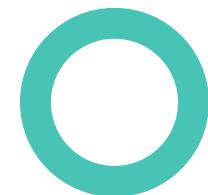


Rapport annuel
2024

et perspectives **2025**

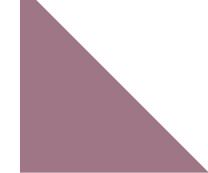
EMS O
LA MERIDIENNE



RÉSIDENCE
Beauregard
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



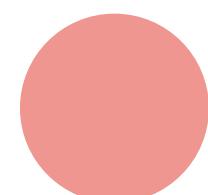
VILLA MONA
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



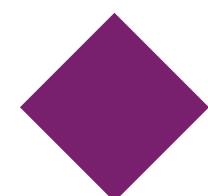
CLAIR-VAL
IEPA
ASSOCIATION MONA HANNA



sead Institut
forme et accompagnement à distance



La Caf'
+ CAFÉ - RESTAURANT +



Sommaire général

	Page
Préambule	5
Introduction	5
"L'autre rapport"	6
Partie 1: Transversalité	
Sommaire 1e partie	9
"Les Résidences"	11
Direction / Coordination	11
Groupe de référence	15
Gestion des affaires des résidents	15
Accompagnement en soins	16
Accompagnement socio-culturel	18
Projets sociaux	19
Hôtellerie et intendance	20
Achats et inventaires	21
Technique / Logistique	21
Ressources humaines	21
Communication	24
Partie 2: Établissements / Entités	
Sommaire 2e partie	27
EMS La Méridienne	29
EMS Maison de la Tour	37
EMS Résidence Beauregard	49
EMS Villa Mona	55
IEPA Clair-Val	65
Fondation SeAD	69
La Caf'	77
Partie 3: Références	
Sommaire 3e partie	83
Introduction	85
Cadre général de la gestion des EMS dans le canton de Genève	85
Financement des EMS	86
"Bon résident"	89
Convention collective de travail (CCT)	90
SCI (Système de contrôle interne)	91
Rôles et responsabilités	92
Approche holistique intégrative	92
Psychologues en EMS	93
Collaboration animation-psychologues	94
Accompagnement socio-culturel	95
Ressources humaines	95
Cadre légal, conventionnel, réglementaire	97
Respect des droits fondamentaux des résidents	97
Charte éthique des Résidences	99



Un rapport annuel est un exercice d'équilibre: il doit rendre compte, analyser, mesurer, parfois justifier. Mais avant tout, il doit refléter la réalité d'une année écoulée au sein des établissements, une année marquée par des exigences croissantes et des évolutions qui nécessitent sans cesse adaptation et engagement.

Si l'on parle souvent des soins au sein des EMS, il serait réducteur de les limiter aux seuls actes infirmiers. Car ici, le soin est avant tout une attention portée à l'autre, une présence, un lien. Il est l'affaire de toutes et tous: les aides-soignantes qui assurent le confort quotidien, l'animation qui maintient la dynamique sociale et préserve l'envie d'échanger, la cuisine qui fait de chaque repas un moment de plaisir et de réconfort, la lingerie qui veille à la dignité de chacun, le ménage qui garantit un cadre agréable et accueillant, l'administration qui fluidifie le fonctionnement, et tant d'autres encore. Chaque geste compte, chaque métier contribue à faire de nos EMS non seulement un lieu de soins, mais avant tout un lieu de vie.

Dans un contexte où le vieillissement des résidents s'accompagne de pathologies de plus en plus complexes, cette approche globale et interdisciplinaire est plus que jamais essentielle. Elle ne repose pas uniquement sur des compétences techniques, mais sur une attention constante, une écoute et une disponibilité de chaque instant. Il s'agit d'accompagner avec respect et bienveillance, de préserver l'autonomie lorsque cela est possible, de compenser lorsqu'elle se fragilise et d'apporter du bien-être au quotidien, au-delà des soins prescrits.

Cette exigence demande de la rigueur, de l'engagement et une implication sans faille, dans un cadre où les ressources, humaines et matérielles, ne sont pas infinies. Il est donc primordial de reconnaître la valeur de ce travail et d'en souligner l'importance. C'est pourquoi, avant d'ouvrir ce rapport et d'y dérouler les faits et chiffres de l'année écoulée, il me paraît essentiel d'exprimer ma reconnaissance à celles et ceux qui, chaque jour, font vivre nos établissements avec humanité et professionnalisme.

À vous toutes et tous, un immense merci.

Tiziana Schaller
Mai 2025

Introduction



L'année 2024 s'est inscrite dans une dynamique de consolidation des Résidences, poursuivant l'objectif d'un accompagnement global et cohérent des personnes âgées à travers un éventail de structures adaptées à chaque parcours de vie. De l'aide et des soins à domicile assurés par la Fondation SeAD, à la vie en établissement (EMS Maison de la Tour, Résidence Beauregard, Villa Mona), en passant par des formes intermédiaires d'hébergement (IEPA Clair-Val et résidence-services Jardins de Mona)¹ et des prises en charge spécifiques (EMS La Méridiennne, spécialisé en rétablissement psychiatrique), cet équilibre entre continuité et diversité des prises en charge constitue la force et la singularité de notre organisation.

C'est dans cette volonté de cohérence et de lisibilité qu'il a été décidé, pour la deuxième année consécutive, de réunir l'ensemble des entités sous un seul et même rapport. Ce choix traduit une approche intégrée qui respecte l'identité propre de chaque établissement tout en soulignant leur complémentarité. Ainsi, tout au long de ce document, les réalisations de chacune des structures seront mises en lumière, dans un souci de transparence et de reconnaissance du travail accompli.

L'année 2024 a été grandement consacrée à la consolidation des dispositifs managériaux et de gestion, sans pour autant occulter les missions premières des établissements dans l'accompagnement des résidents et/ou bénéficiaires, mais bien dans le but d'améliorer le soutien aux équipes dans leur travail quotidien, dans le respect du cadre fixé par l'État. Ce rapport, bien que rétrospectif par nature, embrasse ainsi une dimension dynamique en intégrant cette période charnière du premier trimestre 2025. Il reflète non seulement les réalisations de l'année écoulée mais sert également d'outil de travail pour anticiper et structurer l'avenir.

Le présent rapport s'inscrit dans une triple finalité:

- répondre aux attentes des autorités subventionneuses, dans le cadre des contrats de prestations pluriannuels;
- constituer un outil de référence, retraçant les faits marquants de l'année sous revue et mettant en exergue les réalisations collectives et individuelles;
- être un instrument prospectif au service des établissements, en appui aux démarches d'amélioration continue et aux réflexions stratégiques.

Désormais, ce rapport se structure autour de trois grandes parties:

- Une partie de transversalité, mettant en lumière les axes communs aux différentes entités et les dynamiques collectives;
- Une partie spécifique à chaque entité, détaillant les réalisations et évolutions propres à chacune d'entre elles;

¹ Les Jardins de Mona sont une résidence-services, située à Thônex, dans le même périmètre géographique que l'EMS Villa Mona et la Fondation SeAD. Bien que répondant à une autre logique statutaire et économique (Les Jardins de Mona sont une structure strictement privée et ne bénéficiant d'aucune modalité de subventionnement de la part de l'État de Genève), son rôle et son fonctionnement s'inscrivent pleinement dans le continuum de l'accompagnement des personnes âgées - du domicile jusqu'à l'EMS - proposé par Les Résidences. Le statut privé de cette entité fait qu'elle n'est pas pleinement traitée dans le présent rapport, couvrant essentiellement (hormis La Caf', en fin de rapport), les structures faisant l'objet de relations contractuelles avec l'État.



- Une partie de référence, intégrant la consignation de textes cadrant certains grands principes de gestion et d'organisation.

Ainsi, au-delà de son rôle de consignation et de bilan, le rapport annuel des Résidences se veut un levier d'analyse et d'anticipation, afin que l'engagement de toutes et tous continue à trouver son expression dans un cadre structuré, équilibré et porteur de sens pour l'ensemble des parties prenantes.

Pour faciliter le "repérage" de chacune des entités des Résidences concernées par l'un ou l'autre chapitre du rapport, une signalétique est placée dans la marge, illustrant quel établissement est directement concerné par la thématique traitée.

La signalétique appliquée est la suivante:

- EMS La Méridienne
- EMS Maison de la Tour
- ▲ EMS Résidence Beauregard
- △ EMS Villa Mona
- ▲ IEPA Clair-Val
- Fondation SeAD
- ◆ La Caf'

À noter, enfin, que le rapport est volontairement mis en page avec de grosses marges latérales, de manière à ce que le lecteur, selon l'objectif de suivi mentionné plus haut, puisse annoter aisément le document.

"L'autre rapport"



L'élaboration d'un rapport annuel, bien qu'intégrant les intentions résumées plus haut dans les présents chapitres introductifs, demeure, année après année, un exercice fastidieux, dont la garantie qu'il sera lu par ses destinataires, au-delà des obligations statutaires, reste très incertaine.

Ces rapports sont souvent des documents de chiffres et de faits. Des bilans, des tableaux, des comptes rendus de décisions prises dans l'ombre des réunions. Ils sont nécessaires, mais ils manquent parfois d'âme. Derrière ces lignes méthodiques, il y a pourtant des lieux vivants, des personnes qui marchent dans les couloirs, des soignants qui veillent, des résidents qui rient, s'inquiètent, rêvent encore.

Arrivés pratiquement au terme de la rédaction des pages qui suivent, une idée est apparue. Celle de proposer un "autre rapport".

Ce document - distinct du rapport "officiel", mais directement lié à celui-ci - est né d'une envie: raconter autrement. Dire les mêmes choses, mais avec un souffle, une lumière, une présence. Il ne s'agit plus simplement de dresser un état des lieux, mais d'ouvrir une porte, d'inviter à ressentir. Le lecteur ne parcourt plus un rapport, il traverse des espaces, il suit des trajectoires, il entre dans des instants.

Le texte a été rassemblé dans un format "livre de poche", qui fera l'objet d'une impression et d'une diffusion propre. Il est le fruit d'une transformation. Le rapport "officiel", avec sa rigueur administrative, a été étiré, déplié, réinventé. Une voix a été donnée aux lieux, aux gestes du quotidien, aux décisions qui façonnent la vie des Résidences. Chaque établissement est devenu un chapitre, chaque section un récit, chaque enjeu un fil narratif. Inspirée (via l'intelligence artificielle) par la plume d'un écrivain contemporain, cette écriture cherche à capter l'essence de ce qui se joue ici, à rendre tangible l'invisible.

L'intention est à voir autrement. À percevoir la complexité et la beauté de ces lieux non pas comme des structures administratives, mais comme des organismes en perpétuel mouvement. Car au-delà des chiffres, ce sont des histoires humaines qui se déplient, jour après jour.



p.a. Rte de Frontenex 42, 1207 Genève
 info@ems-lesresidences.ch
 www.ems-lesresidences.ch



Rapport annuel

2024

1e partie: Transversalité

EMS O
LA MERIDIENNE



Md



RÉSIDENCE
Beauregard

ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL

VILLA MONA

ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL

IE PA
ASSOCIATION MONA HANNA

seed

Association
soins et accompagnement
à distance

La Caf'



* CAFÉ-RESTAURANT *

les résidences

Sommaire 1e partie (transversalité)

	Page
"Les Résidences"	11
Direction / Coordination	11
Groupe de référence	15
Gestion des affaires des résidents	15
Accompagnement en soins	16
Accompagnement socio-culturel	18
Projets sociaux	19
Hôtellerie et intendance	20
Achats et inventaires	21
Technique / Logistique	21
Ressources humaines	21
Communication	24



Prendre soin, c'est aider l'autre à vivre une vie remplie de sens. Une vie pleine de relations, d'amitiés, de rire et d'hospitalité. En préservant cela au cœur de chacune des entités des Résidences, la volonté est que chacun trouve, parmi elles, le lieu de vie qui lui correspond.

Au regard de la diversité des parcours et du désir de vivre une vie riche et épanouie, l'engagement est que, partout, des équipes dévouées et attentives répondent au seul besoin qu'il soit réellement possible de satisfaire: le besoin de liberté. Chacun trouvera donc, au sein des résidences, le quotidien qui lui convient, celui qui met en lumière l'âge avancé comme l'apogée de toute une vie.

Avec le regroupement et la coordination de plusieurs structures, de l'accompagnement à domicile (OSAD) à l'EMS, en passant par des structures de répit (UATR), par les IEPA ou les résidences-services, "Les Résidences" proposent un modèle ambitieux, certes, mais possible, grâce à des équipes et une direction innovantes, sans crainte de poser la question "et pourquoi pas ?".

En 2024, "Les Résidences" regroupent quatre établissements médico-sociaux (EMS), un immeuble avec encadrement pour personnes âgées (IEPA), une organisation d'aide et de soins à domicile (OSAD) et une résidence-service²; chacune de ces entités présentant des spécificités qu'on peut résumer de la manière suivante:

- **l'EMS La Méridienne**, à Thônex, se caractérise par une collaboration directe avec les HUG et l'Office cantonal de la détention (en particulier le SAPEM³), au bénéfice d'une population en transition vers le retour à la vie civile;
- **l'EMS Maison de la Tour** se caractérise par son insertion au sein du village d'Hermance et ses interactions constantes avec la commune;
- **l'EMS Résidence Beauregard**, situé sur la commune de Confignon, propose un accompagnement spécialement dédié aux personnes présentant des troubles cognitifs sévères;
- **l'EMS Villa Mona** doit sa particularité à un rôle de plateforme/pivot au sein de la commune de Thônex et dans sa complémentarité avec l'IEPA Clair-Val, sous une même exploitation (association Mona Hanna);
- **la Fondation SeAD** est une organisation de soins et aide à domicile (OSAD), qui déploie ses prestations auprès de bénéficiaires dans le cadre défini par la LAMal.
- **La Caf'** est un café-restaurant intergénérationnel visant à prévenir l'isolement des personnes âgées, sur la commune de Chêne-Bourg⁴.

Association "Les Résidences"

Afin de consolider ce regroupement, de lui donner une assise juridique et améliorer encore sa visibilité, une association sera créée au cours du 1er semestre 2025.

Les buts principaux de l'association s'articuleront autour des éléments synthétisés ci-dessous:

L'Association a pour mission de développer une vision stratégique des parcours de vie des personnes âgées et/ou en situation de vulnérabilité, tant sur les plans physique que psychique. Elle recherche et propose des solutions innovantes dans une approche citoyenne, en veillant à garantir la qualité des prestations offertes selon des critères éthiques et professionnels partagés.

Elle anime et soutient un réseau d'entités autonomes, favorisant la transversalité et les échanges entre ses membres pour une collaboration harmonieuse et constructive. Elle veille également au respect du cadre légal régissant l'hébergement de court et long séjour, ainsi qu'à la gestion optimale des ressources des résidents, dans un esprit de transparence, d'efficience et de responsabilité.

L'Association promeut une culture d'amélioration continue, plaçant la dignité, l'équité et la bientraitance des bénéficiaires au cœur de son engagement. Dans ce cadre, elle peut organiser divers événements en lien avec sa mission.

Direction / Coordination



Colloques, séances, assemblées

L'organisation des colloques, séances, comités et assemblées a été précisée au cours de l'année 2023 déjà et consolidée au cours de l'année 2024.

Les principaux moments de coordination sont:

- au niveau du groupe de référence:
 - o des séances de coordination hebdomadaires (groupe de référence), deux séances par mois étant, dans la règle, tenues en présence de la direction;

² Comme déjà mentionné plus haut, cette résidence (Les Jardins de Mona) n'est pas traitée dans le présent rapport.

³ Service d'application des peines et mesures

⁴ Cette entité est privée (au même titre que la résidence-services "Les Jardins de Mona") et ne bénéficie pas d'un financement provenant de l'État. Elle contribue toutefois très directement aux missions des autres entités des Résidences et est un lieu de réalisation de certaines activités. C'est à ce titre qu'il a paru utile d'inclure cette mention dans le présent rapport annuel.

- des séances mensuelles élargies (groupe de référence + direction + ensemble des cadres des établissements), dont le résumé est présenté au chapitre suivant.
- au niveau des établissements
 - des colloques de coordination, initialement hebdomadaires, désormais bi-mensuels, regroupant les cadres et faisant l'objet d'un procès-verbal partagé au niveau des responsables dans les établissements et adressés au groupe de référence et à la direction, pour information et supervision;
 - des colloques multidisciplinaires (env. 3x par année), organisés en concertation entre la direction et les directions de site (ces colloques réunissent l'ensemble des collaborateurs et portent sur des points d'information générale);
 - des séances de comité ou de conseil d'administration (selon les normes statutaires des établissements);
 - des assemblées générales (également selon les normes statutaires applicables).

L'ensemble des procès-verbaux et comptes rendus des séances susmentionnées fait partie intégrante du système de contrôle interne tant au niveau des établissements qu'au niveau transversal des Résidences. Une copie de ces documents est impérativement conservée et classée par le groupe de référence.

Coordination élargie

Tout d'abord étendue aux responsables de la coordination des sites, les séances de coordination élargie du groupe de référence ont été ouvertes aux cadres des établissements, de manière à conforter les responsabilités de ces derniers (cf. chapitre "Rôles et responsabilités", dans la 3e partie - "Référence" - du présent rapport) et leur permettre d'aborder divers sujets liés à la gestion des Résidences, à l'organisation du travail, aux budgets, à la formation et à la qualité des prestations.

Au moment de la diffusion du présent rapport, la composition de la coordination élargie est ainsi la suivante:

EMS La Méridienne

M. Gauthier Duriez, infirmier-chef et responsable de la coordination
M. Nicolas Albert-Brunet, infirmier-chef adjoint

EMS Maison de la Tour

Mme Tissem El Bakri, infirmière-chef et responsable de la coordination
M. Nicolas Carmo, responsable de l'intendance
M. Armend Fazliu, gestionnaire des affaires des résidents
M. Jonas Meier, coordinateur du service socio-culturel
M. Mondher Messib, infirmier-chef adjoint
M. Philippe Urech, gestionnaire RH

EMS Résidence Beauregard

Mme Rosalba Jiji, infirmière-chef et responsable de la coordination

EMS Villa Mona

M. Damien Lucchesi, infirmier-chef et responsable de la coordination
Mme Audrey Carmo, gouvernante
M. Jonas Meier, coordinateur du service socio-culturel
Mme Caroline Vivier, gestionnaire des affaires des résidents

Fondation SeAD

M. Stéphane Moiroux, directeur et infirmier-responsable

Groupe de référence

M. Nicolas Berner
M. Bernard Meier
M. Stefano Mella

Experts

Mme Anna Alexiou, responsable qualité (jusqu'au 30.04.2025)
M. Vincent Cassella, coordinateur de la planification
M. Philippe Rougemont, responsable MSST et projets sociaux

Direction

Mme Tiziana Schaller

Comptes 2024

La transmission des comptes 2024 aux services compétents de l'État de Genève est réalisée selon les directives, accompagnée d'un rapport de performance tel que prévu dans le cadre des contrats de prestations fixant le cadre de référence pour chaque établissement.

Les éléments financiers et statistiques contenus dans ces rapports ne sont pas repris dans le présent document, qui se focalise sur le volet qualitatif et descriptif de l'activité, comme précisé en introduction, plus haut dans le texte.

Contextes financiers 2024 et 2025

Concernant les EMS, les règles de fixation du cadre budgétaire ont été redéfinies par les services compétents de l'Etat dans le cadre du plan quadriennal 2024-2027.

La dépendance de la dotation en personnel soignant aux données résultant des évaluations P.L.A.I.S.I.R. a été renforcée⁵ en 2024. Cette question est abordée à différentes reprises dans le présent rapport.

La mise en place d'un outil de suivi et contrôle des finances initialement envisagée pour un déploiement au 2e semestre 2024 se concrétisera au début 2025.

Des tableaux de bord par service seront remis aux cadres des établissements, dont la responsabilité à ce niveau sera de s'assurer du respect du cadre budgétaire fixé et d'expliquer tout écart par rapport à celui-ci, notamment en lien avec la dotation et le recours à l'intérim, la moyenne P.L.A.I.S.I.R., ainsi que du point de vue des charges de fonctionnement courantes.

SCI (Système de contrôle interne)

Initié courant 2023, la finalisation d'un SCI (Système de contrôle interne) s'est progressivement précisée de la manière suivante:

- un manuel de contrôle interne a été diffusé auprès des cadres, dans une "version zéro" afin de tester la compréhension et la complétude du document;
- une analyse des risques (partie intégrante du SCI) a été confiée à un groupe de travail et doit être finalisée au cours du 1er trimestre 2025.

L'ensemble des items du manuel de contrôle interne pourra, une fois définitivement validé (et tout en restant inscrit dans un processus dynamique de mise à jour en continu) être mis en ligne via un intranet, dont la conception fine reste à définir (cf. chapitre correspondant, plus loin dans le texte) et dont on rappellera ici qu'il constitue un outil d'accès à l'information (au manuel de contrôle interne, comme aux différentes directives et procédures liés à celui-ci) et non le SCI lui-même.

Concernant l'analyse des risques, un suivi est à organiser, en marge des séances de coordination élargies, par des sous-groupes de travail chargés d'interroger, à intervalle régulier chacun des risques retenus.

On notera aussi que le système de déclaration CIRS (Critical Incident Reporting Systems) est partie intégrante du contrôle interne et de son volet "risques" et que la résolution des problématiques soulevées dans les déclarations devrait, par cohérence interne, trouver son fondement dans le manuel qualité du SCI.

Gestion documentaire (arborescence des documents)

La nécessité d'un travail sur la gestion documentaire, au sein des établissements des résidences, est identifiée. Il n'existe aujourd'hui pas de véritable "plan de classement" clair et exhaustif (arborescence) dans les répertoires "communs" et de nombreuses redondances, tant internes à chaque établissement que de manière transversale, existent. Dans le même temps, de nombreux documents n'existent pas dans des versions exhaustives (uniques) et des versions anciennes/obsoletes continuent à être utilisées.

Un travail de remise à niveau a été initié, courant 2023, par le groupe de référence, de manière à remédier aux constats ci-dessus.

Ce travail, qui vise principalement à:

- créer une arborescence unique et homogène intra- et inter-établissements;
- répertorier et actualiser les documents à conserver et éliminer les documents inutiles et les versions obsolètes;

est un passage obligé avant d'envisager la mise en place d'un intranet⁶.

Il est également à mettre en regard de l'ensemble de la démarche qualité, pour laquelle une gestion documentaire obligatoire est un passage obligé, notamment dans les domaines:

- qualité et hygiène (en lien avec les inspections du GRESI)⁷;
- système de contrôle interne (SCI)⁸.

Le travail entrepris devrait connaître une avancée significative en 2025, avec la migration générale de l'infrastructure informatique des 4 EMS des Résidences (cf. plus loin dans le texte), migration qui ne pourra se faire de manière adéquate sans la définition d'une arborescence claire et explicite, ceci tant sur le plan de la gestion de l'information elle-même que sur celui des droits d'accès à cette information.

⁵ Cf. chapitre "Financement des EMS"

⁶ Cf. paragraphe suivant.

⁷ Cf. paragraphe correspondant dans le chapitre "Accompagnement en soins", plus loin dans la présente 1e partie du rapport.

⁸ Cf. ci-après, dans le présent chapitre.

Intranet

Prolongement direct du point précédent, la mise en place d'un intranet figure parmi les objectifs régulièrement mentionnés et reportés d'année en année.

La mise en place d'un intranet - lequel n'est qu'un outil, destiné à faciliter l'accès, pour les collaborateurs, à la documentation de référence (interne à l'établissement, transversale aux Résidences ou externe, via des sites de référence, notamment ceux de l'État de Genève ou des Hôpitaux universitaires de Genève, par exemple) - ne pourra être réalisée qu'une fois le travail de clarification de la gestion documentaire achevé ou, du moins, largement engagé.

De la même manière, l'intranet ne pourra être effectif qu'une fois que le système de contrôle interne aura été stabilisé. S'il reste donc conditionné à l'aboutissement du travail portant sur l'arborescence des dossiers, ce projet devrait connaître une réelle avancée d'ici la fin de l'année 2025.

On relèvera aussi que l'avancement réalisé au niveau du manuel de contrôle interne contribuera aussi à faciliter la mise en place d'un intranet performant et correspondant à la fois aux besoins du terrain et aux exigences de la direction.

Infrastructure informatique

Les évolutions technologiques, le vieillissement du parc actuel, la volonté d'homogénéiser l'infrastructure entre les différents établissements (EMS) des Résidences et la nécessité impérative de garantir une plus grande sécurité des données ont conduit le groupe de référence à rechercher une nouvelle solution pour l'infrastructure informatique du groupement.

La solution envisagée s'oriente vers une approche client-serveur, basée sur des serveurs distants et, pour l'essentiel, des "terminaux" simples pour les utilisateurs.

La solution devrait être implémentée dans les quatre EMS d'ici la fin de l'année 2025.

Durabilité

Atelier de sensibilisation

A l'initiative des services concernés de l'État de Genève et des faîtières des EMS (Agems et Fegems), un atelier de sensibilisation à la durabilité, a été organisé de juin 2024 à janvier 2025 par *B Lab Suisse* en collaboration avec *Swiss Triple Impact*, a accompagné les EMS dans l'intégration progressive de pratiques durables, en abordant les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance. À travers des exercices participatifs, les établissements ont identifié leurs enjeux prioritaires à l'aide d'outils comme la matrice de matérialité, puis défini des engagements SMART assortis de plans d'action concrets. Le programme a permis de cibler des axes d'amélioration tels que la réduction de l'empreinte carbone, la gestion des déchets, l'optimisation énergétique, la qualité de vie au travail et le bien-être des résidents. Au fil des ateliers, les participants ont structuré leurs stratégies, évalué les premières actions menées et consolidé leurs engagements, avec l'objectif de prolonger cette dynamique au-delà de la clôture du programme et de positionner les EMS comme des acteurs exemplaires de la durabilité.

Applications concrètes au sein des Résidences

Un programme de durabilité a été mis en place depuis plusieurs années afin de réduire l'empreinte environnementale des Résidences et de favoriser une gestion responsable des ressources. Ce programme s'articule autour de plusieurs initiatives visant à améliorer l'efficacité énergétique, la gestion de l'eau et des déchets, ainsi que la mobilité et l'alimentation durable.

L'optimisation des consommations d'eau repose sur l'installation d'économiseurs sur les robinets et les douches, ainsi que sur des distributeurs d'eau équipés d'un arrêt automatique. Les cycles de lavage du linge et de la vaisselle ont été ajustés grâce à des équipements plus performants. En parallèle, l'efficacité énergétique a été renforcée par le remplacement des ampoules par des LED, l'installation de détecteurs de mouvement et l'amélioration de l'isolation des bâtiments. Des actions de sensibilisation auprès des résidents et du personnel encouragent l'adoption d'écogestes au quotidien.

La gestion des déchets et la promotion de l'économie circulaire sont également des priorités. Un tri sélectif renforcé a été instauré avec des espaces dédiés au recyclage du papier, du plastique, du verre, des piles et des appareils électroniques. Le réemploi du mobilier et des équipements est favorisé en partenariat avec des associations locales, et des composteurs permettent de valoriser les déchets organiques. L'alimentation durable est encouragée par des circuits courts et une réduction du gaspillage alimentaire, tandis que la mobilité douce est privilégiée avec des solutions comme le vélo, le covoiturage et l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques.

Grâce à ces initiatives, "Les Résidences" s'inscrivent pleinement dans une démarche de développement durable et d'économie circulaire, contribuant à la préservation des ressources et à l'amélioration du cadre de vie des résidents et du personnel.



Le groupe de référence, instauré en 2022, s'est consolidé dès le début de l'année 2023 et tout au long de l'année 2024. Il est un organe de support à la direction des Résidences et de soutien, au quotidien, pour chacune des entités.

Le périmètre d'intervention du groupe a été précisé à de nombreuses reprises et est désormais intégré dans un chapitre du manuel de contrôle interne consacré aux rôles et responsabilités au sein des Résidences.

Gestion des affaires des résidents



Règlements de maison

Pièces manquantes, jusqu'alors, dans le dispositif documentaire des établissements des Résidences, des règlements de maison, intégrant les spécificités de chaque entité, ont été finalement introduits en janvier 2025 dans trois des quatre établissements, le règlement de l'EMS La Méridienne étant en voie de finalisation et devant être introduit dans le courant du 2e trimestre 2025.

Ces documents font partie du système de contrôle interne (SCI)⁹.

Il reste à établir le règlement de l'IEPA Clair-Val, dès lors que les contrats liant locataires et exploitant ont maintenant été établis (sur la base de documents fournis par l'Office cantonal de la santé courant 2024 et immédiatement transmis aux locataires pour signature).

Augmentation de la contribution journalière

Depuis le 1er janvier 2025, la contribution journalière aux soins en établissement médico-social (EMS) a été augmentée à CHF 10.- par jour, contre CHF 8.- auparavant. Cette modification résulte d'une décision du Conseil d'Etat prise le 22 janvier 2025 et appliquée rétroactivement.

Conformément à la loi sur l'assurance-maladie (LAMal), le financement des soins en EMS repose sur une répartition entre les assureurs-maladie, l'Etat et les résidents eux-mêmes. La contribution journalière, fixée par le canton de résidence, est donc directement à la charge des personnes concernées.

Cette adaptation entraîne une hausse de CHF 60.- par mois pour un résident bénéficiant de soins quotidiens. Ce montant devra être couvert par les fonds propres du résident, en accord avec les dispositions légales en vigueur.

Case management

Après une première étape dans la mise en place d'un véritable "case management" réalisée au cours du dernier trimestre 2023, suite notamment à l'ouverture de lits UATR à l'EMS Maison de la Tour et dans un objectif de coordination et de transversalité de l'accueil des nouveaux résidents dans les établissements des Résidences, cette approche transversale a été poursuivie, de manière encore partielle et ponctuelle, au cours de l'exercice 2024. L'objectif est aujourd'hui de consolider la position et le rôle de case manager au sein des Résidences.

Les principales actions effectuées par le case manager peuvent être résumées comme suit:

- Évaluation des besoins en amont de l'admission
En coordination étroite avec les cadres soignants et les autres intervenants concernés, le case manager contribue à l'analyse de la situation du futur résident. Il recueille et centralise les informations sociales et administratives pertinentes, en tenant compte des attentes de la famille et des ressources disponibles.
- Orientation et organisation de l'admission
Sur la base des évaluations effectuées, le case manager facilite l'orientation du résident et veille à la bonne gestion préalable des aspects administratifs et logistiques liés à l'entrée en EMS.
- Interlocuteur pour les familles
Pendant et après l'admission, le case manager peut être sollicité par les familles pour répondre à leurs interrogations sur le cadre de vie, les prestations ou les démarches administratives. Il agit alors comme un relais d'information, sans interférer directement dans l'accompagnement quotidien du résident.
- Soutien à la coordination
À la demande des équipes sur le terrain (soignants, intendance, animation), le case manager intervient ponctuellement pour faciliter certaines démarches ou ajustements organisationnels. Il ne décide pas des modifications du parcours du résident mais peut contribuer à leur mise en œuvre en appui aux professionnels concernés.
- Gestion des entrées et des places disponibles
Il participe à l'optimisation des admissions en fonction des besoins et des disponibilités, en collaboration avec la direction et les responsables soignants, afin d'assurer une adéquation entre les ressources de l'EMS et les situations des résidents.

Le case manager joue ainsi un rôle de facilitateur, en appui aux équipes et aux familles, sans se substituer aux professionnels en charge de l'accompagnement quotidien des résidents.

⁹ Cf. plus haut dans le texte.



P.L.A.I.S.I.R.

Face aux défis posés par l'accompagnement des personnes âgées en EMS, il est essentiel de repenser les pratiques d'évaluation des soins. Le système P.L.A.I.S.I.R.¹⁰, utilisé en Suisse romande depuis les années 1990, joue un rôle central dans cette démarche. Conçu pour évaluer la charge en soins, il repose sur une approche bio-psycho-sociale et permet de définir les ressources nécessaires à l'accompagnement des résidents. Toutefois, plusieurs problématiques ont émergé, menaçant la pertinence et l'efficacité du système.

Des évaluations essentielles mais perfectibles

Les évaluations P.L.A.I.S.I.R. sont cruciales pour assurer une répartition équitable des ressources en EMS. Elles permettent d'établir le temps de soins requis pour chaque résident et de les classer en différentes catégories en fonction de leurs besoins. Cette classification influence directement la dotation en personnel et le financement des établissements.

Cependant, les évaluateurs font face à une difficulté majeure: la visibilité des soins réels dans les dossiers informatisés. Une grande partie du travail des soignants n'est pas suffisamment consignée, rendant complexe la justification des besoins en soins. De plus, les évaluations, qui se basent uniquement sur une semaine d'observation, ne reflètent pas toujours la réalité des accompagnements sur le long terme.

Un impact direct sur la qualité des soins

Les audits réalisés en 2024 ont révélé la nécessité d'une amélioration, visant notamment à mieux valoriser la diversité des profils de résidents. En effet, cette diversité n'est pas toujours bien reflétée par "l'outil P.L.A.I.S.I.R.", ce qui a des répercussions directes sur la dotation en personnel et le budget des EMS. Par ailleurs, les établissements accueillent de plus en plus de résidents souffrant de troubles psychiatriques ou psycho-comportementaux, ce qui accentue encore la nécessité d'un accompagnement adapté.

Les évaluateurs doivent également faire face à des exigences administratives lourdes. La rédaction des évaluations demande un travail minutieux, une maîtrise de la langue française et une argumentation rigoureuse. Ces éléments sont essentiels, car les données doivent ensuite être validées par des infirmiers relecteurs au Canada. Or, ces relectures, souvent chronophages, peuvent ralentir le processus et nuire à l'efficacité globale du système.

Des pistes d'amélioration pour une meilleure reconnaissance du travail soignant

Pour pallier ces difficultés, plusieurs axes d'amélioration sont envisagés:

- Sensibiliser les équipes soignantes à l'importance de la traçabilité des soins dans le dossier informatisé du résident. Une meilleure consignation des actions menées renforcerait la pertinence des évaluations et leur impact sur la dotation en ressources.
- Créer un référentiel détaillé pour aider les évaluateurs dans la rédaction des rapports. Un guide clair, structuré et adapté aux spécificités du système P.L.A.I.S.I.R. permettrait d'harmoniser les pratiques et de mieux argumenter les besoins en soins.
- Renforcer l'accompagnement des évaluateurs, notamment par des échanges inter-EMS et des suivis réguliers. Ces moments de réflexion collective contribueraient à une meilleure prise en compte des réalités du terrain et à l'optimisation des pratiques d'évaluation.

En adoptant ces mesures, il serait possible d'améliorer la fiabilité des évaluations, de garantir une dotation plus juste des EMS et, in fine, d'assurer une prise en charge optimale des résidents. Ce travail de réflexion invite ainsi à repenser l'usage de l'outil P.L.A.I.S.I.R. pour qu'il devienne un véritable levier d'amélioration de la qualité des soins en institution.

Organisation des services des soins

L'organisation des soins est abordée principalement dans la 3e partie du présent rapport annuel, dans la mesure où elle est indissociable des spécificités de chaque établissement et des particularités de leurs résidents.

De manière transversale, on relèvera toutefois quelques grands axes de travail:

- tout d'abord, selon la vision propre à l'ensemble des Résidences, tout collaborateur - quel que soit son métier et sa fonction - est, de fait, un "soignant", dans le sens de sa contribution à l'accompagnement des résidents et dans une approche intégrée (holistique);
- pour rappel, ensuite, les EMS sont des lieux de vie (et non, prioritairement, des lieux de soins), ce qui nécessite une implication des équipes de soins au-delà de la prise en charge médico-soignante;
- les équipes doivent être polyvalentes et actives dans l'ensemble des établissements (les approches par unités ou par service sont amenées à disparaître, là où elles existent encore);

¹⁰ L'outil P.L.A.I.S.I.R (Projet de Lutte et d'Analyse des Indicateurs de Soins Infirmiers et de Réadaptation) est un instrument permettant d'évaluer la charge en soins dans les établissements médico-sociaux, notamment les EMS. Il repose sur une approche qualitative et quantitative des besoins des résidents en lien avec les ressources disponibles. Son objectif est d'optimiser l'organisation des soins en fonction des niveaux de dépendance et des compétences mobilisées.

- le travail de consignation et de renseignement du système d'information, indispensable à tous les niveaux du suivi des résidents et notamment en lien avec les évaluations P.L.A.I.S.I.R (cf. chapitre correspondant) doit faire l'objet d'une attention de tous les instants;
- les suivis individuels des résidents, tant dans l'accompagnement spécifique lui-même que dans la consignation des informations, doivent être amélioré.

GRESI¹¹

Visites d'inspection 2024

En matière d'hygiène, contrôle de l'infection, etc., les 4 EMS des Résidences ont reçu la visite du GRESI en 2024, avec une inspection focalisée sur les modalités d'accompagnement et de prise en charge des troubles psychiques au sein des établissements:

- EMS La Méridienne, le 23 septembre 2024;
- EMS Maison de la Tour, le 18 juin 2024;
- EMS Résidence Beauregard, le 12 mars 2024;
- EMS Villa Mona, le 24 septembre 2024.

Les visites ont été préparées - à l'exception de l'EMS La Méridienne, dont les caractéristiques des résidents sont bien spécifiques et portant plus sur des approches psychiatriques que psychiques (cf. chapitre correspondant à cet établissement dans la partie du présent rapport consacrées aux différentes entités des Résidences) - autour d'une formalisation de la pratique quotidienne, en se fondant notamment sur la réalité de l'EMS Résidence Beauregard, qui est précurseur dans l'accompagnement tel que visé par le GRESI en 2024. L'attention a été focalisée sur les points résumés ci-après.

Cadre institutionnel

L'établissement doit s'appuyer sur des critères clairs d'admission et d'exclusion, ainsi qu'un concept de soins structuré qui intègre les principes éthiques, la communication adaptée à la personne âgée et la collaboration avec les proches. La gestion des ressources humaines est également considérée, notamment la formation du personnel et la possibilité d'attribuer une personne référente pour chaque résident.

Aménagement des locaux

L'environnement physique doit soutenir l'orientation temporelle et spatiale des résidents, tout en étant personnalisé et stimulant. Des espaces spécifiques doivent permettre de réduire les troubles du comportement liés à la désorientation ou à la surcharge sensorielle.

Prestations de soins et la gestion des dossiers

Une attention particulière est portée à la qualité et la traçabilité des soins, la prise en compte de l'histoire de vie du résident, la structuration du suivi des symptômes comportementaux et psychologiques de la démence (SCPD), et l'implication des proches dans la trajectoire de soins.

Respect des droits fondamentaux

L'accent est mis sur la prévention de la maltraitance, la documentation des représentants thérapeutiques, et le respect du consentement de la personne. Un point de vigilance est mis sur l'encadrement des mesures de restriction de liberté, qui doivent être exceptionnellement justifiées, documentées et évaluées de manière pluridisciplinaire.

L'inspection du GRESI n'a pas été considérée seulement comme un moment de contrôle, mais également comme la vérification de la pertinence du cadre de référence existant pour favoriser des pratiques respectueuses, cohérentes et centrées sur la personne. Cette approche tend à encourager la responsabilisation des institutions et promeut une culture de bientraitance, de transparence et d'adaptation continue aux besoins spécifiques des personnes vivant avec des troubles cognitifs.

Projection sur la problématique 2025 du GRESI: droits fondamentaux du résident

En lien avec le point de focalisation 2025 annoncé par le GRESI qui portera sur les droits fondamentaux du résident, on relèvera que cette problématique - au-delà d'éléments sommaires figurant dans le contrat-type d'accueil en EMS ou dans des textes légaux fondamentaux - n'est pas documentée (du moins publiquement) dans le secteur des EMS du canton de Genève.

La documentation disponible est aujourd'hui focalisée sur les droits du "patient", ce qui demeure restrictif, dès lors qu'on entend couvrir un lieu de vie, comme l'est l'EMS, et non pas seulement un lieu de soins.

De manière à alimenter la réflexion, une esquisse de transposition de la brochure "Droits du patient" disponible sur le canton de Genève, est proposée dans la 3e partie du présent rapport, à titre de base de travail. Cette transposition est clairement destinée aux équipes dans le sens du "Respect des droits fondamentaux" qu'à l'usage des résidents eux-mêmes, dont les droits doivent, de fait, être pris en considération tel que défini tant sur le plan légal qu'au niveau de la dignité de la personne.

¹¹ Le Groupe risque pour l'état de santé et inspecteur (GRESI) a pour mission de surveiller l'application du cadre légal et réglementaire et ainsi garantir les conditions de la qualité de la prise en soins des patients, résidents et usagers. En effet, le canton de Genève est tenu de vérifier et de garantir les compétences des personnes travaillant au sein de ces institutions, la présence et l'application des procédures et la conformité du matériel technique et des locaux.

HPCI (implémentation d'un programme ad hoc)

Les objectifs HPCI ont été définis à la suite d'une inspection en référence à des lacunes constatées en matière d'hygiène et de gestion des risques infectieux. Initialement centrés sur un seul site, ces objectifs ont rapidement été étendus à l'ensemble des Résidences afin de renforcer la cohérence des pratiques et de garantir un niveau de sécurité optimal pour les résidents, les visiteurs, les collaborateurs, ainsi que les intervenants externes. Il s'agissait également de répondre aux obligations légales dans des domaines tels que l'hygiène alimentaire, l'entretien, les dispositifs médicaux, la gestion du linge et celle des déchets.

Les objectifs HPCI prévoyaient la désignation d'un référent par établissement, avec une formation certifiée à la clé. Un classeur d'hygiène commun, pensé pour être modulable selon les spécificités locales, a été mis en place. Des audits réguliers ont été confiés à une experte externe, et des ateliers pratiques ont été organisés afin de rappeler les précautions standards, notamment l'hygiène des mains. Le suivi des épidémies devait être renforcé et les réponses coordonnées. Les cadres ont été impliqués dans le contrôle de la mise en œuvre, et un suivi de la consommation de solution hydro-alcoolique a été amélioré. Par ailleurs, les cahiers des charges ont été revus pour intégrer les exigences des objectifs HPCI.

L'analyse de la mise en œuvre révèle plusieurs avancées notables. Les référents HPCI ont été nommés, le classeur d'hygiène a été structuré et adapté aux réalités des services, et les premiers audits ont été réalisés avec un appui extérieur. Une dynamique constructive s'est installée dans plusieurs établissements. Par ailleurs, une réflexion transversale a été amorcée sur certaines pratiques sensibles, telles que le port de la tenue civile ou les modalités de traitement du linge et des excréta. Le travail mené en 2024 sera poursuivi, de manière continue, en 2025.

Accompagnement socio-culturel



Nouveau modèle d'animation

Le texte ci-dessous est identique dans la rubrique "Accompagnement socio-culturel" des EMS Maison de la Tour et Villa Mona, compte tenu de la coordination transversale existante à ce niveau entre les deux établissements.

Introduction

L'année 2025 marque un tournant avec la transformation du modèle d'animation en "3S", évolution naturelle du concept des "3 niveaux" mis en place précédemment.

Ce changement s'inscrit dans une volonté d'offrir des activités encore plus adaptées aux attentes des résidents, favorisant leur autonomie, leur stimulation cognitive et leur engagement social.

L'animation "3S": Structurée, Stimulante, Spécialisée

L'animation repose désormais sur trois axes clés:

Structurée

Des "semaines types" ont été instaurées dans les deux établissements, permettant aux résidents et aux équipes de s'appuyer sur des repères temporels clairs. Ces rendez-vous fixes créent un cadre rassurant. Exemple: Le lundi devient la journée dédiée aux sorties au cinéma, le samedi après-midi aux activités culinaires, etc.

Stimulante

L'accent est mis sur des animations où les résidents ne sont pas de simples spectateurs mais participent activement.

Exemple: Un accent est mis sur la mise en place de conférences interactives afin de favoriser l'échange avec des intervenants spécialisés et ainsi l'engagement des résidents.

Spécialisée

Une attention accrue est portée aux besoins, envies et capacités de chaque résident. Animateurs et psychologues travaillent de concert pour personnaliser les activités et proposer des alternatives adaptées à chacun et développer, si besoin, des activités individuelles

Exemple: Recueillir régulièrement les envies et capacités des résidents pour affiner l'offre d'animation, échanger entre professionnels les différentes visions afin de proposer un accompagnement adapté.

Développement des partenariats Intergénérationnels

Depuis 2024, des liens ont été établis avec les structures scolaires avoisinantes des établissements, notamment l'école de Marcellaz à Thônenex et le parascolaire d'Hermance. Ces collaborations ont permis d'organiser des rencontres régulières entre jeunes et résidents, favorisant l'échange et la transmission intergénérationnelle.

L'objectif est de pérenniser et enrichir ces échanges, avec des projets communs tels que des ateliers artistiques ou des célébrations spéciales tels que l'Escalade ou Pâques.



Intervenante en créativité

Un des changements récents majeurs est la création d'un poste d'intervenante en créativité, présente dans les deux établissements. Cette professionnelle anime des ateliers artistiques permettant aux résidents d'explorer différentes formes d'expression (peinture, sculpture, collage, etc.).

En complément au bien-être prodigué aux résidents, ce poste libère du temps aux animateurs pour se rendre plus disponibles auprès des résidents en chambre ou en petits groupes, notamment grâce au chariot d'animation mobile, outil qui doit impérativement évoluer dans sa forme et ses usages et prendre une place importante dans le quotidien des résidents et des deux équipes.

Nouveaux projets culturels: Grand Théâtre

La fin de l'année scolaire 2024-2025 marquera la fin du partenariat avec le Théâtre de la Comédie, qui avait permis aux résidents des deux établissements de découvrir cet univers à travers des visites, rencontres avec des professionnels du spectacle et ateliers de pratique théâtrale.

La poursuite de ce projet ou l'initiation d'une nouvelle action similaire, cette fois-ci avec le Grand Théâtre, sont en cours de discussion, avec pour objectif d'élargir les horizons culturels des résidents.

Une cohérence renforcée entre les établissements

L'homogénéisation des pratiques et des rôles entre les EMS Villa Mona et la Maison de la Tour a été un axe fort de l'année écoulée. L'objectif a été et demeure d'instaurer le plus de transversalité possible dans les approches tout en conservant les spécificités propres à chaque établissement.

Cependant, les animations impliquant les résidents des deux EMS en simultané restent encore trop rares. Un effort particulier devra être porté pour organiser davantage d'activités communes et ainsi renforcer les liens entre les deux établissements.

Mise en valeur des activités dans des publications et journaux internes

Tout au long de l'année 2024, les activités et la "vie" de l'établissement ont fait l'objet d'articles et de photo-reportages dans l'Echo de la Tour, auquel on se référera (4 éditions en 2024) à ce propos.

Nota bene: comme mentionné dans la partie transversale du présent rapport, l'Echo de la Tour fera place, dès 2025, à l'Echo des Résidences, dans un souci de valorisation et de partage des activités de l'ensemble des entités du groupement.

Référentiel de l'animation

Un "référentiel de l'animation" a été formalisé, au cours de l'année 2024, pour les EMS Maison de la Tour et Villa Mona. Ce référentiel est à relier au manuel de contrôle interne du SCI (cf. chapitre correspondant), dans lequel ce référentiel permettra de préciser, au même titre que, notamment, les règlements de maison, un certain nombre de bonnes pratiques autour des activités organisées par le(s) service(s) socio-culturel(s).

Psychologue en EMS

Le psychologue en établissement médico-social (EMS) joue un rôle essentiel dans l'accompagnement des résidents, en veillant à leur bien-être émotionnel et en soutenant l'équipe pluridisciplinaire. Sa mission s'inscrit dans une approche centrée sur la personne, favorisant le respect de la dignité, de l'autodétermination et de la qualité de vie des résidents.

Le travail initié dans ce domaine dès 2023 se poursuit autour des 4 axes suivants et est renforcé par l'entrée en fonction, au début 2025, d'une psychologue intervenant de manière transversale auprès des EMS Maison de la Tour, Résidence Beauregard et Villa Mona:

1. Développement d'un projet centré sur la perception individuelle de la qualité de vie du résident et des pistes d'amélioration à mettre en place lors des suivis individualisés pluridisciplinaires (démarche holistique multidisciplinaire visant l'amélioration de la qualité de vie des résidents).
2. Présence constante auprès des équipes de soin et d'animation afin de les amener progressivement à la compréhension de situations cliniques difficiles et à la bonne utilisation d'outils relationnels (réflexion à partir de vignettes cliniques).
3. Introduction progressive des outils relationnels tels que Montessori, méthode "Validation" de Naomie Feil, TimeSlips, etc.
4. Soutien des services dans le développement de projets spécifiques qui répondent aux besoins des différents groupes de résidents (accompagnement en chambre, accompagnement de fin de journée et couche tardif, etc.).

Projets sociaux



Dans les établissements médico-sociaux, l'accompagnement des personnes atteintes de troubles cognitifs et psychiatriques ne se limite pas aux soins et à la prise en charge médicale. En complément au rôle tenu par les services socio-culturels, il s'agit également de créer un environnement stimulant et socialisant, favorisant leur bien-être, l'autonomie (ou le retour à l'autonomie) et l'inclusion. À ce titre, le développement

de projets sociaux constitue un levier essentiel pour améliorer la qualité de vie et renforcer les liens avec leur entourage ainsi qu'avec les équipes soignantes.

Ces initiatives, qu'il s'agisse d'ateliers de stimulation cognitive, d'activités artistiques, de jardins thérapeutiques ou encore de rencontres intergénérationnelles, offrent aux résidents des repères sécurisants et une dynamique de participation active. Elles permettent de préserver leurs capacités, de ralentir le déclin fonctionnel et de lutter contre l'isolement, un facteur aggravant de leur état de santé.

Par ailleurs, ces projets bénéficient également aux professionnels de l'accompagnement en leur permettant d'adopter une approche plus globale et individualisée du soin. En intégrant des dimensions relationnelles, culturelles et occupationnelles dans leur pratique, ils renforcent la qualité du lien avec les résidents et favorisent un climat plus apaisé au sein des structures.

Ainsi, l'intégration des projets sociaux au sein des Résidences répond à un enjeu majeur: proposer un cadre de vie enrichissant et inclusif, où chaque personne, malgré ses fragilités, peut continuer à évoluer, s'exprimer et maintenir des interactions essentielles à son équilibre. Le développement et la pérennisation de ces initiatives doivent rester une priorité afin d'offrir aux résidents un accompagnement respectueux de leur dignité et de leur singularité.

En cela, les projets sociaux participent de l'approche intégrative de l'accompagnement du résident, telle que rappelée dans la 3e partie ("Références") du présent rapport. Leur intégration vise à allier prise en charge médicale et soutien psychosocial, permettant une transition fluide entre les différents stades de la dépendance.

Cette approche valorise les capacités des résidents et renforce leur sentiment d'appartenance à une communauté. En offrant des espaces d'expression et d'initiative, ces projets restaurent l'estime de soi et favorisent les interactions sociales, bénéficiant également aux familles et aux proches. Leur succès repose sur l'engagement des équipes pluridisciplinaires, un soutien institutionnel et la formation des professionnels aux approches centrées sur la personne.

L'exemple spécifique de La Méridienne, portant sur une ouverture vers l'extérieur des projets sociaux (dans le sens de la mission première de l'établissement) est présenté plus loin dans le présent rapport, dans la partie consacrée aux entités.

Avec le début de l'année 2025, 5 projets sociaux ont été esquissés. Ces projets s'inscrivent dans une approche inclusive, combinant bien-être, autonomie et réinsertion. Ils visent à:

- Encourager l'autonomie et la responsabilité des résidents.
- Créer un cadre structurant, valorisant et favorisant la réinsertion.
- Renforcer les liens sociaux et la confiance en soi à travers des activités concrètes.
- Sensibiliser le grand public à travers des actions ouvertes et participatives.

L'ensemble forme un programme cohérent et complémentaire, exploitant diverses compétences et supports (photographie, cuisine, jardinage, mobilité), afin d'offrir aux résidents des opportunités adaptées à leurs besoins et aspirations.

Les projets sont présentés dans la 3e partie du présent rapport, dans les chapitres "accompagnement socio-culturel" des établissements La Méridienne et Résidence Beauregard.

Hôtellerie et intendance



Dans une vision pleinement intégrée de l'accompagnement, les métiers dits "hôteliers" ne sont pas en périphérie du projet d'établissement: ils en sont le prolongement naturel et concret. Les employés de maison, les nettoyeurs, les équipes de linge ou encore les collaborateurs des cafétérias contribuent quotidiennement à la qualité de vie des usagers, bien au-delà de leurs fonctions premières. Leur présence régulière, leur capacité d'écoute, leur attention aux détails et leur souci du confort font d'eux des repères discrets mais essentiels dans le quotidien des résidents. C'est par la qualité de leur interaction et la constance de leur présence que ces métiers participent activement au bien-être global. Leur implication contribue à maintenir un environnement serein et accueillant, essentiel à la stabilité émotionnelle des résidents. En offrant un cadre de vie confortable et en étant attentifs aux besoins individuels, ces professionnels assurent une dimension humaine indispensable à l'accompagnement. De plus, leur travail en complémentarité avec les autres équipes médicales et sociales permet de renforcer l'unité et la fluidité des soins prodigues à chaque résident.

La cuisine ne se limite pas à la préparation des repas: elle participe pleinement au projet d'accompagnement des résidents. Sa présence régulière aux colloques bimensuels permet de renforcer la coordination interdisciplinaire, d'anticiper les besoins spécifiques liés aux événements ou aux rythmes de vie, et d'éviter une organisation déconnectée du terrain. Cette implication favorise un sentiment d'appartenance et dépasse la logique de prestation pour inscrire la cuisine dans une dynamique collective. En intégrant les projets portés par l'animation et en adaptant ses interventions au plus près des attentes, l'équipe culinaire contribue à offrir aux résidents des expériences plus cohérentes, plus humaines, et plus personnalisées. L'harmonisation de cette pratique dans l'ensemble des sites participe d'une vision intégrée de l'accompagnement, où chaque professionnel devient un maillon actif d'une même chaîne de soins et d'attention.

Dans le quotidien des résidents, les repas rythment les journées et ouvrent des espaces de convivialité essentiels. Au-delà de leur fonction nutritionnelle, ils incarnent un temps de plaisir, de réminiscence et de lien

avec les autres. Le soin apporté à la qualité des plats, à leur présentation, mais aussi à l'ambiance du repas, participe pleinement au bien-être global des usagers. Les équipes sont attentives aux goûts, aux habitudes culturelles et aux histoires personnelles, pour proposer une alimentation qui fasse sens. Certaines initiatives, comme les repas à thème, les dégustations ou les retours sur des plats "d'enfance", permettent de raviver des souvenirs, de susciter des échanges, et de faire du repas un moment d'humanité partagée. Ainsi, l'alimentation devient une dimension à part entière de l'accompagnement, à la croisée des soins, de l'attention individualisée et de la vie sociale.

Achats et inventaires



Centrale d'achat au niveau des Résidences

Les réflexions relatives à la centralisation des achats "non-spécifiques" à l'un ou l'autre des établissements, initiées en 2023 déjà, se sont poursuivies en 2024 et ont connu quelques concrétisations ponctuelles. Le travail se poursuit en 2025, en lien également avec le point abordé au paragraphe suivant.

Accès à la centrale d'achat des HUG

Après plusieurs années de négociation, la centrale d'achat des HUG est accessible aux EMS, à compter du mois de mars 2025.

Cette opportunité permettra d'optimiser les processus d'acquisition, d'améliorer la coordination et de mutualiser les ressources afin de mieux répondre aux besoins de nos établissements...et surtout une économie certaine et conséquente sur tous les types d'achats.

Cette opportunité assurera également le respect de la proximité et de la qualité, sans porter préjudice aux fournisseurs actuels des Résidences qui, s'ils ne sont pas déjà affiliés à la centrale des HUG, pourront s'inscrire sur la plateforme.

Les modalités pratiques de fonctionnement seront progressivement définies dans le courant de l'année 2025.

Technique / Logistique



Bâtiments

La maintenance des bâtiments des différents établissements des Résidences reste une préoccupation quotidienne, qui doit toutefois être mise en regard des contraintes budgétaires. Dans ce sens, la mise en conformité des infrastructures immobilières a fait l'objet d'une attention particulière en 2024, avec des travaux planifiés dans plusieurs établissements pour réalisation en 2025.

Informatique

La nécessaire mise à niveau de l'infrastructure informatique, dans tous les établissements, a fait l'objet d'une analyse approfondie au cours de l'année 2024.

Une solution permettant de migrer l'organisation actuelle (serveurs physiques dans les établissements) vers une approche "clients-serveurs", le recours à des serveurs distants et une approche "cloud" ont été décidés et feront l'objet d'une implémentation en 2025.

La future infrastructure permettra également de renforcer la sécurité générale des systèmes et des données.

Ressources humaines



Évaluation périodique des compétences

Les évaluations du personnel avaient manqué de régularité et de systématique au cours de l'année 2023. Cet élément déterminant de la gestion des ressources humaines, dans l'intérêt mutuel des employés et de l'employeur, a ainsi fait l'objet des décisions suivantes, à la jonction 2023-24:

- toutes les évaluations (dont la précédente date de plus d'un an) devraient avoir été réalisées d'ici au 30 juin 2024;
- à cet effet, et de manière à ce que les pratiques soient homogènes entre tous les établissements, le "kit" d'évaluation (information aux collaborateurs, marche à suivre, formulaires) a été mis à jour au premier quadrimestre 2024.

Évaluation des cadres

Les entretiens d'évaluation des cadres ont été réalisés, au 2e semestre 2024 et au 1er trimestre 2025, par la directrice et un membre du groupe de référence. Ces entretiens ont été l'occasion d'échanges constructifs et utiles à la conduite générale de l'activité au sein des établissements.

Les entretiens ont été suivis d'un moment de restitution et de fixation d'objectifs pour les mois à venir.



Formation

L'activité de formation au sein des Résidences s'articule autour de deux axes complémentaires:

- un travail de coordination de la plateforme de formation de l'Agems, poursuivant les principaux buts suivants;
- un travail spécifique, répondant aux mêmes buts que ceux prévus au niveau de la "coordination Agems", mais pour les besoins spécifiques des 4 EMS membres des Résidences.

L'ensemble de ce travail ne pouvant être mené, pour des questions de disponibilités et contrairement à ce qui avait été envisagé, directement par le groupe de référence des Résidences, un mandat a été donné, pour les deux volets de la problématique "formation" à une intervenante externe, maîtrisant parfaitement la situation des EMS dans le canton de Genève.

Plateforme de formation AGEMS

La plateforme de formation de l'AGEMS, coordonnée depuis octobre 2024, est née d'une volonté de mutualiser les ressources et de professionnaliser l'offre de formation continue pour les établissements membres. Elle vise à identifier les besoins transversaux des EMS, à établir un catalogue annuel pertinent et à organiser les formations dans des locaux dédiés situés à la Résidence de Frontenex. Depuis sa mise en place, elle a réalisé une évaluation fine des besoins, instauré un partenariat avec la FEGEMS (notamment autour du plan cantonal "Soins palliatifs"), conçu un plan de formation socle en lien avec les exigences du DCS, et élaboré de nouvelles offres comme une formation sur le "Récit de vie" prévue à l'automne 2025. Elle assure également la logistique des formations (accueil, attestations, évaluation), en s'appuyant sur une ingénierie dédiée et un financement mutualisé entre les établissements.

Besoins de formation spécifiques aux Résidences.

Un travail spécifique, répondant aux mêmes buts que ceux prévus au niveau de la "coordination Agems", mais pour les besoins spécifiques des 4 EMS membres des Résidences. Ce travail a conduit, au 1er trimestre 2025, à formaliser les besoins de formation et à proposer les premières actions répondant à ces besoins.

Les demandes de formation recueillies au sein des établissements des Résidences témoignent d'une volonté d'améliorer les compétences pratiques du personnel dans des domaines variés. Plusieurs besoins concernent les soins et l'accompagnement, notamment des formations aux gestes de premiers secours, à la gestion des troubles cognitifs (notamment Alzheimer), ou encore à l'approche relationnelle centrée sur le résident. Le domaine de l'hôtellerie est également ciblé, avec des souhaits de formation en service à table, en lingerie, ainsi qu'en utilisation de logiciels spécifiques à l'hébergement. Des besoins spécifiques ont aussi été exprimés concernant l'intendance, l'organisation de l'espace, ou encore la compréhension des rôles des différents métiers en EMS. Ces demandes reflètent une dynamique de professionnalisation et d'amélioration continue, en lien étroit avec les réalités du terrain et les exigences qualitatives du secteur.

Planification

Avec le début de l'année 2025, une fonction de coordinateur technique de la planification a été créée au sein des Résidences. Cette fonction est assurée de manière centralisée par un collaborateur expert en la matière.

Ce collaborateur agit comme une personne ressource dans la gestion de la planification, sans se substituer aux chefs de secteur, qui restent responsables de leurs plannings. Son rôle consiste principalement à:

1. Assurer la conformité et la qualité des plannings:
 - Vérifier que les plannings respectent les exigences légales, telles que celles de la CCT et de la loi sur le travail.
 - S'assurer de l'exactitude des soldes horaires en suivant les informations relatives aux absences, arrêts de travail et congés spéciaux.
2. Mettre en place des outils et procédures:
 - Créer des listes dans Polypoint pour alimenter les tableaux de bord nécessaires à la direction générale et répondre aux exigences statistiques de fin d'année.
 - Élaborer une procédure uniforme pour la gestion de l'absentéisme, discutée avec les responsables de chaque EMS.
 - Participer activement à la formation des collaborateurs sur les aspects techniques et pratiques de la planification et de la réglementation RH.
3. Contribuer à la gestion des ressources humaines:
 - Participer à la détection précoce d'absences problématiques (longue durée, absences perlées).
 - Assurer un rôle de proximité RH pour accompagner les collaborateurs dans des situations spécifiques (fin de carrière, démarches AI, conflits internes, etc.).

Enfin, le même collaborateur accompagnera l'introduction prochaine de la nouvelle CCT et ses modalités d'application, en anticipant les ajustements nécessaires pour en garantir la conformité avec les pratiques au sein des établissements.

Stages et apprentissages

Les établissements des Résidences tiennent à conserver un rôle d'accueil et de suivi de jeunes stagiaires et apprentis.

La gestion de ces stages au niveau:

- du volume des demandes (plus de 200 par année, pour les stages);
- de la capacité d'accueil garantissant un suivi adéquat des stagiaires dans les établissements;

a nécessité la mise en place d'une nouvelle organisation, en amont du processus, avec la création d'un "portail emploi", portant tant sur les candidatures spontanées pour des stages et apprentissages que sur des emplois (ce point est complété au chapitre suivant; il est également repris dans la 3e partie du rapport, regroupant diverses références utiles).

Portail emploi (candidatures spontanées)

De manière à canaliser les demandes d'emploi (candidatures spontanées), jusqu'alors adressées directement aux établissements (et ce par différents canaux: emails, courriers postaux, dépôts de dossiers, relais par le site de l'Agems), générant une multiplication des demandes et la répétition de celles-ci au sein des Résidences, un "portail emploi" a été créé sur le site web du groupement, au 4e trimestre 2024. Ce portail est accessible à l'url: www.ems-lesresidences.ch/emploi. Le dispatching des candidatures, stockées dans une base de données, pour une durée limitée, est effectuée par le groupe de référence des Résidences.

CCT - Convention collective de travail

La convention collective de travail (CCT) qui régissait les établissements médico-sociaux (EMS) pour personnes âgées dans le canton de Genève était en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2010. Initialement prévue jusqu'au 31 décembre 2014, elle a été prorogée jusqu'au 31 décembre 2020, puis reconduite tacitement au-delà de cette date jusqu'à ce que les parties, à savoir employeurs, associations faîtières et représentants des employés négocient une nouvelle convention.

Ces négociations ont abouti dans le courant de l'année 2024 et la nouvelle CCT entrera en vigueur le 1^{er} avril 2025. Cette nouvelle convention doit s'accompagner, comme la précédente, d'un répertoire des métiers, lequel définit exhaustivement les fonctions existantes au sein d'un EMS. Ce répertoire des métiers n'entrera pas en vigueur au même moment que la CCT mais est attendu dans le courant de l'année 2025.

Les principes qui régissaient la relation de travail dans la CCT précédente sont maintenus, notamment en termes d'acquis sociaux. Un accent particulier a été mis sur la formation continue des collaborateurs et sur l'intégration d'aspects sociétaux ayant évolué durant la décennie écoulée, notamment par la prise en compte de réalités familiales diverses (familles monoparentales, couples non mariés, etc.).

On peut relever encore, sur le plan des congés spéciaux, l'introduction de la notion d'obligation envers un tiers (qui ne correspond pas à la notion "d'obligation d'entretien" issue du Code civil) atteint dans sa santé. Cette notion risque d'entraîner quelques situations délicates d'interprétation à l'avenir, puisqu'il appartiendra à l'employeur de se déterminer sur ce qui constitue une "obligation", et donc une cause du congé, au sens de la disposition de la CCT. Faire les courses pour sa voisine âgée atteinte d'une maladie chronique - et non pas seulement les membres de la famille du collaborateur - semble remplir la définition de l'article concerné, or cela peut-il constituer une cause de congé spécial, aussi respectable que cela soit ? Les parties devront rapidement s'entendre sur les modalités d'application de cette nouvelle clause, dont la portée n'a pas nécessairement été mesurée à sa juste valeur aux niveaux de ses implications dans la gestion des ressources humaines au quotidien.

Les principales modifications introduites dans la convention par rapport à la précédente version (datant de 2009) sont résumées dans la 3e partie ("Références") du présent rapport.

Soirées du personnel

La soirée annuelle 2024 s'est tenue le 12 février 2025, de façon regroupée pour toutes les entités des Résidences. La fête a ainsi rassemblé les collaborateurs de l'ensemble des établissements dans un cadre convivial et festif. Cet événement a permis de renforcer les liens entre collègues et de valoriser l'engagement quotidien du personnel auprès des résidents.

Organisée dans une dynamique de partage, cette soirée a été marquée par des échanges, des moments de détente et une ambiance chaleureuse. La participation active des équipes a contribué à la réussite de cette rencontre, illustrant l'importance de telles initiatives pour favoriser la cohésion et le sentiment d'appartenance.

La mise en place de cet événement a reposé sur l'implication de nombreux acteurs, tant pour la logistique que pour l'animation. Leur engagement a permis d'assurer le bon déroulement de la soirée et d'offrir aux participants un moment privilégié.

La fête du personnel s'inscrit dans une volonté de reconnaissance du travail accompli tout au long de l'année et pourrait devenir un rendez-vous récurrent, visant à renforcer la dynamique collective au sein des Résidences.

Sites internet

Pour rappel, tous les établissements des Résidences sont dotés d'un site internet:

- EMS La Méridienne: www.la-meridienne.ch
- EMS Maison de la Tour: www.mdlt.ch ou www.ems-maisondelatour.ch
- EMS Résidence Beauregard: www.ems-beauregard.ch
- EMS Villa Mona: www.ems-villamona.ch
- IEPA Clair-Val: www.iepa-clairval.ch ou www.iepa-clair-val.ch
- Fondation SeAD: www.fondation-sead.ch (lequel site doit être actualisé; cf. le chapitre correspondant dans la 3e partie du présent rapport);

de même qu'il existe un site de présentation général des Résidences: www.ems-lesresidence.ch

Plaquettes de présentation

Suite à la réalisation d'une plaquette de présentation, en 2023, pour l'EMS Maison de la Tour, deux documents plus simples, à l'usage principal des services sociaux des Hôpitaux universitaires de Genève, mais à disposition de toute personne souhaitant une information synthétique sur les établissements, ont été réalisés pour les EMS Résidence Beauregard (directement issu du site internet de l'établissement) et Villa Mona.

Carte de vœux (2025)

Comme l'année précédente, les vœux 2025 ont fait l'objet d'une carte commune à l'ensemble des établissements des Résidences, dans la même ligne que l'objectif de communication, de visibilité et de transversalité visé par le présent rapport.

Écho des résidences

Le journal interne "L'Écho de la Tour", initialement centré sur un seul EMS (La Maison de la Tour), évoluera en 2025 vers "L'Écho des Résidences", une publication commune aux quatre établissements du groupement. Ce changement marque un élargissement du regard: à la chronique locale succède une approche plus transversale, mêlant récits du quotidien, réflexions institutionnelles et ouverture sur la société. Chaque site disposera de binômes de rédaction, favorisant une voix plurielle et enracinée. L'abandon des rubriques purement informatives (entrées/sorties) permettra d'alléger la forme et d'ancrer davantage le journal dans l'expérience vécue. La parution ne dépendra plus d'un calendrier rigide, mais de la qualité éditoriale des contenus et d'un rythme préétabli. Cette transformation représente un pari sur l'intelligence collective: elle ouvre à une circulation enrichie de récits, mais exige une coordination éditoriale sensible aux équilibres entre établissements.

Réseaux sociaux

La présence des établissements membres des Résidences sur les réseaux sociaux reste, au moment de la rédaction du présent rapport, en suspens (les comptes pré-existants sont toujours actifs, mais ne sont plus actualisés).

La pertinence d'une telle présence fait encore l'objet de réflexions visant à déterminer à qui s'adresse une telle communication et quels objectifs elle devrait poursuivre.



p.a. Rte de Frontenex 42, 1207 Genève
info@ems-lesresidences.ch
www.ems-lesresidences.ch

Rapport annuel

2024

et perspectives **2025**

2e partie: Entités / Établissements

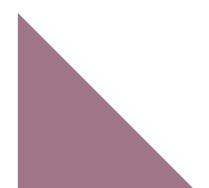
EMS O
LA MERIDIENNE



Mdl
établissement médico-social



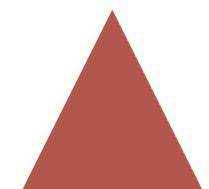
RÉSIDENCE
Beauregard
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



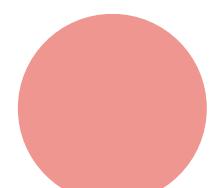
VILLA MONA
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



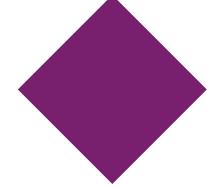
CLAIR-VAL
IEPA
ASSOCIATION MONA HANNA



sead
établissement médico-social



La Caf'
CAFÉ-RESTAURANT



les résidences

Sommaire 2e partie (établissements / entités)

	Page
EMS La Méridienne	29
EMS Maison de la Tour	37
EMS Résidence Beauregard	49
EMS Villa Mona	55
IEPA Clair-Val	65
Fondation SeAD	69
La Caf'	77

EMS La Méridienne¹

En bref

La Méridienne est le premier EMS du Canton de Genève qui accueille des résidents non-AVS présentant des troubles psychiatriques sévères nécessitant un travail de réhabilitation afin de mieux les préparer à une insertion dans d'autres lieux de vie communautaire. L'établissement est situé à Villette (commune de Thônex), Rte De-Rossillon 18, 1231 Conches. Il propose 12 chambres individuelles et 8 chambres doubles. L'établissement accueille ainsi 23 résidents en long séjour et dispose de 5 lits SAPEM², dans le cadre d'un accompagnement psychiatrique spécialisé en partenariat avec les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et l'Office cantonal de la détention. La Méridienne a rejoint la structure "Les Résidences" en novembre 2023. Pour une description complète de l'établissement, on se référera à son site internet.

Direction / Coordination

Feuille de route

Dès la reprise de l'exploitation de l'établissement par la nouvelle direction, une "feuille de route" a été établie et adressée au Service cantonal des seniors et de la proche aidance (SeSPA). Ce document a fait ensuite l'objet de plusieurs actualisations, dont une à fin mai 2024 et une dernière au début 2025, qui a porté principalement sur le suivi "post-inondation", la mise en conformité du bâtiment, l'internalisation des prestations, les questions financières (dotation, budget, comptes), le suivi des dossiers RH, l'accord de collaboration HUG-Méridienne, la re-certification ISO, la direction de site. Cette version (24.01.2025) est la dernière établie sous cette forme, le suivi de la feuille de route initiale concernant La Méridienne étant désormais intégré aux entretiens réguliers entre l'établissement et le SeSPA.

Coordination de l'établissement

Différents changements sont intervenus à fin 2024 au niveau de la direction du site de La Méridienne. Ainsi, M. Vincent Cassella, qui a assuré la direction de site depuis la reprise de l'établissement par le nouvel exploitant à fin 2023, a pris de nouvelles responsabilités au sein des Résidences (www.ems-lesrésidences.ch), pour lesquelles il s'occupe désormais, de manière transversale à tous les établissements, de la gestion de la planification et des statistiques qui y sont liées.

Depuis le 1er janvier 2025, la coordination des activités de La Méridienne est assurée par M. Gauthier Duriez, infirmier-chef, assisté de M. Nicolas Albert-Brunet, infirmier-chef-adjoint, sur le même modèle que dans les autres établissements du groupe.

À compter de la rentrée de janvier, MM. Duriez et Albert-Brunet sont également appuyés par M. Philippe Rougemont, membre du groupe de référence des Résidences, qui est détaché à La Méridienne dans un rôle de travailleur social, de soutien à la problématique de retour à la vie civile des résidents SAPEM et en appui également sur les questions de certification ISO et de processus qualité [...].

La direction de l'établissement demeure, comme cela a été le cas, depuis novembre 2023, sous la responsabilité directe de Mme Tiziana Schaller, en tant que détentrice de l'autorisation d'exploitation de La Méridienne.

Suivi post-inondations

Suite aux inondations de novembre 2023, une partie des travaux de restructuration a débuté fin 2024 et se continue sur le début d'année 2025, en lien avec des adaptations en regard des nécessités de service et du besoin des résidents.

Protocole d'accord HUG-Méridienne

Le protocole d'accord HUG-Méridienne, dont la version actuelle date de 2018, a fait l'objet d'une nouvelle rédaction qui a été validée par toutes les parties. La convention actualisée a été signée le 23 octobre 2024.

Certification

Pour rappel, l'établissement est au bénéfice d'une certification ISO 9001:2015 depuis 2017, avec une re-certification intervenue au printemps 2024.

Une visite de contrôle d'audit a été effectuée le 14 février 2025. Dans l'intervalle, un travail en lien avec le groupe de référence a été effectué afin d'inclure les procédures transversales des Résidences au sein de La Méridienne.

La pertinence du maintien de la certification et des efforts que celle-ci nécessite - avec une certaine incapacité à réellement connecter la "norme" avec la réalité quotidienne du terrain, dans un environnement clairement normé par le cadre légal, le contrat de prestation liant l'établissement à l'Etat, la convention collective de travail, les règles transversales mises en place au niveau des Résidences (sans référence aucune

¹ Les pages qui suivent sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences et constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'EMS La Méridienne.

² Service d'application des peines et mesures

à l'ISO), etc. - conduit à maintenir ouvert l'objectif décisionnel déjà inscrit dans le précédent rapport annuel et qu'on retrouve ci-après.

Infirmiers en psychiatrie

Dans le prolongement de la collaboration continue avec les Hôpitaux universitaires de Genève, un projet visant à faire de La Méridienne un lieu privilégié pour la formation "de terrain" des infirmiers en psychiatrie est en cours de construction.

Administration et finances

En 2024, l'objectif principal pour La Méridienne était d'adapter les outils de suivi aux spécificités de l'établissement, notamment en raison de ses sources de subventionnement multiples, distinctes des autres EMS des Résidences. Cette adaptation nécessitait une collaboration étroite avec la fiduciaire, qui s'est effectivement impliquée dans le suivi de cet objectif. Les modules complémentaires du système d'information Sadies ont ainsi été mis en place, et le logiciel Gunto a été introduit pour la gestion des salaires entre la fin d'année 2024 et le début 2025, grâce à une coordination efficace entre le service administratif et comptable et la fiduciaire.

En 2025, l'accent sera mis sur l'harmonisation des pratiques entre les deux collaboratrices de l'administration afin de favoriser un partage des compétences et des expériences. L'objectif est d'améliorer le suivi des dossiers des résidents, la comptabilité et la gestion des créanciers, en instaurant un véritable backup basé sur des procédures claires et connues de tous, garantissant ainsi une gestion plus fluide et sécurisée.

Perspectives

En fonction des résultats de l'audit de certification ISO prévu au premier semestre 2025, une décision quant au futur de cette certification, devra être prise, avec une évaluation du réel apport de ce système sur la réalité quotidienne de l'organisation et de la qualité de l'accompagnement au sein de l'établissement.

Un second objectif réside dans la finalisation de l'intégration de La Méridienne en termes de règles et pratiques au sein des Résidences et en adéquation avec l'approche organisationnelle générale existante (et en évolution constante) au sein du groupement.

[Gestion des affaires des résidents](#)



Système d'information

Le système d'information "soins" (Sadies/DIR), mis en place à fin 2023, est fonctionnel après une année d'exercice. Grâce à ce système, l'efficience de la communication entre les services est indéniable. Les commandes de transport et les mouvements des résidents peuvent ainsi, à titre d'exemple être suivis par toutes les parties.

Règlement intérieur

Un travail de réflexion et de révision du règlement intérieur de La Méridienne a été mené à terme. La finalisation du règlement et son entrée en vigueur sont attendues pour le 1er trimestre 2025.

[Accompagnement en soins](#)



Suivi des objectifs 2024

Dans le domaine de l'accompagnement en soins, trois objectifs généraux avaient été définis pour l'année 2024, afin de garantir la qualité de l'accompagnement des résidents. Tout d'abord, la tenue d'un colloque hebdomadaire de coordination a été instaurée comme un impératif par la direction. Ensuite, l'accent a été mis sur la régularité et la qualité des comptes rendus de séance, un objectif qui s'applique à l'ensemble des réunions et séances organisées au sein de l'établissement. Enfin, dans une perspective de stabilisation de l'organisation et d'harmonisation des pratiques au sein des Résidences, un travail collaboratif avec les équipes a été engagé, portant notamment sur les horaires ainsi que sur le sens du travail quotidien.

La mise en place du colloque hebdomadaire a été pleinement réalisée. Par ailleurs, en cohérence avec la démarche de certification ISO et dans le cadre de l'harmonisation des pratiques, ce dispositif connaîtra une évolution en 2025. En outre, la simplification des horaires de travail a permis d'améliorer la réponse aux besoins des résidents, en assurant une adéquation optimale entre les ressources humaines disponibles et la gestion quotidienne des soins.

Visite d'inspection du GRESI

En préalable à la visite d'inspection tenue le 23 septembre 2024, et comme en 2023, un important travail de consolidation de la documentation susceptible d'être questionnée par le GRESI a été réalisée en coordination étroite avec le groupe de référence des Résidences. Il n'a pas été relevé de dysfonctionnements significatifs lors de cette visite.

Gestion des données de soins

Le logiciel de soins DIR (Sadies) a permis d'affiner le suivi de la prise en soins des résidents tout en mettant le focus sur le rétablissement avec les programmes individuels d'activités ainsi que le programme de soins individualisé pour un suivi au quotidien.

Taux de rotation des résidents

Le taux de rotation durant l'année échue s'est grandement amélioré avec 8 entrées pour autant de sorties. De surcroit, les liens avec les structures partenaires facilitant les mouvements des résidents au sein des structures du schéma territorial genevois se sont affinés et renforcés.

Organisation des soins

Au cours de l'année 2023-2024, plusieurs types de séances et réunions ont rythmé la vie institutionnelle. Des concertations hebdomadaires ont réuni le directeur de site, l'infirmier-chef et l'adjointe administrative, avec pour objectif d'aborder les questions liées aux ressources humaines, à la qualité de l'accompagnement, à l'avancement des projets individuels et aux relations avec les partenaires. Par ailleurs, le médecin-répondant et l'infirmier-chef se sont rencontrés à de nombreuses reprises afin d'examiner les demandes d'admission, d'évaluer les situations individuelles des résidents et d'assurer un suivi rigoureux de la qualité des soins dispensés.

En complément, des séances d'information ont été organisées pour diffuser des communications institutionnelles, présenter des procédures, partager les avancées des travaux menés par les groupes de réflexion et les instances, ou encore restituer les enseignements tirés des formations suivies. L'année a également été marquée par sept réunions de supervision ainsi que par des rencontres trimestrielles d'analyses cliniques menées en collaboration avec le médecin-répondant. Enfin, des temps d'échanges ont été instaurés chaque trimestre avec le médecin du CAPPI³ des Eaux-Vives afin d'aborder les difficultés spécifiques liées à la prise en charge des patients suivis par cette structure.

Perspectives

En 2025, l'accent sera mis sur le renforcement de la coordination et de l'harmonisation des pratiques, en poursuivant l'évolution du colloque bi-mensuel (en référence à la "revue de direction" préconisée dans le cadre des exigences de certification ISO). L'optimisation de la gestion des données de soins constituera également un enjeu central, avec une exploitation plus fine du logiciel DIR (Sadies) pour affiner le suivi individualisé des résidents et mieux intégrer les dimensions thérapeutiques et organisationnelles. La fluidité du parcours des résidents sera consolidée par un travail approfondi sur les collaborations avec les structures partenaires, afin de stabiliser le taux de rotation et d'adapter les transitions aux besoins spécifiques de chacun, avec la continuation de la structuration des concertations interprofessionnelles.

Accompagnement socio-culturel

Animation

Le travail de l'aide-animateur (intégré à l'équipe de l'établissement à fin 2023) se poursuit dans une visée d'élargissement de l'accompagnement des résidents et de support complémentaire aux prestations du service des soins. Au quotidien, l'aide-animateur est encore accompagné par l'équipe soignante dans sa découverte de la patientèle singulière de La Méridienne, afin de permettre d'adapter ses actions aux besoins particuliers des résidents.

Projets sociaux

L'objectif institutionnel poursuivi, au niveau des Résidences, en matière de projets sociaux est résumé dans la première partie (transversalité) du présent rapport.

À La Méridienne, les projets sociaux vont au-delà du cadre institutionnel en favorisant l'inclusion et la participation sociale des résidents, tels que décrits dans la première partie (partie transversale) du présent rapport. L'objectif est ici d'accompagner les résidents vers un retour progressif à la vie active hors de l'EMS.

Diverses initiatives sont mises en place pour favoriser l'inclusion et le bien-être des résidents: collaborations avec des associations locales, activités en extérieur adaptées (visites culturelles, événements de quartier, engagement citoyen) et stages en milieu protégé pour ceux pouvant envisager une activité encadrée. Ces actions contribuent à préserver un lien social fondamental et à renforcer les repères des résidents, en tenant compte de leurs besoins spécifiques et de leurs capacités.

Les premières observations suggèrent un impact positif sur l'adaptation et l'autonomie perçue des résidents, grâce à une collaboration étroite entre l'EMS, les partenaires externes et les collectivités locales. La Méridienne illustre ainsi le potentiel de l'innovation sociale en milieu médico-social, en explorant comment un accompagnement adapté peut favoriser une meilleure inclusion et un cadre de vie plus structurant pour les résidents.

³ Centre Ambulatoire de Psychiatrie et Psychothérapie Intégrée

Perspectives

Animation

Afin de garantir une prise en soins affinée et holistique, le rôle de l'animateur sera clairement à définir et sa plus-value à inclure dans la dynamique des équipes de travail afin d'accompagner au mieux les spécificités de prise en soins de La Méridienne.

Projets sociaux

Dans un établissement médico-social, l'accompagnement des résidents ne se limite pas aux soins et à l'encadrement quotidien. Offrir des perspectives d'épanouissement, de réinsertion et de valorisation personnelle est tout aussi essentiel pour renforcer leur bien-être et leur autonomie. C'est dans cette optique que plusieurs initiatives ont été développées, mettant en avant des approches artistiques, culinaires, horticoles et sociales. Chaque projet repose sur la participation active des résidents, favorisant l'expression de leurs talents, la redécouverte de leurs capacités et la création de liens sociaux enrichissants. Ces démarches, à la croisée du soin et de l'inclusion, contribuent à changer le regard porté sur la fragilité et à construire un quotidien plus dynamique et valorisant. Les premiers projets envisagés sont résumés ci-après.

"L'autre paysage intérieur" est un projet photographique qui met en lumière les passions, les talents et les rêves des résidents, en leur offrant une représentation immersive et artistique de leur monde intérieur. L'approche repose sur la co-création et la narration personnelle, permettant à chacun de s'exprimer à travers l'image. Le projet débute par des ateliers où les participants explorent leurs centres d'intérêt, avant de collaborer à la mise en scène des prises de vue. Chaque séance photo se construit autour d'un échange, où l'individu devient acteur de sa propre représentation. Un accompagnement textuel vient compléter chaque image, ajoutant une dimension narrative à l'ensemble. L'exposition finale, ouverte au public, vise à sensibiliser sur la richesse intérieure des personnes en situation de fragilité. Au-delà de l'aspect artistique, le projet cherche à renforcer l'estime de soi des participants et à offrir une nouvelle perspective sur les troubles psychiatriques à travers un regard sensible et esthétique.

Dans une autre dynamique, "Cuisine solidaire et réinsertion" s'inscrit dans une logique d'accompagnement vers l'autonomie en impliquant les résidents dans la préparation de repas. L'apprentissage des techniques culinaires, de l'hygiène et de la gestion des stocks constitue une première étape, avant une participation active aux différentes tâches en cuisine: préparation des plats, service et rangement. Chaque résident se voit attribuer un rôle spécifique, favorisant la responsabilisation et la montée en compétences. L'expérience est encadrée par un accompagnement social qui met l'accent sur la communication et la gestion des interactions. Au-delà de l'apprentissage technique, une valorisation économique est envisagée, sous forme de bons d'achat ou d'une éventuelle rémunération, ainsi que par la mise en place d'un service de catering lors d'événements. En développant des compétences concrètes et transférables, le projet permet de réduire l'isolement et d'ouvrir des perspectives vers des activités professionnelles adaptées.

"Le Jardin des Sens", quant à lui, propose un espace thérapeutique conçu pour stimuler les capacités sensorielles et cognitives des résidents, en particulier ceux souffrant de troubles neurodégénératifs ou psychiatriques. Loin d'être un simple jardin, il devient un lieu d'expériences où chaque sens est sollicité: le toucher à travers la terre et les plantes, l'odorat avec les herbes aromatiques, l'ouïe par les sons naturels et le goût grâce aux récoltes. Des ateliers sensoriels viennent enrichir cette approche, avec des exercices de mémoire olfactive et des jeux tactiles. En parallèle, des séances de jardinage en petits groupes, des ateliers de cuisine utilisant les produits cultivés et des initiatives de médiation animale favorisent une interaction enrichissante entre les résidents, leurs familles et le personnel. En réduisant l'anxiété et l'isolement, ce projet vise à renforcer le bien-être global et à recréer du lien social.

Dans un registre similaire, "Jardinage solidaire et réinsertion" s'appuie sur la culture et la gestion d'un jardin productif pour favoriser l'autonomie et la réinsertion des participants. L'accent est mis sur l'apprentissage des techniques de jardinage, la gestion de l'eau et le compostage, avec un volet responsabilisation où chacun est impliqué dans l'entretien, la récolte et la préparation de paniers de produits. La dimension économique joue un rôle clé, avec la vente des récoltes sur des marchés locaux, permettant aux participants d'expérimenter la gestion financière et la collaboration au sein d'un projet collectif. À travers cette démarche, le jardin devient un outil d'apprentissage et de valorisation, permettant de développer des compétences agricoles et entrepreneuriales tout en générant des revenus contribuant à une plus grande autonomie.

Enfin, "Mobilité solidaire et réinsertion" propose une approche innovante pour favoriser l'insertion sociale et la mobilité des résidents grâce à un projet de livraison à vélo-tandem. Après une formation sur la conduite sécurisée, l'entretien des vélos et la gestion logistique, les participants s'impliquent dans un service de distribution de produits, fonctionnant en binôme soignant-soigné. Chacun joue un rôle spécifique, qu'il s'agisse de la conduite, de la gestion des livraisons ou de la maintenance des vélos. L'accompagnement social complète le dispositif en mettant l'accent sur l'autonomie et la gestion des émotions. En plus de générer des revenus à travers la vente et la livraison, ce projet permet de renforcer l'estime de soi des participants, d'améliorer leur condition physique et d'encourager une démarche durable et solidaire.

À travers ces initiatives, l'objectif global reste le même: offrir aux résidents des outils concrets pour retrouver confiance, favoriser l'autonomie et créer des passerelles vers une réinsertion progressive. Chaque projet, en alliant apprentissage, responsabilité et valorisation, contribue à transformer des situations fragiles en opportunités d'épanouissement personnel et collectif.

Nota bene: les mêmes projets sont également prévus - certains en interconnexion - au sein de l'EMS La Résidence Beauregard.



Suivi des objectifs 2024

Les objectifs 2024 dans le domaine de l'hôtellerie et l'intendance consistaient principalement à évaluer la pertinence des décisions d'internalisation prises en 2023 et leurs effets au quotidien (tant sur le plan de l'organisation et du bien-être des résidents, que sur le plan économique). Ces objectifs de suivi sont partie intégrante du processus de certification, tel que remis en perspective suite à l'audit de re-certification du printemps 2024.

Cuisine

Afin de répondre aux éléments évoqués ci-dessus et en relation avec la bonne collaboration avec Eldora pour la cuisine, des points informels ont eu lieu. Un point formel de réunion de fonctionnement avec le fournisseur Eldora a été programmé au 31 janvier 2025 afin d'établir une feuille de route pour l'année 2025.

Entretien

En ce qui concerne l'intendance, le contrat avec l'entreprise JL Services a été résilié au 31.12.2024. De ce fait, un engagement a eu lieu pour un agent de propreté dès le 01.01.2025 à 80% afin de renforcer l'équipe d'intendance qui a donc été ré-internalisée et un second collaborateur est attendu pour le 2e trimestre à 80% également.

Perspectives

Dans la perspective d'une internalisation complète du processus d'intendance, les pratiques des trois prochains agents de propreté doivent être harmonisées afin de gagner en efficience dans le but de rendre l'institution en adéquation avec les règles d'hygiène et de sécurité. Dans ce sens, un travail transversal sera effectué en lien avec une experte externe pour les questions d'hygiène et avec les responsables d'intendance des autres établissements des Résidences en vue d'une harmonisation des procédures de nettoyage.

Achats et inventaires



En 2024, le secteur achats et inventaires a concentré ses efforts sur deux axes principaux: d'une part, une meilleure formalisation du suivi ODIM⁴ et, d'autre part, une intégration plus structurée des achats de consommables et des principaux contrats fournisseurs dans une approche transversale, en lien avec la centrale d'achats des Résidences.

Dans un souci d'harmonisation des pratiques, les besoins spécifiques de chaque site ont été mis en relation au niveau des Résidences, avec l'appui ponctuel du gestionnaire achats et inventaires, qui intervient également dans deux autres établissements. Parallèlement, la gestion des stocks a été optimisée grâce à l'utilisation du support intranet, facilitant la création de documents spécifiques et la mise en place de procédures adaptées.

Enfin, les procédures ODIM ont été centralisées sur la base des processus définis par le groupe de référence des Résidences, garantissant ainsi une meilleure cohérence et efficacité dans la gestion des achats et des inventaires.

En 2025, le secteur achats et inventaires poursuivra l'harmonisation des pratiques en intégrant davantage les achats et contrats fournisseurs dans une gestion commune. L'optimisation du suivi des stocks se fera par une automatisation accrue via l'intranet, tandis que les processus ODIM seront affinés pour une meilleure appropriation par les équipes. Le renforcement de la synergie entre établissements et l'évaluation des outils de gestion permettront d'améliorer l'efficacité et la réactivité opérationnelles.

Technique / Logistique



En 2024, les efforts dans le domaine technique, logistique et bâtiment se sont concentrés sur la mise en conformité des installations, sous réserve de l'avancement des négociations avec le propriétaire et les services de l'État. Parallèlement, l'installation d'un réseau WiFi performant, considérée comme une priorité plus directement atteignable, a été menée à bien. Une nouvelle cartographie du réseau a permis d'assurer une meilleure stabilité et un accès fiable dans l'ensemble de l'établissement. Les réflexions sur la mise aux normes locaux ont également progressé, posant les bases d'un plan d'action pour 2025.

L'année 2025 devra faire l'objet du rétablissement du réseau de vidéosurveillance, actuellement non fonctionnel, avec le remplacement des caméras aux points stratégiques pour assurer une meilleure sécurité des flux de résidents. De plus, la mise à jour du réseau de télévision sera étudiée, afin de remplacer l'actuel système par antenne râteau dans la partie ancienne du bâtiment et d'améliorer la connexion sur l'extension plus récente.

⁴ Ordonnance sur les dispositifs médicaux

Ressources humaines

En 2024, le principal objectif en ressources humaines était de restaurer un climat de confiance entre les équipes et la direction, en s'appuyant sur les changements de vision apportés par le nouvel exploitant de l'établissement. Parallèlement, plusieurs travaux ont été menés pour actualiser les documents contractuels et statutaires, notamment les contrats d'engagement, les profils de poste, les cahiers des charges, ainsi que le règlement du personnel et le livret d'accueil. Ces révisions se sont inscrites dans une démarche transversale menée au sein du groupe de référence des Résidences.

Dans le cadre de l'adaptation des effectifs à la dotation définie par l'État, plusieurs résiliations contractuelles ont eu lieu en 2024, impactant 1.6 ETP d'infirmiers, 1.8 ETP d'assistants en santé et soins communautaires (ASSC) et 0.6 ETP d'aides-soignants.

En 2025, les efforts se poursuivront pour consolider cette dynamique, en veillant à renforcer la cohésion des équipes, à fluidifier les processus RH et à garantir une meilleure lisibilité des rôles et responsabilités au sein de l'établissement.

Communication

En 2024, l'objectif principal en communication était l'actualisation du site internet. Toutefois, cette action a été reportée à 2025, n'étant pas considérée comme prioritaire face aux autres projets en cours, plus directement liés à la mission de l'établissement. En 2025, cet objectif sera repris afin d'améliorer la visibilité et l'accessibilité des informations institutionnelles, tout en veillant à mieux refléter l'évolution des services et des initiatives menées au sein de l'établissement.

Projet institutionnel

Personnes avec dérogation d'âge

Établissement médico-social accueillant, avec dérogation d'âge, des personnes adultes souffrant d'un trouble psychiatrique sévère avec perte d'autonomie importante, La Méridienne est une structure intermédiaire entre l'hôpital et les foyers socio-éducatifs du canton. L'établissement propose un encadrement médico-soignant d'intensité dégressive par rapport à l'hôpital, mais supérieur à celui des foyers usuels. L'encadrement est porté par des professionnels expérimentés présentant un réel intérêt pour la population accueillie.

Souplesse et tolérance

La force de La Méridienne réside dans sa souplesse et sa tolérance aux difficultés des résidents accueillis. Le niveau d'exigence est progressif et non établi d'emblée.

La philosophie de l'établissement est basée sur le respect de la personne humaine et l'empathie. Chaque résident a le droit fondamental de recevoir des soins répondant à ses besoins personnels et adaptés à son état de santé (ou de maladie).

Résidents non-AVS

Au sein du premier EMS du Canton de Genève destiné à accueillir des résidents (non-AVS) nécessitant un travail de réhabilitation afin de mieux les préparer à une insertion dans d'autres lieux de vie communautaires, le projet pilote, élaboré et mis en œuvre en collaboration avec les Hôpitaux Universitaires de Genève, fait de l'établissement une référence dans le domaine de l'accompagnement spécialisé.

Sa situation privilégiée aux abords de la cité favorise une offre en soins orientée vers la communauté. En cela, La Méridienne répond aux besoins des personnes qui nécessitent un accompagnement thérapeutique intensif transitoire.

Intégration sociale

L'objectif général est de permettre, à terme, une bonne intégration sociale qui tienne dans la durée. C'est pourquoi l'approche est aussi indiquée aux personnes dont l'absence d'engagement dans les soins entraîne des retours répétés à l'hôpital.

La mission de La Méridienne est de permettre aux personnes accueillies de consolider leur état psychique et psychiatrique, de développer des compétences interactionnelles et sociales dont le but est une orientation dans des structures de vie communautaire.

Espoir et auto-détermination

Les prises en soins sont individualisées. Elles s'appuient sur le concept de rétablissement qui se réfère à la réalisation d'une vie pleine et significative, d'une identité positive fondée sur l'espérance et l'autodétermination.

L'accompagnement prend en compte l'évolution des troubles psychiques, le bagage personnel, les ressources de la personne et son environnement. Le résident devient auteur et acteur de son projet d'accompagnement médico-social.

Données légales

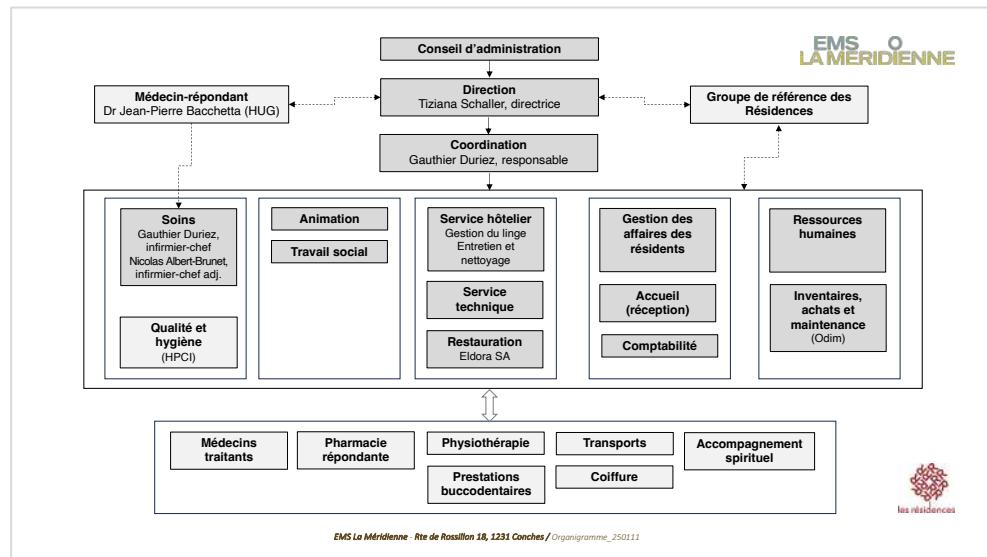
Nature de l'établissement: EMS
Exploitant: EMS La Méridienne SA
Autorisation d'exploitation: 24.11.2023
Statut juridique: société anonyme à but non lucratif
Statut fiscal: exonération (durée indéterminée)
Directrice: Tiziana Schaller
Infirmier-chef et responsable de la coordination: Gauthier Duriez
Président CA: Philippe Schaller
Médecin-répondant: Dr Jean-Pierre Bacchetta
Organisation faitière: Fegems

Signatures autorisées

(selon registre du commerce)

Schaller Philippe, de Plan-les-Ouates, à Presinge	adm. prés.	signature ind.
Schaller Tiziana, d'Onsernone, à Presinge	adm.	signature ind.
Deberti Mattia, de Onsernone, à Genève	adm.	signature coll. à 2
Schaller Clément, de Val Terbi, à Presinge	adm.	signature coll. à 2
Comtesas + Gerficom SA (CHE-102.574.732)	organe de révision	

Organigramme



Principales fonctions au sein de l'établissement

Direction: Tiziana Schaller
Coordination: Gauthier Duriez
Soins: Gauthier Duriez (infirmier-chef), Nicolas Albert-Brunet (infirmier-chef adjoint)
Administration: Juliette Dumas-Richon et Nathalie Dupraz
Projets sociaux: Philippe Rougemont

Quelques chiffres (au 31.12.24)

Effectif en EPT: 22.7
Effectif en nombre de collaborateurs: 27
Nombre de lits en long séjour: 23
Nombre de lits en court séjour: 0
Nombre de lits SAPEM: 5
Total nombre de lits: 28
Prix de pension: CHF 234.50
Moyenne P.L.A.I.S.I.R.: 139.93 (s/résidents en long séjour)

Contact

EMS La Méridienne
Rte de Rossillon 18, 1231 Conches (Thônex)
Tél: +41 22 702 09 00
Formulaire de contact: cf. site internet
<https://la-meridienne.ch>



EMS Maison de la Tour⁵

En bref

La Maison de la Tour est un EMS intégré à la structure "Les Résidences" depuis 2019. L'EMS Maison de la Tour accueille de manière durable et individualisée des personnes âgées, dont l'état de santé, physique ou psychique, ne justifie pas un traitement en milieu hospitalier, mais exige un encadrement de soins et d'accompagnement rapproché. L'établissement est situé rue du Couchant 15, sur la Commune d'Hermance (1248), dans le canton de Genève. Il propose 50 chambres individuelles et une chambre double, pouvant, par conséquent, accueillir 52 résidents (51 en long séjour, 1 en court séjour UATR). Pour une description complète de l'établissement, on se référera à sa plaquette de présentation ou à son site internet.

Direction / Coordination

Gestion des ressources

Les objectifs 2024 de la direction portaient principalement sur des questions d'organisation et de gestion des ressources. En effet, si la qualité générale de l'accompagnement doit se maintenir au niveau attendu de la part de toutes les équipes, en faveur des résidents et de leurs familles, le contexte budgétaire 2024, avec de nouvelles règles fixées par l'État de Genève imposait une amélioration sensible a) de la gestion de la dotation du personnel soignant, avec un recours à l'intérim limité aux impératifs fixés par le cadre financier (impossibilité de remplacer, sauf situations exceptionnelles, des absences non-couvertes par l'assurance perte de gain); b) de l'organisation des soins, avec une souplesse attendue dans la gestion des journées et dans la planification des présences et des horaires, notamment pour remédier aux absences ponctuelles des collaborateurs; c) de la saisie des données relatives à l'évaluation de la charge en soins des résidents au travers de l'outil P.L.A.I.S.I.R.; d) de la qualité du suivi de la comptabilité.

L'attention devait également être portée, en 2024, sur la poursuite du "décloisonnement" de l'établissement et de son ouverture vers l'extérieur au travers des activités proposées par le service socio-culturel et en lien avec les instances communales (notamment la commission scolaire d'Hermance), ainsi qu'avec l'ouverture du cabinet dentaire de l'établissement aux habitants de la commune et des environs.

Les réponses données à ces différents objectifs et axes de travail sont résumées dans les chapitres suivants.

Organisation des soins

L'EMS Maison de la Tour a l'opportunité d'évoluer vers un modèle qui concilie au mieux les soins et la qualité de vie des résidents, en harmonie avec la mission et la vision des Résidences (www.ems-lesresidences.ch). L'objectif est d'inscrire l'accompagnement des résidents dans une dynamique plus inclusive, où les soins ne sont pas simplement une finalité, mais un élément d'un cadre de vie plus global et épanouissant.

L'une des priorités de cette transformation consiste à mieux répartir les ressources entre les différentes dimensions du bien-être des résidents. L'approche actuelle, très centrée sur les soins infirmiers, pourrait être repensée pour accorder davantage de place aux activités socio-culturelles et à la convivialité des espaces communs. Une dynamique favorisant les interactions sociales et la participation aux activités collectives permettrait d'enrichir la vie quotidienne des résidents tout en préservant leur autonomie et leur bien-être.

Un autre axe de réflexion porte sur l'assouplissement des mesures de sécurité afin de respecter au mieux la liberté de mouvement des résidents. Si la gestion des risques, notamment en matière de prévention des chutes, est essentielle, elle doit s'articuler avec une approche qui valorise l'autonomie et l'inclusion. Des ajustements pourraient être envisagés pour permettre aux résidents de bénéficier de plus de flexibilité dans leurs déplacements et leurs sorties, en cohérence avec leurs droits fondamentaux.

L'organisation des soins pourrait également évoluer pour mieux correspondre à la mission d'un EMS. Actuellement structurée en unités distinctes et ancrées sur les deux ailes du bâtiment, l'approche pourrait être repensée afin de favoriser plus de transversalité et moins de segmentation, et être ainsi davantage orientée vers une logique de lieu de vie que de structure hospitalière. Dans ce cadre, le rôle de la médecine-référente pourrait être redéfini pour renforcer la démarche de prévention et de suivi individualisé, en privilégiant le maintien des résidents dans l'EMS autant que possible.

Enfin, il serait pertinent d'ajuster les effectifs et l'organisation des soins en fonction des besoins réels des résidents. L'outil "P.L.A.I.S.I.R." (Planification Informatisée des Soins Infirmiers Requis) indique une baisse de la charge en soins au sein de l'établissement, ce qui invite à adapter la répartition des ressources pour mieux intégrer des prestations non médicales et ainsi enrichir la vie de l'EMS. Cette évolution permettrait à la fois d'assurer une gestion plus durable des effectifs et d'optimiser les ressources budgétaires en les alignant sur les besoins effectifs des résidents.

En redéfinissant son organisation des soins avec une approche plus équilibrée et centrée sur la qualité de vie, la Maison de la Tour pourrait ainsi renforcer son identité en tant que lieu de vie et d'accompagnement bienveillant, tout en maintenant un niveau de soins adapté et pertinent.

⁵ Les pages qui suivent sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences et constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'EMS Maison de la Tour.

Ouverture sur la commune

Cabinet de physiothérapie

2024 aura vu la mise en place d'un projet important et ambitieux dans l'ouverture des soins de physiothérapie au profit des patients venant de la région d'Hermance. C'est ainsi qu'après avoir créé un espace spécifique offrant à son service de physiothérapie ce qui doit être la cabine de soin jouissant de la plus belle vue de la région, la direction de la Maison de la Tour a souhaité proposer des consultations au public de la région.

Pour lancer cette nouvelle activité, une campagne d'information auprès des médecins de la région et informé la population de la commune d'Hermance et de ses voisines a été organisée. Toutefois, malgré l'énergie déployée, le démarrage de cette activité externe n'est pas encore satisfaisant et les directions respectives du cabinet de l'EMS s'emploient à en comprendre les raisons et trouver des solutions pour y remédier. Une nouvelle campagne d'information sera lancée au printemps 2025, en comptant sur le fait que le temps fera progressivement son œuvre.

En tout état de cause, la création de la cabine de soins a apporté des solutions pour tous les traitements des résidents nécessitant une approche plus spécifique et renforce la qualité des soins de physiothérapie proposés à nos patients. La volonté affichée de la Maison de la Tour de vouloir renforcer la prise en charge active, de développer l'autonomie et la qualité de vie de ses résidents s'en voit grandement renforcée.

Cabinet de dentiste

Dans une volonté d'ouverture vers la commune et ses habitants, le cabinet dentaire de proximité installé à la Maison de la Tour propose également des consultations aux personnes extérieures à l'institution. Cette initiative vise à renforcer le maillage territorial de l'offre de soins et à faire bénéficier les habitants du quartier de prestations accessibles dans un cadre local. Pour l'heure, cette ouverture reste encore modeste. Les consultations sont possibles sur rendez-vous, tous les quinze jours, le mercredi après-midi, en passant par le secrétariat de la Maison de la Tour.

Pour rappel, le cabinet dentaire remplit en premier lieu une mission essentielle auprès des résidents de la Maison de la Tour. Il s'agit de prestations relevant du suivi régulier, du traitement des affections bucco-dentaires et de la prévention, dans la continuité des soins dus à toute personne prise en charge. Tous les quinze jours, le cabinet intervient directement sur place afin de faciliter l'accès aux soins: contrôles, détartrages, soins de caries, urgences dentaires, confection ou ajustement de prothèses.

Salon de coiffure

L'ouverture du salon de coiffure vers les habitants de la commune reste un objectif à poursuivre, dans le cadre des relations entre l'établissement et son environnement immédiat. Des actions de communication restent à réaliser pour donner de la visibilité à cette prestation et à son intérêt, dans le contexte des relations entre l'établissement et son environnement.

Cours de yoga

Dans la même volonté affirmée de décloisonner l'institution et de renforcer ses liens avec la commune d'Hermance, l'EMS Maison de la Tour développe un projet d'ouverture de sa salle d'animation (salle polyvalente) à des cours de yoga dispensés par une spécialiste, habitante d'Hermance et destinés aux habitants de la commune, durant les heures creuses des activités socio-culturelles de l'établissement. Après une phase pilote au printemps 2025, ce partenariat sera officiellement mis en place dès septembre. En contrepartie, l'animatrice de ce cours a proposé bénévolement des séances spécifiques de "yoga senior" à l'attention des résidents de la Maison de la Tour.

Administration et finances

Les objectifs 2024 pour le secteurs achats et inventaires sont les suivants, dans la droite ligne des objectifs et du travail engagé en 2023:

- finalisation des inventaires et amélioration de leur gestion;
- poursuite des travaux préparatoires à la création d'une centrale d'achat pour les consommables et d'une réflexion concernant la centralisation de la négociation des contrats d'entretien et de maintenance;

le tout dans une approche transversale aux établissements des Résidences.

L'année 2024 a également été marquée par une optimisation budgétaire et une meilleure gestion des ressources financières grâce à l'intégration du système Gunto (Sadies) pour la gestion des salaires. Cet effort sera poursuivi en 2025.

Perspectives

Face à la situation résumée plus haut dans le texte, des actions rapides sont nécessaires. Un certain nombre d'objectifs fermes et directifs doivent être fixés dans l'organisation des soins, afin de rétablir un équilibre entre soins et accompagnement intégré, dans un esprit conforme à la mission de l'établissement.

Les actions prioritaires à engager sont les suivantes:

1. Réorganisation des soins
 - Fusion des "unités" de soins existantes, déterminées à ce jour par l'architecture du bâtiment, en une seule équipe soignante, afin de favoriser une approche plus souple et unifiée de l'accompagnement.
 - Adaptation des proportions des fonctions entre infirmiers et les autres fonctions dans les équipes des soins, afin de mieux adapter une approche axée sur l'accompagnement quotidien des résidents.
2. Valorisation de l'animation et des activités socio-culturelles
 - Renforcement de la place de l'animation au sein de l'établissement, dans une logique de prise en charge intégrée.
 - Implication accrue des équipes soignantes dans les activités du "lieu de vie", afin de favoriser une présence bienveillante et un accompagnement au-delà des soins médicaux.
3. Droits et libertés des résidents⁶
 - Poursuite des efforts de réduction des mesures de contention et limitation des restrictions liées à la gestion des risques, dans le respect des droits fondamentaux des résidents.
 - Encouragement à la mobilité et aux sorties, en adoptant une approche plus souple et adaptée aux souhaits et capacités des résidents.

Indépendamment de cet objectif central du point de vue de la direction, une réelle progression des actions d'ouverture vers la commune et vers les habitants de la région est attendue en 2025.

Gestion des affaires des résidents

Améliorations

Sur la base des principaux objectifs fixés pour 2024 dans le domaine de la gestion des affaires des résidents, les efforts ont principalement porté sur l'amélioration du système de contrôle et de mise à jour de la liste d'attente (demande d'accueil en EMS), l'amélioration des écritures dans les programmes comptables, la poursuite de la valorisation du rôle des proches aidants, avec des espaces de paroles plus réguliers et des rencontres interdisciplinaires en leur présence (cf. également les objectifs de l'accompagnement en soins, plus loin dans le texte).

Durant la période du 1er janvier au 31 décembre 2024, le service de gestion des affaires des résidents s'est occupé de 40 résidents privés et de 35 résidents SPC pour une gestion totale de 75 résidents.

Le taux d'occupation globale a été de 99,45% malgré le nombre de 23 décès durant cette année, soit 99,52% en long séjour et 95,63% (19 séjours) en UATR.

UATR

L'ouverture d'une chambre UATR au 1er janvier avec l'aménagement d'une chambre permettant dès la mi-janvier d'accueillir 19 résidents durant l'année écoulée. Une précieuse collaboration avec Villa Mona ou sont centralisés les inscriptions initiales (case manager) nous ont permis d'atteindre un taux d'occupation de 95,63%.

Accompagnement en soins

Organisation des soins

L'accompagnement en soins est une priorité essentielle définie par la direction de l'établissement. Afin d'optimiser l'organisation quotidienne et d'améliorer la qualité de la prise en charge, plusieurs axes de travail ont été retenus pour l'année 2024. L'amélioration de la répartition des tâches entre les professionnels de santé, incluant les infirmières, les ASSC, les AS et les ASE, est un enjeu central. Une attention particulière est portée sur la rigueur des évaluations P.L.A.I.S.I.R., ainsi que sur la mise en place d'une approche intégrée et coordonnée pour l'accompagnement des résidents. Cette approche holistique vise à assurer une implication coordonnée de tous les professionnels de l'établissement.

L'année 2024 a été marquée par plusieurs ajustements organisationnels, notamment dans les équipes de soins. Le départ de l'infirmière cheffe adjointe en début d'année a nécessité le recrutement d'un nouveau cadre (ICA), en fonction depuis le 1er juin. Son intégration s'est déroulée de manière progressive, et une collaboration efficace est désormais en place.

Suivi individuel

En matière de suivi individualisé, les évaluations trimestrielles, permettant une adaptation souple et réactive aux besoins des résidents, ont été réalisées (environ 180 évaluations annuelles). Ces suivis, initiés en 2021, se distinguent des projets d'accompagnement traditionnels en offrant un cadre plus flexible et en renforçant la participation des résidents à l'élaboration de leur projet de vie.

Une attention particulière est portée aux résidents atteints de troubles cognitifs. Un groupe de travail, réunissant psychologues, infirmiers spécialisés, aides-soignants et animateurs, a été formé afin d'organiser

⁶ On rappellera ici que cette thématique est la priorité 2025 du GRESI

des sessions de formation interne et de sensibilisation aux syndromes comportementaux et psychologiques liés à la démence.

Déprescription médicamenteuse

Un autre axe de travail important concerne la poursuite des actions de déprescription médicamenteuse. Cela passe par une revue des prescriptions et l'exploration de solutions alternatives telles que la physiothérapie ou le cannabidiol. La collaboration avec la pharmacie partenaire a été optimisée et un projet pilote cantonal a permis de réduire l'usage des psychotropes.

Prise en charge médicale et thérapeutique

La prise en charge médicale et thérapeutique a été améliorée avec l'intégration d'un dermatologue et d'un dentiste régulier. Le médecin répondant est présent chaque mercredi et assure un accompagnement des équipes soignantes en coordination avec les médecins traitants des résidents.

Hygiène et bonnes pratiques

Un effort particulier a été entrepris pour renforcer la formation des équipes, notamment au niveau de l'intendance et de l'hôtellerie. Une infirmière référente en hygiène, prévention et contrôle des infections a été formée et met en place des ateliers de sensibilisation dès le second semestre 2024. Un audit sera également mené en fin d'année pour évaluer l'impact de ces actions.

Hospitalisations

L'année 2024 a débuté avec un nombre élevé d'hospitalisations. Pour y remédier, des mesures ont été mises en place, notamment le renforcement des compétences infirmières dans les soins techniques avancés et l'instauration de protocoles médicamenteux permettant une prise en charge plus autonome des résidents en l'absence de médecin. La collaboration avec les services hospitaliers a également été renforcée afin de favoriser un retour rapide et d'éviter les transferts vers des unités de reconditionnement. Ces actions ont permis d'améliorer la situation au 2e semestre.

Dans un objectif de poursuite de la diminution du nombre d'hospitalisations, les infirmières sont encouragées à prendre davantage de responsabilités afin d'éviter les hospitalisations évitables. Parallèlement, les travaux initiés en 2023 sur l'hygiène se poursuivent sous la supervision d'une référente hygiène. Des actions spécifiques sont également menées pour améliorer la gestion de la douleur, notamment grâce à la sensibilisation des équipes et à l'accompagnement des infirmières spécialisées en soins palliatifs.

P.L.A.I.S.I.R.

Concernant l'évaluation P.L.A.I.S.I.R., une baisse de la moyenne a été constatée. Un groupe de travail a été constitué avec l'EMS Résidence Beauregard (autre établissement des Résidences) afin d'identifier des pistes d'amélioration et de sensibiliser les équipes à l'importance de la traçabilité dans le dossier informatisé des résidents.

GRESI

Les inspections du GRESI ont mis en lumière un travail de qualité tout en identifiant certains axes d'amélioration, notamment en matière de signalétique et d'adaptation de la décoration pour améliorer l'orientation spatio-temporelle des résidents.

La préparation des inspections du GRESI constitue un objectif clé du premier semestre 2024. Cette année, l'inspection porte spécifiquement sur la prise en charge des troubles psychiques. Afin d'y répondre de manière efficace, un groupe de travail transversal a été mis en place pour assurer une amélioration continue des pratiques.

Groupes de travail transversaux

La Maison de la Tour participe également à plusieurs groupes de travail inter-établissements au sein des Résidences, notamment sur les directives anticipées, l'alimentation et la diététique, l'organisation des horaires et l'amélioration des évaluations P.L.A.I.S.I.R.

Perspectives

Dans la continuité des actions engagées en 2024, l'année 2025 s'orientera vers un renforcement des compétences des équipes à travers des formations sur les soins techniques avancés et l'élaboration de protocoles médicamenteux adaptés. L'accent sera également mis sur le développement des directives anticipées afin de garantir une prise en charge respectueuse des volontés des résidents. Par ailleurs, les recommandations du GRESI seront intégrées, notamment en matière de signalétique et d'orientation des résidents, afin d'améliorer leur cadre de vie.

Enfin, un projet visant à introduire un Banc Actif, un outil de mobilité destiné aux personnes âgées, est en discussion avec une mise en œuvre prévue au printemps 2025.

Banc actif

Outil offert par le canton, permettant divers exercices de mobilité pour les personnes âgées. Divers échanges durant l'année autour de ce projet qui aboutira probablement au printemps 2025, opportunité qui a été rendue possible grâce à notre direction générale

Accompagnement socio-culturel

Une année riche en activité

Tout au long de l'année 2024, le service socio-culturel de l'EMS Maison de la Tour a poursuivi sa mission avec passion, proposant aux résidents un programme adapté mais varié, conçu pour stimuler, divertir et favoriser les rencontres. De nombreuses activités ont rythmé et structuré le quotidien, apportant à chacun des instants précieux de partage, de bien-être et d'évasion.

Bouger pour mieux vivre

Le mouvement et l'entretien de la mobilité ont occupé une place importante grâce aux séances régulières de gym douce, de tai-chi et d'ateliers d'équilibre. L'association Cyclomoov' a également offert aux résidents, durant les beaux jours, la possibilité de découvrir les environs en vélo adapté, une expérience de mobilité douce particulièrement appréciée.

Musique et danse

La musique et la danse ont ponctué l'année de concerts, de spectacles et de séances de chant animées par Mathias et Patrick et d'autres innombrables moments festifs liés aux arts de la scène. En septembre, la guinguette au Pré-de-l'Eau a ainsi permis aux résidents de la Maison de la Tour et de la Villa Mona de revivre l'ambiance joyeuse des bals d'antan, autour d'une paëlla savoureuse.

Art créatif

L'art créatif a lui aussi, tenu un grand espace de la vie de la résidence avec les semaines d'art-thérapie menées par Cathy Morice, qui ont donné lieu à de magnifiques vernissages en musique. La cuisine n'a pas été en reste, avec des ateliers de pâtisserie, des repas "Comme À La Maison" et les incontournables "Tables du Chef", où les résidents ont pu retrouver la joie de cuisiner et de partager un bon repas.

Moments de complicité

Le quotidien de l'EMS est également rythmé par des moments d'animation qui, bien que discrets, sont essentiels au bien-être des résidents. Jeux, quiz, lotos, scrabble, projections de reportages, mots-croisés géants, débats et lectures viennent stimuler l'esprit et favoriser les échanges. À cela s'ajoutent des instants informels de grande qualité entre le personnel et les résidents, véritables parenthèses chaleureuses de complicité et d'écoute qui participent à la richesse de la vie de l'établissement.

Rencontres insolites

Les rencontres et échanges plus inhabituels ont aussi enrichi la vie de l'EMS, comme la venue du Poney Club de Presinge et de l'association Cœurs d'Animaux qui ont apporté douceur et émerveillement. La boutique *Toi+Moi* a, elle, recréé l'expérience d'une sortie shopping, plongeant l'établissement dans une ambiance digne des grandes "Fashion Week" de Milan ou Paris.

Liens intergénérationnels

Les enfants ont aussi joué un rôle important, notamment à travers les festivités du Noël des enfants des collaborateurs et ses ateliers créatifs ainsi que les liens tissés avec le Rugby Club d'Hermance et le parascolaire de la commune. Ces échanges se sont poursuivis lors du Noël des familles, un moment chaleureux et festif autour d'un grand repas de fête durant lequel plus de 150 plats gastronomiques ont été servis.

Sorties et escapades

Les sorties et événements ont également été nombreux, apportant une véritable bouffée d'air frais aux résidents. Escapades hebdomadaires au cinéma, croisières gourmandes, visites de musées et de zoos, balades en bateau... autant d'occasions d'évasion et de découverte. Au printemps, un séjour au Tessin, organisé en collaboration avec la Villa Mona, a permis à plusieurs résidents de profiter d'un cadre enchanteur et d'un moment de dépaysement.

Immersion culturelle

L'année a aussi été marquée par une belle ouverture sur le monde culturel grâce à un partenariat avec le Théâtre de la Comédie de Genève. Ce projet a offert aux résidents l'opportunité de découvrir le théâtre et ses coulisses, de rencontrer les costumières, d'assister à des représentations et même de s'initier à l'expression théâtrale.

Amour et amitié en EMS

Par ailleurs, une réflexion plus intime s'est invitée au cœur de l'établissement à travers l'exposition Coup de foudre en EMS et l'organisation d'un speed dating avec les résidents de la Villa Mona. Ces initiatives ont permis d'ouvrir le dialogue sur la vie sentimentale des résidents, un sujet qui trouve pleinement sa place dans la dynamique de bien-être et d'épanouissement portée par l'EMS.

Comité des résidents

La mise en place d'un comité des résidents a permis à chacun d'exprimer ses envies et d'être acteur de la dynamique de l'établissement. Ce comité s'inscrit pleinement dans le contexte de l'expression constante des droits des résidents, de leurs attentes et de leurs besoins au quotidien dans leur lieu de vie.

Célébrations et traditions

Le service socio-culturel joue un rôle central dans l'organisation de tous les événements incontournables du calendrier, tels que Noël, Pâques, le 1er août, l'Escalade et bien d'autres fêtes traditionnelles. Ces célébrations permettent aux résidents de garder un lien vivant avec les traditions et de partager des moments festifs en compagnie des autres résidents, de leurs familles et du personnel.

Accompagnement au quotidien

Les animateurs interviennent aussi dans les moments du quotidien: ils aident les résidents qui ne peuvent pas manger seuls durant les repas et, pour ceux qui y sont habilités, les accompagnent parfois - en fonction des situations - aux toilettes. Ils peuvent aussi être amenés à se rendre en chambre auprès des résidents qui n'en sortent que rarement.

Soutien dans les moments sensibles

Les membres du service socio-culturel (tout comme d'autres collaborateurs de l'établissement) accompagnent les résidents qui le souhaitent aux obsèques de leurs disparus. Parfois, ils sont amenés à représenter l'établissement lors des cérémonies, notamment suite aux décès des résidents eux-mêmes, dans le sens d'un accompagnement jusqu'aux dernières étapes de la vie.. Des moments de mémoire et de souvenir sont proposés aux familles, dans les temps qui suivent le décès de leur proche.

Organisation minutieuse

Derrière chaque activité, spectacle ou événement, un travail considérable d'organisation et de logistique est mené en amont par l'équipe du service socio-culturel. La préparation implique une coordination minutieuse avec les autres services de l'EMS, la gestion du matériel, la planification des ressources humaines ou financière et la mise en place de l'ensemble des éléments nécessaires pour garantir le bon déroulement des activités. Car, loin d'être uniquement récréatives, les activités nécessitent une préparation méticuleuse et un engagement constant afin de garantir aux résidents un cadre de vie stimulant, bienveillant et dynamique.

Suivi rigoureux

Chaque événement est également répertorié dans les programmes informatiques ad hoc, permettant ainsi un suivi précis des résidents et de leur participation aux différentes activités. Ce système offre une vision claire de leur engagement et permet d'adapter continuellement l'offre culturelle et sociale à leurs attentes et besoins.

Engagement constant

Toutes les activités, tous les moments d'échange sont le fruit d'un travail rigoureux de planification, d'adaptation et d'innovation, où l'humain reste toujours au centre des préoccupations... même si l'animateur doit "distraire" un peu de son temps devant son ordinateur, à des fins de préparation et d'organisation, en amont et en aval de chaque action. Grâce à cet engagement, le service socio-culturel insuffle une énergie précieuse à la Maison de la Tour, faisant de l'établissement un véritable lieu de vie où chacun trouve sa place.

L'année 2024 a ainsi été une année riche en émotions, en rencontres et en découvertes, où chacun a pu trouver des activités à son goût, renforcer ses liens sociaux et profiter pleinement de tout ce que l'EMS Maison de la Tour a à offrir.

Perspectives

Le principal objectif du service socio-culturel portera sur l'implémentation et la consolidation du concept général présenté dans la partie transversale du présent rapport.

L'année 2025 visera à élargir encore les offres culturelles et à développer des projets inter-EMS, afin de renforcer les échanges et la cohésion sociale entre les établissements.

Elle sera aussi l'occasion de projets transversaux (Maison de la Tour et Villa Mona) dans le domaine de l'art-thérapie, avec la reprise de ce domaine par une collaboratrice déjà présente au sein du service socio-culturel.

Hôtellerie et intendance

Dans le cadre des objectifs fixés pour 2024, plusieurs actions ont été menées afin d'améliorer l'organisation et les pratiques au sein des équipes d'hôtellerie et d'entretien.

Hôtellerie

Pour l'hôtellerie, la formation et l'audit HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points critiques), prévus et validés par la direction, ont été mis en œuvre. L'objectif était de fournir aux collaborateurs les outils nécessaires pour optimiser leur efficacité, tant en matière d'organisation que d'hygiène. Cette démarche s'est concrétisée le 28 août 2024 avec une formation en deux étapes: d'abord, la société Hotelis a réalisé un audit, permettant ainsi d'identifier les axes d'amélioration spécifiques. Sur cette base, une formation adaptée aux besoins réels des équipes a été dispensée.

Parallèlement, un travail sur la tenue vestimentaire de l'équipe d'hôtellerie a été engagé. Une collaboration avec la société Bragard a permis de revoir et d'optimiser les tenues des collaborateurs, afin d'assurer une meilleure adéquation aux exigences du service.

Entretien

La formation prévue pour répondre aux constats de l'audit pratique hygiène-prévention mené en 2023 a été réalisée le 28 mars 2024. Destinée à l'ensemble de l'équipe, cette session a permis de rafraîchir les connaissances et d'apporter des ajustements concrets aux méthodes de travail. Une évolution notable a été l'introduction d'une nouvelle technique de nettoyage, visant à réduire au maximum l'utilisation de l'eau et, par conséquent, à limiter les odeurs désagréables.

Ces différentes initiatives témoignent de l'engagement constant envers l'amélioration des pratiques et des conditions de travail, dans une démarche de qualité et d'efficacité accrue.

Lingerie

En 2024, une augmentation significative du traitement du linge plat a été constatée, atteignant une hausse de 20%. Le remplacement d'un sèche-linge défectueux a été validé en début d'année, et un partenariat renforcé avec la fondation Brocher a permis d'absorber une augmentation de 62% du volume de linge traité.

En 2025, l'attention se concentrera sur le remplacement de la responsable de lingerie, en poste depuis 26 ans, ainsi que sur l'acquisition de nouveaux chariots de nettoyage. Un travail sur un usage ciblé du système d'information (Sadies/DIR) pour une rationalisation du travail de l'intendance et un ancrage direct dans l'apport aux résidents est également en cours d'implémentation.

Cuisine / restauration

La gestion de la cuisine est actuellement confiée à Eldora, avec Benoît Campel en tant que chef de cuisine. La collaboration avec ce prestataire-partenaire s'inscrit dans une dynamique positive, l'équipe de cuisine étant pleinement intégrée à la vie de l'établissement. Ses membres participent au suivi individualisé des résidents, en apportant des retours régulièrement pertinents. Les audits, qu'ils portent sur l'hygiène ou les aspects financiers, affichent systématiquement des résultats excellents.

S'agissant du tea room, un soin particulier est apporté à la décoration, en lien avec l'équipe d'hôtellerie, notamment pour des adaptations saisonnières. L'offre de pâtisseries et de boissons fait l'objet d'un renouvellement régulier. Il convient toutefois de noter que la fréquentation reste plus faible durant la période hivernale, la terrasse extérieure représentant un atout essentiel en saison estivale. Des pistes d'amélioration peuvent encore être explorées.

Achats et inventaires

Le travail s'est poursuivi autour des objectifs suivants, définis dès 2023:

- finalisation des inventaires et amélioration de leur gestion;
- poursuite des travaux préparatoires à la création d'une centrale d'achat pour les consommables et d'une réflexion concernant la centralisation de la négociation des contrats d'entretien et de maintenance;

le tout dans une approche transversale aux établissements des Résidences⁷.

Technique / Logistique

Continuité énergétique

Dans le cadre du plan de continuité énergétique établi à la demande de l'État de Genève, certaines étapes initialement prévues en 2024 n'ont pas été finalisées. Il s'agissait notamment de la déclinaison des éléments du plan sous forme de pictogrammes à visée didactique ainsi que de la rédaction d'une version simplifiée du document.

⁷ On se référera, à ce propos, à la 1e partie (transversalité) du présent rapport.

Ces actions devront être reprises au cours du deuxième trimestre 2025, en coordination avec le groupe de référence des Résidences. Leur mise en œuvre visera à anticiper les périodes de forte consommation énergétique, tant en été qu'en hiver 2025-2026, et à assurer une meilleure diffusion des informations essentielles auprès des parties prenantes.

Ressources humaines

L'année 2024 a été marquée par plusieurs évolutions significatives dans la gestion des ressources humaines de l'établissement, notamment en matière d'outils de suivi, de recrutement et d'organisation interne. Ces avancées s'inscrivent dans la continuité des objectifs fixés en 2023 et dans la nécessité d'adapter la gestion RH aux situations rencontrées.

Nouveau logiciel de gestion des salaires

Le déploiement du logiciel Gunto Salaire a été une avancée majeure en 2024. Toutes les données des collaborateurs ont été intégrées, permettant un traitement automatisé et fiable des salaires. L'aspect comptable a nécessité une configuration spécifique et l'accompagnement d'un collaborateur de la fiduciaire, dont l'aide a été précieuse. Après quelques ajustements initiaux, l'ensemble du processus est désormais opérationnel.

Suivi des effectifs et gestion des absences

L'effectif des collaborateurs a évolué avec une augmentation du nombre de recrutements, notamment dans l'équipe soignante. Plusieurs départs ont été enregistrés, qu'il s'agisse de retraites, de reconversions ou d'opportunités professionnelles externes.

Un système de suivi des absences a été mis en place, permettant une gestion plus rigoureuse des certificats médicaux et des montants APG maladie/accident. Ce dispositif permet aussi de comparer les dépenses intérimaires aux indemnisations perçues, garantissant ainsi une meilleure maîtrise des coûts. De plus, des règles strictes ont été appliquées avant tout recours à des intérimaires, ce qui a permis de limiter ces engagements aux seuls remplacements pour maladie et accident. Grâce à ces mesures, les dépenses intérimaires n'ont pas dépassé les montants des APG reçus.

Recrutement

Conformément aux obligations légales, toute nouvelle embauche a fait l'objet d'une consultation préalable de l'office cantonal de l'emploi (OCE). Cette démarche a permis quelques recrutements, bien que les profils proposés ne correspondent pas toujours aux besoins de l'établissement. En particulier, les recherches pour des postes infirmiers n'ont pas toujours abouti à des propositions adaptées.

Par ailleurs, une plateforme centralisée a été mise en place pour optimiser le suivi des candidatures spontanées et des demandes de stage. Supervisée par le groupe de référence, cette plateforme vise à assurer un traitement transversal et homogène des dossiers. Son accessibilité directe par les cadres des établissements est à concrétiser en 2025.

Standardisation et optimisation des documents RH

Dans un souci d'harmonisation entre les établissements du groupe, une standardisation des documents RH a été entreprise. Désormais, les demandes relatives aux contrats, certificats de travail et autres documents administratifs sont traitées via des modèles définis par le groupe de référence. Cependant, cette centralisation a parfois ralenti le traitement des demandes et complexifié leur suivi. Une mise à jour des processus est attendue en 2025 pour fluidifier cette gestion documentaire.

Le transfert progressif des modèles de gestion RH (contrats, cahiers des charges, certificats de travail) vers le service RH de l'établissement n'a pas pu être finalisé en 2024 et est reporté au premier trimestre 2025.

Collaboration RH inter-sites

Suite au départ de la gestionnaire RH de Villa Mona, le responsable RH de Maison de la Tour a été amené à la suppléer, assurant une présence d'1,5 jour par semaine à Villa Mona depuis janvier 2024. Cette transversalité a permis d'assurer la continuité des activités RH sur les deux sites.

Perspectives

L'année 2025 sera axée sur la formation continue et l'amélioration des conditions de travail afin de garantir la fidélisation du personnel. Une attention particulière sera portée à l'optimisation des processus RH, à l'accompagnement des collaborateurs et à l'adaptation aux nouvelles exigences réglementaires.

Communication

Moyens de communication

Suite aux importants efforts réalisés en 2023 (site internet, plaquette de présentation), la communication n'a pas connu de développements particuliers en 2024. Le respect de l'identité visuelle de l'établissement, sur tous les documents (internes et externes), demeure un point de vigilance.

En raison du passage de l'Écho de la Tour (spécifique à l'EMS Maison de la Tour) à l'Écho des Résidences (commun à toutes les entités), de possibles moyens de communication complémentaire, notamment sur le plan interne à l'établissement, pourraient s'avérer nécessaire en 2025.

Signalétique

La visite d'inspection annuel du GRESI⁸, basée, en 2024, sur la problématique des troubles psychiques a mis en exergue la nécessité de finaliser et implémenter un concept clair en matière de signalétique, dans le but de faciliter l'orientation des résidents dans leur lieu de vie.

Un travail déjà initié avant la période du Covid et mis temporairement en suspens, a été réactivé et sera implémenté en 2025. La finalité poursuivie est brièvement résumée ci-après.

L'orientation dans un établissement médico-social (EMS) est un enjeu essentiel pour la qualité de vie des résidents. À la Maison de la Tour, à Hermance, cette question est d'autant plus cruciale que le bâtiment ne se limite pas à plusieurs niveaux: il est aussi composé de trois ailes distinctes. Cette configuration complexe peut accentuer les difficultés d'orientation, en particulier pour les personnes âgées souffrant de troubles cognitifs ou psychiques.

Pour répondre à cette problématique, un dispositif de signalétique a été conçu afin de structurer visuellement l'espace de manière claire et intuitive. Il repose sur un double système de repères: des couleurs distinctes permettent d'identifier immédiatement les différents étages, tandis que des pictogrammes signalent les trois grandes zones du bâtiment (zone Tour, zone Clocher, zone Village). En associant ces éléments, la signalétique vise à simplifier les déplacements, réduire l'anxiété liée à la désorientation et renforcer l'autonomie des résidents.

Au-delà de son impact direct sur le quotidien des résidents, cette signalétique bénéficie également aux visiteurs et au personnel en offrant un cadre plus lisible et compréhensible. Elle s'inscrit ainsi dans une démarche globale d'accessibilité et d'amélioration du cadre de vie, où clarté et cohérence deviennent des vecteurs de bien-être et de sécurité.

Projet institutionnel

Le bien-être des résidents comme principale préoccupation

Situé sur la commune d'Hermance, l'EMS Maison de La Tour jouit d'un emplacement privilégié au cœur de la nature avec une superbe vue panoramique sur le lac. Véritable lieu de vie pour les seniors, les soins sont ici individualisés et dispensés de façon continue. Une identité individuelle respectée, une adaptation maîtrisée, un accompagnement sur- mesure, tout est pensé pour offrir aux résidents un cadre de vie qui met en évidence le bien-être, l'intimité et la dignité de chacun.

Un cadre de vie agréable

La Maison de la Tour est un établissement médico-social reconnu au sens de la LAMal et répondant à la loi sur les EMS. Structure de 51 chambres individuelles, la Maison de la Tour accueille toute personne âgée qui nécessite de manière quotidienne et systématique un accompagnement, des soins et une surveillance médicale et qui désire passer sa dernière étape de vie dans un lieu chaleureux, sécurisé et ouvert sur un environnement villageois, calme et serein. Un restaurant, des salles d'animation et des terrasses sont situés au rez-de-chaussée. A sa convenance, le résident organise son quotidien autour de moments paisibles, dans sa chambre, entremêlés d'activités et d'instants de partage avec d'autres personnes, au restaurant, dans les différents salons ou sur l'une des terrasses.

Un environnement paisible et fonctionnel

L'établissement travaille sur l'adaptation de la personne âgée à un nouvel environnement et accorde une grande importance à l'intégration harmonieuse de la personne, pas juste à l'EMS, mais à la globalité du milieu social. L'identité individuelle doit être validée dans le sens responsable du terme. En tout point du fonctionnement de l'établissement, le résident et sa famille possèdent un droit de regard. C'est un lieu de vie, et tout ce qui s'y déroule s'inspire de la volonté de respecter la personne en tant que citoyen à part entière ! De cette façon, la vie au village devient tout de suite plus riche. L'EMS est entouré de verdure et jouit d'une magnifique vue panoramique sur le lac. Un parcours de promenade entoure la Maison de la Tour et permet des sorties quotidiennes pour ceux qui le souhaitent. Situé à quelques minutes du paisible village d'Hermance et de sa plage, il est aisé de rejoindre les centres commerciaux adjacents car le village est fréquemment desservi par les transports publics. L'un de ses principaux défis est de faire de la Maison de la Tour une structure intégrée à la vie villageoise qui donnera la possibilité aux autochtones qui le souhaitent de bénéficier de prestations telles que les soins dentaires, des séances de physiothérapie, de la pédicure, des cours de Tai-chi, mais aussi des concerts, des activités culturelles, etc.

Une équipe interdisciplinaire

La Maison de la Tour engage différents professionnels bienveillants, compétents et motivés dans le "prendre soin" et l'accompagnement de personnes et de leurs proches. Ce sont des animateurs, des serveurs, des cuisiniers, des lingers, des nettoyeurs, des administratifs, des cadres. Avec les soignants, tous sont impliqués dans le travail interdisciplinaire. Soucieuse du bien-être de ses collaborateurs, la direction respecte les dotations

⁸ Cf. plus haut dans le texte.

légales et fidélise ses collaborateurs en offrant des conditions de travail optimales. Avec le Conseil d'administration, elle veille à maintenir une ambiance de travail agréable, favorisant l'initiative et le développement d'un esprit de maison. Le service médical garantit un suivi et des soins médico-infirmiers de jour comme de nuit. Il se compose d'infirmier(e)s, d'assistantes en soins et santé communautaire et aides-soignantes qualifiées. Ils travaillent sous la responsabilité du médecin répondant qui est régulièrement présent au sein de l'institution et disponible en cas d'urgence. Chaque résident, avec l'aide de son représentant thérapeutique, choisit son médecin traitant. Ce dernier est responsable d'organiser le suivi médical et la prescription des traitements requis par son patient.

Une philosophie basée sur l'humain

En complément à la mise en œuvre des nombreux cadres légaux et réglementaires relatifs à l'accueil et l'hébergement de nos ainés, le projet institutionnel de la Maison de la Tour a développé son approche du prendre soin et de l'accompagnement. Elle est centrée sur des valeurs humaines telles que l'écoute attentive, le respect de la dignité, de l'identité propre, de l'histoire de vie, des choix et des croyances de chacun. Ces valeurs sont portées par l'ensemble des collaborateurs, tout au long du séjour.

Donner du sens jusqu'au bout de la vie ! Se sentir exister et entendu. A cette fin la Maison de la Tour construit avec chaque résident et sa famille une relation empreinte de confiance, d'humanisme et de non jugement. Les familles et les proches jouent un rôle central dans la qualité de vie de leur parent. Porte-parole de son histoire et de ses choix, ils sont des interlocuteurs privilégiés dans ces échanges.

Une vie rythmée par le besoin du résident

La vie quotidienne est le fruit d'un délicat équilibre entre l'organisation institutionnelle et le respect du rythme individuel. Chaque résident décide des horaires de lever et coucher. La possibilité de choisir est pour l'EMS La Tour une préoccupation centrale. Le résident reçoit un programme hebdomadaire d'animation proposant des activités variées, tant individuelles que collectives. Il organise sa semaine en fonction de ses aspirations. Lorsqu'il le souhaite, l'équipe d'animation apporte son soutien pour la construction de projets qui lui tiennent à cœur, tels que repas, sorties, visites, etc. Par ailleurs, la direction organise des rencontres régulières dans l'objectif de connaître leur avis, leurs souhaits en matière de menus, activités, horaires de repas, etc., et ainsi maintenir une participation active à la vie sociale.

Données légales

Nature de l'établissement: EMS

Exploitant: Maison de la Tour SA

Autorisation d'exploitation: 31.05.2019

Statut juridique: société anonyme à but non lucratif

Statut fiscal: exonération (durée indéterminée)

Directrice: Tiziana Schaller

Infirmière-chef et responsable de la coordination: Tissem El-Bakri

Médecin-répondant: Dre Nadine Guillet-Dauphiné

Présidente CA: Karine Bruchez

Organisation faîtière: Agems

Signatures autorisées (extrait du registre du commerce)

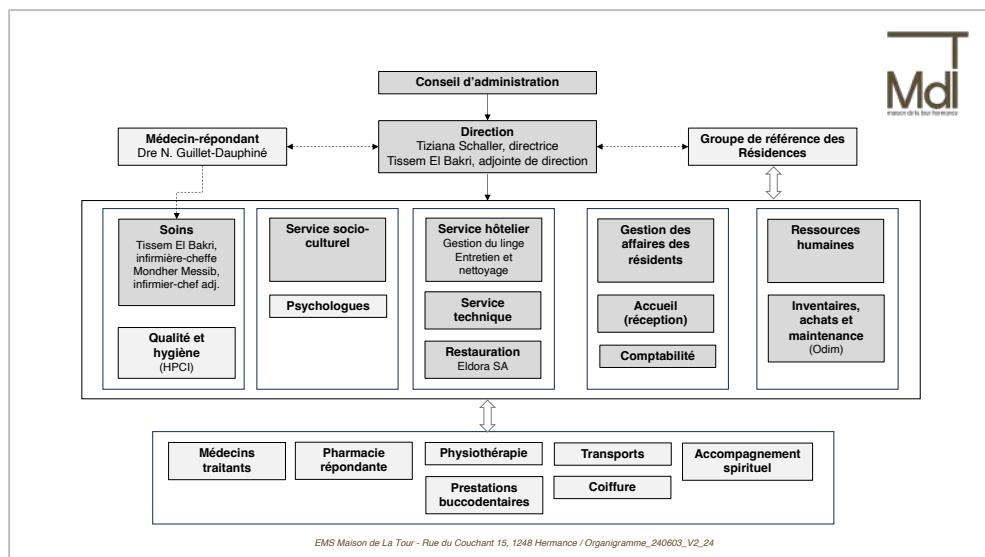
Bruchez da Encarnaçao Gilberto Karine, d'Hermance, à Hermance
Alexiou Anna, d'Italie, à Genève
Deberti Mattia, d'Onsernone, à Genève
Schaller Clément, de Val Terbi, à Saint-Sulpice (VD)
Schaller Philippe, de Plan-les-Ouates, à Presinge
Horizon Fiduciaire et Audit SA (CHE-281.924.989)

adm. prés.	signature coll. à 2
adm.	signature coll. à 2
organe de révision	signature coll. à 2

Nota bene:

Dès le 2e semestre 2024; selon décision de l'assemblée générale des actionnaires: MM. Nicolas Berner et Bernard Meier seront membres du Conseil d'administration; modification du Registre du commerce en cours.

Organigramme



Principales fonctions au sein de l'établissement

Direction: Tiziana Schaller

Coordination: Tissem El Bakri

Soins: Tissem El-Bakri (infirmière-chef, Mondher Messib (infirmier-chef adjoint)

Gestion des affaires des résidents: Armend Fazliu

Service socio-culturel: Jonas Meier

Intendance: Nicolas Carmo

Gestion RH: Philippe Urech

Quelques chiffres (au 31.12.24)

Effectif en EPT: 62.0

Effectif en nombre de collaborateurs: 78

Nombre de lits en long séjour: 51

Nombre de lits en court séjour: 1

Total nombre de lits: 52

Prix de pension: CHF 254.-

Moyenne P.L.A.I.S.I.R.: 220.548

Contact

EMS Maison de la Tour

Rue du Couchant 15, 1248 Hermance

Tél. + 41 22 751 91 00

info@mdlt.ch

<https://ems-maisondelatour.ch>



EMS Résidence Beauregard⁹

En bref

L'EMS Résidence Beauregard est une structure d'hébergement à long terme pour les personnes âgées (atteintes principalement de troubles cognitifs), qui se démarque par son approche centrée sur le bien-être des résidents. L'établissement est situé Ch. de Cressy 67, sur la Commune de Confignon (1232). Il propose 17 chambres doubles, pouvant, par conséquent accueillir 34 résidents en long séjour, ainsi qu'une chambre individuelle pour des accompagnements ponctuels individualisés (hypostimulation) et soins palliatifs. La Résidence Beauregard est un EMS intégré à la structure "Les Résidences" (www.ems-lesresidences.ch) dès la constitution de ce groupement. Pour une description complète de l'établissement, on se référera à son site internet.

Direction / Coordination

L'année 2024 a été marquée par différents enjeux organisationnels et techniques, nécessitant un suivi attentif de la direction.

Les objectifs de 2024 en matière de direction et de coordination ont porté sur des aspects structurels et organisationnels. La réorganisation de la direction du site a été une priorité, en raison du départ, fin 2023, de l'adjoint de direction vers un autre établissement des Résidences.

En parallèle, la direction a assuré un suivi rigoureux des hospitalisations, notamment dans les situations complexes, tout en veillant à maintenir une communication fluide et réactive avec les familles et les curateurs. Cette exigence s'est renforcée face à une augmentation notable des demandes spécifiques.

Parmi les enjeux majeurs, les dysfonctionnements récurrents du systèmes d'appel résident a conduit à planifier le renouvellement de ces équipements, qui se déployera en 2025 afin de garantir une infrastructure fiable et sécurisée.

Par ailleurs, une réflexion approfondie est en cours avec les services compétents de l'État en vue de la possible ouverture de lits SAPEM, selon une approche similaire à celle mise en place à l'EMS La Méridienne. En 2025, des décisions sont attendues concernant ce projet SAPEM, qui est susceptible de constituer une priorité stratégique tant pour l'EMS Résidence Beauregard lui-même que pour le positionnement de cette modalité spécifique d'accueil au sein des Résidences dans leur ensemble. Dans cette perspective, un accompagnement spécifique ainsi qu'une formation adaptée du personnel seront mis en place, avec l'apport d'une compétence "travail social" au sein de l'établissement.

Gestion des affaires des résidents

Afin d'améliorer la transmission des informations avec les curateurs et les services de protection de l'adulte, des mesures ont été mises en place pour optimiser la coordination et réduire ces délais. Une réunion avec les médecins, familles et résidents a été introduite afin de clarifier les règles de vie institutionnelles et améliorer la communication avec les différents interlocuteurs.

Pour la période allant de janvier 2024 à mars 2025, plusieurs objectifs ont été définis afin d'améliorer la gestion des admissions et le suivi des résidents. Depuis le courant 2024, la communication des places disponibles est adressée en priorité au case management des Résidences, un poste transversal basé à l'EMS Villa Mona. Cette démarche vise à renforcer la collaboration entre établissements et à garantir une gestion plus fluide des admissions. La gestion de la liste d'attente a ainsi également pu être optimisée grâce à cette collaboration.

Le maintien d'un taux d'occupation satisfaisant demeure une priorité, malgré l'aménagement - en 2023 - d'une chambre spécifiquement dédiée à l'accueil en soins palliatifs..

La création d'un comité consultatif des résidents constitue un objectif pour 2025, dans le but de favoriser la participation des résidents aux décisions qui les concernent.

Accompagnement en soins

Des formations ont été organisées afin de renforcer les compétences du personnel en matière d'actes médicaux délégués et de prise en charge des résidents atteints de démence. Parallèlement, des évaluations ont été menées pour garantir la qualité des soins et s'assurer que les hospitalisations soient limitées aux seules situations nécessaires.

Au-delà du maintien continu de la qualité de l'accompagnement, plusieurs priorités ont été définies. Une attention particulière a été portée à la prévention et au contrôle des infections, avec la désignation d'une référence HPCI au sein de l'établissement. Cette démarche répond aux exigences redéfinies, en 2023, par le législateur genevois et vise à renforcer les protocoles en vigueur. Dans ce contexte, la formation HPCI, initialement prévue en 2024, a été reportée à 2025 afin d'assurer une mise en œuvre optimale.

⁹ Les pages qui suivent sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences et constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'EMS Résidence Beauregard.

Par ailleurs, le travail de révision des traitements médicamenteux, engagé de longue date et avec un rôle précurseur de l'établissement en la matière, a été poursuivi en collaboration avec une pharmacienne clinicienne. L'objectif est de réduire la médication lorsque cela est possible, afin de limiter les interactions médicamenteuses problématiques et d'optimiser la prise en charge thérapeutique des résidents.

Pour 2025, la musicothérapie sera intégrée dans l'accompagnement des résidents. Cette approche permettra aux personnes non communicantes d'exprimer leurs émotions autrement que par les mots et, dans certains cas, de raviver des souvenirs. Elle offrira une nouvelle manière d'entrer en contact avec les résidents et pourra également jouer un rôle dans la prise en charge de la douleur.

Accompagnement socio-culturel

Les activités socio-culturelles ont été marquées par une diversité d'animations visant à enrichir le quotidien des résidents. Des événements festifs, des animations musicales et des sorties ont rythmé l'année, aux côtés d'un concours de peinture sur le thème marin. Des activités physiques, telles que la marche et les jeux en extérieur, ont également été proposées afin de favoriser le bien-être et le maintien des capacités motrices.

Pour 2024, plusieurs objectifs ont été poursuivis afin de renforcer l'offre d'animation et d'encourager les interactions sociales. Dès le mois de mars, une nouvelle prestation d'animation a été introduite en collaboration avec l'association *Pattes Tendues*, permettant d'intégrer la médiation animale dans l'accompagnement des résidents. Par ailleurs, le développement de l'atelier Shoezelen se poursuivra, offrant un espace sensoriel adapté aux besoins spécifiques des résidents.

Un projet de rencontre intergénérationnelle a également été mis en place, avec l'organisation d'échanges entre les résidents et des enfants du quartier ou d'une école, favorisant ainsi des liens sociaux enrichissants. Enfin, un travail de révision de la procédure relative aux référents sera mené afin d'optimiser leur rôle et d'assurer une meilleure coordination au sein du secteur de l'animation.

Enfin, un espace extérieur actuellement inutilisé sera aménagé en un coin convivial et de tranquillité, destiné aux résidents, à leurs familles et au personnel. Ce projet vise à offrir un cadre apaisant et propice aux échanges, favorisant ainsi le bien-être de tous.

Projets sociaux

L'objectif institutionnel poursuivi, au niveau des Résidences, en matière de projets sociaux est résumé dans la première partie (transversalité) du présent rapport.

Dans un établissement médico-social, l'accompagnement des résidents ne se limite pas aux soins et à l'encadrement quotidien. Offrir des perspectives d'épanouissement, de réinsertion et de valorisation personnelle est tout aussi essentiel pour renforcer leur bien-être et leur autonomie. C'est dans cette optique que plusieurs initiatives ont été développées, mettant en avant des approches artistiques, culinaires, horticoles et sociales. Chaque projet repose sur la participation active des résidents, favorisant l'expression de leurs talents, la redécouverte de leurs capacités et la création de liens sociaux enrichissants. Ces démarches, à la croisée du soin et de l'inclusion, contribuent à changer le regard porté sur la fragilité et à construire un quotidien plus dynamique et valorisant. Les premiers projets envisagés sont résumés ci-après.

"L'autre paysage intérieur" est un projet photographique qui met en lumière les passions, les talents et les rêves des résidents, en leur offrant une représentation immersive et artistique de leur monde intérieur. L'approche repose sur la co-création et la narration personnelle, permettant à chacun de s'exprimer à travers l'image. Le projet débute par des ateliers où les participants explorent leurs centres d'intérêt, avant de collaborer à la mise en scène des prises de vue. Chaque séance photo se construit autour d'un échange, où l'individu devient acteur de sa propre représentation. Un accompagnement textuel vient compléter chaque image, ajoutant une dimension narrative à l'ensemble. L'exposition finale, ouverte au public, vise à sensibiliser sur la richesse intérieure des personnes en situation de fragilité. Au-delà de l'aspect artistique, le projet cherche à renforcer l'estime de soi des participants et à offrir une nouvelle perspective sur les troubles psychiatriques à travers un regard sensible et esthétique.

"Le Jardin des Sens", quant à lui, propose un espace thérapeutique conçu pour stimuler les capacités sensorielles et cognitives des résidents, en particulier ceux souffrant de troubles neurodégénératifs ou psychiatriques. Loin d'être un simple jardin, il devient un lieu d'expériences où chaque sens est sollicité: le toucher à travers la terre et les plantes, l'odorat avec les herbes aromatiques, l'ouïe par les sons naturels et le goût grâce aux récoltes. Des ateliers sensoriels viennent enrichir cette approche, avec des exercices de mémoire olfactive et des jeux tactiles. En parallèle, des séances de jardinage en petits groupes, des ateliers de cuisine utilisant les produits cultivés et des initiatives de médiation animale favorisent une interaction enrichissante entre les résidents, leurs familles et le personnel. En réduisant l'anxiété et l'isolement, ce projet vise à renforcer le bien-être global et à recréer du lien social. Dans le même esprit, un autre projet de jardin ("Jardin zen") est également en cours de réalisation.

Enfin, "Mobilité solidaire et (ré)insertion" propose une approche innovante pour favoriser l'insertion sociale et la mobilité des résidents grâce à un projet de livraison à vélo-tandem. Après une formation sur la conduite sécurisée, l'entretien des vélos et la gestion logistique, les participants s'impliquent dans un service de distribution de produits, fonctionnant en binôme soignant-soigné. Chacun joue un rôle spécifique, qu'il s'agisse de la conduite, de la gestion des livraisons ou de la maintenance des vélos. L'accompagnement social complète le dispositif en mettant l'accent sur l'autonomie et la gestion des émotions. En plus de générer des revenus à travers la vente et la livraison, ce projet permet de renforcer l'estime de soi des participants, d'améliorer leur condition physique et d'encourager une démarche durable et solidaire.

À travers ces initiatives, l'objectif global reste le même: offrir aux résidents des outils concrets pour retrouver confiance, favoriser l'autonomie et créer des passerelles vers une réinsertion progressive. Chaque projet, en alliant apprentissage, responsabilité et valorisation, contribue à transformer des situations fragiles en opportunités d'épanouissement personnel et collectif.

Nota bene: les mêmes projets sont également prévus - certains en interconnexion - au sein de l'EMS La Méridienne.

Hôtellerie et intendance

Tout au long de l'année, la continuité des services a été assurée malgré les absences et les besoins en remplacements. La cuisine a veillé à adapter les menus aux attentes et aux besoins des résidents, tandis que les équipes de ménage et de lingerie ont contribué au confort quotidien des pensionnaires en maintenant des standards élevés d'hygiène et de propreté.

En 2024, une réflexion sera menée autour de la mise en valeur de la table et des ustensiles utilisés lors des repas, afin d'améliorer l'expérience des résidents et de favoriser une atmosphère conviviale. Par ailleurs, l'accent sera mis sur le renforcement de l'interdisciplinarité, qui demeure la clé de voûte de l'accompagnement au sein de l'établissement.

Pour 2025, plusieurs initiatives viendront enrichir l'offre hôtelière et renforcer l'implication des résidents dans leur quotidien. En collaboration avec Eldora, un atelier table ronde sera mis en place, permettant aux résidents d'échanger sur les menus et de faire des propositions une fois par semaine. Une initiative gourmande viendra compléter ce projet: une fois par semaine, la soupe du résident sera préparée par l'équipe de cuisine, selon une recette proposée par l'un des résidents, et servie au repas de midi.

Achats et inventaires

Tout au long de l'année, la continuité des services a été assurée malgré les absences et les besoins en remplacements. La cuisine a veillé à adapter les menus aux attentes et aux besoins des résidents, tandis que les équipes de ménage et de lingerie ont contribué au confort quotidien des pensionnaires en maintenant des standards élevés d'hygiène et de propreté.

En 2024, une réflexion sera menée autour de la mise en valeur de la table et des ustensiles utilisés lors des repas, afin d'améliorer l'expérience des résidents et de favoriser une atmosphère conviviale. Par ailleurs, l'accent sera mis sur le renforcement de l'interdisciplinarité, qui demeure la clé de voûte de l'accompagnement au sein de l'établissement.

Pour 2025, plusieurs initiatives viendront enrichir l'offre hôtelière et renforcer l'implication des résidents dans leur quotidien. En collaboration avec Eldora, un atelier table ronde sera mis en place, permettant aux résidents d'échanger sur les menus et de faire des propositions une fois par semaine. Une initiative gourmande viendra compléter ce projet: une fois par semaine, la soupe du résident sera préparée par l'équipe Eldora, selon une recette proposée par l'un des résidents, et servie au repas de midi.

Enfin, un espace extérieur actuellement inutilisé sera aménagé en un coin convivial et de tranquillité, destiné aux résidents, à leurs familles et au personnel. Ce projet vise à offrir un cadre apaisant et propice aux échanges, favorisant ainsi le bien-être de tous.

Technique / Logistique / Bâtiment

L'équipe technique a effectué les réparations d'équipements essentiels, comme l'auto-laveuse et le lave-linge. Des améliorations ont été apportées aux espaces extérieurs, notamment avec la rénovation du mobilier de jardin.

Ressources humaines

Des départs et absences ont touché les secteurs des soins et de la maintenance technique. Un recrutement actif et l'intégration de nouveaux collaborateurs ont permis d'assurer la continuité des services. Des formations ont été proposées pour le développement des compétences.

Communication

Après les travaux de mise à jour des moyens de communication de base de l'établissement à fin 2023 (notamment par la création d'un site internet mettant en exergue les modalités d'accompagnement spécifiques de l'établissement), il n'a pas été réalisé d'autres actions significatives en matière de communication en 2024, à l'exception d'un petit document de présentation de l'établissement, à l'usage principal des services sociaux des Hôpitaux universitaires de Genève. Ce document a été directement décliné à partir des pages du site internet de l'établissement, dans un souci de cohérence de l'information.

Projet institutionnel

L'EMS Résidence Beauregard accueille de manière durable et individualisée les personnes âgées, dont l'état de santé, physique ou psychique, ne justifie pas d'un traitement en milieu hospitalier, mais exige un encadrement de soins et d'accompagnement rapproché.

Atmosphère bienveillante

Au cœur d'un espace ouvert, chaleureux et familial, l'accueil proposé à Beauregard crée une atmosphère propice à une vie bienveillante. Les résidents, considérés comme étant "chez eux", bénéficient d'une hospitalité sans restriction, accompagnée d'une disponibilité d'écoute.

La Résidence Beauregard est un établissement médico-social dont la structure se prête particulièrement bien à la prise en charge de personnes âgées présentant des pathologies liées à des troubles psychiatriques, aux différentes démences et à la maladie d'Alzheimer.

Équipes de référence dédiées

Le projet de prise en charge, élaboré par la Résidence Beauregard, privilégie une prise en charge personnalisée du pensionnaire, sans écarter la dimension institutionnelle. Chaque résident est suivi par son équipe de référence pendant la durée de son séjour.

De 8h à 20h, 7 jours sur 7, une variété d'activités adaptées anime l'environnement de la maison et du quartier dans lequel se trouve celle-ci. La cuisine sur place propose des repas personnalisés, avec la possibilité de livraison à domicile. L'objectif constant est de surmonter les préjugés liés à la prise en charge de la démence.

L'expression individuelle des résidents est encouragée en favorisant des sorties quasi-quotidiennes pour rompre avec la routine. Chacun est considéré dans sa globalité en tant qu'individu, mettant en avant son parcours d'adulte et de citoyen plutôt que de le réduire à ses problèmes de comportement ou de santé. L'approche mise sur la satisfaction des besoins au-delà du strict nécessaire, favorisant le "superflu essentiel" pour permettre à chacun de continuer à vivre pleinement.

Au cœur de ces convictions se trouve l'idée que les traitements médicaux ne représentent qu'une fraction de la solution de prise en charge de la personne âgée, soulignant l'importance cruciale de l'accompagnement humain.

Psychogériatrie

La vocation première étant la psychogériatrie, les troubles cognitifs - entraînant des troubles du comportement - n'affectent pas l'accueil et l'accompagnement proposé à Beauregard. La volonté est de maximiser les soins en interne ou en ambulatoire, réservant le recours aux hôpitaux uniquement en cas d'absolue nécessité.

Deux médecins sont disponibles en permanence, et un fort accent est mis sur la formation continue de toutes les équipes.

Données légales

Nature de l'établissement: EMS

Exploitant: Résidence Beauregard SA

Autorisation d'exploitation: 27.02.2023

Statut juridique: société anonyme à but non lucratif

Statut fiscal: exonération (durée indéterminée)

Directrice: Tiziana Schaller

Infirmière-chef et responsable de la coordination: Rosalba Jiji

Président CA: Tiziana Schaller

Médecin-répondant: Dr Philippe Schaller

Organisation faîtière: Fegems

Signatures autorisées (extrait du registre du commerce)

Schaller Tiziana, d'Onsernone, à Presinge

adm. prés.

signature coll. à 2

Deberti Mattia, de Onsernone, à Genève

adm.

signature coll. à 2

Schaller Clément, de Val Terbi, à Presinge

adm.

signature coll. à 2

Schaller Philippe, de Plan-les-Ouates, à Presinge

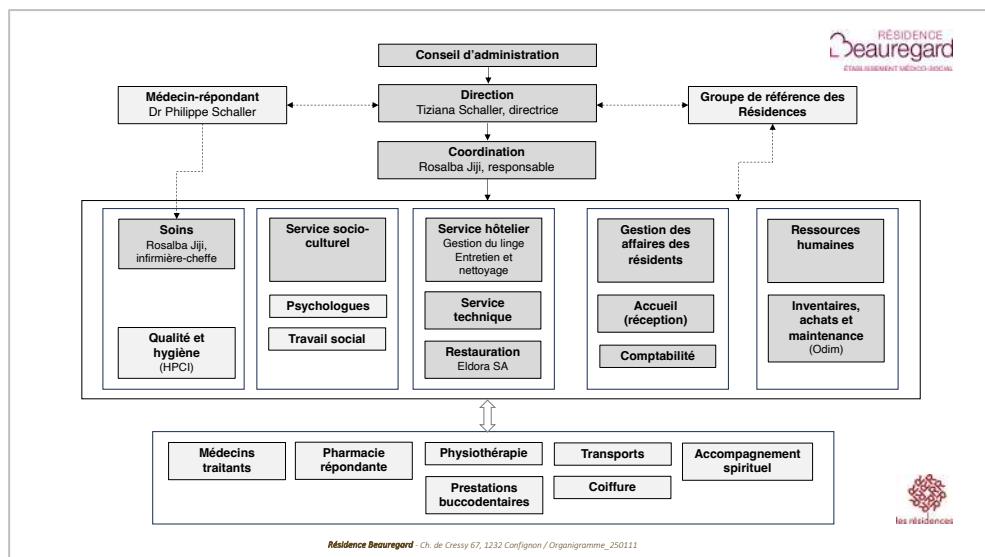
adm.

signature coll. à 2

PUBLEX Fiduciaire SARL (CHE-104.303.262)

organe de révision

Organigramme



Principales fonctions au sein de l'établissement

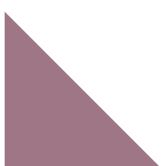
Direction: Tiziana Schaller
 Coordination: Rosalba Jiji
 Soins: Rosalba Jiji (infirmière-cheffe)
 Animation: Colette Cassani
 Projets sociaux: Philippe Rougemont
 Gestion des affaires des résidents: Sonia Herrli

Quelques chiffres (au 31.12.24)

Effectif en EPT: 39.3
 Effectif en nombre de collaborateurs: 47
 Nombre de lits en long séjour: 34
 Nombre de lits en court séjour: 0
 Total nombre de lits: 34
 Prix de pension: CHF 217.-
 Moyenne P.L.A.I.S.I.R.: 217.569

Contact

EMS Résidence Beauregard
 Ch. de Cressy 67, 1232 Confignon
 Tél. +41 22 727 05 27
 info@ems-beauregard.ch
 https://www.ems-beauregard.ch



EMS Villa Mona¹⁰

En bref

La Villa Mona est un EMS intégré à la structure "Les Résidences" en 2018. L'établissement est situé Ch. Etienne-Chennaz 14, sur la Commune de Thônex (1226). Il propose 22 chambres individuelles et 14 chambres doubles, pouvant, par conséquent accueillir 50 résidants en long séjour. Il est aussi doté d'une unité d'accueil temporaire de répit (UATR) de 2 lits, pour des courts séjours. A noter que, dans un périmètre géographique relativement concentré, l'EMS Villa Mona entretient des synergies avec d'autres établissements des Résidences, en particulier l'IEPA Clair-Val (IEPA), membre de la même association (Mona Hanna), Les Jardins de Mona (Résidence-services)¹¹, la Fondation SeAD (OSAD¹²) et La Caf' (café-restaurant transgénérationnel). Pour une description complète de l'établissement, on se référera à son site internet.

Direction / Coordination

Suivi et consolidation des actions engagées

Les objectifs fixés pour 2024 s'inscrivaient dans une logique de suivi et de consolidation des actions mises en place, notamment au cours du second semestre 2023. L'organisation des équipes ayant été stabilisée, il s'agissait avant tout de renforcer cette dynamique. Le travail interdisciplinaire devait être développé, en mettant l'accent sur une approche holistique s'appuyant sur la complémentarité de la nouvelle équipe de cadres. Par ailleurs, les groupes interdisciplinaires issus de l'initiative post-GRESI 2022 devaient être réactivés afin d'améliorer l'implication des équipes et la qualité de l'accompagnement.

Cadre budgétaire

En parallèle, une attention particulière devait être portée au respect du cadre budgétaire fixé par l'autorité de subventionnement. Cela impliquait une approche précise et créative dans le traitement des évaluations P.L.A.I.S.I.R., ainsi qu'une rigueur accrue en matière de gestion administrative, tant sur les aspects comptables que dans la gestion des ressources humaines.

Évaluation des compétences

Sur le plan des compétences, une infirmière évaluateuse P.L.A.I.S.I.R., a été formée et bénéficia d'un accompagnement pour consolider ses connaissances. Afin d'améliorer la pertinence des évaluations, celles-ci font désormais l'objet d'une relecture systématique par l'infirmier chef et le psychologue. Une attention particulière est portée à l'argumentation des situations d'accompagnement complexes, notamment lors des relectures téléphoniques.

Organisation

La planification des services a été assainie et respecte désormais la dotation allouée à chaque secteur. Des ajustements ont été réalisés pour optimiser l'organisation du travail quotidien et garantir une meilleure fluidité des opérations.

Un travail spécifique a également été mené sur la clarification des rôles et des responsabilités. En particulier, l'infirmier référent du résident a désormais un rôle central en tant que "pilote" du projet d'accompagnement individuel pluridisciplinaire. Cette approche nécessitera une consolidation en 2025, qui passera notamment par l'instauration d'un bilan annuel réunissant le résident, ses proches et l'ensemble des équipes pluridisciplinaires, ainsi que par la systématisation des bilans d'intégration après l'entrée en établissement.

Absences et remplacements

Enfin, la gestion des absences et des remplacements doit répondre aux impératifs budgétaires. Une rigueur accrue est donc mise en place pour garantir un équilibre entre la continuité des soins et le respect des contraintes financières.

Collaboration avec la commune

2024 a marqué un renforcement de la collaboration, déjà bien présente, avec la commune de Thônex et, en particulier, le service de la cohésion sociale.

En avant-première d'une semaine "Bien dans ma vi(lle)"¹³ qui se tiendra, sur la base d'un projet réalisé en commun entre le service social de la commune et "Les Résidences", au mois de mai 2025, une présence marquée de l'EMS Villa Mona lors de la séance de présentation du premier "Guide seniors" de la commune, en décembre 2024, est à relever et témoigne de la confiance respective des partenaires autour de l'accompagnement de la personne âgée à Thônex.

¹⁰ Les pages qui suivent sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences et constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'EMS Villa Mona.

¹¹ Cf. note(s) dans différents chapitres du rapport, notamment dans la 1e partie (transversalité)

¹² Organisation d'aide et de soins à domicile

¹³ *Bien dans ma vi(lle)*, initié il y a quelques années par l'association Viva, se positionne comme un programme unique et innovant de rencontres et de bien-être pour les seniors. Les activités proposées visent à permettre aux participants de découvrir des disciplines physiques accessibles, d'approfondir leur engagement social et de stimuler leur santé psychique.

Gestion des affaires des résidents

L'année 2024 a vu l'accueil de 26 résidents en long séjour; elle a été également marquée par 27 décès. Le service d'unité d'accueil temporaire et de répit (UATR) a enregistré 54 admissions, avec une fréquence de retours de plusieurs familles, confirmant la pertinence de cette offre pour des besoins ponctuels et urgents. Par ailleurs, 5 personnes ont bénéficié d'un accueil en journée, facilitant leur intégration progressive en EMS. Le taux d'occupation global s'élève à 99,72%, avec 99,73% pour les admissions en long séjour et 99,45% pour les courts séjours.

Règlement de maison

Dès décembre 2024, l'introduction du règlement de maison a été accompagnée d'une communication formelle avec la facturation. L'ajustement des tarifs de pension pour 2025 inclut une augmentation du coût des soins de CHF 10 à compter du 1er janvier.

Case management

Le case management joue un rôle central dans l'orientation des futurs résidents avant leur entrée en EMS. Son intervention se concentre sur l'évaluation des besoins et l'aiguillage des personnes vers les solutions les plus adaptées à leur situation. Il ne prend pas part aux soins, mais assure un accompagnement administratif et organisationnel en amont de l'admission. Cette approche permet d'optimiser les ressources en garantissant que chaque personne bénéficie d'une prise en charge cohérente et adaptée à son parcours de vie. En facilitant les démarches et en coordonnant les différents acteurs impliqués, le case management contribue à fluidifier les transitions et à assurer une intégration harmonieuse en établissement.

Accueil le week-end

Depuis février 2025, la gestion de l'accueil durant les week-ends a été confiée à des étudiants en médecine, lesquels assurent, par ailleurs, une fonction de veilleurs de nuit dans d'autres entités des Résidences (IEPA Clair-Val, Jardins de Mona).

Cette nouvelle organisation vise à garantir un accueil de qualité pour les familles, les visiteurs et les résidents, sans générer les complications de planning (compensations horaires) qui résultait du tournus de présence de l'équipe régulière de la réception de l'établissement.

Le rôle des "veilleurs du week-end" est d'accueillir et orienter les visiteurs dans l'établissement. Lorsque la fréquentation le permet, les veilleurs peuvent être amenés à partager des moments conviviaux avec les résidents et leurs proches, dans les espaces communs proches de la réception. Ils contribuent ainsi à la qualité globale de l'accompagnement poursuivie par l'EMS Villa Mona.

Accompagnement en soins

Infirmier-chef

L'arrivée d'un nouvel infirmier-chef en décembre 2023 a marqué une étape importante pour l'organisation des soins. Dès sa prise de fonction, il a entrepris une analyse approfondie des pratiques en place, mettant en évidence des axes d'amélioration et de consolidation. L'année 2024 a ainsi été consacrée à la mise en œuvre de ces ajustements et à l'évaluation des objectifs définis.

Qualité et hygiène

Parmi les priorités, la mise à jour du dossier "qualité et hygiène" a occupé une place centrale. Ce travail, qui dépasse les exigences du GRESI, a permis de structurer les documents, jusque-là dispersés et parfois disponibles sous différentes versions. L'objectif était d'améliorer la clarté et l'exhaustivité des outils de suivi, tels que les procédures et directives. Cette mise à jour a également constitué une étape essentielle en vue de la mise en place d'un intranet, un projet récurrent nécessitant un socle documentaire fiable.

GRESI

L'évolution des critères d'évaluation du GRESI en 2024, notamment en ce qui concerne les troubles cognitifs, a renforcé la nécessité de stabiliser cette documentation. Un socle clair et structuré a permis d'intégrer de nouveaux outils et d'assurer un suivi cohérent des exigences institutionnelles.

La visite du GRESI en 2024 a confirmé les nombreuses améliorations mises en place, bien que certains axes d'évolution demeurent, notamment en ce qui concerne les transmissions ciblées et le classement des informations du dossier informatisé. Un travail conséquent a également été mené sur l'accompagnement des SCPD (symptômes comportementaux et psychologiques de la démence), avec une montée en compétence notable des équipes.

Posture

Un questionnement persiste sur l'usage du tutoiement ou l'appel par le prénom pour certains résidents. La confusion entre esprit de famille et familiarité nécessite une clarification institutionnelle à destination de l'ensemble des équipes. Un travail a été initié avec le psychologue et se poursuivra en 2025 avec la nouvelle psychologue.

Compétences

L'acquisition de compétences juridiques relatives aux obligations professionnelles (législation sur les mesures de contraintes, protection de l'adulte, directives anticipées, etc.) a été renforcée grâce à des coachings individuels. Les infirmiers maîtrisent désormais ces concepts, mais des sessions de rappel et d'approfondissement seront envisagées.

Suivi individuels

Malgré la reprise des suivis individuels et des projets personnalisés, des difficultés organisationnelles persistent. L'identification d'un "moment idéal" pour ces suivis reste un défi, certains professionnels étant régulièrement indisponibles au moment prévu.

Suivi informatisé

L'enregistrement des actes dans le système d'information (DIR/Sadies) demeure un point d'amélioration, notamment en ce qui concerne la validation par les aides-soignants. Toutefois, la disponibilité limitée des postes informatiques freine les avancées. Cet objectif sera reconduit en 2025.

Autonomie infirmière

L'équipe infirmière a évolué vers une posture plus autonome, dépassant la simple exécution des tâches. Elle est désormais en mesure d'assurer le pilotage quotidien des soins tout en respectant son champ de compétences.

Formations et consolidation des pratiques

Des formations de base en hygiène (hygiène bucco-dentaire, circuit du linge, etc.) ont été demandées pour 2025, en raison d'un besoin de montée en compétence identifié. L'accompagnement des personnes atteintes de démences, de malvoyance et de déficiences auditives reste un axe prioritaire, en cohérence avec les objectifs du GRESI pour 2024. Un travail spécifique a été entrepris sur les SCPD, avec l'instauration de "vignettes cliniques pluridisciplinaires" visant à consolider les bonnes pratiques. Cette approche sera poursuivie et pérennisée en 2025.

Renforcement de l'interdisciplinarité

Le développement d'une approche holistique passe par une amélioration des passages de relais entre équipes. Un travail important a été mené pour renforcer la solidarité interdisciplinaire, et les équipes intègrent désormais la notion selon laquelle "tout le monde est accompagnant et soignant dans la mesure de ses compétences". Les comportements de fuite ou d'évitement ont ainsi été largement réduits.

Rôle des ASSC

Les ASSC connaissent mieux leur rôle et leurs limites, ce qui favorise une collaboration efficace avec l'équipe infirmière. La présence d'un apprenti ASSC contribue également à améliorer la compréhension mutuelle des compétences et responsabilités de chacun.

Conclusion

L'année 2024 a été marquée par des avancées significatives en matière d'accompagnement en soins, tant sur le plan des compétences que de l'organisation. Les efforts engagés devront être consolidés en 2025, avec une attention particulière portée à l'amélioration continue des transmissions, de l'interdisciplinarité et du suivi informatisé. L'accompagnement des résidents, notamment ceux atteints de troubles cognitifs, restera au cœur des priorités afin de garantir une prise en charge toujours plus adaptée et bienveillante.

Accompagnement socio-culturel

Une année riche en activité

Tout au long de l'année 2024, le service socio-culturel de l'EMS Villa Mona a poursuivi sa mission avec passion, proposant aux résidents un programme adapté mais varié, conçu pour stimuler, divertir et favoriser les rencontres. De nombreuses activités ont rythmé et structuré le quotidien, apportant à chacun des instants précieux de partage, de bien-être et d'évasion.

Bouger pour mieux vivre

Le mouvement et l'entretien de la mobilité ont occupé une place importante grâce aux séances régulières de gym douce, de tai-chi et d'ateliers d'équilibre. L'association Cyclomoov a également offert aux résidents, durant les beaux jours, la possibilité de découvrir les environs en vélo adapté, une expérience de mobilité douce particulièrement appréciée.

Musique et danse

La musique et la danse ont ponctué l'année de concerts, de spectacles et de séances de chant animées par Patrick Blanchard ainsi que d'autres innombrables moments festifs liés aux arts de la scène. En

septembre, la guinguette au Pré-de-l'Eau a ainsi permis aux résidents de la Villa Mona et de la Maison de la Tour de revivre l'ambiance joyeuse des bals d'antan, autour d'une paëlla savoureuse.

Art créatif

L'art a également occupé une place de choix au sein de l'établissement avec un superbe projet de photographie, où les résidents se sont eux-mêmes glissés dans la peau d'artistes-photographes, sous la houlette de la photographe Diane Bouchet. Ce projet créatif a permis aux participants de s'exprimer à travers l'image, de capturer des instants de leur quotidien et de poser un regard artistique sur leur environnement. L'aboutissement de cette démarche a donné lieu à de magnifiques expositions, mettant en lumière leur sensibilité, leur talent et le regard qu'ils portent sur leur lieu de vie.

Cuisine et animation

La cuisine n'a pas été en reste, avec des ateliers de pâtisserie, des repas "Comme À La Maison" où les résidents ont pu retrouver le plaisir de faire les commissions, cuisiner et de partager un bon repas auquel chacun a pu apporter sa touche.

Moments de complicité

Le quotidien de l'EMS est également rythmé par des moments d'animation qui, bien que discrets, sont essentiels au bien-être des résidents. Jeux, quiz, lotos, scrabble, projections de reportages, mots croisés géants, débats et lectures viennent stimuler l'esprit et favoriser les échanges. À cela s'ajoutent des instants informels de grande qualité entre le personnel et les résidents, véritables parenthèses chaleureuses de complicité et d'écoute qui participent à la richesse de la vie de l'établissement.

Rencontres insolites

Les rencontres et échanges plus inhabituels ont aussi enrichi la vie de l'EMS, comme la venue du Poney Club de Presinge qui apporte à chacune de ses venues douceur et émerveillement. La boutique *Toi+Moi* a, elle, recréé l'expérience d'une sortie shopping, plongeant l'établissement dans une ambiance digne des grandes "Fashion Week" de Milan ou Paris.

Liens intergénérationnels

Les enfants ont aussi joué un rôle important, notamment à travers les festivités du Noël des enfants des collaborateurs et ses ateliers créatifs, ainsi que les liens avec les classes de l'école primaire de Marcelly. Ces échanges se sont poursuivis lors du Noël des familles, un moment chaleureux et festif autour d'un grand repas de fête durant lequel plus de 150 plats gastronomiques ont été servis.

Sorties et escapades

Les sorties et événements ont également été nombreux, apportant une véritable bouffée d'air frais aux résidents. Escapades hebdomadaires au cinéma, croisières gourmandes, visites de musées et de zoos, balades en bateau... autant d'occasions d'évasion et de découverte. Au printemps, un séjour au Tessin, organisé en collaboration avec la Maison de la Tour, a permis à plusieurs résidents de profiter d'un cadre enchanteur et d'un moment de dépaysement.

Immersion culturelle

L'année a aussi été marquée par une belle ouverture sur le monde culturel grâce à un partenariat avec le Théâtre de la Comédie de Genève. Ce projet a offert aux résidents l'opportunité de découvrir le théâtre et ses coulisses, de rencontrer les costumières, d'assister à des représentations et même de s'initier à l'expression théâtrale.

Amour et amitié en EMS

Par ailleurs, une réflexion plus intime s'est invitée au cœur de l'établissement à travers l'exposition Coup de foudre en EMS et l'organisation d'un speed dating avec les résidents de la Maison de la Tour. Ces initiatives ont permis d'ouvrir le dialogue sur la vie sentimentale des résidents, un sujet qui trouve pleinement sa place dans la dynamique de bien-être et d'épanouissement portée par l'EMS.

Enfin, la mise en place d'un comité des résidents a permis à chacun d'exprimer ses envies et d'être acteur de la dynamique de l'établissement.

Célébrations et traditions

Le service socio-culturel joue un rôle central dans l'organisation de tous les événements incontournables du calendrier, tels que Noël, Pâques, le 1er août, l'Escalade et bien d'autres fêtes traditionnelles. Ces célébrations permettent aux résidents de garder un lien vivant avec les traditions et de partager des moments festifs en compagnie des autres résidents, de leurs familles et du personnel.

Accompagnement au quotidien

Les animateurs interviennent aussi dans les moments du quotidien: ils aident les résidents qui ne peuvent pas manger seuls durant les repas et se rendent en chambre auprès des résidents qui n'en sortent que rarement.

Soutien dans les moments sensibles

Les membres du service socio-culturel (tout comme d'autres collaborateurs de l'établissement) accompagnent les résidents qui le souhaitent aux obsèques de leurs disparus. Parfois, ils sont amenés à représenter l'établissement lors des cérémonies, notamment suite aux décès des résidents eux-mêmes, dans le sens d'un accompagnement jusqu'aux dernières étapes de la vie.. Des moments de mémoire et de souvenir sont proposés aux familles, dans les temps qui suivent le décès de leur proche.

Organisation minutieuse

Derrière chaque activité, spectacle ou événement, un travail considérable d'organisation et de logistique est mené en amont par l'équipe du service socio-culturel. La préparation implique une coordination minutieuse avec les autres services de l'EMS, la gestion du matériel, la planification des ressources humaines ou financières et la mise en place de l'ensemble des éléments nécessaires pour garantir le bon déroulement des activités. Car, loin d'être uniquement récréatives, les activités nécessitent une préparation méticuleuse et un engagement constant afin de garantir aux résidents un cadre de vie stimulant, bienveillant et dynamique.

Suivi rigoureux

Chaque événement est également répertorié dans les programmes informatiques ad hoc, permettant ainsi un suivi précis des résidents et de leur participation aux différentes activités. Ce système offre une vision claire de leur engagement et permet d'adapter continuellement l'offre culturelle et sociale à leurs attentes et besoins.

Engagement constant

Toutes les activités, tous les moments d'échange sont le fruit d'un travail rigoureux de planification, d'adaptation et d'innovation, où l'humain reste toujours au centre des préoccupations... même si l'animateur doit "distraire" un peu de son temps devant son ordinateur, à des fins de préparation et d'organisation, en amont et en aval de chaque action. Grâce à cet engagement, le service socio-culturel insuffle une énergie précieuse à la Villa Mona, faisant de l'établissement un véritable lieu de vie où chacun trouve sa place.

L'année 2024 a ainsi été une année riche en émotions, en rencontres et en découvertes, où chacun a pu trouver des activités à son goût, renforcer ses liens sociaux et profiter pleinement de tout ce que l'EMS Villa Mona a à offrir.

Perspectives

Le principal objectif du service socio-culturel portera sur l'implémentation du concept général présenté dans la partie transversale du présent rapport.

L'année 2025 visera à élargir encore les offres culturelles et à développer des projets inter-EMS, afin de renforcer les échanges et la cohésion sociale entre les établissements.

Elle sera aussi l'occasion de projets transversaux (Maison de la Tour et Villa Mona) dans le domaine de l'art-thérapie, avec la reprise de ce domaine par une collaboratrice déjà présente au sein du service socio-culturel dans un des établissements des Résidences.

On notera enfin, au moment de la rédaction du présent rapport, la création d'un comité des résidents de l'EMS Villa Mona, sur un modèle similaire à celui déjà mis en place, en 2024, à la Maison de la Tour.

Hôtellerie et intendance

Organisation des équipes

L'année 2024 a été marquée par plusieurs évolutions dans le secteur de l'hôtellerie et de l'intendance, visant à améliorer la qualité des prestations et l'organisation des équipes.

En matière d'organisation, une nouvelle gouvernante a pris ses fonctions en avril 2024, avec la responsabilité des services hôteliers de l'établissement. Elle collabore étroitement avec un adjoint déjà en poste afin d'assurer une gestion efficace des équipes et des prestations.

Lingerie

Des problèmes récurrents ont nécessité une réflexion approfondie. Face aux difficultés persistantes, tant en termes de qualité des prestations que de climat de travail, la direction générale a décidé de l'externalisation du linge plat et éponge à partir de 2025.

Hygiène et sécurité alimentaire

Des mesures concrètes ont été mises en place pour garantir la qualité des services hôteliers. En 2024, un contrôle rigoureux du nettoyage du matériel et de la température du réfrigérateur du restaurant a été instauré. Pour poursuivre cette dynamique d'amélioration, une formation de sensibilisation aux normes HACCP sera proposée en 2025 à l'ensemble des collaborateurs, afin de renforcer les bonnes pratiques en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire.

Collaboration avec l'EMS Maison de la Tour

La coopération entre l'EMS Villa Mona et l'EMS Maison de la Tour a été renforcée, notamment dans la gestion des fournisseurs. Les partenaires actuels pour les produits de nettoyage et la vaisselle – Wetrok et Ecotel – ont été maintenus pour les deux établissements, de même que les fournisseurs de consommables Anselmi et Saniswiss.

Restauration & cuisine

La définition d'objectifs spécifiques pour la cuisine reste en discussion avec Eldora. Dans ce contexte, on se référera au chapitre correspondant dans la 1e partie du rapport (Transversalité), pour des objectifs spécifiques concernant l'implication de la cuisine dans la vie des établissements et l'accompagnement des résidents.

Perspectives

Le renforcement de la collaboration entre l'intendance et le secteur animation, resté en suspens ces derniers mois, doit être relancé dans l'esprit de l'accompagnement préconisé au sein de l'établissement.

Achats et inventaires

Le travail s'est poursuivi autour des objectifs suivants, définis dès 2023:

- finalisation des inventaires et amélioration de leur gestion;
- poursuite des travaux préparatoires à la création d'une centrale d'achat pour les consommables et d'une réflexion concernant la centralisation de la négociation des contrats d'entretien et de maintenance;

le tout dans une approche transversale aux établissements des Résidences¹⁴.

Technique / Logistique

Travaux de mise en conformité du bâtiment

Les travaux de mise en conformité de la Villa Mona s'organisent autour de plusieurs interventions ciblées, validées sur la base du rapport de Richard Conseils & Associés SA. La priorité est donnée à la sécurisation des circulations et des espaces communs, notamment par la modification des cages d'escaliers et des halls. Les parois vitrées existantes seront systématiquement remplacées par des parois pleines en placo-plâtre avec isolant, tandis que les portes seront remplacées par des modèles EI30, intégrant une résistance au feu et, dans certains cas, une motorisation adaptée au fonctionnement actuel avec ventouses et boutons pousoirs anti-errance.

Les portes des chambres, du rez-de-chaussée à l'attique, feront l'objet d'un remplacement conforme aux standards actuels. Elles adopteront une finition stratifiée avec des coloris définis selon le concept décoratif en vigueur. Le hall central des étages supérieurs subira également une transformation similaire, avec l'installation de nouvelles portes pleines qui se fermeront automatiquement en cas de déclenchement de la détection incendie.

Dans la salle d'animation du premier étage, les parois vitrées seront remplacées par des parois pleines, mais les portes resteront totalement vitrées. Le hall central du premier étage bénéficiera, quant à lui, d'un nouveau faux-plafond, en réutilisant les plaques démontées sur les autres niveaux. L'ensemble du bâtiment verra son éclairage amélioré, avec le remplacement des appliques murales par un modèle plus sobre et fonctionnel, et la réalisation d'un devis pour l'éventuel renouvellement des luminaires intégrés aux faux-plafonds.

Suite aux travaux menés au niveau de la réception, en 2024, le rez-de-chaussée connaîtra également des modifications importantes, notamment au niveau de la signalétique et de l'accès aux espaces communs. Un concept décoratif à motifs floraux sera appliqué sur la paroi vitrée du sas d'entrée, tandis que les accès à la salle du restaurant seront entièrement repensés: les parois vitrées laisseront place à des parois pleines, et la

¹⁴ On se référera, à ce propos, à la 1e partie (transversalité) du présent rapport.

porte automatique en bois sera remplacée par une porte en aluminium laqué blanc, résistante au feu. Une télévision sera installée pour l'affichage des informations, en remplacement du chevalet actuel.

La mise en place d'une nouvelle signalétique accompagnera ces transformations. Le concept proposé par l'atelier Expression Créative (Jean-Charles Rochat) est validé et en attente d'une dernière validation technique avec le menuisier. Une signalisation spécifique pour l'UATR sera ajoutée, incluant des plaquettes destinées à afficher les noms des résidents de passage.

Par ailleurs, le salon de coiffure fera l'objet d'une refonte complète. Le mobilier existant sera démonté afin de créer deux zones distinctes: l'une dédiée aux soins (pédicures, massages...), l'autre réservée à la coiffure. L'aménagement devra permettre l'accueil de personnes en fauteuil roulant, avec un bac de lavage adapté. La société New Mobil Hair est pressentie pour la réalisation du concept, qui intégrera également des protections murales et un film vitrophanie sur les vitrages.

Enfin, certaines adaptations pourraient être envisagées au sous-sol, en fonction des recommandations en matière de sécurité au travail (MSST), un point restant à traiter à part.

L'ensemble de ces travaux est encadré par un budget actualisé et un jeu de plans détaillant chaque intervention. Les documents de référence, notamment le rapport de Richard Conseils & Associés, sont partie intégrante du dossier.

Ressources humaines

Réorganisation du service

L'année 2024 a été marquée par des ajustements organisationnels au sein du service des ressources humaines. Suite au départ à la retraite de Mme Christine Rickly, une réorganisation a été nécessaire, avec l'appui de M. Philippe Urech, gestionnaire RH, opérant en transversalité entre les EMS Villa Mona et Maison de la Tour.

Ce changement a nécessité une gestion en urgence des priorités, notamment pour assurer le traitement des salaires dès janvier 2024 et répondre aux différentes sollicitations administratives. La gestion RH a progressivement évolué vers une structuration plus efficiente, avec l'introduction de nouvelles procédures, telles que la digitalisation des dossiers collaborateurs, auparavant uniquement disponibles en format papier. Ce processus est en cours et devrait être finalisé en 2025.

Nouveau logiciel de gestion des salaires

Un des projets majeurs de l'année a été la transition vers le logiciel Gunto salaire, destiné à remplacer l'ancien système Sadies. Une première phase a permis l'intégration des bases de données des collaborateurs, suivie d'une période d'adaptation où certains ajustements manuels ont été nécessaires, notamment pour la gestion des groupes de fonctions et des taux d'assurances maladie et accident. La finalisation de l'aspect comptable est prévue pour début 2025.

Planification et respect de la dotation

En 2024, la gestion des effectifs a été conforme aux ressources allouées. Le recours aux remplacements intérimaires a été limité et maîtrisé en fonction des budgets disponibles (APG).

Absences et interim

Afin d'améliorer la gestion des absences, un système de suivi a été intégré à Villa Mona, sur le modèle existant à Maison de la Tour. Ce dispositif permet un suivi précis des certificats médicaux ainsi que des indemnités APG (maladie et accident), ce qui facilite la maîtrise des coûts.

En parallèle, des règles strictes ont été appliquées pour encadrer le recours à l'intérim. Une attention particulière a été portée à l'adéquation entre les indemnités reçues et les frais d'intérim, afin d'éviter toute dérive budgétaire. Cette approche rigoureuse a permis de maintenir les coûts sous contrôle en 2024.

Standardisation des documents RH

Dans un souci d'harmonisation au sein du groupe, une standardisation des documents RH a été mise en place. Désormais, toutes les demandes relatives aux contrats, certificats de travail et autres documents administratifs sont traitées via des modèles préétablis par le groupe de référence des Résidences.

Si cette initiative favorise l'uniformisation, elle a cependant engendré quelques ralentissements dans le traitement des demandes, nécessitant un suivi administratif plus rigoureux. La mise à disposition complète des nouveaux modèles est attendue en 2025 afin d'améliorer l'efficience de ce processus.

Perspectives

L'année 2025 sera consacrée à la finalisation des chantiers en cours. La digitalisation des dossiers collaborateurs devra être achevée, permettant une gestion plus efficiente et un accès facilité aux informations. L'optimisation du logiciel Gunto salaire constituera également une priorité, afin que l'ensemble du processus de gestion des salaires soit totalement automatisé et opérationnel sans intervention manuelle.

Par ailleurs, le suivi des absences et le contrôle des coûts liés à l'intérim devront être pleinement intégrés et standardisés au sein de l'institution. La gestion des candidatures spontanées et des demandes de stage, qui n'a pas pu être mise en place en 2024, sera développée et structurée en lien avec le groupe de référence des Résidences. Le transfert des modèles de gestion RH vers le service interne devra également être finalisé, garantissant une autonomie accrue et un traitement plus rapide des documents administratifs.

Communication

Panneau "Historika"

Les entités situées sur la commune de Thônex sont désormais clairement visibles et identifiables sur le grand panneau de communication "Historika" situé à l'entrée du centre commercial de la rue de Genève. Cette présence permet d'illustrer le "maillage" de l'activité des Résidences sur la commune. Cette présence se poursuivra jusqu'en 2027.

Flyer de présentation

Un flyer de présentation (4 pages A5, recto-verso) a été réalisé, reprenant les principales informations du site internet, à des fins de présentation sommaire de l'établissement, principalement à l'usage des services sociaux des Hôpitaux universitaires de Genève.

Perspectives

Le respect de l'identité visuelle de l'établissement, sur tous les documents (internes et externes), demeure un point de vigilance.

L'intégration et la contribution de l'EMS Villa Mona au futur journal "Écho des Résidences" est un objectif central de la communication en 2025.

Projet institutionnel

Un écrin de verdure pour les seniors

Depuis plus de 20 ans au service des aînés, la Villa Mona est reconnue pour sa capacité à offrir à ses résidents une structure d'accueil où règne une ambiance chaleureuse, familiale et respectueuse. Grâce à un personnel attaché au bien-être de ses résidents, l'établissement propose un projet d'accompagnement individualisé où le respect, la dignité et l'autonomie sont au cœur de toutes les décisions.

Un cadre de vie agréable

Installé à Genève, dans un quartier résidentiel de la commune de Thônex, cet établissement médico-social propose un cadre de vie harmonieux dans un environnement calme et naturel. L'EMS Villa Mona porte bien son nom; ici les résidents sont accueillis dans une structure à taille humaine nichée au cœur d'un petit écrin de verdure où il fait bon vivre. Avec une capacité d'accueil de 50 lits, dont 24 chambres individuelles et 13 chambres doubles personnalisables selon les envies et besoins de chaque résident, des espaces communs consacrés aux animations, rencontres, moment de détente,... ou encore des espaces verts aménagés pour les promenades, les activités physiques ou tout simplement pour flâner au gré de ses envies, la Villa Mona offre aussi un espace de restauration avec cuisine ouverte accueillant également les familles et parfois les habitants du quartier.

L'ensemble de la structure est pensé pour apporter un maximum de confort et de bien-être aux résidents tout en assurant leur sécurité et leur indépendance. Une volonté qui s'exprime par l'internalisation des différents services tels que l'intendance, la conciergerie ou encore la lingerie. L'établissement accueille une population aux pathologies diverses. Depuis février 2020, il propose également deux lits UATR (Unité d'accueil temporaire de répit) qui s'adresse aux seniors ou aux familles qui, pour une durée de 5 à 45 jours par an en périodes fractionnées ou continues, ont besoin d'un moment de répit ou d'une aide extérieure momentanée.

Au plus proche des résidents

La philosophie de la Villa Mona est d'offrir aux seniors un accompagnement de vie personnalisé qui favorise le confort, la sécurité, l'autonomie et la dignité de chacun. Pour chaque membre de l'équipe en place, la priorité est de répondre au plus proche possible des besoins des résidents dans un esprit familial et convivial en plaçant ceux-ci au cœur de leur métier. Entrer en EMS est souvent un moment difficile pour les aînés. Consciente de cette réalité la Villa Mona intervient en amont en collaboration étroite avec le futur résident, sa famille et les proches-aidants. afin de trouver l'accompagnement le plus adéquat à son cheminement de vie. Un accompagnement individualisé qui va répondre à l'ensemble des besoins de celui-ci, qu'ils soient d'ordre médical, administratif, ou technique. Une approche humaine qui permet de mieux connaître son parcours de vie, ses ambitions, ses passions et ainsi de préserver et développer ses capacités et ses activités quotidiennes au sein de l'établissement. La dimension "villa" du lieu, avec ses chambres doubles est aussi un atout pour les personnes qui ne supportent pas la solitude ou qui se sentent isolées. Une solution qui permet de maintenir le lien social.

Aux petits soins...

Les soins de base sont apportés au quotidien. Pour ceux qui en ont besoin, le personnel met tout en œuvre pour une prise en charge totale et globale des personnes en perte d'autonomie sur les plans physiques et psychiques. Zoothérapie, art thérapie, ateliers culinaires personnalisés, sorties individuelles, sorties culturelles, chorale, et tant d'autres, la Villa Mona met tout en œuvre pour offrir à ses résidents un panel d'activités riche et diversifié. Des activités qui peuvent être personnalisées ou collectives et qui s'adaptent aux pathologies et capacités de chacun. Plus qu'une structure médicalisée, la Villa Mona, c'est avant tout une grande famille où personnel soignants, intervenants, proches-aidants, résidents travaillent main dans la main. Sa proximité immédiate avec les Jardins de Mona et la Fondation soins et accompagnement à domicile (SeAD) lui confère une synergie de compétences et permet également aux couples qui logeaient dans un des appartements de la résidence de ne pas être séparés lorsque l'un des deux doit être placé en EMS. Pour conserver ce lien social qui est essentiel au bien-être des seniors, la Villa Mona a notamment mis en place de nombreuses actions comme l'organisation de manifestations avec les familles, les habitants du quartier, les différents intervenants extérieurs sous la forme de barbecue, tournois de pétanque, fêtes diverses. L'animation revêt, en effet, un rôle prépondérant dans l'accompagnement de la personne âgée et est complémentaire aux soins proposés par l'établissement.

Données légales

Nature de l'établissement: EMS

Exploitant: Association Mona Hanna

Autorisation d'exploitation: 09.07.2021

Statut juridique: Association

Statut fiscal: exonération (durée indéterminée)

Directrice: Tiziana Schaller

Infirmier-chef et responsable de la coordination: Damien Lucchesi

Co-responsable de la coordination: Stéphane Wack

Président CA: Philippe Decrey

Médecin-répondant: Dr Jacques Lederrey

Organisation faîtière: Agems

Signatures autorisées

(selon registre du commerce)

Decrey Philippe, de Genève, à Thônex

membre* prés.

signature coll. à 2

Schaller Tiziana, d'Onsernone, à Presinge

membre* secr.

signature coll. à 2

Berner Nicolas, d'Unterkulm, à Troinex

membre*

signature coll. à 2

Deberti Mattia, de Mendrisio, à Genève

membre*

signature coll. à 2

Schaller Clément, de Val Terbi, à Saint-Sulpice (VD)

membre*

signature coll. à 2

Schaller Philippe, de Plan-les-Ouates, à Presinge

membre*

signature coll. à 2

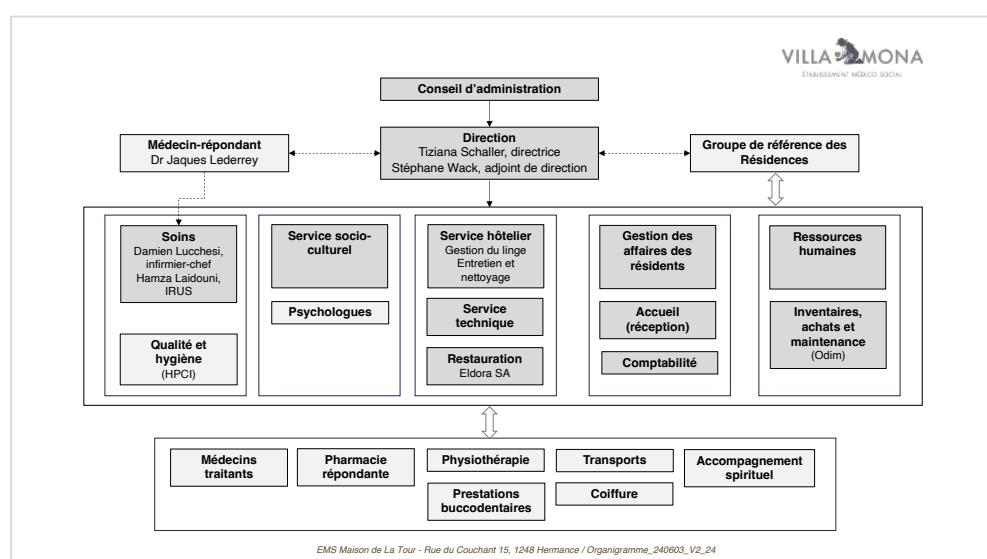
PUBLEX Fiduciaire SARL (CHE-104.303.262)

organe de révision

signature coll. à 2

* du comité

Organigramme



Principales fonctions au sein de l'établissement

Direction: Tiziana Schaller
Coordination: Damien Lucchesi
Soins: Damien Lucchesi (infirmier-chef)
Gestion des affaires des résidents: Caroline Vivier
Service socio-culturel: Jonas Meier
Intendance: Audrey Carmo
Gestion RH: Philippe Urech (a.i.)

Quelques chiffres (au 31.12.24)

Effectif en EPT: 72.1
Effectif en nombre de collaborateurs: 90
Nombre de lits en long séjour: 50
Nombre de lits en court séjour: 2
Total nombre de lits: 52
Prix de pension: CHF 238.-
Moyenne P.L.A.I.S.I.R.: 216.933

Contact

EMS Villa Mona
Ch. Etienne-Chennaz 14, 1226 Thônex
Tél. +41 22 869 05 69
info@ems-villamona.ch
<https://www.ems-villamona.ch>



Clair-Val (IEPA)¹⁵

En bref

Ouvert en août 2021, l'IEPA Clair-Val, situé sur la commune de Thônex, est un lieu d'habitation adapté aux seniors du quartier. En tant que structure intermédiaire, à mi-chemin entre le domicile et l'hébergement en EMS, les IEPA (immeubles avec encadrement pour personnes âgées) constituent l'un des piliers de la politique médico-sociale du Canton. Il s'agit d'un bâtiment de 6 étages correspondant au cadre légal fixé par le Canton de Genève pour les IEPA, qui offre 48 appartements de 3 pièces. L'IEPA Clair-Val est exploité, tout comme l'EMS Villa Mona, par l'Association Mona Hanna. Pour une description complète de l'immeuble, on se référera à son site internet.

Direction / Coordination

Au cours de l'année 2024, plusieurs axes d'amélioration ont été définis par la direction et font l'objet d'un suivi attentif. Ils font l'objet d'une courte revue ci-dessous et sont ensuite repris dans les différentes rubriques du rapport concernant l'IEPA Clair-Val.

Rigueur administrative

Des efforts ont été engagés pour renforcer la gestion administrative, notamment à travers la finalisation du travail de complétion des dossiers des locataires. La transition vers une solution informatisée reste une priorité et doit être poursuivie avec vigilance. Le suivi rigoureux de la caisse constitue également un point d'attention essentiel. L'implication directe du président de l'Association Mona Hanna dans ce suivi a permis de professionnaliser celui-ci, qui doit désormais être pleinement assumé par la gérance sociale, conformément à ses missions et son cahier des charges.

Stabilisation du dossier des veilleurs

Des avancées significatives ont été réalisées concernant la clarification du cahier des charges des veilleurs, mais des ajustements restent nécessaires pour assurer une application cohérente, notamment sur le plan de la délégation des soins. L'amélioration des transmissions matinales demeure un enjeu central pour garantir une meilleure continuité dans le suivi des situations. L'introduction, fin 2024, d'un accès (limité) au système d'information (Sadies/DIR) contribue à ces efforts.

Renforcement du partenariat avec la Fondation SeAD

La collaboration au sein de l'IEPA s'est poursuivie avec des échanges réguliers. La consolidation de cette dynamique reste un objectif à maintenir afin d'assurer une coordination optimale.

Perspectives

La plupart des résidents, en 2024, de l'IEPA Clair-Val, sont présents depuis l'ouverture de l'établissement, en 2021. L'évolution de cette "population", notamment sur le plan de sa santé nécessite aujourd'hui une évaluation de l'autonomie de certains locataires en regard des conditions de vie dans un IEPA.

Ce travail, qui est un point d'attention régulier de la part de l'exploitant, devra faire l'objet, en 2025, d'un travail approfondi à mener en coordination avec les principaux intéressés, leurs proches (le cas échéant), leur médecin-traitant et, selon les cas, l'OSAD en charge des prestations de santé requises.

Gestion des affaires des locataires

Contractualisation

Attendu depuis plusieurs mois, le contrat-type liant le locataire à l'exploitant de l'IEPA est officiellement disponible depuis mars 2024. La complétion de ces contrats et leur signature par les locataires constitue dès lors un objectif prioritaire pour 2024.

Règlement de maison

Directement lié au contrat locataire-exploitant, et bien que non-exigé par l'État de Genève, l'établissement d'un règlement de maison, précisant diverses conditions d'application du contrat, est prévue par la Direction de l'Association Mona Hanna. La rédaction et la diffusion de ce règlement représente un second objectif, dans le domaine de la gestion des locataires, pour 2024.

Système d'information

Introduction du système d'information Sadies/DIR pour le suivi médico-administratif des locataires, en coordination avec l'EMS Villa Mona (processus de veille et de backup en l'absence du gérant social), à l'usage des veilleurs (avec accès limité aux seules informations utiles à la surveillance nocturne).

¹⁵ Les pages qui suivent sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences et constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'IEPA Clair-Val.

Le plein usage du potentiel du système (par le gérant social) et le recours à cet outil, en particulier, pour le suivi statistique des activités de l'IEPA est un objectif prioritaire pour 2025.

Accompagnement en soins et sécurité

Veilleurs (surveillance de nuit et les week-ends)

L'activité des veilleurs (surveillants nocturnes) est désormais bien rôdée et le fonctionnement en coordination tant avec l'équipe infirmière de piquet à l'EMS Villa Mona (membre, comme Clair-Val, de l'Association Mona Hanna), qu'avec la Fondation SeAD (OSAD membre des Résidences) répond aux exigences.

Depuis février 2025, la gestion de l'accueil durant les week-ends a été confiée à des étudiants en médecine, lesquels assurent, par ailleurs, une fonction de veilleurs de nuit dans d'autres entités des Résidences (Jardins de Mona), ainsi qu'une présence similaire les week-ends (EMS Villa Mona),

Cette nouvelle organisation vise à garantir accueil de qualité pour les familles, les visiteurs et les locataires et d'assurer une présence dans l'immeuble en l'absence (les samedis et dimanches) de la gérance sociale.

Le rôle des "veilleurs du week-end" est d'accueillir et d'orienter les visiteurs dans l'établissement. Lorsque la fréquentation le permet, les veilleurs peuvent être amenés à partager des moments conviviaux avec les résidents et leurs proches, dans les espaces communs proches de la réception. Ils contribuent ainsi à la qualité globale de la présence auprès des locataires poursuivie par l'Association Mona Hanna.

Programmes de prévention

Explicitement prévu dans le contrat de prestations liant l'Association Mona Hanna (dans son rôle d'exploitant de l'IEPA Clair-Val à l'État), un véritable programme de prévention et d'information sanitaire, conformément aux objectifs fixés par l'Office cantonal de la santé (OCS) pour les IEPA a été mis en place, en collaboration avec la Fondation SeAD.

Accompagnement socio-culturel

Repas du vendredi

Le développement des "repas du vendredi", ouverts tant aux locataires de l'immeuble qu'à des participations de visiteurs externes, s'est poursuivi, sous l'impulsion directe du président de l'Association Mona Hanna (M. Philippe Decrey).

Interactions

La visibilité des autres activités organisées au sein de l'immeuble, et notamment de celles qui pourraient être accessibles à des seniors de la commune ou à certains résidents des EMS des Résidences pourrait être améliorée, de même que les interactions de l'IEPA avec La Caf' (cf. chapitre correspondant, plus loin dans le rapport). Il est attendu que des "repas festifs" (à distinguer des "repas du vendredi") soient organisés dans ce dernier établissement.

Perspectives

Pour 2025, dans le prolongement des éléments résumés plus haut pour 2024, un effort de diversification des activités proposées aux locataires est à poursuivre.

Hôtellerie et intendance

Suivi des objectifs 2024

La collaboration/coordination avec l'EMS Villa Mona doit demeurer une priorité en matière d'hôtellerie et intendance et doit se développer au-delà de la situation actuelle, notamment dans le domaine de l'entretien des locaux, cette tâche étant de la responsabilité directe de l'EMS, au sein de l'Association Mona Hanna.

Achats et inventaires

Un réassort de l'équipement "cuisine-restauration" a été réalisé au début 2025, de manière à faciliter l'accueil lors des "repas du vendredi" et sans déroger aux règles imposant à l'IEPA une cuisine exclusivement dédiée à la régénération.

Dans ce domaine également, et comme pour l'ensemble de l'activité de Clair-Val, une plus grande interaction avec les autres entités des Résidences et avec le groupe de référence est attendu de la part de la gérance sociale.

Technique et logistique

Les objectifs 2024 pour le volet technique et logistique portent principalement sur le renforcement de la collaboration, des interactions et de la coordination transversale au sein des Résidences, avec l'appui du Groupe de référence, tout comme cela a déjà été relevé de manière générale. Ces objectifs sont maintenus en 2025.

Ressources humaines et communication

Ces deux domaines n'appellent pas de commentaires particuliers pour la période sous revue.

Projet institutionnel

Un véritable lieu de vie

Favorisant un haut niveau d'autonomie pour les aînés, cet établissement dispose de 48 logements de trois pièces. Plus qu'un simple immeuble d'habitations, il constitue un lieu de vie, plein d'espaces communs où les rencontres et les échanges entre les habitants sont priorisés. Chaque lot de quatre appartements dispose d'un balcon commun et d'un espace de convivialité. Il est également mis à disposition une buanderie commune, et une salle modulable selon le type d'activité: salle de restaurant, salon TV, salle de jeux. La vie quotidienne de l'immeuble est organisée autour du bien-être de ses locataires. Un même élan anime tous les intervenants: faciliter l'autonomie de la personne et préserver sa liberté.

L'IEPA Clair-Val est exploité par l'Association Mona-Hanna, qui s'occupe également de l'exploitation de l'EMS Villa Mona-Hanna et d'une résidence privée de destinée à accueillir une population âgée et indépendante: Les Jardins de Mona. L'expertise de longue date acquise par cette association en matière d'accompagnement permet aux locataires de participer à la vie de la communauté, tout en bénéficiant d'un encadrement spécialisé nécessaire, dans la dignité et le respect, et dans des conditions de logement harmonieuses.

La prévention avant tout

Le confort et la sécurité sont garantis par une approche résolument préventive qui veut limiter les hospitalisations, éviter les entrées prématurées en EMS et favoriser le maintien à domicile. Lutter contre l'isolement social est aussi une priorité et cela veut dire renforcer l'écosystème relationnel, en activant le tissu social proche pour faciliter les rencontres, les interactions et la participation des personnes. Pour ce faire, un comité de locataires a été créé afin d'organiser les activités du lieu de vie et les échanges sociaux.

Un programme d'animation proposé chaque mois offre également l'opportunité de se rencontrer dans le cadre d'activités ponctuelles. Chaque jour, à l'heure du déjeuner, les locataires ont la possibilité de partager un repas commun dans une ambiance conviviale. Les repas sont assurés par l'Association Mona-Hanna et tiennent compte des exigences et des souhaits exprimés lors d'un entretien avec le chef de cuisine qui tient à connaître personnellement les bénéficiaires des repas.

Prestations d'encadrement

L'Association Mona-Hanna, dans le cadre de son mandat d'exploitant, garantit une personnalisation des services qui sont offerts, grâce au déploiement d'une équipe pluri-disciplinaire. De nombreuses prestations d'aide et de soins, sociales et économiques, ainsi que des prestations d'accompagnement sont assurées.

La Fondation SeAD, soins et accompagnement à domicile, et l'EMS Villa Mona garantissent un appui sanitaire de proximité via un personnel qualifié et susceptible d'accompagner les locataires conformément aux exigences légales (RORSDom).

Une permanence nocturne est organisée par un veilleur qui assure la tranquillité de l'immeuble et la sécurité 365 jours sur 365 de 19h à 7h.

Le gérant social a la charge du bon fonctionnement de l'immeuble, pour assurer une atmosphère sociale positive et venir en aide au quotidien dans l'accompagnement des locataires. Il veille à la sécurité et au bien-être de toutes et tous, en prenant les dispositions nécessaires, et en apportant une aide sociale et administrative aux locataires. Il travaille également en étroite collaboration avec des partenaires externes pour une prise en charge interdisciplinaire des locataires.

Éléments statistiques

Complémentairement aux éléments contenus dans le rapport de l'organe de révision remis à l'autorité de tutelle, selon les règles du contrat de prestation liant l'IEPA à l'État de Genève, les éléments suivants (mentionnés par ailleurs dans le présent rapport) sont également transmis:

- indicateurs de performance;
- tableau de synthèse statistique des activités (animation);
- tableau de recensement des locataires;
- statistique OCSTAT.

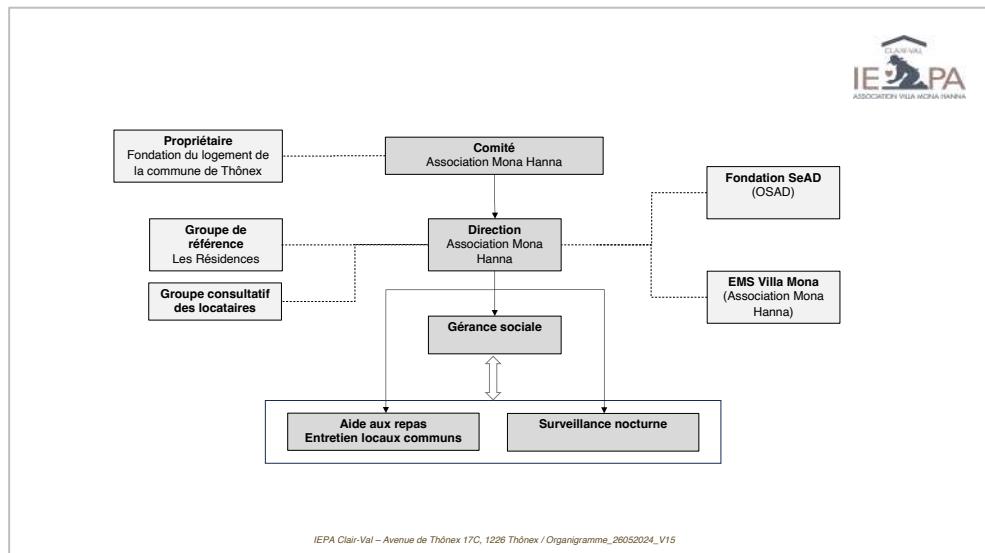
Données légales

Nature de l'établissement: IEPA
Exploitant: Association Mona Hanna
Autorisation d'exploitation: cf. Service du réseau de soins (SRS)
Statut juridique: Association
Statut fiscal: A but non-lucratif
Directrice: Tiziana Schaller
Président CA: Philippe Decrey
Propriétaire immeuble: Fondation du logement de la commune de Thônex

Signatures autorisées (extrait du registre du commerce)

Decrey Philippe, de Genève, à Thônex	membre* président	signature collective à 2
Schaller Tiziana, d'Onsernone, à Presinge	membre* secrétaire	signature collective à 2
Deberti Mattia, de Mendrisio, à Genève	membre*	signature collective à 2
Schaller Clément, de Val Terbi, à Saint-Sulpice (VD)	membre*	signature collective à 2
Schaller Philippe, de Plan-les-Ouates, à Presinge	membre*	signature collective à 2
Berner Nicolas, d'Unterkulm, à Troinex	membre*	signature collective à 2
PUBLEX Fiduciaire Sàrl (CHF 104.303.262), à Genève	organe de révision	signature collective à 2
* du comité		

Organigramme



Principales fonctions au sein de l'établissement

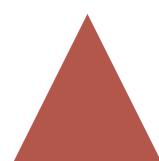
Direction: Tiziana Schaller
Gérance sociale: Faycal Chebbi
Intendance: Audrey Carmo (Ass. Mona Hanna)
Gestion des affaires des locataires: Caroline Vivier (Ass. Mona Hanna)
Supervision des veilleurs: Damien Lucchesi (Ass. Mona Hanna)

Quelques chiffres (au 31.12.24)

Effectif en EPT: 3.2
Effectif en nombre de collaborateurs: 11 (y.c. veilleurs)
Nombre d'appartements: 48
Nombre de locataires: 51

Contact

IEPA Clair-Val
Av. de Thônex 17, 1226 Thônex
Tél. + 41 22 860 10 60
iepa@ems-villamona.ch
<https://www.iepa-clairval.ch>



Fondation SeAD¹⁶

En bref

La Fondation SeAD (ci-après également SeAD) est une organisation de soins et d'aide à domicile (OSAD) créée en août 2019. Elle est intégrée à la structure "Les Résidences". Fondation reconnue d'utilité publique, elle a pour mission de délivrer des prestations de soins sur prescription médicale remboursées par l'assurance-maladie obligatoire.

Direction / Coordination

Ouverture officielle de secteur ONEX / Lancy

L'ouverture officielle de l'antenne de Lancy/Onex en 2024 a marqué une étape importante pour SeAD. Cette expansion a permis d'améliorer l'ancrage local et d'élargir l'offre de soins, avec l'accueil, pour un suivi régulier et une présence soignante continue, de 45 nouveaux bénéficiaires. En 2025, cette antenne poursuivra son développement avec une extension vers Carouge et la mise en place d'une équipe dédiée. Une permanence de liaison sera également mise en place dans les services d'urgence du groupe Arsanté à Carouge et Onex afin d'améliorer la coordination des soins.

Réorganisation des équipes

La transition vers un modèle de micro-équipes autonomes, inspiré de "Reinventing Organizations" de Frédéric Laloux, a été progressivement mise en place. Ce modèle permet une meilleure adaptation aux besoins des bénéficiaires tout en réduisant l'impact administratif. Il favorise une expansion progressive et garantit la cohésion des équipes. Plutôt qu'une hiérarchisation stricte, SeAD priviliege une spécialisation accrue des collaborateurs, renforçant ainsi leurs compétences.

Les micro-équipes fonctionnent avec une forte adhésion aux valeurs fondamentales de SeAD, fondées sur la proximité, l'écoute et la qualité des soins. La coordination tournante instaurée en 2024 sera consolidée et évaluée en 2025 pour en optimiser l'impact sur la gestion des soins. Cette structuration sera ajustée afin de garantir un fonctionnement optimal et un accompagnement renforcé des bénéficiaires.

Communication

SeAD a mené un travail approfondi pour refondre sa stratégie de communication. En 2024, la planification du site internet a été achevée et sa finalisation est prévue pour mars 2025 afin de renforcer la visibilité de SeAD dans le paysage genevois du soin à domicile.

Promotion santé

Un programme de promotion de la santé a été initié en 2024, comprenant trois interventions à l'IEPA Clair-Val. En 2025, ce programme sera élargi avec des interventions mensuelles à l'IEPA Clair-Val et à la CAF de Chêne-Bourg. En complément, un partenariat avec l'association VIVA permettra de lancer une nouvelle initiative de promotion de la santé sur la commune de Lancy dès mars 2025. Cette dynamique vise à sensibiliser et accompagner préventivement les citoyens âgés, qu'ils soient bénéficiaires de SeAD ou non, en leur proposant des actions concrètes et adaptées.

Formation et spécialisation

SeAD a renforcé ses initiatives de formation en 2024. Une formation en hygiène a été suivie par 80% des collaborateurs, tandis que 75% des soignants ont approfondi leurs connaissances du système de santé suisse et genevois. Une remise à niveau BLS-AED a également été réalisée pour l'ensemble du personnel.

En 2025, la formation à l'administration des médicaments sous délégation sera généralisée à tous les aides-soignants. Par ailleurs, un programme de sensibilisation aux soins palliatifs sera mis en place afin d'aboutir à une certification officielle en 2026. SeAD poursuivra ainsi ses efforts pour garantir un niveau de compétence optimal à ses équipes et répondre aux exigences croissantes du secteur de la santé à domicile.

Partenariats

Un partenariat avec Dianalabs a permis, dès 2024, la formation des équipes et la mise en place d'un processus de prélèvements sanguins à domicile. Environ 50 prélèvements ont été réalisés et l'objectif est d'étendre ce service à l'ensemble des bénéficiaires de SeAD afin d'assurer un suivi médical fluide et accessible.

Le partenariat envisagé avec la Clinique des Hauts-d'Anières n'a pas pu aboutir, faute de situations conjointes suffisamment fréquentes pour justifier une collaboration régulière.

¹⁶ Les pages qui suivent sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences et constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de la Fondation SeAD.

Administration et finances

L'année 2024 a été marquée par une consolidation des activités et une optimisation de la gestion financière de SeAD. Grâce à une meilleure maîtrise des coûts et à une augmentation du financement résiduel, la fondation a atteint une stabilité budgétaire, permettant d'investir dans l'amélioration des soins et la formation des collaborateurs.

L'évolution du financement des OSAD privées constitue un enjeu majeur, avec une augmentation de la part du canton dans leur prise en charge. Cette hausse a un impact direct sur la gestion financière et la planification budgétaire, nécessitant une vigilance accrue.

Le processus de facturation a également fait l'objet d'améliorations, notamment avec un suivi renforcé pour mieux gérer les paiements et limiter les impayés. Toutefois, la reprise des créances non réglées des années précédentes reste un chantier en cours, qui requiert des efforts soutenus.

Un autre enjeu réside dans le décalage des paiements des assureurs, qui accusent régulièrement plusieurs mois de retard, fragilisant ainsi la trésorerie et la stabilité financière. Par ailleurs, la validation trimestrielle du tableau du coût résiduel par l'Office cantonal de la santé (OCS) peut engendrer des besoins de conciliation avec les institutions d'État afin d'aligner les paiements et les validations.

Pour 2025, l'un des objectifs prioritaires est l'optimisation du temps consacré à la facturation. La mise en place d'un créneau dédié ou l'affectation d'un facturiste pourrait être envisagée pour alléger les tensions administratives et améliorer le suivi des paiements. Une meilleure coordination avec les assureurs et les institutions d'État sera également recherchée afin de limiter les retards et de simplifier la conciliation financière. Enfin, un renforcement du suivi des impayés passés sera mis en œuvre dans le but de réduire les pertes et d'améliorer la situation budgétaire globale.

Engagement cantonal

En 2025, SeAD renforcera son implication auprès du groupement des OSAD privés afin de défendre ses valeurs et de promouvoir un modèle de soins durable et de qualité au niveau cantonal. Cette démarche vise à garantir un cadre de travail optimal pour ses équipes et à assurer des prestations adaptées aux besoins spécifiques des bénéficiaires.

Accompagnement en soins

En 2024, l'accompagnement en soins s'est articulé autour de plusieurs objectifs stratégiques visant à répondre à la croissance des bénéficiaires et à renforcer la qualité des prestations. Une augmentation du nombre de bénéficiaires a été observée, tout en assurant un maintien des standards de qualité. Une démarche a été initiée pour obtenir l'autorisation de facturation et le suivi des situations psychiatriques, renforçant ainsi l'expertise de SeAD dans la prise en charge de ces pathologies.

L'autonomie des équipes a été développée dans le suivi des plaies grâce à un programme de formation spécifique, permettant aux soignants de mieux gérer ces prises en charge. De plus, les actions de promotion de la santé ont été consolidées avec un travail de proximité auprès de l'IEPA Clair-Val. Après une phase d'identification des besoins et des ressources au premier trimestre 2024, un programme dédié a été élaboré avec les résidents au deuxième trimestre, avant d'être mis en œuvre dès la rentrée de septembre.

Organisation des soins

Face aux retours des bénéficiaires soulignant une baisse de la régularité des soignants en fin d'année 2023, SeAD a engagé une réorganisation fonctionnelle de sa structure managériale en 2024. Cette réflexion, amorcée en septembre 2023, accompagne à la fois l'arrivée de nouveaux collaborateurs et la transition vers un nouveau responsable des soins.

Depuis janvier 2024, cette restructuration a été mise en œuvre et se poursuit en 2025. Une organisation managériale plus autonome a été instaurée, comprenant la création d'un poste de gestionnaire des soins tournant entre les collaborateurs. Cette évolution s'est accompagnée de la mise en place de quatre secteurs de soins, répartis sur deux antennes: SeAD Thônex Village, SeAD Belle Terre, SeAD Onex et SeAD Lancy. Chaque secteur fonctionne avec une équipe de sept collaborateurs prenant en charge entre 35 et 40 bénéficiaires. La mutualisation de la coordination et du secrétariat a permis d'optimiser l'organisation des soins et d'améliorer la continuité des suivis.

Dans le cadre du suivi et l'amélioration de la couverture horaire en prestations de soins au sein des Jardins de Mona, SeAD a obtenu de l'Office cantonal de la santé l'autorisation d'une délégation de certains soins de base auprès des veilleurs (étudiants en médecine de 4^e et 5^e année) de l'institution.

Qualité des soins

Le suivi de la qualité des soins repose sur plusieurs indicateurs permettant d'évaluer la satisfaction des bénéficiaires et la performance des équipes. Les retours des bénéficiaires sont recueillis lors des visites, des contacts téléphoniques et via des enquêtes de satisfaction. Les assurances fournissent également un retour structuré à travers l'analyse des dossiers, complété par les évaluations du GRESI. Le nombre d'heures d'arrêt maladie de courte durée constitue un autre indicateur clé, permettant de mesurer la stabilité des équipes.

En 2024, SeAD a enregistré 100% d'acceptation et de validation des demandes de justificatifs formulées par les assureurs, soit environ une demande par mois. Le taux d'absence pour maladie s'est établi à 2,4%, représentant 25 jours d'arrêt sur un total de 1038 jours travaillés au sein de l'équipe. Ces données témoignent d'une gestion rigoureuse et d'un maintien du niveau de qualité malgré l'augmentation du volume de prestations.

Une première enquête de satisfaction avait été menée en 2024 (déjà mentionnée dans le précédent rapport annuel). Une deuxième enquête s'est déroulée au 1er quadrimestre 2025 et a confirmé la satisfaction générale des bénéficiaires et les points de vigilance à considérer pour conserver le haut niveau de qualité attendu de la part de SeAD.

Accompagnement socio-culturel

Ne s'applique pas à SeAD. Cet item est toutefois maintenu à des fins de présentation et de cohérence transversale du rapport des Résidences, dont SeAD est partie intégrante.

Gestion des affaires des bénéficiaires

Suivi des objectifs 2024

Les objectifs 2024 concernant la gestion des bénéficiaires sont les suivants:

- Atteindre 65 bénéficiaires sur les secteurs Onex et Lancy (32 début 2024) et 85 sur Thônex (76 début 2024).
- Fournir des prestations de soins avec une garde 24h/24 dans les communes de Onex, Confignon, Bernex, Chancy, Plan les Ouates, Petit Lancy et Grand Lancy.
- Permettre une haute qualité de soin et d'attention aux bénéficiaires malgré l'augmentation rapide du volume de soins à prévoir sur ce secteur.

Les indicateurs permettant de mesurer la réalisation de ces objectifs sont:

- les statistiques bénéficiaires (entrées, sorties);
- le suivi qualité (incidents, hospitalisations, retour bénéficiaires (questionnaire) et réseau);
- l'évaluation du secteur couvert.

Un objectif spécifique porte sur la poursuite de la restructuration des équipes et se décline comme suit:

- augmentation de la satisfaction des bénéficiaires quant au respect des horaires et de la cohérence du suivi (baisse du tournus, sentiment de confiance envers les collaborateurs);
- renforcement du sentiment d'autonomie et de respect des valeurs professionnelles de la part des collaborateurs;
- augmentation de la qualité de soins par un développement de compétences et une communication interprofessionnelle plus efficiente.

Les indicateurs permettant de mesurer la réalisation de ces objectifs sont:

- des questionnaires auprès des bénéficiaires;
- des discussions et échanges auprès du réseau de soin;
- une mesure de la satisfaction auprès des collaborateurs lors des entretiens individuels;
- retour statistique sur suivi d'indicateurs (plaintes, planification, indicateurs qualité)

Évolution du nombre de bénéficiaires

	1er trim	2e trim	3e trim	4e trim	Total 2024	1er trim 2025
Nb. de bénéficiaires	120	106	103	121	113	108
OPAS A (heures)	1'052	1'008	1'093	1'111	4'264	1'090
OPAS B (heures)	1'752	1'872	1'971	2'191	7'786	2'082
OPAS C (heures)	2'781	2'545	2'593	2'912	10'831	2'899
Nombre d'heures facturées	5'585	5'425	5'657	6'214	22'881	6'071
Journées de soins	4'660	4'560	4'665	4'950	18'835	4'830
ETP	16	17.6	16.3	17.2	16.8	17.4
Heures par ETP (h. fact. / h. travaillées)	72	60	71.3	74	69.2	73

Comme l'illustre le tableau récapitulatif ci-dessus, l'année écoulée a été marquée par une relative stabilité du nombre de bénéficiaires, avec une légère augmentation en fin d'exercice. En revanche, le volume de soins a connu une hausse significative de 21%, traduisant une intensification des suivis et une demande accrue. Pour faire face à cette charge grandissante, l'équipe s'est renforcée avec une augmentation de 2,5 équivalents temps plein (ETP). Parallèlement, l'organisation a évolué avec la mise en place de micro-équipes, un choix structurant visant à stabiliser les suivis et à garantir une qualité de soins optimale.

Réalisations

En 2024, la fondation SeAD a poursuivi son développement en restant fidèle aux objectifs définis l'année précédente. Parmi les avancées notables, le nombre de bénéficiaires s'est stabilisé autour de 113 en fin d'année, bien que l'objectif initial de 121 n'ait été que partiellement atteint. Parallèlement, le volume d'heures de soins a connu une augmentation significative, avec 21% d'heures facturées en plus par rapport à 2023. Le développement des antennes d'Onex et Lancy s'est poursuivi, marqué par un renforcement progressif des équipes et une montée en autonomie. De plus, une garde 24h/24 a été instaurée sur plusieurs communes, permettant une meilleure continuité des soins.

Malgré cette charge de travail accrue, la qualité des soins s'est maintenue à un niveau élevé, comme en témoigne l'absence de plaintes et les retours très positifs des bénéficiaires, qu'ils soient exprimés individuellement ou via les questionnaires de satisfaction.

Enfin (cf. également plus haut dans le texte), un premier programme de promotion de la santé a vu le jour à l'IEPA Clair-Val. Trois séances ont été organisées en 2024, et un plan d'intervention a été élaboré pour l'année 2025. Un financement a été obtenu pour assurer la pérennité de ces actions, et une collaboration avec un cabinet de physiothérapie externe a été mise en place afin d'élargir l'offre en matière de promotion de la santé.

Perspectives

Pour 2025, la fondation SeAD se fixe quatre axes majeurs pour poursuivre son développement et renforcer son impact.

Le premier objectif concerne l'extension du réseau de soins. L'augmentation de la capacité des antennes d'Onex et Lancy, ainsi que l'extension vers le secteur de Carouge doivent permettre d'atteindre 65 bénéficiaires, tandis que l'offre de soins à Thônex sera consolidée avec un objectif de 85 bénéficiaires. Par ailleurs, la garde 24h/24 sera maintenue dans les communes déjà couvertes afin d'assurer une continuité optimale des prises en charge.

Le partenariat avec les structures de soins de premier recours tels que les UATm de Onex et de Carouge et les services d'urgence sera renforcé par la présence d'un temps d'infirmière de liaison dédié sur ces deux permanences.

Plusieurs partenaires sont venus vers nous dans une demande d'accompagnement spécialisé en psychiatrie. SeAD peut mettre à disposition les ressources nécessaires cependant une exploration des contraintes législatives, organisationnelles et économiques sera mise en place début 2025, avec pour objectif l'ouverture d'une équipe mobile dédiée à la prise en charge psychiatrique.

L'amélioration de la qualité et des suivis constitue un autre axe clé. Un effort particulier sera porté sur la régularité et le respect des horaires, afin d'accroître la satisfaction des bénéficiaires. De plus, la communication interprofessionnelle sera renforcée et le développement des compétences encouragé, garantissant ainsi une prise en charge toujours plus efficiente.

SeAD ambitionne également de s'affirmer comme un acteur engagé dans la promotion de la santé auprès des personnes âgées. En 2025, des interventions mensuelles seront proposées à l'IEPA Clair-Val, tandis qu'un point Santé de libre parole sera créé à la CAF de Chêne-Bourg. Par ailleurs, dès mars, un cycle de promotion de la santé sera lancé en partenariat avec l'association VIVA sur la commune de Lancy.

Dans ce contexte, la Fondation SeAD travaille à la mise en place d'une équipe de bénévoles. Cette équipe sera centrée autour d'une personne responsable du bénévolat au sein de la Fondation. Les rôles envisagés pour les bénévoles sont les suivants: accueil et orientation dans des "points santé", mise en place de dynamiques de rencontres entre bénéficiaires, lien entre les bénéficiaires isolés et la cité.

Enfin, une évaluation rigoureuse des actions menées viendra compléter cette dynamique. Un nouveau questionnaire de satisfaction a été déployé en mars 2025 (sur le même modèle que la première enquête déjà réalisée) pour mesurer le ressenti des bénéficiaires, des collaborateurs et des partenaires du réseau de soins. En parallèle, des indicateurs de qualité tels que les plaintes, les incidents ou encore le taux d'hospitalisation seront analysés afin d'identifier les axes d'amélioration et d'ajuster les stratégies mises en place.

Hôtellerie et intendance

Ne s'applique pas à SeAD. Cet item est toutefois maintenu à des fins de présentation et de cohérence transversale du rapport des Résidences, dont SeAD est partie intégrante.

Achats et inventaires

Consommables

La consommation de matériel de bureau, de matériel médical et de divers consommables est restée stable. Il a été nécessaire de renouveler intégralement le parc téléphonique des collaborateurs afin d'optimiser l'utilisation du logiciel de soins SADIES, qui ne fonctionnait pas correctement sur les anciens appareils.

Investissements matériels

En 2024, plusieurs investissements ont été réalisés afin d'optimiser les équipements et infrastructures de SeAD.

Un renouvellement du parc de matériel de soins ODIM a été effectué pour se conformer aux exigences du GRESI, garantissant ainsi une qualité et une sécurité accrues dans les prestations de soins.

Par ailleurs, l'ouverture de l'antenne de Lancy a nécessité un investissement dans ses locaux, incluant l'acquisition de mobilier, de téléphonie et d'équipements informatiques.

Enfin, l'acquisition de trois vélos a permis d'améliorer la mobilité des soignants sur le terrain, facilitant ainsi les déplacements et réduisant l'empreinte écologique des interventions (CHF 3'985).

Perspectives

Les perspectives en matière d'achats et d'inventaires portent principalement sur le maintien d'une stabilité dans les consommables sur les secteurs de Thônex et de Lancy et sur une démarche d'optimisation des coûts dans un processus de mise en commun des relations commerciales via "Les Résidences", afin de négocier des tarifs préférentiels.

Technique / Logistique

Équipements informatiques

L'année 2024 a été marquée par d'importantes avancées sur le plan technique et logistique, visant à renforcer la sécurité, l'accessibilité et la performance des outils numériques au sein de la fondation.

L'augmentation des ressources humaines en 2024 a également mis en évidence un besoin accru en équipements informatiques. En réponse, l'année 2025 verra l'installation de deux postes de travail supplémentaires pour les collaborateurs hors soins, ainsi que l'ajout de deux accès SADIES pour fluidifier le travail des équipes concernées.

L'un des objectifs prioritaires était la sécurisation des communications. À ce titre, l'intégration de HIN est désormais totalement opérationnelle, garantissant un échange sécurisé des données sensibles. Par ailleurs, le renouvellement du parc téléphonique a été achevé, offrant aux équipes un outil fluide et fiable pour assurer leurs missions. De même, le parc informatique a été mis à jour, bien que l'augmentation des effectifs en 2024 ait révélé des tensions lors des périodes de forte affluence, soulignant la nécessité d'un renforcement des infrastructures en 2025.

Perspectives

En 2025, la fondation poursuivra sa réflexion relative à un nouveau logiciel de gestion des soins (SOKLE ?) La validation complète de la partie comptable constitue une étape préalable avant toute implémentation définitive. Ce processus vise à garantir une transition fluide et sécurisée, sans impact négatif sur les opérations courantes.

Parallèlement, les infrastructures informatiques seront renforcées afin de répondre à l'augmentation des effectifs et aux besoins accrus en équipement. Deux nouveaux postes de travail seront installés pour les collaborateurs hors soins, tandis que deux accès supplémentaires à Sadies permettront d'améliorer la fluidité du travail des équipes concernées.

Enfin, un suivi attentif des outils numériques sera assuré pour continuer à optimiser leur utilisation et renforcer leur sécurité. La mise en conformité avec les standards de cybersécurité, notamment via HIN, restera une priorité, tout comme l'accompagnement des équipes dans l'adoption des nouvelles solutions informatiques. Ces actions permettront de garantir un environnement de travail performant et adapté aux exigences croissantes du secteur.

Ressources humaines

CTT-OSAD

En avril 2024, la situation de l'ensemble des collaborateurs de la fondation SeAD a été alignée sur les nouvelles dispositions du contrat-type de travail (CTT-OSAD). Grâce à une politique salariale déjà en adéquation avec ces exigences, cette transition s'est déroulée en douceur. Parallèlement, SeAD a activement participé aux réflexions menées avec d'autres OSAD privées à but non lucratif en vue de l'élaboration d'une convention collective de travail (CCT) sectorielle. Ce travail, mené en partenariat avec la FEGEMS et la CSI, vise à valoriser les employés par une normalisation salariale, à reconnaître officiellement le modèle de management déjà en place et à permettre l'obtention d'une subvention cantonale équivalente à celle perçue par les OSAD publics.

SeAD poursuivra également ses réflexions en lien avec le potentiel développement d'une CCT sectorielle en continuant sa collaboration avec les structures faîtières des EMS (AGEMS et FEGEMS, en l'absence d'une faîtière des OSAD à Genève). Il s'agira de valoriser l'expérience et les bonnes pratiques de la fondation dans

cette démarche, tout en garantissant la reconnaissance élargie des conditions de travail attractives déjà en place.

Adaptation des effectifs

L'expansion de SeAD s'étant poursuivie en 2024, avec une augmentation du nombre de bénéficiaires et une extension des zones desservies, l'enjeu principal reste de maintenir une qualité de service optimale malgré cette croissance. Le taux d'arrêt hors accident s'est établi à 1,7%, tandis que le total des arrêts, incluant une absence prolongée de 2023 ayant mené à une fin de contrat en avril 2024, a atteint 4,55%. L'année a également été marquée par l'embauche de neuf nouveaux collaborateurs et le départ de cinq employés, dont quatre pour des raisons de réorientation professionnelle et un pour des raisons de santé.

Modèle des micro-équipes

Comme introduit plus haut dans le présent rapport, SeAD a amorcé une restructuration organisationnelle en s'inspirant du modèle des micro-équipes autonomes décrit dans *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux. Ce fonctionnement permet de réduire l'impact administratif tout en contrôlant l'expansion, tout en favorisant la spécialisation des collaborateurs plutôt qu'une hiérarchisation stricte. Chaque micro-équipe regroupe ainsi divers spécialistes, notamment en psychiatrie et en soins des plaies, afin de garantir une prise en charge complète et cohérente. Cette nouvelle organisation vise également à renforcer l'adhésion aux valeurs fondamentales de SeAD, fondées sur la proximité et la qualité des soins.

L'un des objectifs prioritaires pour 2025 sera la consolidation du modèle organisationnel avec l'évaluation et l'ajustement de la coordination tournante mise en place en 2024. La transition vers les micro-équipes autonomes sera finalisée, tout en adaptant les effectifs à l'évolution de l'activité.

Compétences, formation et cohésion interne

En parallèle, un effort particulier a été consacré à la formation des équipes. En 2024, 80% des collaborateurs ont suivi une formation en hygiène, tandis que 75% des soignants ont approfondi leurs connaissances du système de santé suisse et genevois. La remise à niveau BLS-AED (premiers secours) a également été généralisée à l'ensemble des collaborateurs, garantissant une meilleure préparation aux situations d'urgence.

En 2025, l'accent sera mis sur l'approfondissement des compétences des collaborateurs, avec pour ambition de former l'ensemble des aides-soignants à l'administration des médicaments sous délégation et d'engager un processus de certification en soins palliatifs en vue de 2026.

Enfin, un travail sera mené pour renforcer l'autonomie et l'adhésion des collaborateurs aux valeurs de SeAD. L'accent sera mis sur la responsabilisation des micro-équipes, l'amélioration de la communication interprofessionnelle et l'optimisation des outils de suivi et d'évaluation afin de garantir un accompagnement toujours mieux adapté aux réalités du terrain.

Communication



Structuration et modernisation de la communication

Après trois ans et demi d'activité et une croissance continue, la communication de la fondation SeAD doit être repensée pour mieux refléter ses valeurs et son identité. Cet effort doit se traduire par une modernisation de la communication visuelle et une refonte du discours institutionnel, appliqués aussi bien au site internet qu'aux supports papier, aux véhicules et aux devantures des locaux.

L'année 2024 a marqué une volonté forte de structurer et de moderniser ces aspects afin d'accompagner l'évolution de SeAD et d'améliorer sa visibilité. Un travail approfondi a été mené sur la redéfinition du message, mettant en avant les valeurs fondamentales et les forces de la fondation. Parallèlement, la planification d'un nouveau site internet a été initiée, avec pour objectif de proposer une interface plus moderne, un contenu simplifié et une meilleure mise en avant des missions et des engagements de SeAD.

Dans cette démarche, une attention particulière a été portée à la cohérence avec les autres structures du groupe "Les Résidences", afin d'aligner les discours et les éléments visuels pour renforcer une identité commune. Enfin, un effort de marquage des véhicules a été entrepris, avec la mise en place d'un habillage graphique distinctif sur les vélos SeAD pour améliorer leur visibilité et leur reconnaissance.

Engagement local

En 2025, la fondation entend renforcer sa communication en s'engageant plus activement dans le tissu social des communes où elle est implantée. Cet engagement se traduit par des actions concrètes en faveur de la promotion de la santé et de l'implication citoyenne auprès des personnes âgées de Thônex, Chêne-Bourg, Lancy et Onex. Pour assurer une réelle adaptation aux besoins des habitants, SeAD poursuivra également son travail de coordination avec les instances politiques et sociales locales.

Moyens de communication

L'une des priorités de l'année sera la mise en ligne et l'optimisation du site internet, avec une actualisation régulière du contenu, l'intégration de témoignages et la mise en avant des projets réalisés. Parallèlement, la

présence sur les réseaux sociaux sera ré-interrogée avec une stratégie de contenu plus engageante et ciblée afin de mieux toucher le public et renforcer l'interaction avec les bénéficiaires et les partenaires.

Visibilité

La fondation poursuivra également ses efforts d'harmonisation avec les autres structures du groupe "Les Résidences", en assurant une cohérence des supports et des messages. Enfin, une campagne de communication externe sera déployée afin de mieux faire connaître SeAD et son rôle au sein des communes concernées, à travers des actions ciblées visant à accroître son rayonnement et son impact.

Projet institutionnel

Spécialisée en soins et accompagnement à domicile, la Fondation SeAD propose une offre de services très large et personnalisée avec une permanence disponible 7j/7 et 24h/24.

Elle répond à de nombreux besoins d'ordre sanitaires, sociaux et relationnels, de coordination avec notamment des prestations de soins infirmiers et soins de base, un programme de sorties, promenades ou encore avec la mise en place d'un système de coordination entre les différents acteurs professionnels ou non-professionnels.

En collaboration avec Arsanté Services SA, organisation qui dispose d'un important réseau, elle répond également aux besoins de ses bénéficiaires en matière de portage de repas, de soutien administratif, et autres prestations "hors soins".

Partenaire de la résidence les Jardins de Mona, où sont situés ses bureaux, la Fondation propose ses services à l'ensemble de ses locataires qui obtiennent une réponse immédiate et se sentent plus en sécurité grâce à une présence permanente sur site.

Disponible tous les jours et 24h/24, l'équipe de SeAD est composée de professionnels qualifiés et passionnés qui œuvrent ensemble au quotidien pour répondre aux besoins de leurs bénéficiaires.

La notion-même de bénéficiaires est extrêmement importante pour la fondation qui place l'humain au centre de ses préoccupations. La personne accompagnée doit conserver le sentiment d'être acteur de sa vie et de ses choix tout en obtenant le soutien, les conseils et l'accompagnement dont elle a besoin.

Ainsi, la Fondation joue le rôle de coordinateur entre les différents intervenants, le bénéficiaire, la famille et les proches aidants. Sous le contrôle de la directrice et de l'infirmier coordinateur, l'équipe référente est dédiée à chaque personne et travaille de front pour définir un projet global commun, qui peut prendre plusieurs orientations que ce soit au niveau des soins, du pôle social ou de besoins plus spécifiques.

Un engagement intemporel qui permet d'une part de renforcer les dynamiques individuelles, familiales et communautaire, de développer des synergies entre les personnes, les institutions locales, les établissements médicaux sociaux, les structures intermédiaires ou encore les prestataires du réseau socio-sanitaire et enfin de soutenir les proches aidants et d'accompagner les actions de proximité visant à renforcer le lien social.

Données légales

Nature de la structure: OSAD

Autorisation d'exploitation: mars 2024 (précédemment août 2019)

Statut juridique: Fondation

Statut fiscal: À but non-lucratif / reconnue d'utilité publique (exonération fiscale)

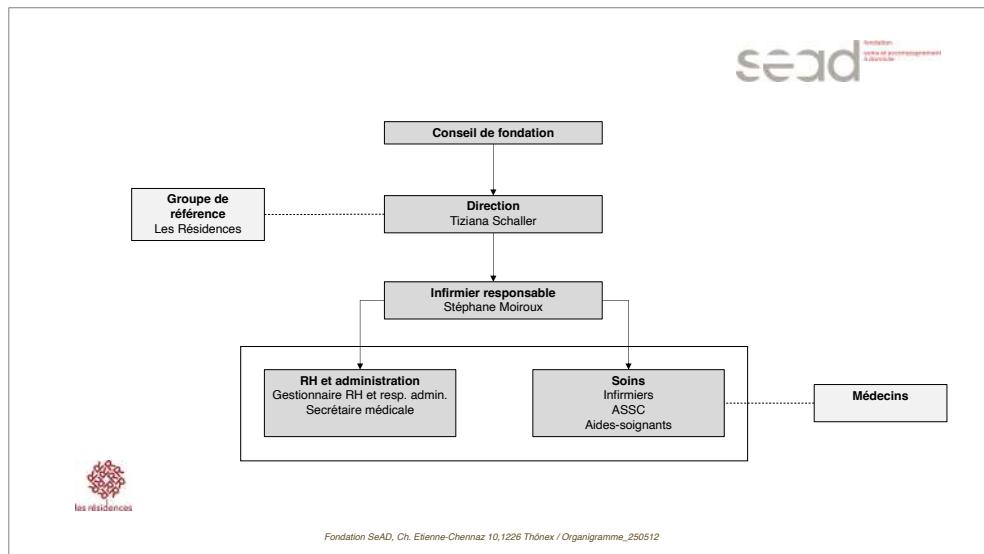
Infirmier-responsable: Stéphane Moiroux

Présidente du CF: Tiziana Schaller

Signatures autorisées

Schaller Tiziana, d'Onsernone, à Presinge	membre* prés.	signature collective à 2
Schaller Philippe, de Plan-les-Ouates, à Presinge	membre*, vice-prés.	signature collective à 2
Deberti Mattia, de Mendrisio, à Genève	membre*	signature collective à 2
Schaller Clément, de Val Terbi, à Saint-Sulpice (VD)	membre*	signature collective à 2
Comtesas + Gerficom SA (CHE-102.574.732)	organe de révision	signature collective à 2
* du comité		

Organigramme



Principales fonctions au sein de l'établissement

Direction: Tiziana Schaller (Présidente du Conseil de fondation)

Infirmier responsable: Stéphane Moiroux

Secrétariat et administration: Caroline Blanc

Quelques chiffres (au 31.12.24)

Effectif en EPT: 18.4

Effectif en nombre de collaborateurs: 25

- 1 infirmier responsable
- 1 responsable secrétariat, administration, RH
- 17 infirmier-ère-s
- 3 assistant-e-s en soins et santé communautaire (ASSC)
- 3 aides-soignant-e-s

Nombre de bénéficiaires: 110

Contact

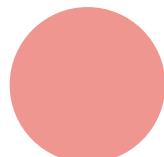
Fondation SeAD

Ch. Etienne-Chennaz 10, 1226 Thônex

Tél. + 41 22 869 11 20

info@fondation-sead.ch

<https://www.fondation-sead.ch>



La Caf¹⁷

Préambule

Il a paru important de réservé une place spécifique à La Caf' dans le présent rapport annuel des Résidences. Cela étant, il convient de rappeler, en préambule, que cette entité, à la différence des EMS, de l'IEPA ou de la Fondation SeAD, est une structure entièrement privée (au même titre que Les Jardins de Mona).

Sa présence dans ce rapport se justifie néanmoins par le fait que, au même titre que les Jardins de Mona¹⁸, La Caf' occupe une place importante dans l'ensemble des dispositifs d'accompagnement de la personne âgée développés par "Les Résidences".

Cette particularité explique également le fait que la présentation de ce "chapitre" dédié à La Caf' soit quelque peu différent de la structure adoptée pour les autres entités.

En bref

Les structures de "bien-vieillir" qui se sont développées, ces dernières années, au sein des Trois-Chêne dans le cadre des Résidences - EMS Villa Mona, résidence-services Jardins de Mona, IEPA Clair-Val, Fondation SeAD - sont désormais complétées par un nouveau lieu: La Caf'.

Située au 2 de la rue Peillonnex (Chêne-Bourg/GE), ce nouveau lieu – à quelques arrêts de tram des EMS et résidences voisines et à proximité immédiate de la gare du Léman Express – est venu compléter les différents dispositifs transversaux de collaboration inter-établissements déjà en place au sein des Résidences.

La Caf' est donc un café-restaurant intergénérationnel, lieu d'échange et de rencontre, qui a pour but de renforcer l'action communautaire et les liens sociaux au sein de la population. Le lieu s'est donné pour mission, en complément aux autres organisations du groupe, de lutter contre l'isolement social et d'offrir à ses clients un espace convivial où il est possible de déguster des produits issus de l'agriculture genevoise ou de prendre part à des activités, dans une approche intergénérationnelle. La Caf' est aussi le lieu de préparation de repas livrés à domicile.

Après passablement d'aléas en lien avec l'obtention de l'autorisation d'exploitation et la mise en conformité des locaux afin de rendre possible l'utilisation prévue, La Caf' a ouvert en septembre 2024.

Les premiers objectifs fixés pour La Caf' étaient indissociables - c'est une évidence - de son ouverture. En cela, les activités envisagées n'ont pu être proposées qu'à partir du 4e trimestre et se déployeront pleinement à partir de 2025. Il s'agit notamment:

- faire connaître précisément, au-delà du tout ménages diffusé en janvier, le lieu et ses activités aux différentes associations des communes de Chêne-Bourg, Thônex et Chêne-Bougeries;
- ouvrir la terrasse, pendant la période prévue à cet effet;
- être un lieu de présence pour les EMS membres des Résidences, ainsi que pour l'IEPA Clair-Val et les Jardins de Mona;
- développer pleinement l'offre d'activités et animations prévues, dans le sens de la mission attendue du lieu.

Courant janvier 2025, un flyer d'information a été diffusé "tout ménages" sur l'ensemble des 3-Chêne, dans le but de faire connaître le lieu et ses projets.

Le site internet de l'établissement (www.lacaf-chenebourg) est fonctionnel, tout en restant susceptible d'être complété et alimenté avec des informations régulièrement actualisées.

D'un point de vue plus administratif, la mise en place d'une gestion comptable rigoureuse, au jour le jour, incluant non seulement le suivi de la caisse, mais le suivi de l'ensemble des charges et produits de l'établissement est attendu. La gérante s'impliquera directement dans cette gestion, en collaboration avec les services centraux d'Arsanté, qui assure, aux côtés du groupe de référence des Résidences, une partie du support administratif pour La Caf'.

Projet institutionnel

La Caf' est un lieu d'échange et de rencontre, qui a pour but de renforcer l'action communautaire et les liens sociaux au sein de la population. L'établissement s'est donné pour mission de lutter contre l'isolement social et d'offrir aux clients un espace convivial où ils pourront déguster des produits issus de l'agriculture genevoise, tout en faisant de nouvelles expériences.

La Caf' est un point de contact entre les générations, où chaque personne a quelque chose à transmettre. C'est un endroit où chacun a sa place, favorisant les initiatives des habitants et des partenaires locaux; il comprend un service de repas (self), un grand bar; un coin lecture; un espace d'expression pour les plus jeunes; de grandes tables pour ne jamais devoir manger seul; un espace modulable pour des activités

¹⁷ Les pages qui suivent sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences et constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de La Caf'.

¹⁸ Cf. note(s) correspondante(s), à différents endroits du présent rapport et notamment dans 1e partie (transversalité).

(culturelles, sociales, associatives); un coin pour étudier en toute tranquillité; une cuisine professionnelle destinée tant à la restauration sur place qu'à la confection de repas livrés à domicile.

Au regard de la diversité des parcours et du désir de chacun de vivre une vie riche et épanouie, "Les Résidences" ont décidé de s'engager pour que partout, les personnes accueillies trouvent des équipes dévouées et attentives. On trouvera donc, au sein des résidences, le quotidien qui convient à chacun, celui qui met en lumière l'âge avancé comme l'apogée de toute une vie. Un modèle ambitieux, certes, mais possible grâce à des équipes et à une direction innovante. La Caf' s'inscrit parfaitement dans cette mission.

Données administratives

Principales fonctions au sein de l'établissement

Administration générale: Tiziana Schaller
Gérance: Adrienne Sapey
Cuisine: Eric Jobin

Quelques chiffres

Effectif en EPT: 5.0
Effectif en nombre de collaborateurs: 5
- 1 gérante
- 3 cuisiniers
- 1 responsable du service en salle
Prix indicatif du repas: CHF 18.50

Contact

La Caf'
Rue Peillonnex 2, 1225 Chêne-Bourg
Tél. + 41 22 348 38 80
contact@lacaf-chenebourg.ch
<https://www.lacaf-chenebourg.ch>





p.a. Rte de Frontenex 42, 1207 Genève
info@ems-lesresidences.ch
www.ems-lesresidences.ch

Rapport annuel

2024

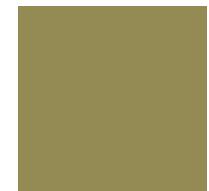
et perspectives **2025**

3e partie: Références

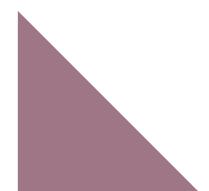
EMS O
LA MERIDIENNE



Mdl
institut de la santé mentale



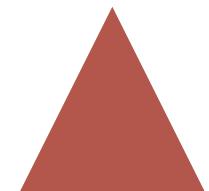
RÉSIDENCE
Beauregard
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



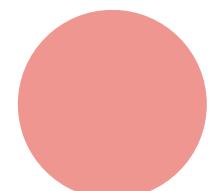
VILLA MONA
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



CLAIR-VAL
IEPA
ASSOCIATION MONA HANNA



sead
sead: service d'accompagnement et d'accompagnement



La Caf'

* CAFÉ-RESTAURANT *



les résidences

Sommaire 3e partie (références)

	Page
Introduction	85
Cadre général de la gestion des EMS dans le canton de Genève	85
Financement des EMS	86
"Bon résident"	89
Convention collective de travail (CCT)	90
SCI (Système de contrôle interne)	91
Rôles et responsabilités	92
Approche holistique intégrative	92
Psychologues en EMS	93
Collaboration animation-psychologues	94
Accompagnement socio-culturel	95
Ressources humaines	95
Cadre légal, conventionnel, réglementaire	97
Respect des droits fondamentaux des résidents	97
Charte éthique des Résidences	99



Partant du principe¹ que le rapport annuel, au-delà de sa visée statutaire ou contractuelle, doit être un outil de travail au quotidien, à l'usage des collaborateurs des établissements et entités, un certain nombre d'informations "de référence" ont été regroupées dans cette 3e partie du document.

Comme évoqué dans les autres parties du rapport, ces quelques textes - dont certains sont en évolution et/ou doivent tenir compte de développements indépendants de la volonté des Résidences - sont amenés à figurer, à terme, tant dans l'intranet des entités que dans les arborescences de documents de chacune d'entre elles.

Cadre général de la gestion des EMS dans le canton de Genève



Ce chapitre est introduit dans le rapport annuel 2024 à titre de rappel et pour la bonne compréhension du cadre général de la gestion des EMS dans le canton de Genève, et de manière à pouvoir bien appréhender l'ensemble des éléments présentés dans ce rapport annuel, il a paru utile de reprendre ici certains éléments de référence.

Bases légales

La gestion des établissements médico-sociaux (EMS) à Genève est principalement régie par la Loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées (LGEPA) du 4 décembre 2009. Cette loi fixe les conditions d'exploitation des EMS, les normes de qualité requises ainsi que les responsabilités des différents acteurs impliqués dans leur gestion.

Le Règlement d'application de la LGEPA précise les modalités d'exécution de cette loi, notamment les conditions d'autorisation, de surveillance et de financement. Il définit également les obligations des EMS en matière de qualité des soins et d'organisation interne.

Le cadre légal, conventionnel et/ou réglementaire fixant le périmètre dans lequel s'inscrit l'activité d'un EMS, à Genève, est décrit sur ge.ch, portail internet de l'État de Genève, aux rubriques suivantes:

- <https://www.ge.ch/etablissements-medico-sociaux-ems/legislation-documentation>
- <https://www.ge.ch/etablissements-medico-sociaux-ems>

En matière de personnel, il convient également de se référer aux éléments contenus dans la CCT (convention collective de travail), disponible à l'URL suivante:

- <https://www.ge.ch/document/cct-ems-etablissements-medico-sociaux-personnes-agees>

Autorisations d'exploitation

Tout établissement souhaitant exercer en tant qu'EMS doit obtenir une autorisation d'exploitation délivrée par les autorités cantonales. Cette autorisation est accordée après vérification du respect des normes en matière d'infrastructures, de personnel et de prestations. Elle est soumise à des conditions de renouvellement périodique et peut être retirée en cas de non-conformité aux exigences réglementaires.

Contrats de prestations

Les EMS concluent des contrats de prestations avec l'État de Genève, qui définissent les services à fournir, les objectifs à atteindre et les modalités de financement. Ces contrats encadrent notamment:

- les prestations en matière de soins et d'accompagnement des résidents,
- les critères de qualité des soins,
- les indicateurs de performance à respecter,
- les obligations en matière de formation du personnel,
- les conditions de suivi financier et de transparence.

Plans quadriennaux

La planification des prestations et des ressources des EMS s'effectue sur des périodes de quatre ans, appelées plans quadriennaux. Ces plans définissent:

- les orientations stratégiques du secteur,
- les objectifs à long terme en termes de capacités d'accueil et de qualité des prestations,
- les allocations budgétaires,
- les critères d'évaluation de la performance, élaborés en concertation avec les acteurs du secteur médico-social et approuvés par les autorités cantonales.

¹ Cf. 1e partie du présent rapport (transversalité)

Exigences de reporting

Les EMS sont soumis à plusieurs obligations de reporting afin d'assurer une gestion transparente et un suivi efficace de leur activité. Parmi les documents à fournir aux autorités cantonales figurent:

- Le rapport annuel d'activité: Il détaille les services offerts, les statistiques de fréquentation, les admissions et sorties des résidents, les projets réalisés ainsi que les perspectives pour l'année suivante. Il est généralement soumis avant la fin du premier semestre de l'année suivante.
- Le rapport financier et le rapport de l'organe de révision: Les EMS doivent présenter annuellement leurs états financiers comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes. Ces documents doivent être vérifiés par un organe de révision indépendant, qui émet un rapport confirmant la conformité des comptes avec les normes comptables en vigueur.
- Le rapport de performance: Il évalue l'atteinte des objectifs fixés dans les contrats de prestations en s'appuyant sur des indicateurs tels que la qualité des soins, la satisfaction des résidents, l'efficacité des processus internes et la gestion des ressources humaines. Les échéances de soumission de ce rapport sont fixées dans chaque contrat de prestations.
- Les contrôles et audits externes: En plus des rapports internes, les EMS peuvent être soumis à des audits externes et à des évaluations qualité menés par les autorités cantonales pour vérifier la conformité aux normes en vigueur.

L'ensemble de ces exigences vise à assurer une prise en charge de qualité pour les résidents tout en garantissant une gestion rigoureuse et transparente des EMS.

Financement des EMS dans le canton de Genève



Ce chapitre, déjà présent dans le rapport annuel 2023, est repris ici, en raison de son importance pour la bonne compréhension du contexte dans lequel s'inscrit l'activité des établissements membres des Résidences.

Le financement des établissements médico-sociaux dans le canton de Genève, défini par l'autorité de tutelle - en l'occurrence le Service cantonal des seniors et de la proche aidance (SeSPA), Département de la cohésion sociale (DCS) - est complexe. Sa bonne compréhension par l'ensemble des parties prenantes au sein des établissements est cruciale, dans la mesure où - cela peut paraître une évidence - ce financement conditionne l'ensemble de l'activité déployée en faveur des résidents.

Pour faciliter cette compréhension, une notice explicative a été rédigée par le groupe de référence² à l'intention des directions de site et des conseils/comités des établissements des Résidences. Cette notice est reprise ci-après.

1. Bases légales

Le financement d'un établissement médico-social³ relève, à Genève, principalement de deux lois:

- la loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal);
- la loi cantonale sur la gestion des établissements pour personnes âgées (LGEPA).

A ces deux lois correspondent deux "silos" de financement des établissements: le premier découle de la LAMal pour le financement des soins, le second découle de la LGEPA pour le financement des prestations socio-hôtelières.

Ces deux silos sont entièrement étanches; l'établissement ne peut pas utiliser le financement reçu pour les soins afin de couvrir le coût de prestations socio-hôtelières et inversement.

2. Financement des soins

2.1. Répartition du coût des soins selon la LAMal

Selon la LAMal, le coût des soins de longue durée (en EMS) est à la charge de trois agents payeurs:

- l'assureur-maladie;
- l'État (le canton);
- le patient/résident.

La répartition du coût entre ces trois agents payeurs, pour les personnes séjournant en EMS, est définie par l'Ordonnance fédérale sur les prestations de l'assurance des soins (OPAS).

2.2. À charge de l'assureur-maladie

La population des résidents d'EMS a la particularité de nécessiter un volume de soins quotidien important, voire très important. Cette particularité implique qu'un financement "à l'acte"⁴, comme c'est le cas pour les

² Cf. rubrique correspondante plus loin dans le texte.

³ Il faut distinguer d'emblée le financement de l'EMS du financement d'un séjour en EMS.

⁴ A chaque geste médico-soignant correspond un montant forfaitaire pris en charge par l'assurance-maladie i.e. le Tarmed ou les tarifs de l'article 7a OPAS pour les soins à domicile.



soins ambulatoires notamment, n'est pas adapté. Elle nécessite le recours à un outil de mesure spécifique et standardisé, répondant aux exigences de l'OPAS.

L'évaluation du besoin en soins des résidents s'effectue ainsi au moyen de l'outil P.L.A.I.S.I.R.. Cet outil, qui consiste en une analyse bio-psycho-sociale établie par des infirmiers spécialisés, permet de traduire l'état de santé d'un résident en un besoin en soins, exprimé en minutes de soins quotidiennes. L'évaluation P.L.A.I.S.I.R. aboutit à la collocation de chaque résident dans une classe P.L.A.I.S.I.R..

L'OPAS détermine douze classes de besoins en soins⁵. A chacune de ces classes correspond un montant forfaitaire qui est pris en charge par l'assureur-maladie.

Pour exemple, les extrêmes des classes en question sont exprimés ainsi:

- classe 1: jusqu'à 20 minutes de soins [quotidien] requis: CHF 9.60;
- classe 12: plus de 220 minutes de soins [quotidien] requis: CHF 115.20.

Il faut relever que la population entre en EMS à un âge de plus en plus avancé, avec des pathologies plus lourdes et ainsi un besoin en soins de plus en plus élevé. Pour tenir compte de cette réalité, le canton de Genève a introduit des classes P.L.A.I.S.I.R. supplémentaires (13 à 20) afin de financer les soins nécessaires aux résidents d'EMS, dont le besoin en soins excède 220 minutes quotidiennes.

Il y a lieu de préciser que c'est également sur la base de la moyenne P.L.A.I.S.I.R. (soit le besoin en soins moyen exprimé pour l'ensemble des patients/résidents d'un établissement) que l'État calcule la dotation en personnel soignant de l'établissement (cf. *infra* 5).

2.3. À charge du patient/résident

Dans le canton de Genève, le coût des soins à charge du patient est forfaitaire et se monte à CHF 10.-⁶ par jour. Il s'agit uniquement du coût des soins à la charge directe du résident, lequel doit s'acquitter, par ailleurs, d'un coût socio-hôtelier (cf. *infra* "prix de pension") et de sa prime d'assurance-maladie.

2.4. À charge de l'État

La LAMal a introduit en 2011 la notion de financement résiduel du coût des soins. Cette notion se fonde sur le constat que les montants à charge de l'assureur-maladie et du patient sont fixes et ne couvrent pas l'entièreté⁷ du coût des soins. L'écart constitué entre les contributions de l'assureur et du patient et le coût effectif des soins, soit la part "résiduelle", est à charge de l'État.

Le financement résiduel constitue ainsi le complément nécessaire à la couverture du coût effectif des soins, en plus des contributions de l'assureur-maladie et du patient (cf. *supra* 2).

A chaque classe P.L.A.I.S.I.R. correspond, de manière croissante, un montant de financement résiduel:

- à la classe 1 correspond un montant de CHF 37.90 de financement résiduel
- la classe 20⁸ correspond un montant de CHF 425.00 de financement résiduel

Jusqu'au 31 décembre 2023, ce financement résiduel était versé sous la forme d'une subvention annuelle à l'EMS. Dès le 1^{er} janvier 2024, ce montant est versé sous forme d'acomptes mensuels. Il est pour l'heure encore difficile d'anticiper pleinement les conséquences potentielles de ce changement de régime et il faudra vraisemblablement attendre la fin de l'exercice 2024 pour en tirer des conclusions.

Ces acomptes sont calculés, pour l'année N, en fin d'année N -1. Les paramètres du calcul sont tirés de la comptabilité analytique N -2, la plus récente disponible au moment du calcul. Il s'agit donc d'un calcul théorique, fondé sur des données qui ne sont pas celles de l'exercice en cours.

Le financement résiduel est fixé en début d'exercice pour l'année à venir. En fin d'exercice, sur la base du nombre de journées hôtelières effectivement réalisées par classe P.L.A.I.S.I.R., plusieurs hypothèses peuvent se présenter:

- soit le montant versé couvre exactement le coût effectif des soins, ce qui est peu probable;
- soit le montant versé est supérieur au coût effectif et l'établissement est tenu d'affecter le surplus à une réserve spécifique qu'il ne pourra utiliser que sous certaines hypothèses (maintien de l'emploi en cas de diminution prolongée du taux d'occupation par ex.);
- soit le montant versé ne couvre pas le coût effectif des soins et l'État est tenu de verser un solde à l'établissement.

⁵ Le canton de Genève en finance 8 supplémentaires (13 à 20) afin de tenir compte de l'évolution des pathologies des personnes entrant en EMS.

⁶ Ce montant est déterminé par arrêté du Conseil d'État, il est variable mais ne peut en tous les cas pas excéder le 20% de la contribution de l'assureur-maladie. En 2024, il était de CHF 8.- et est passé à CHF 10.- dès le 01.01.2025.

⁷ Les montants inscrits dans l'OPAS n'ont pas évolué depuis 2009, ils ne tiennent pas compte de l'inflation par exemple ou des variations de salaire.

⁸ Il n'y, selon la législation fédérale (OPAS), que 12 classes P.L.A.I.S.I.R.. Le canton de Genève en finance 8 supplémentaires (13 à 20) afin de tenir compte de l'évolution des pathologies des personnes résidant en EMS.

Le lien entre moyenne P.L.A.I.S.I.R. et financement résiduel se manifeste donc par une contrainte supplémentaire: celle d'affecter des fonds à une réserve, en cours d'exercice, s'il est probable que la moyenne P.L.A.I.S.I.R. en fin d'exercice s'établira à un niveau inférieur à celui de l'année en cours.

3. Financement des prestations socio-hôtelières

Le financement des prestations socio-hôtelières est déterminé par la LGEPA. Ces prestations sont entièrement à charge du résident sous la forme d'un prix de pension exprimé en francs par jour.

Ce prix de pension varie d'un établissement à l'autre dans la mesure où il est calculé en fonction d'éléments propres à chaque établissement, détaillés ci-après.

Le prix de pension est déterminé par l'État en tenant compte des trois éléments suivants:

- un forfait socio-hôtelier;
- le loyer⁹ payé par l'EMS au propriétaire de l'immeuble et/ou les charges immobilières;
- les autres charges éventuelles résultant d'une mission spécifique confiée par le département à l'établissement.

Parmi les éléments mentionnés ci-dessus, le "forfait socio-hôtelier" est constitué par les charges socio-hôtelières admises par le département au titre de budget socio-hôtelier.

Le prix de pension calculé sur la base des éléments précités doit permettre à l'établissement de couvrir l'ensemble des charges liées à son exploitation (salaires du personnel non-soignant, marchandises, énergies, etc.). Les montants en question sont directement à la charge du résident.

Pour de nombreux résidents d'EMS, le financement du prix de pension se révèle une charge importante, voire dépassant les ressources dont ils disposent pour leur retraite. Les personnes en âge AVS (et/ou les bénéficiaires AI) dont les ressources personnelles (fortune et rentes) ne permettent pas de couvrir le minimum vital ont droit à des "prestations complémentaires" de la part des assurances-sociales.

Afin de financer leur séjour en EMS, de très nombreuses personnes bénéficient de prestations complémentaires qui viennent compléter leurs ressources personnelles lorsque celle-ci sont insuffisantes à financer le prix de pension.

Dans le canton de Genève, ces prestations complémentaires sont "déplafonnées" pour les personnes qui résident en EMS, ainsi, quel que soit le montant supplémentaire nécessaire à financer le séjour, il sera pris en charge par les assurances-sociales et l'État.

4. Budget

Les éléments décrits ci-dessus sont déterminants dans la confection du budget d'un EMS. En particulier, l'impact direct des charges d'exploitation sur le prix de pension implique impérativement qu'elles soient maîtrisées, si possible au franc près. Il serait évidemment inadmissible que le prix de pension augmente de CHF 10.- par jour parce que l'établissement ne maîtrise pas sa consommation de ressources, quelles qu'elles soient, humaines ou matérielles.

5. Dotation en personnel soignant

La dotation en personnel de soins, soit le nombre de postes nécessaires au bon fonctionnement du service des soins de l'établissement, est déterminé directement par la moyenne P.L.A.I.S.I.R..

Le lien entre moyenne P.L.A.I.S.I.R. et dotation en personnel de soins consiste à déterminer combien "d'ETP soins" (équivalent temps plein) sont nécessaires pour répondre au besoin en soins de l'ensemble des résidents.

Dans un EMS, un ETP représente 1816 heures de travail annuelles. On peut alors calculer combien de collaborateurs doivent travailler pour couvrir le besoin en soins, en divisant le nombre de minutes de soins nécessaires (exprimé en heures à l'année) par 1816. Le résultat de ce calcul donne "la dotation soins".

Schématiquement, le calcul de la dotation soins peut s'exprimer comme suit:

- nb d'heures de soins annuelles nécessaires / 1816 = nb d'ETP soins = dotation soins¹⁰

⁹ Bases de calcul déterminées par l'État.

¹⁰ Exemple

- Dans un établissement comptant 50 lits avec une moyenne P.L.A.I.S.I.R. de 215 minutes (exprimée en minutes par jour et par résident).
- $215 \text{ minutes} / 60 \text{ minutes} = 3.58$, ce qui représente la moyenne P.L.A.I.S.I.R. convertie en heures.
- $3.58 \text{ heures} \times 50 \text{ résidents} = 179$, ce qui représente le nombre d'heures de soins cumulées par jour pour l'ensemble des résidents.
- $179 \text{ heures} \times 365 \text{ jours} = 65'335$, ce qui représente le nombre d'heures de soins annuel pour l'ensemble des résidents.
- $65'335 \text{ heures} / 1816 \text{ heures de travail annuel} = 34.87$, ce qui représente le nombre d'ETP nécessaires à couvrir le besoin en soins de l'établissement.

La dotation est calculée au début de chaque exercice annuel et est figée pour la durée de l'exercice, sans quoi l'établissement devrait continuellement engager ou licencier du personnel en fonction de chaque variation de la moyenne P.L.A.I.S.I.R., rendant la gestion impossible, tant sur le plan organisationnel que sur le plan humain.

Comme mentionné au point 2.2, plus haut dans le texte, la moyenne P.L.A.I.S.I.R. est variable; elle change en fonction du besoin en soins des résidents. Le besoin en soins est influencé par deux paramètres principaux: l'évaluation P.L.A.I.S.I.R. au moment d'une nouvelle entrée et l'évolution de l'état de santé du résident au cours de son séjour dans l'établissement qui peut générer une réévaluation de la classe P.L.A.I.S.I.R..

Dans l'exemple ci-dessus, soit dans un établissement comptant 50 lits, une dépréciation de la moyenne P.L.A.I.S.I.R. de 15 minutes conduit à une réduction de la dotation de 1.4 ETP.

Une attention particulière et continue doit donc être portée à l'évolution de la moyenne P.L.A.I.S.I.R. de l'établissement compte tenu des moyens limités permettant d'agir sur celle-ci.

6. Tableau de synthèse

Financement	Caisse-maladie	Résident/patient	État	Établissement
Soins	Forfait OPAS Classe P.L.A.I.S.I.R.	Forfait journalier ¹¹ (CHF 10.-) + prime d'ass.- maladie	Financement résiduel	Tout montant non pris en charge par les trois autres
Prest. socio- hôtelières		Prix de pension		Toute dépense excédant le prix de pension

7. Références

<https://www.ge.ch/etablissements-medico-sociaux-ems/financement-sejour-ems>
<https://www.ge.ch/etablissements-medico-sociaux-ems/legislation-documentation>

"Bon résident"



La Suisse connaît aujourd'hui trois outils d'évaluation des soins en EMS. Dans le canton de Genève, l'outil P.L.A.I.S.I.R. permet d'évaluer les soins requis par un résident.

Par "soins requis", on entend les soins nécessaires à une personne, exprimés en minutes de soins par jour. A ce nombre de minutes correspond une classe (de 1 à 12 au niveau fédéral) à laquelle l'Ordonnance sur les prestations de l'assurance des soins (OPAS) fait correspondre un montant pris en charge par l'assureur-maladie.

Cet outil constitue ainsi un élément central du modèle de financement des soins en EMS, en influençant directement les contributions des assurances et des pouvoirs publics. Son utilisation a pour corollaire des enjeux majeurs liés à la sélection des risques et à l'équité dans la répartition des ressources.

Il faut rappeler que le financement perçus pour les soins sert essentiellement au paiement des salaires des soignants. Ainsi, le financement perçu par l'EMS pour les soins détermine directement la taille de l'équipe soignante.

Cela étant, compte tenu du lien étroit entre l'évaluation P.L.A.I.S.I.R. et le financement des soins, on conçoit qu'une évaluation sous-estimée des besoins pourrait entraîner un financement réduit, forçant l'EMS à absorber une partie des coûts, à réduire le nombre de soignants ou la qualité des soins. À l'inverse, une évaluation surestimée pourrait conduire à une allocation inefficace des ressources et une pression excédentaire sur les coûts de la santé.

La méthodologie P.L.A.I.S.I.R., bien qu'ayant pour objectif d'assurer une évaluation juste et uniforme des besoins en soins, repose sur des critères normatifs qui ne capturent pas toujours la réalité clinique des résidents. Certaines catégories de soins plus difficiles à objectiver, comme l'accompagnement psychosocial ou la gestion des troubles comportementaux, risquent d'être sous-évaluées, réduisant ainsi leur financement effectif.

Ainsi, l'évaluation d'une personne atteinte de troubles cognitifs lourds mais dont l'état de santé général ne nécessite que peu de soins a toutes les chances d'aboutir à une classe P.L.A.I.S.I.R. peu élevée, et donc un financement moindre. Or, dans les faits, l'accompagnement de personnes souffrant de troubles cognitifs requiert d'y consacrer des ressources importantes. Cet accompagnement nécessite en outre une expertise spécifique de la part de l'ensemble du personnel, non pas seulement des équipes soignantes, pouvant engendrer des dépenses supplémentaires en matière de formation.

Ces difficultés inhérentes à l'objectivation des besoins d'accompagnement psychosocial ou dans la gestion des troubles comportementaux risquent d'induire, selon nous, une tendance à la sélection des "bons risques" à l'admission de nouveaux résidents dans l'établissement. Les bons risques étant des personnes

¹¹ En 2024, CHF 8.-; CHF 10.- dès le 01.01.2025.

dont l'état de santé est objectivable selon les critères de l'outil P.L.A.I.S.I.R. et donnera donc lieu à un financement plus élevé.

Par opposition, les personnes qui sont évaluées comme "mauvais risques" pourraient se voir admises plus difficilement dans la mesure où l'anticipation sur le financement lié à leur besoin en soins, apprécié selon les critères P.L.A.I.S.I.R., comprend une part d'incertitude et donc de sous-financement.

Cette asymétrie de la méthode P.L.A.I.S.I.R. est connue de longue date et peut-être que la mise en œuvre d'EFAS (pour Einheitliche finanzierung von ambulanten und stationären leistungen), accepté en votation populaire le 24 novembre 2024, laquelle aura pour effet de rebattre les cartes en matière de financement des soins de longue durée (non seulement en EMS mais également des soins à domicile) apportera un changement positif à cet enjeux primordial qu'est l'accès à des soins de qualité, sur le plan clinique comme sur celui de l'accompagnement psycho-social.

Convention collective de travail (CCT)



La nouvelle version de la CCT des EMS de Genève introduit des modifications par rapport à l'ancienne version de 2009. Ces changements concernent les congés, la rémunération, les droits syndicaux, la protection des employés et l'organisation du travail.

A. Modifications structurelles et générales

Changement des parties contractantes

- Ajout explicite de l'Association genevoise des établissements médico-sociaux (Agems) aux côtés de la Fédération genevoise des structures d'accompagnement pour seniors (Fegems)¹².
- Extension des obligations aux employeurs membres de ces fédérations.

Langage et terminologie

- Adoption de l'écriture inclusive (ex. employé·e, supérieur·e).
- Introduction d'une définition de "compagne/compagnon" comme une personne officiellement déclarée aux RH pour bénéficier de certains droits.

B. Changements concernant les congés

Nouveaux congés

- Congé pour obligations envers des tiers: 3 jours par cas, avec un maximum de 10 jours par an, pour accompagner un proche malade ou en difficulté.
- Congé pour enfant mineur gravement malade: 14 semaines en cas de maladie grave d'un enfant mineur, conformément au Code des Obligations suisse.
- Congé d'adoption: accordé dans les mêmes conditions que le congé maternité, pour un parent adoptant un enfant de moins de 10 ans.
- Congé pour gestation pour autrui (GPA): appliqué au parent biologique dans le cadre d'une GPA.
- Congé parental sans traitement: possibilité de prendre jusqu'à un an sans salaire après un congé maternité ou paternité.
- Congé pour déménagement: 2 jours par an.

Modifications des congés existants

- Congé paternité: augmentation à 5 jours immédiatement après la naissance, avec 10 jours supplémentaires à prendre dans les 6 mois suivants.
- Congé pour décès: 5 jours consécutifs pour le décès d'un conjoint, partenaire enregistré ou d'une compagne/compagnon, et extension à d'autres membres de la famille.
- Congé maternité prolongé en cas d'hospitalisation du nouveau-né: extension du congé maternité en fonction de la durée d'hospitalisation, jusqu'à un maximum de 56 jours.

C. Changements relatifs aux conditions de travail et à la rémunération

Durée et organisation du travail

- Prise en compte du temps d'habillage pour les employés portant un uniforme.
- Affichage obligatoire des plannings au moins 30 jours à l'avance.
- Clarifications sur les heures supplémentaires et leur compensation.

Service de piquet

- Indemnisation des heures d'intervention à 150%.
- Nouvelles règles pour encadrer la disponibilité des employés en service de piquet.

¹² Dans la précédente version, l'Agems - non constituée au moment des négociations - n'était pas signataire de la CCT. Cette faîtière y a souscrit ultérieurement, s'engageant ainsi à en respecter le contenu.

Indemnités pour horaires spécifiques

- Les indemnités pour travail de nuit, week-ends et jours fériés sont désormais indexées sur celles des établissements publics médicaux (EPM), avec une mise à jour annuelle.

D. Changements relatifs à la protection des employés

Harcèlement et relations de travail

- Définition plus détaillée du harcèlement psychologique et sexuel.
- Modalités plus précises pour signaler un problème.
- Possibilité pour l'employé d'être accompagné par une personne de confiance lors des démarches.

Droits syndicaux

- Protection renforcée contre le licenciement abusif lié à une activité syndicale.
- Temps de commission paritaire reconnu comme temps de travail et non décompté des congés syndicaux.
- Droit d'affichage et d'information pour les syndicats.

Protection des données personnelles

- Archivage limité à 10 ans pour les données des employés.
- Destruction obligatoire des profils de personnalité et des données sensibles après la fin des rapports de travail.

E. Changements liés aux engagements paritaires et aspects juridiques

- Clarification des obligations des employeurs en cas de modification du contrat ou de restructuration.
- Obligation pour l'employeur d'informer l'employé des conséquences d'un congé sans solde sur ses assurances sociales et permis de séjour/travail.

Conclusion

Les changements dans la nouvelle CCT portent sur:

- L'ajout et la modification de plusieurs congés, avec de nouvelles catégories de bénéficiaires.
- Des clarifications sur les règles de travail et d'indemnisation.
- Des précisions sur la gestion des relations de travail et la protection des employés.
- Des mises à jour concernant les droits syndicaux et la gestion des données personnelles.

Pour le détail, on se référera directement au texte de la convention, accessible à l'url: <https://www.ge.ch/document/cct-ems-etablissements-medico-sociaux-personnes-agees>

SCI (Système de contrôle interne)



S'il existe de multiples acceptation du système de contrôle interne, de nombreuses déclinaisons de celui-ci, plus ou moins dépendantes de normes ou d'approches spécifiques ainsi que de l'entité (entreprise, établissement, etc.) concernée, le cadre légal régissant les EMS dans le canton de Genève ne définit pas de "modèle" spécifique. Il en est de même de la gestion des risques. Pour les deux objets (SCI dans son ensemble et gestion des risques) il est uniquement stipulé que les établissements doivent en être dotés.

Initié courant 2023, la finalisation d'un SCI (Système de contrôle interne) s'est progressivement précisée de la manière suivante:

- un manuel de contrôle interne a été diffusé auprès des cadres, dans une "version zéro" afin de tester la compréhension et la complétude du document;
- une analyse des risques (partie intégrante du SCI) a été confiée à un groupe de travail et doit être finalisée au cours du 1er trimestre 2025.

L'ensemble des items du manuel de contrôle interne pourra (tout en restant inscrit dans un processus dynamique de mise à jour en continu) être mis en ligne via un intranet, dont la conception fine reste à définir et dont on rappellera ici qu'il constitue un outil d'accès à l'information (au manuel de contrôle interne, comme aux différentes directives et procédures liés à celui-ci) et non le SCI lui-même.

Concernant l'analyse des risques, un suivi est à organiser, en marge des séances de coordination élargies, par des sous-groupes de travail chargés d'interroger, à intervalle régulier chacun des risques retenus.

On notera aussi que le système de déclaration CIRS (Critical Incident Reporting Systems) est partie intégrante du contrôle interne et de son volet "risques" et que la résolution des problématiques soulevées dans les déclarations devraient, par cohérence interne, trouver son fondement dans le manuel qualité du SCI.

Manuel de contrôle interne

Le manuel du système de contrôle interne (SCI) des établissements des Résidences vise à formaliser les règles et procédures essentielles à la gestion quotidienne des établissements, en couvrant des domaines tels que la gestion des résidents, la gestion financière, les ressources humaines et les procédures administratives. Il s'agit d'un référentiel structuré permettant d'assurer une gestion conforme aux exigences réglementaires, tout en limitant les risques d'incohérences ou d'erreurs. Le manuel met l'accent sur l'évolution continue du SCI, la surveillance de son efficacité et son intégration avec d'autres systèmes de gestion tels que la qualité et la conformité légale.

Gestion des risques

La gestion et évaluation des risques définit un cadre détaillé de la gestion des risques au sein du regroupement d'établissements "Les Résidences", spécialisés dans l'accompagnement des personnes âgées. Elle est basée sur l'identification de douze risques majeurs, tels que les erreurs médicales, les atteintes à l'image, les cyberattaques, les pandémies, ou encore les risques financiers et infrastructurels. Chaque risque est évalué selon sa probabilité et son impact, avec des mesures préventives et correctives spécifiques. Le document formalise également la gouvernance du système de contrôle interne, en précisant les responsabilités des différents acteurs et les mécanismes de suivi et d'adaptation des stratégies de gestion des risques.

CIRS

Le CIRS (Critical Incident Reporting System) est un dispositif de signalement des incidents critiques utilisé dans les milieux de la santé et de la gestion des risques. Il vise à recueillir et analyser les événements indésirables ou les quasi-accidents afin d'identifier les causes sous-jacentes et de mettre en place des mesures correctives pour prévenir leur récurrence. Fonctionnant sur un principe de déclaration anonyme ou encadrée, il favorise une culture de transparence et d'amélioration continue, en transformant chaque incident signalé en une opportunité d'apprentissage et de renforcement de la sécurité, notamment pour les résidents et le personnel des établissements médicaux-sociaux.

Rôles et responsabilités



Dans le cadre du travail mené sur le système de contrôle interne (SCI), une clarification des rôles et responsabilités a été réalisées, au début 2025, pour aboutir à des textes qui sont partie intégrante du manuel de contrôle interne (cf. chapitre correspondant).

Le document clarifie les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes du système de contrôle interne (SCI) dans un établissement médico-social (EMS). Il couvre quatre catégories principales:

Direction

Responsable de la gestion stratégique et financière, du respect des contrats avec le canton, de l'encadrement du personnel, de la qualité des soins, ainsi que de la gestion des risques et des relations avec les résidents et leurs familles. Ses actions sont limitées par des contraintes budgétaires, réglementaires et organisationnelles.

Groupe de référence

Supervise les processus qualité, la conformité légale, la sécurité, l'administration et la logistique. Il émet des recommandations aux directions et assure un suivi des décisions sans pouvoir exécutif direct.

Infirmier-chef (responsable de la coordination)

Assure l'organisation des soins, la gestion quotidienne, la communication avec les familles et le personnel, et le suivi des projets d'amélioration. Son autonomie est limitée par des contraintes hiérarchiques, budgétaires et organisationnelles.

Chefs de services et d'équipe

Encadrent le personnel, assurent le bon fonctionnement des services, la répartition des tâches et le respect des protocoles. Leur rôle est essentiel mais limité par des ressources contraintes et des attentes contradictoires.

Le document détaille aussi les limites de chaque rôle, notamment en termes d'autonomie, de contraintes financières et de gestion des conflits internes.

Approche holistique intégrative



Le projet d'approche holistique intégrative s'inscrit dans le cadre des projets institutionnels respectifs des établissements. Il tient compte des valeurs fondamentales telles que la dignité, l'autodétermination et la qualité de vie.

Le projet a pour ambition de promouvoir une approche intégrative de l'accompagnement du résident, soutenue par une équipe multidisciplinaire, dans chacun des établissements et par des interactions à développer entre ceux-ci. Pour ce faire, les prestations de chaque service doivent s'inscrire dans un accompagnement individuel, global et holistique, c'est-à-dire prenant en compte tous les aspects de la personne.

L'intégration, par une démarche holistique, de l'accompagnement global et individualisé de chaque résident vise à définir les objectifs prioritaires pour le résident dans l'organisation de son quotidien, ainsi que dans la réalisation de projets qui lui tiennent à cœur.

L'approche multidisciplinaire doit permettre de regrouper les postures et activités associées:

- aux décisions du résident et de sa famille en matière de soins et d'accompagnement;
- aux actes de la vie quotidienne (soins/hôtelier/intendance);
- aux objectifs d'accompagnement (soins/animation);
- aux aspects en lien avec la qualité de vie du résident (psychologues/équipe pluridisciplinaire référente).

Ce projet précise la posture d'accompagnement qui va être portée par l'équipe pluridisciplinaire. Il propose une méthode originale de prise en charge et d'accompagnement du résident portant sur:

- la gestion des activités et l'implication de ressources pluridisciplinaires;
- le positionnement des responsabilités de l'équipe pluridisciplinaire, notamment celle de l'équipe référente du résident;
- des prestations transversales portant notamment sur l'élaboration de programmes mensuels d'animation.

L'approche multidisciplinaire doit permettre de regrouper et coordonner les activités associées:

- aux actes de la vie quotidienne (soins/hôtelier/intendance);
- aux objectifs d'accompagnement (soins/animation);
- aux aspects en lien avec la qualité de vie du résident (psychologues/équipe pluridisciplinaire référente).

Initié au cours du dernier trimestre 2023, ce projet est depuis en construction continue, s'appuyant sur l'intelligence collective des différents acteurs du projet (en particulier les psychologues et les collaborateurs de l'animation).

Il est attendu de chacun des professionnels concernés qu'il contribue activement à la mise en place de ce projet, en acceptant le fait que les contours de celui-ci (au-delà des objectifs rappelés ci-dessus) ne soient pas immédiatement définis.

La discussion, le dialogue, la recherche de solution doivent être les moteurs du projet.

La responsabilité du projet, incluant la gestion usuelle des équipes (planification, organisation quotidienne, etc.) est du ressort direct des infirmiers-chefs des établissements. Il n'y a pas d'autre positionnement hiérarchique dans ce projet, qui est basé sur les interactions et les collaborations directes et transversales.

La supervision du projet est assuré au niveau du groupe de référence des Résidences.

Psychologues en EMS



Le travail initié dès 2023 se poursuit autour des 4 axes suivants et est renforcé par l'entrée en fonction, au début 2025, d'une psychologue intervenant de manière transversale auprès des EMS Maison de la Tour, Résidence Beauregard et Villa Mona:

1. Développement d'un projet centré sur la perception individuelle de la qualité de vie du résident et des pistes d'amélioration à mettre en place lors des suivis individualisés pluridisciplinaires (démarche holistique multidisciplinaire visant l'amélioration de la qualité de vie des résidents).
2. Présence constante auprès des équipes de soin et d'animation afin de les amener progressivement à la compréhension de situations cliniques difficiles et à la bonne utilisation d'outils relationnels (réflexion à partir de vignettes cliniques).
3. Introduction progressive des outils relationnels tels que Montessori, la validation, Time Slips etc.
4. Soutien des services dans le développement de projets spécifiques qui répondent aux besoins des différents groupes de résidents (accompagnement en chambre, accompagnement de fin de journée et coucher tardif, etc.).

Un accompagnement personnalisé

Le psychologue propose des entretiens individuels afin de mieux comprendre les besoins émotionnels et les attentes des résidents. Grâce à ces échanges, il met en place un soutien adapté, permettant aux résidents de préserver ou de retrouver un équilibre psycho-affectif. Cet accompagnement s'étend également aux familles et aux proches, leur offrant un espace d'écoute et de conseils pour mieux appréhender les changements liés à l'entrée en EMS.

Une présence au cœur de la vie de l'établissement

L'intégration du psychologue au sein des espaces collectifs, comme le restaurant ou les lieux de vie, favorise une relation de confiance avec les résidents et leur entourage. Cette proximité permet d'identifier les besoins spécifiques et d'appliquer des stratégies relationnelles adaptées. Il agit également comme modèle pour les collaborateurs, en encourageant des postures bienveillantes et des interactions enrichissantes.



Une collaboration interdisciplinaire

Le psychologue travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des professionnels de l'EMS. Il participe aux réunions de suivi individualisé afin de détecter d'éventuelles difficultés et de proposer des stratégies d'accompagnement appropriées. Son rôle est également déterminant dans la gestion des comportements réactionnels des résidents, en accompagnant les équipes soignantes dans la prévention des situations de crise et la mise en œuvre de solutions apaisantes.

Un engagement dans la formation et l'animation

En partenariat avec l'équipe d'animation, le psychologue contribue à l'élaboration et à la réalisation d'activités adaptées aux capacités et aux préférences des résidents. Ces animations, qu'elles soient occupationnelles ou thérapeutiques, visent à maintenir un lien social et à préserver l'autonomie des résidents. Il organise également des ateliers de formation pour le personnel, portant sur les approches non médicamenteuses et les postures professionnelles favorisant un accompagnement de qualité.

Un lien entre les soins et l'accompagnement psychologique

Le psychologue intervient, sur demande, lors des visites médicales afin d'apporter un éclairage complémentaire sur la situation psycho-émotionnelle du résident. Il assure également un suivi en collaboration avec les services psychiatriques et participe aux évaluations des problématiques psycho-cognitives en lien avec les évaluateurs spécialisés.

Un ancrage dans l'organisation de l'EMS

Dans l'optique d'optimiser son impact, l'activité du psychologue est répartie sur plusieurs sites, permettant une prise en charge globale et cohérente. Il est rattaché à la direction et collabore étroitement avec les chefs de service, garantissant ainsi une intégration harmonieuse de son expertise dans le projet de soins et d'accompagnement des résidents.

Une valeur ajoutée

L'intégration d'un psychologue au sein d'un EMS représente une véritable valeur ajoutée, en renforçant la qualité de l'accompagnement et en contribuant à une meilleure compréhension des résidents et de leurs besoins. Son action, à la croisée des soins, de l'animation et du soutien psychologique, favorise un environnement où chaque résident peut s'épanouir dans le respect de son individualité.

Collaboration animation-psychologues



La collaboration entre les psychologues et le service socio-culturel est guidée par un objectif commun: améliorer la qualité de vie des résidents en fournissant des activités thérapeutiques ou de loisirs qui répondent à leurs besoins spécifiques tout en favorisant leur bien-être et leur engagement social.

Les objectifs de cette collaboration sont les suivants, introduits en 2023 et poursuivis en 2024 et 2025.

Personnalisation des activités

Les psychologues, grâce à leur expertise en comportement humain et en psychologie clinique, travaillent de concert avec les animateurs pour faciliter la compréhension des besoins individuels des résidents. Cette collaboration permet d'adapter les animations pour qu'elles soient bénéfiques à chaque résident, en tenant compte des préférences, des capacités cognitives et des histoires personnelles.

Appart des psychologues à travers les entretiens individuels

Les psychologues jouent un rôle essentiel dans l'évaluation continue des besoins émotionnels et cognitifs des résidents à travers des temps d'échanges et de discussion individuels. Ces sessions permettent non seulement de tisser des liens de confiance avec les résidents, mais offrent également une compréhension profonde de leurs préférences personnelles, de leurs histoires de vie et de leur état psychologique actuel. Cette analyse fine est régulièrement restituée, à la fois par écrit et oralement, aux autres professionnels de l'établissement, notamment aux animateurs. Ces informations détaillées sont utiles à l'élaboration d'activités sur mesure, permettant de répondre précisément aux attentes et aux besoins spécifiques du résident. Par ce partage, les psychologues contribuent à ce que les programmes d'animation ne soient pas seulement adaptés, mais profondément personnalisés, favorisant ainsi un engagement maximal des résidents et une amélioration de leur bien-être.

Développement d'activités psycho-thérapeutiques

Les psychologues mettent en place des activités psycho-thérapeutiques spécialisées, telles que la Thérapie du Voyage, la Tafel Tower, le Time Slips, des activités Snoezelen, des ateliers de réminiscence cognitive, de Pleine conscience... Ces activités sont conçues pour répondre aux besoins thérapeutiques spécifiques des résidents, tout en leur offrant des expériences enrichissantes et stimulantes. Ils se font sous l'égide des psychologues avec un soutien des animateurs.

Participation aux suivis individuels

Les psychologues et les animateurs participent ensemble aux suivis individuels des résidents, en coordination étroite avec l'équipe soignante. Cette approche multidisciplinaire assure une compréhension complète de chaque résident, facilitant ainsi la création de programmes d'activités qui soutiennent à la fois le développement personnel et le bien-être.



Modalités de collaboration

Les deux principales modalités de collaboration sont:

- Des réunions régulières sont organisées entre les psychologues et les animateurs pour créer, planifier et évaluer les activités. Ces rencontres permettent d'échanger des informations, de discuter des progrès des résidents et d'ajuster les programmes en fonction des observations et des retours.
- Une évaluation continue de l'efficacité des activités grâce à des outils de mesure adaptés, permettant de documenter les bénéfices pour les résidents et d'ajuster les pratiques en conséquence.

La collaboration entre psychologues et animation est nécessaire pour créer un environnement stimulant et soutenant au sein des deux EMS, dans lequel chaque résident se sent compris, valorisé et activement engagé dans sa communauté. En unissant leurs compétences et leurs perspectives, les psychologues et les animateurs contribuent à l'amélioration continue de la qualité de vie des résidents.

Accompagnement socio-culturel



Évolution du profil et des besoins des résidents

Nombre des aînés actuellement accueillis au sein de nos établissements ne sont pas en mesure de faire un choix et/ou de l'exprimer/ et/ou de s'en souvenir.

Ils nécessitent une orientation régulière dans le temps et dans l'espace ainsi qu'une guidance ou suppléance partielle ou totale pour la plupart des activités de la vie quotidienne.

La plupart des résidents présents dans les espaces collectifs expriment peu leurs envies ou leurs besoins. A contrario, ceux qui disposent de leurs capacités, restent souvent en chambre car ils ne souhaitent pas être entourés de personnes "diminuées" ou n'apprécient que quelques activités socio-culturelles.

Adaptation naturelle de l'animation socio-culturelle

Afin de s'adapter aux différentes formes de vieillissement des personnes âgées en perte d'autonomie accueillies au sein de nos établissements ainsi qu'aux dépendances qui s'en suivent, les services d'animation des Résidences sont amenés à adapter leurs prestations à cette nouvelle donne et développer de nouvelles postures professionnelles aux besoins de ceux-ci et à questionner le sens des prestations d'animation socio-culturelle, d'intégrer celles-ci à une prise en soins et à un accompagnement global (approche globale intégrative), d'animateurs de chaque institution.

De ce fait, on ne se trouve plus dans la configuration où le résident choisit dans le programme mensuel d'animation les différentes catégories d'activités proposées à partir des catégories définies dans le système d'information (Sadies/DIR). Il ne s'agit plus seulement de viser le plaisir ou l'épanouissement, mais plutôt de maintenir les capacités présentes, de rechercher le réconfort, la sécurité et le bien-être et s'assurer de la qualité de vie de chacun.

Le questionnement est, dès lors, le suivant:

- L'animation socio-culturelle répond-elle aux besoins et attentes des résidents, de leurs familles et/ou représentants?
- Comment s'est organisée naturellement la vie institutionnelle afin d'intégrer cette évolution?
- Quels sont les nouveaux besoins des résidents ?

Ressources humaines



Recrutement, postulations, candidatures spontanées

Recrutement

Les canaux de recrutement des établissements des Résidences demeurent très sectorisés, notamment en raison des spécificités de chacune des entités et des compétences particulières qui pourraient être requises de la part des personnes à engager.

Le recours à SeAD Placement est une voie utile dans la pré-sélection fondée sur une connaissance particulière des besoins des EMS. Ce canal de recrutement est largement utilisé par les établissements des Résidences, après épuisement des voies d'annonces obligatoires dans le canton de Genève, auprès de l'Office cantonal de l'emploi en particulier.

Le recours aux candidatures spontanées déposées via le portail emploi du site web des Résidences (www.ems-lesresidences.ch/emploi) est un autre canal privilégié (cf. ci-dessous)

www.ems-lesresidences.ch/emploi

Afin de canaliser la réception et le traitement des dossiers de candidatures, jusqu'alors adressés, généralement à de multiples exemplaires, chaque établissement faisant l'objet d'un envoi par les personnes en recherche d'emploi, de places de stage ou d'apprentissage, un "portail" a été créé courant 2024 et constitue depuis le seul canal de dépôt des candidatures (à l'exception des interactions avec SeAD Placement; cf. ci-dessus).



Profils de postes et cahiers des charges

Suite au travail mené à fin 2023 par le groupe de référence, en marge de la démarche "G'Evolue"¹³ de l'État de Genève, consistant principalement en:

- un recensement de tous les cahiers des charges existants, dans leurs différentes variantes, déclinaisons ou adaptation au sein des Résidences;
- une distinction entre les profils de poste (ou fonctions-type), les cahiers des charges proprement dits, les listes détaillées de tâches et responsabilités et les éléments de nature contractuelle, n'ayant pas lieu de figurer dans d'autres documents;
- un recueil de modèles alternatifs de cahiers des charges disponibles (Fegems, ORTRA, en particulier);
- l'élaboration de version synthétisant les étapes résumées ci-dessus;

une quarantaine de "sets" (fonctions-type + cahiers des charges + tâches et responsabilités détaillées) est désormais disponible.

Indépendamment de l'avancement de la démarche "G'Evolue"¹⁴, le matériel rassemblé doit encore - objectif RH pour 2024 reporté sur 2025 - être relu, corrigé, affiné, de manière à stabiliser l'ensemble des documents. La poursuite de ce travail sera menée à l'initiative du groupe de référence.

Par ailleurs, il convient de relever que le travail déjà entrepris devra être mis en regard de l'actualisation du "répertoire des métiers", liés à la nouvelle CCT (avril 2025), susceptible de modifier un certain nombre de "fonctions-type", dans leur appellation et leur classification salariale.

Documents contractuels

L'exercice 2023 a fait apparaître la nécessité de consolider et d'uniformiser, au sein des Résidences, l'ensemble des documents de nature contractuelle, de façon à ce que chaque partie prenante (employé et employeur) voit son cadre de référence clairement établi.

Les documents suivants ont été revisités par le groupe de référence, par lequel l'ensemble des démarches à la signature de la direction a transité depuis le dernier trimestre 2023:

- lettre "modalités d'engagement"
- contrats
- avenants
- lettres de modification (taux d'activité, classe de salaire)
- lettres de fin des rapports de service
- certificats de travail (certificat intermédiaire, certificat final)

Ces différentes pièces, de même que les évaluations du personnel (cf. chapitre suivant) constituent le "dossier personnel" de chaque collaborateur, dossiers complétés par diverses pièces usuelles (notamment à des fins de versement des salaires et de gestion des charges sociales).

Évaluation périodique des compétences

Les évaluations du personnel ont manqué de régularité et de systématique au cours de l'année 2023. Cet élément déterminant de la gestion des ressources humaines, dans l'intérêt mutuel des employés et de l'employeur, a permis d'aboutir à la situation suivante, à fin 2024:

- toutes les évaluations (dont la précédente date de plus d'un an) ont été réalisées;
- de manière à ce que les pratiques soient homogènes entre tous les établissements, le "kit" d'évaluation (information aux collaborateurs, marche à suivre, formulaires), mis à jour au premier quadrimestre 2024, est désormais utilisé.

Règlement du personnel

Le règlement du personnel - transversal à l'ensemble des EMS des Résidences est disponible depuis 2024. Il est remis à chaque collaborateur au moment de l'engagement et a été distribué aux collaborateurs déjà en fonction dans sa nouvelle version.

Ce règlement s'appuyant sur la convention collective de travail (CCT) et sur le cadre légal applicable devra être actualisé en lien avec l'entrée en vigueur de la nouvelle CCT, au 1er avril 2025.

Planification

Cf. le chapitre correspondant, dans la première partie du présent rapport ("Transversalité").

¹³ La commission paritaire G'Evolue est chargée d'élaborer le nouveau système d'évaluation et de rémunération de l'État de Genève. Ce système s'appliquera à l'ensemble du personnel de l'État et des institutions subventionnées soumises à la L'Trait ou qui appliquent les mécanismes salariaux de l'Etat. Il concernera toutes les catégories de personnel.

¹⁴ La mise en œuvre du projet G'Evolue est planifiée pour 2028.

Gestion de l'absentéisme

L'absentéisme constaté dans les établissements (détailé dans les rapports de performance transmis à l'autorité de surveillance) porte sur des taux qu'on peut considérer comme normaux, dans des établissements comme ceux des Résidences.

On doit toutefois relever qu'une gestion non-optimale des absences a conduit, dans tous les établissements, à un recours excessif à des remplacements intérimaires, lesquels ont eu une incidence financière directe et un impact sur les résultats d'exploitation.

Une meilleure maîtrise du recours à l'intérim fait partie des objectifs 2024.

Formation

Dans le courant de l'année 2023, "Les Résidences" se sont positionnées comme pouvant être, dans le futur, le "moteur" d'une coordination de la formation des établissements membres de l'Agems¹⁵, via une "plateforme" à la fois physique (salles de formation, dans les locaux des Résidences) et conceptuelle (proposition d'un catalogue de formation répondant aux besoins ou susceptibles d'anticiper ceux-ci).

Une convention de partenariat a été proposée, fin 2023, au comité de l'Agems, dans le sens suivant:

Au début 2024, la nouvelle orientation professionnelle de M. Samuel Moix, qui assumait pour l'Agems une coordination des questions de formation continue des collaborateurs, nécessite la mise en place d'une solution alternative.

Dans le même temps, "Les Résidences" ont pour objectif de créer une plateforme de formation, principalement destinée aux besoins des établissements composant cette entité, mais avec une ouverture vers d'autres établissements en exprimant l'intérêt et le besoin, notamment et prioritairement ceux membres de l'Agems.

Suite à un accord de principe concernant la mutualisation de ressources en la matière, exprimée lors des séances du comité de l'Agems des 9 novembre et 20 décembre 2023, il est convenu que les objectifs de la plateforme de formation sont:

- réunir les besoins en formation continue exprimés par les établissements membres de l'Agems;
- analyser ces besoins et dégager des tendances transversales et communes au moins à 3 établissements;
- établir un catalogue annuel de formation, répondant aux besoins;
- proposer des formations "Agems" (recherche d'intervenants) ou rechercher des formations existantes dans les catalogues des principaux partenaires genevois (Fegems, HUG, imad);
- mettre à disposition la logistique organisationnelle des formations: accueil, introduction, conclusion, évaluation, attestations (les convocations demeurant du ressort des établissements);
- mettre à disposition les locaux adéquats (pour les groupes au-delà de 16 personnes, recherche de salles alternatives, en coordination avec les EMS demandeurs).

Au premier semestre 2024, les modalités pratiques de mise en place de la plateforme envisagée font l'objet de discussions, les besoins, attentes et objectifs respectifs restant à préciser. Parallèlement à l'avancement de ce projet avec les partenaires de l'Agems, un important travail est, dans tous les cas, à réaliser en matière de coordination de la formation au sein-même des Résidences.

Cadre légal, conventionnel, réglementaire



Le cadre légal, conventionnel et/ou réglementaire fixant le périmètre dans lequel s'inscrit l'activité d'un EMS, à Genève, est décrit sur ge.ch, portail internet de l'État de Genève, aux rubriques suivantes:

- <https://www.ge.ch/etablissements-medico-sociaux-ems/legislation-documentation>
- <https://www.ge.ch/etablissements-medico-sociaux-ems>

En matière de personnel, il convient également de se référer aux éléments contenus dans la CCT (convention collective de travail), disponible à l'URL suivante:

- <https://www.ge.ch/document/cct-ems-etablissements-medico-sociaux-personnes-agees>

Respect des droits fondamentaux des résidents



La question des droits fondamentaux (problématique centrale du GRESI pour l'année 2025) doit être, en fait, abordée du point de vue de la responsabilité du personnel en EMS pour garantir les droits des résidents, plutôt que dans une recherche de définition ou de catalogage de ces droits, lesquels sont - sous réserve de déviations majeures - ceux sur lequel se fondent l'accueil et l'accompagnement des personnes dans un lieu qui est le leur et dont ils sont "en droit" de bénéficier à leur plein usage.

¹⁵ L'Agems est une des deux associations faîtières des EMS à Genève, dont les EMS Maison de la Tour et Villa Mona sont membres. Les EMS Résidence Beauregard et La Méridienne sont actuellement membre de l'autre association faîtière (Fegems).

Les critères d'inspection établi, pour 2025, ont été l'occasion de formaliser les principes de base rappelés ci-dessus. La trame d'un document de référence, à l'attention du personnel des établissements, est ainsi proposée ci-dessous, en lien direct avec la charte éthique des Résidences reprise au chapitre suivant.

Avant-propos

Travailler en établissement médico-social (EMS) implique une responsabilité fondamentale: assurer le respect des droits des résidents. Ceux-ci ne doivent pas avoir à revendiquer ces droits; ils leur sont dus. Il appartient donc à l'ensemble du personnel, quels que soient ses fonctions et son domaine d'activité, de veiller à leur application effective. Le présent résumé est destiné aux professionnels des EMS afin de leur rappeler leurs responsabilités et les bonnes pratiques à observer pour garantir un cadre de vie respectueux et bienveillant aux résidents.

Garantir la dignité et le respect

Chaque professionnel doit adopter une attitude respectueuse envers les résidents. L'intimité corporelle doit être préservée durant les soins, et chaque interaction doit se faire dans le respect de la personne. Toute forme de maltraitance, qu'elle soit physique, psychologique ou verbale, est interdite. Le personnel doit être formé à la bientraitance et à la prévention de la négligence.

Assurer une information claire et accessible

Chaque résident doit recevoir une information transparente et compréhensible sur les prestations de l'EMS, ses droits et ses obligations. Le personnel doit s'assurer que l'information est transmise de manière adaptée à chaque individu, en tenant compte des difficultés éventuelles de communication.

Respecter le consentement libre et éclairé

Aucun soin ou intervention ne peut être imposé sans le consentement du résident, sauf en cas d'urgence ou de dispositions légales particulières. Le personnel doit vérifier que le résident comprend les actes médicaux ou paramédicaux proposés et qu'il est en mesure de donner un consentement libre et éclairé.

Prendre en compte les directives anticipées et la représentation

Le personnel doit connaître les directives anticipées éventuelles des résidents et respecter leur volonté. En cas d'incapacité de discernement, il est essentiel de consulter la personne de confiance désignée ou le représentant légal avant toute décision importante.

Respecter la liberté personnelle et l'autodétermination

Chaque résident conserve le droit de choisir son médecin, de participer à des activités sociales et de pratiquer librement sa religion. Le personnel doit veiller à ce que ces libertés soient respectées et à ce qu'aucune restriction injustifiée ne soit imposée.

Protéger la vie privée et la dignité

Le personnel doit respecter l'espace personnel du résident, frapper avant d'entrer dans sa chambre et s'assurer que son intimité soit préservée. Le résident doit pouvoir recevoir les visites qu'il souhaite et gérer ses relations sociales librement.

Garantir la confidentialité des données personnelles

Les informations médicales et personnelles des résidents sont couvertes par le secret professionnel. Le personnel ne doit en aucun cas divulguer ces informations à des tiers sans l'autorisation du résident ou de son représentant.

Faciliter l'accès au dossier personnel

Les résidents ont le droit de consulter leur dossier médical et administratif. Le personnel doit s'assurer que cet accès est garanti et que les informations sont expliquées de manière compréhensible.

Encourager l'accompagnement et le soutien

Le résident doit pouvoir être accompagné par ses proches ou des intervenants externes. Le personnel doit faciliter ces interactions et veiller à ce que les souhaits du résident en matière d'accompagnement soient respectés.

Offrir des soins de qualité et un accompagnement bienveillant

Les soins doivent être dispensés avec rigueur et humanité. Le personnel doit travailler en équipe pour assurer une prise en charge cohérente et personnalisée, dans le respect du projet de vie du résident.

Respecter la liberté d'opinion et les droits politiques

Les résidents doivent pouvoir exprimer leurs opinions et participer aux décisions qui concernent la vie en collectivité. Le personnel doit favoriser ces expressions et veiller à ce que les résidents puissent exercer leurs droits civiques.

Accompagner la fin de vie avec dignité

Les soins palliatifs doivent être prodigués avec bienveillance et conformément aux souhaits du résident. Le personnel doit faire preuve d'empathie et s'assurer que la fin de vie se déroule dans le respect et la sérénité.

Favoriser un cadre de vie harmonieux en collectivité

Le personnel doit garantir un environnement respectueux et inclusif, en veillant à prévenir les conflits entre résidents et à encourager une cohabitation sereine.

Suivre et appliquer les mesures correctives

Tout manquement aux droits des résidents doit être signalé et suivi. Le personnel doit être formé aux bonnes pratiques et participer activement aux améliorations continues visant à garantir le respect des droits des résidents.

Charte éthique des Résidences



Les résidents, leurs familles et proches ainsi que les collaborateurs sont au centre de nos préoccupations.

Nous nous engageons à définir et promouvoir des principes éthiques fondateurs d'une attitude responsable portée par chaque collaborateur.

1° Nous ne choisissons pas nos résidents, c'est le résident qui nous choisit

Le résident choisit d'emménager dans une de nos institutions selon ses besoins. Il nous fait part de ses envies pour l'organisation de sa journée et la réalisation des projets qui lui tiennent à cœur. Il est libre de ses mouvements, il peut quitter l'institution à sa guise tout en informant l'accueil de son absence.

Les familles et les proches peuvent se rendre auprès de leurs parents sans aucune restriction. Ils reçoivent un accueil attentif et bienveillant. Ils circulent librement dans les espaces collectifs et prennent part aux activités institutionnelles.

2° Nous ne prenons pas en charge, nous prenons en considération

L'ensemble des collaborateurs porte à chaque résident l'attention qu'il requiert. Dans cette vision du soin, chaque collaborateur est considéré comme soignant car porter attention à une personne est à considérer comme un des éléments centraux du prendre soin.

En équipe interdisciplinaire, le soignant garantit que chacune des réflexions, décisions est empreinte du respect de la personnalité du résident, de son histoire de vie et de ses choix.

L'accent est mis sur les capacités présentes et les potentielles ressources dans le souci de maintenir la dignité et l'estime de soi.

L'écoute, l'empathie envers le résident, sa famille et ses proches jouent un rôle central. Elles favorisent une information appropriée qui permet à chacun de se prononcer et exercer ses droits de manière éclairée.

L'interdisciplinarité c'est aussi mettre en commun les compétences et soutenir le développement d'une communication adéquate. Se parler franchement des problèmes c'est la meilleure solution pour pouvoir avancer. Sans une adhésion commune rien ne se construit.

3° Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin

Nous engageons du personnel qualifié et respectons les dotations légales. Nous fidélisons les collaborateurs en offrant des conditions de travail optimales, un suivi managérial de proximité, une possibilité d'évolution professionnelle ainsi qu'un développement régulier des connaissances et l'accès à la formation continue (selon CCT).

Nous nous engageons dans la construction d'un réseau de compétences autour de la personne afin que le résident vive mieux et que chacun soit responsable de son bien-être. Il est attendu de chaque soignant qu'il prenne en considération correctement et dignement un résident, tant au niveau des soins, que d'une réponse holistique à ses besoins, ses demandes. Des espaces de parole sont organisés afin de cimenter cette démarche.

Le Conseil d'Administration et la direction de l'EMS veillent à maintenir une ambiance de travail bienveillante, favorisant l'initiative et le déploiement d'un esprit de partage et de collaboration. Ils garantissent l'égalité de traitement, sans aucune discrimination.

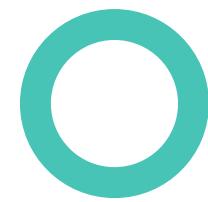




p.a. Rte de Frontenex 42, 1207 Genève
info@ems-lesresidences.ch
www.ems-lesresidences.ch

Notes

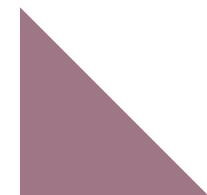
EMS O
LA MERIDIENNE



Md
institut de la meridienne



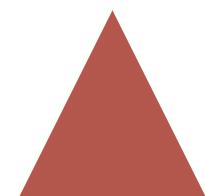
RÉSIDENCE
Beauregard
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



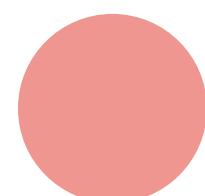
VILLA MONA
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



CLAIR-VAL
IEPA
ASSOCIATION MONA HANNA



sead
éducatrice
soins et accompagnement
à domicile



La Caf'

CAFÉ-RESTAURANT




les résidences
p.a. Rte de Frontenex 42, 1207 Genève
info@ems-lesresidences.ch
www.ems-lesresidences.ch