mystère de l'œuvre qu'il continue à faire dans les cœurs bien après que l'accompagnante ait refermé la porte de la chambre.



JULIE PAIK

HÉLÈNE GUGGISBERG

# Bilan

AU 31 DÉCEMBRE 2025

## ACTIFS

Trésorerie	-425'549
Débiteurs	1'333'347
Ducroire	-20'000
Stocks	27'600
Actifs de régulation	17'468
Immeubles	19'685'482
Equipements	542'966
<b>Total de l'actif</b>	<b>21'161'318</b>

## PASSIFS

Dettes à court terme	234'598
Amortissement immobilier	9'433'646
Passifs de régulation	473'644
Emprunts hypothécaires	9'309'500
Provisions	868'877
Réserves	251'749
Fonds et donations	587'804
Capital de l'exploitation	1'500
<b>Total de l'actif</b>	<b>21'161'318</b>

# Comptes d'exploitation

2025

## CHARGES

Charges de personnel	8'258'014
Matériel médical d'exploitation	47'290
Produits alimentaires	478'764
Autres charges ménagères	186'283
Entretien immeubles et équipements	210'033
Charges des investissements	398'944
Eau et énergie	159'875
Charge des intérêts	172'465
Frais bureau et administration	119'799
Frais pour les résidents	71'968
Assurances, taxes,	131'679
<b>Total des charges</b>	<b>10'235'114</b>

## PRODUITS

Taxes de résidence	5'011'567
Prestations méd. et infirmières	4'941'651
Autres prestations aux résidents	21'504
Loyers et intérêts	54'612
Prestations aux personnel et tiers	169'877
Subventions (apprentis) et autres produits	172'602
<b>Total des produits</b>	<b>10'328'805</b>

**Bénéfice d'exploitation** **93'691**

# Rapport de l'organe de révision



Fiduciaire  
Muller Christe & Associés

T + 41 (0)32 722 19 19  
F + 41 (0)32 722 19 20  
info@fidmc.ch  
www.fidmc.ch

## Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 83b al. 3 CC en relation avec l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du conseil de fondation.

Nous vous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Neuchâtel, le 14 avril 2026  
DMR/cfa

FIDUCIAIRE  
MULLER CHRISTE & ASSOCIES SA

 Signature électronique authentifiée

Sébastien Charpié  
*expert-réviseur agréé*

 Signature électronique authentifiée

David Marchand  
*expert-réviseur agréé  
(réviseur responsable)*

# Merci !

## UN GRAND MERCI À CELLES ET CEUX QUI ONT SOUTENU NOTRE INSTITUTION EN 2025

Par un don en espèces, Mesdames et Messieurs

AIASSA Carla  
ARNOUX B.  
BONNET Jacques  
BURKHARDT Graziella et Michel  
CHALLANDES Milady et Pierre-André  
DE SALIS GUT S.  
DUBEY Charles  
FREI René  
HUGUENIN Thérèse

JAVET F.  
MAURER Doris  
MENTHA Danièle  
NICOUD Odette  
OBERSON R.  
PAROZ Anna  
SUNIER Renée  
WILDHABER Jean-Pierre et Natacha

+ de nombreux dons anonymes dans le « cochon » de la cafétéria



*Ces dons nous ont permis (en partie) d'organiser les cours de chant avec Monsieur Nathanaël Morier, pour l'ensemble des résidentes et résidents*

Fondation d'utilité publique

Certifiée ISO 9001 : 2015



**Clos  
Brochet**  
Établissement médico-social

**Les  
Cerisiers**  
Foyer de jour · Fondation Clos Brochet

Fondation Clos Brochet

Av. de Clos-Brochet 48

200 Neuchâtel

[WWW.CLOS-BROCHET.CH](http://WWW.CLOS-BROCHET.CH)



[fondation-clos-brochet](http://fondation-clos-brochet)