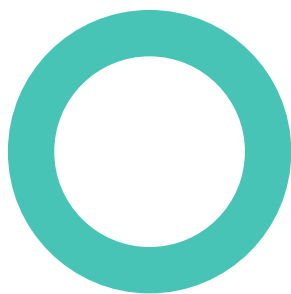


Les Résidences

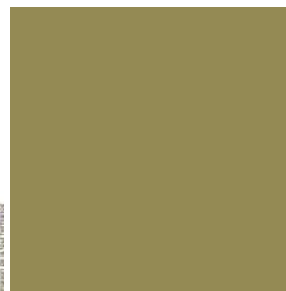
Rapport annuel

2025

et perspectives **2026**

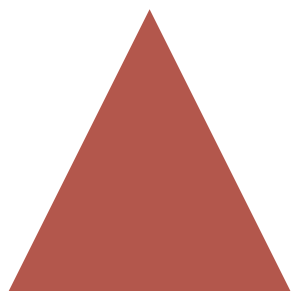


EMS
LA MERIDIENNE



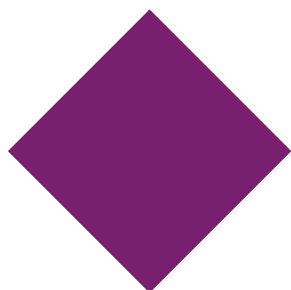
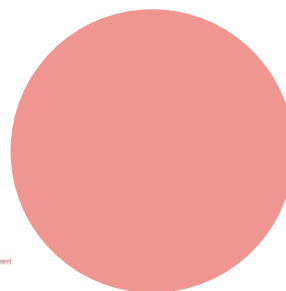
RÉSIDENCE
Beauregard
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL

VILLA MONA
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



CLAIR-VAL
IE PA
ASSOCIATION MONIA HANINA

sead
Fondation
soins et accompagnement
à domicile



la Caf
• CAFE-RESTAURANT •

les résidences

Sommaire général

	Page
Préambule	5
Introduction	6
"L'Autre rapport"	7
Partie 1: Transversalité	9
Argument	10
Composition du groupement "Les Résidences"	11
Association "Les Résidences"	12
Dispositif organisationnel des Résidences	13
Rôle et positionnement du Groupe de référence	14
Organisation des établissements	15
Manuel de contrôle interne (SCI)	16
Gestion des risques	17
Respect des droit fondamentaux des résidents	18
Charte éthique des Résidences	19
Philosophie des soins et de l'accompagnement	20
Accompagnement socio-culturel	22
Case management	23
Achats, infrastructures, hôtellerie, intendance, technique, informatique	24
Administration, RH	25
Communication	27
Partie 2: Établissements / Entités	29
EMS La Méridienne	31
EMS Maison de la Tour	35
EMS Résidence Beauregard	41
EMS Villa Mona	45
IEPA Clair-Val	51
Fondation SeAD	54
La Caf	59

Préambule

Un rapport annuel ne se résume jamais à une succession de données ou à un simple relevé d'activités. Il cherche un point d'équilibre entre restitution fidèle, mise en perspective et lecture critique d'une année écoulée. Mais au-delà de ces attendus, il demeure avant tout le reflet d'un vécu collectif: celui des équipes, des résidents et de l'ensemble des personnes qui font exister, jour après jour, nos établissements. L'année 2025 n'échappe pas à cette réalité, marquée à la fois par la continuité des missions et par des ajustements constants face à un environnement en mutation.

Réduire le soin à sa seule dimension clinique serait passer à côté de ce qui en constitue la substance même. Dans nos EMS, il s'exprime d'abord dans la relation, dans l'attention portée à l'autre, dans la qualité d'une présence. Il traverse l'ensemble des fonctions: il se manifeste dans les gestes quotidiens des équipes de soins, mais aussi dans l'énergie déployée par l'animation pour maintenir le lien social, dans le soin apporté aux repas, dans le travail discret mais essentiel de la lingerie, dans l'exigence d'un environnement propre et accueillant, dans la coordination administrative qui rend l'ensemble possible. C'est cette convergence de métiers, souvent invisibles mais indissociables, qui donne toute sa cohérence à notre action et qui fait de nos établissements des lieux de vie à part entière.

Les évolutions observées ces dernières années se confirment et s'accroissent: les situations accompagnées gagnent en complexité, les parcours se

fragilisent, les besoins se diversifient. Face à cela, l'approche interdisciplinaire n'est plus seulement souhaitable, elle s'impose comme une condition de qualité. Elle repose sur des compétences, bien sûr, mais aussi sur une capacité à coopérer, à ajuster en permanence les réponses, à rester attentif aux singularités. Accompagner, dans ce contexte, c'est trouver le juste équilibre entre soutien et respect des capacités, entre sécurité et liberté, entre cadre et souplesse.

Cette réalité s'inscrit dans un environnement contraint, où les ressources appellent une gestion attentive et où les attentes, légitimes, demeurent élevées. Elle exige de chacune et chacun une constance, une rigueur et un sens du collectif qui méritent d'être pleinement reconnus. Avant même d'entrer dans le détail des réalisations, des indicateurs et des perspectives présentés dans ce rapport, il importe de rappeler ce qui en constitue le fondement: l'engagement quotidien des équipes.

C'est à cet engagement que ces pages doivent leur existence.

À toutes celles et ceux qui y contribuent, j'adresse ma reconnaissance sincère.

Tiziana Schaller
Mai 2026

Introduction

Le rapport annuel 2025 des Résidences marque une nouvelle étape dans l'approche documentaire du groupement.

Au cours des quatre dernières années, le cheminement a été celui-ci:

2022

Amélioration de la forme et du contenu de chacun des rapports individuels des entités composant le groupement

2023

Première réalisation d'un rapport transversal, intégrant à la fois les actions menées au niveau de la gouvernance du groupement et applicables à toutes les entités et une partie découpée en sections individuelles, entité par entité, permettant de respecter les exigences légales et statutaires.

2024

Reconduction de la modalité introduite en 2023, avec ajout d'une section "références", destinée à fournir à l'ensemble des responsables des entités un cadre indicatif regroupant les principales "orientations de gestion" des entités.

On notera que 2024 a été l'occasion, complémentairement au rapport "statutaire", d'un "Autre rapport", visant à présenter de manière différente la réalité quotidienne des établissements, sous une forme plus littéraire.

L'édition 2025, ainsi que cela est présenté plus loin, a connu plusieurs inflexions qui permettent de faire à nouveau évoluer la forme et le contenu du rapport annuel.

D'une part, Les Résidences sont désormais constituées en association, au sens des articles 60 et suivants du Code civil suisse et, d'autre part, un manuel de contrôle interne (mentionné comme étant en cours d'élaboration dans les précédents rapports annuels) est désormais établi et accessible, en tant que base de référence, au sein des entités du groupement.

La rédaction d'un rapport annuel conçu comme un instrument de travail au quotidien, telle que pratiquée pour les exercices 2024 et 2025, n'a donc plus la même pertinence. A l'inverse, c'est une présentation plutôt "didactique" de l'organisation du groupement, de son fonctionnement général et de l'équilibre recherché entre transversalité et spécificités individuelles qui est recherché dans le rapport 2025.

"L'autre rapport"

Introduit en parallèle au rapport annuel 2024, le principe d'un "autre rapport" est reconduit pour l'exercice 2025.

En effet, 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.

La réception positive de "L'autre rapport" (2024) a donc incité le groupement à reconduire cette approche pour relater l'année 2025 et la réalité quotidienne des entités de manière différente.

Différence dont il a aussi été souhaité qu'elle se manifeste dans une forme distincte de celle de l'exercice précédent, tout en conservant la finalité et la volonté d'un regard "en décalage".

L'autre rapport 2025 a pris la forme d'un "Dictionnaire amoureux des Résidences". Il est le fruit d'une transformation, à partir du présent rapport "standard" de l'exercice sous revue (2025), étiré, déplié réinventé. Avec une tentative de donner du poids à un certain nombre de mots, qui jalonnent l'activité au jour le jour et qui, repris dans un rapport "statutaire" s'y perdent quelque peu, se banalisent.

L'intention demeure celle du projet initial de l'an dernier: voir autrement, 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 déploient, jour après jour.

Rapport annuel

2025

et perspectives 2026

1e partie: Transversalité

	Page
Argument	10
Composition du groupement "Les Résidences"	11
Association "Les Résidences"	12
Dispositif organisationnel des Résidences	13
Rôle et positionnement du Groupe de référence	14
Organisation des établissements	15
Manuel de contrôle interne (SCI)	16
Gestion des risques	17
Respect des droit fondamentaux des résidents	18
Charte éthique des Résidences	19
Philosophie des soins et de l'accompagnement	20
Accompagnement socio-culturel	22
Case management	23
Achats, infrastructures, hôtellerie, intendance, technique, informatique	24
Administration, RH	25
Communication	27

Argument

Le présent chapitre rassemble un ensemble de textes qui, pris ensemble, dessinent l'architecture, les logiques de fonctionnement et les dynamiques d'évolution du groupement "Les Résidences". Il ne s'agit pas d'une juxtaposition de descriptions institutionnelles, mais d'une tentative de mise en cohérence d'un dispositif complexe, à la fois structuré et en mouvement, où se croisent des enjeux de gouvernance, d'organisation, de qualité et d'accompagnement.

Au fil des paragraphes, est décrit un modèle qui cherche à articuler deux exigences souvent difficiles à concilier: d'une part, la nécessité d'une cohérence stratégique à l'échelle du groupement; d'autre part, le respect de l'identité, de l'histoire et des spécificités de chaque établissement. Cette tension, loin d'être un obstacle, constitue au contraire un principe organisateur, qui traverse l'ensemble des dispositifs présentés.

Ce chapitre, consacré à un rappel de l'organisation du groupement "Les Résidences" propose ainsi plusieurs niveaux de lecture. Il met en lumière les structures juridiques et institutionnelles qui fondent le groupement, explicite les rôles des différentes instances — en particulier celui du groupe de référence — et donne à voir les mécanismes de coordination qui permettent à des entités autonomes de fonctionner comme un réseau. Il aborde également des dimensions plus opérationnelles, telles que l'organisation interne des établissements, les outils de pilotage, la gestion des risques ou encore les projets transversaux en cours de déploiement.

Au-delà des éléments descriptifs, ces paragraphes traduisent une intention plus large: celle de construire un cadre lisible, partagé et évolutif, capable de soutenir à la fois la qualité de l'accompagnement proposé aux usagers et l'efficacité des organisations. Ils témoignent d'un effort de formalisation, non comme une fin en soi, mais comme un levier de compréhension, de dialogue et d'amélioration continue.

Ce chapitre invite ainsi à une lecture transversale, attentive aux liens entre les différentes composantes du dispositif. Il propose, en filigrane, une manière de penser le fonctionnement des Résidences: non comme un ensemble figé, mais comme une organisation vivante, en constante adaptation aux besoins des personnes accompagnées et aux transformations du contexte médico-social.

Perspectives 2026

L'année 2026 devra s'attacher à renforcer la lisibilité du modèle des Résidences, tant en interne qu'auprès des partenaires institutionnels. La clarification des articulations entre niveaux stratégique, opérationnel et transversal devra être poursuivie, afin de stabiliser une compréhension partagée du dispositif. La formalisation engagée devra évoluer vers des outils directement mobilisables dans la conduite des activités. Enfin, une attention particulière devra être portée à la capacité du modèle à intégrer de nouveaux projets dans une logique de robustesse et de continuité.

Composition du groupement "Les Résidences"

Le groupement "Les Résidences", dans sa configuration au 23 mars 2026, se compose d'un ensemble d'entités médico-sociales et associatives organisées autour d'une logique commune d'exploitation, de gouvernance et de coordination.

L'entité centrale, « Les Résidences », est constituée sous la forme d'une association, dont le comité est constitué, au 1er janvier 2026, de Tiziana Schaller, Stefano Mella, Nicolas Berner et Bernard Meier, avec une direction assurée par Tiziana Schaller.

Les établissements médico-sociaux qui composent ce groupement présentent des structures juridiques variées, majoritairement sous forme de sociétés anonymes ou d'associations. L'EMS La Méridienne est exploité par EMS La Méridienne SA, tout comme l'EMS Maison de la Tour par Maison de la Tour SA, la Résidence Beauregard par Résidence Beauregard SA et la Résidence La Louvière par Résidence La Louvière SA. Tous ces établissements sont dirigés par Tiziana Schaller, avec l'appui de responsables opérationnels identifiés pour chacun d'eux.

L'EMS Villa Mona ainsi que l'IEPA Clair-Val relèvent quant à eux de l'Association Mona Hanna, également placée sous la direction de Tiziana Schaller. La Fondation SeAD, constituée sous forme de fondation, s'inscrit également dans cet ensemble, avec une direction assurée conjointement par Stéphane Moiroux et Tiziana Schaller.

Sur le plan des relations institutionnelles, chaque établissement du groupement, ainsi que l'IEPA Clair-Val, est lié à l'État de Genève par un contrat de prestations, définissant le cadre de leur activité et les engagements réciproques.

Les flux financiers entre les entités sont strictement encadrés et documentés. Les budgets ainsi que les comptabilités ordinaires et analytiques permettent de retracer précisément les échanges inter-établissements, qu'il s'agisse de refacturations, de postes transversaux ou d'activités partagées. Arsanté Services SA facture aux établissements certaines prestations liées à leur

fonctionnement, notamment celles relevant du groupe de référence ou de charges spécifiques ponctuelles. Il n'existe en revanche aucun flux financier des entités vers Arsanté en dehors de ces prestations dûment identifiées.

Les refacturations concernent en particulier des parts d'activité de fonctions transversales: celles de Nicolas Berner pour les activités institutionnelles, de Stefano Mella pour les infrastructures et les relations avec les prestataires, de Bernard Meier pour la communication et la coordination, ainsi que celles de Vincent Cassella pour la planification et l'application de la CCT et de Philippe Rougemont pour la sécurité et la santé au travail. Les parts restantes de ces fonctions sont directement assumées et financées par Arsanté-Services SA. Par ailleurs, les fractions de salaire des directions des établissements sont directement imputées aux budgets propres de chaque entité.

Les relations financières se limitent ainsi à des prestations de services clairement définies — telles que la restauration ou les transports — ou, dans certains cas, à des prestations assumées sans refacturation par Arsanté.

Enfin, une évolution de la gouvernance est en cours, visant à dissocier plus nettement les fonctions de direction opérationnelle de la participation aux conseils et comités des entités, afin de renforcer la clarté des rôles et des responsabilités au sein du groupement.

Perspectives 2026

Le groupement devra poursuivre la clarification des rôles entre gouvernance et fonctions opérationnelles, avec un accent sur la lisibilité des responsabilités. La dissociation entre directions et organes de décision devra être consolidée, dans une logique de transparence institutionnelle. Les flux financiers inter-entités devront faire l'objet d'une formalisation accrue, afin d'en améliorer la traçabilité. Parallèlement, le groupement devra ajuster son périmètre et ses modalités de fonctionnement en fonction des évolutions du contexte.

Association "Les Résidences"

L'organisation des Résidences poursuit son évolution vers un modèle structuré de coordination entre entités, visant à renforcer la cohérence des parcours d'accompagnement proposés aux personnes âgées et aux bénéficiaires.

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

Les buts principaux de l'association s'articulent 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'efficacité 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.

Cette organisation vise également à favoriser l'innovation dans les réponses apportées aux besoins des bénéficiaires, dans un cadre respectueux des exigences légales, des principes éthiques et des standards professionnels du secteur.

Perspectives 2026

L'association devra affirmer son rôle de structure faîtière, en structurant davantage sa capacité d'impulsion stratégique et de représentation. Ses priorités en matière de développement et d'innovation devront être précisées. Les modalités d'animation du réseau devront évoluer afin de renforcer l'implication des entités membres. Enfin, la visibilité externe de l'association devra être développée, en cohérence avec les enjeux du groupement.

Dispositif organisationnel des Résidences

Le réseau des Résidences se définit comme un ensemble coordonné de structures destinées à accompagner les personnes âgées aux différentes étapes de leur parcours de vie, depuis le domicile jusqu'à l'hébergement en établissement. Il repose sur une articulation structurée entre gouvernance, pilotage opérationnel et coordination transversale, permettant d'assurer à la fois cohérence stratégique et ancrage dans les réalités du terrain.

La gouvernance du groupement constitue le socle de ce dispositif. Les conseils d'administration et les instances statutaires assument la responsabilité institutionnelle de chaque entité et définissent les grandes orientations, dans une perspective centrée sur l'accompagnement global des personnes âgées et sur la complémentarité des structures. Cette gouvernance veille à la cohérence des décisions, au respect des objectifs institutionnels et à l'inscription des établissements dans leur environnement communal, contribuant ainsi à un réseau local d'accompagnement intégré.

Au niveau du pilotage, la direction commune joue un rôle central. Elle coordonne les entités, structure les dispositifs de gestion et soutient les équipes dans la mise en œuvre des missions. Elle veille à l'harmonisation des pratiques tout en respectant les spécificités de chaque établissement, et impulse des projets visant à améliorer l'accompagnement, notamment dans les domaines de la psycho-gériatrie, du soutien aux proches, ou encore du développement de nouvelles formes de collaboration entre structures.

Au cœur de cet ensemble se trouve le groupe de référence, qui constitue une interface essentielle entre le niveau stratégique et les établissements. Composé de personnes ressources issues de domaines variés tels que le juridique, les ressources humaines, les finances, les infrastructures ou l'informatique, il ne se substitue pas aux lignes hiérarchiques existantes mais agit comme un espace de coordination, de réflexion et de soutien. Il facilite la circulation de l'information, participe à certaines instances et contribue à relier les orientations stratégiques à leur mise en œuvre opérationnelle.

L'organisation du réseau repose ainsi sur un socle commun combinant une direction partagée, des fonctions transversales identifiées et un niveau intermédiaire de coordination chargé de relayer les orientations stratégiques dans le fonctionnement quotidien des institutions. Ce modèle permet d'articuler unité stratégique et autonomie opérationnelle, en laissant à chaque établissement la possibilité d'adapter

son organisation aux réalités locales et à son projet institutionnel.

Les entités du réseau, tout en étant autonomes, forment un véritable continuum d'accompagnement. Elles comprennent notamment des établissements aux profils complémentaires, tels que des EMS spécialisés dans des situations spécifiques, des structures fortement ancrées dans la vie communale, des résidences dédiées aux troubles cognitifs sévères ou encore des plateformes territoriales. À ces structures s'ajoutent des dispositifs intermédiaires d'habitat, des services d'aide et de soins à domicile, ainsi que des lieux favorisant les liens sociaux et intergénérationnels.

Chaque établissement conserve ainsi une identité propre et une autonomie opérationnelle, tout en s'inscrivant dans des orientations communes. Les ressources sont partiellement mutualisées afin d'optimiser l'efficacité collective, tandis que les établissements demeurent financièrement indépendants et développent leurs activités en lien étroit avec le réseau socio-sanitaire local.

En interne, les EMS s'appuient sur une organisation structurée, avec un niveau intermédiaire assurant la coordination entre la direction et les équipes. Les activités s'articulent autour de domaines complémentaires – soins, accompagnement socio-culturel, administration, hôtellerie et restauration, technique et logistique – qui concourent ensemble à un accompagnement global et cohérent.

L'ensemble de ce dispositif s'inscrit dans une culture institutionnelle fondée sur l'agilité, la dynamique collective et le développement d'expertises internes. Il permet de concilier cohérence et diversité, mutualisation et autonomie, tout en renforçant la capacité du réseau à s'adapter aux évolutions du contexte médico-social et aux besoins des personnes accompagnées.

Perspectives 2026

Le dispositif organisationnel devra s'attacher à optimiser les interfaces entre ses différents niveaux, afin de fluidifier les processus décisionnels sans affaiblir la cohérence stratégique. Le périmètre des fonctions transversales devra être ajusté aux besoins de coordination. Le développement d'outils de pilotage partagés devra être poursuivi afin de renforcer la capacité d'analyse collective. L'ensemble devra gagner en lisibilité et en réactivité.

Rôle et positionnement du Groupe de référence

Le groupe de référence des Résidences est une instance de coordination et de réflexion stratégique, composée de personnes ressources représentant différents domaines clés (juridique, ressources humaines, finances, infrastructure, informatique, etc.). Il a pour mission d'accompagner la direction dans la mise en œuvre des projets communs, de garantir une cohérence inter-établissements et de soutenir les EMS dans les enjeux quotidiens comme dans les évolutions à moyen terme.

Ce groupe ne remplace en rien les lignes hiérarchiques ou les spécificités propres à chaque établissement, mais agit comme un lieu de partage, de structuration et de relais, au service du bon fonctionnement des Résidences.

La direction assume la responsabilité globale du dispositif : elle impulse les orientations, assure la cohérence des décisions avec les valeurs et les objectifs de l'institution, et veille à l'articulation entre le niveau stratégique et le terrain. Elle s'appuie sur les expertises du groupe de référence pour nourrir sa vision et opérationnaliser les projets de manière concertée.

Le dispositif repose sur une idée simple mais structurante pour un réseau d'établissements : mutualiser certaines compétences transversales afin d'assurer une cohérence institutionnelle et une meilleure efficacité organisationnelle. La valeur ajoutée d'un tel groupe de référence apparaît à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, il permet de garantir une homogénéité des pratiques entre les établissements. Dans un réseau composé de plusieurs structures autonomes, le risque est réel de voir se développer des interprétations divergentes des règles, des procédures ou des exigences légales. En assurant un suivi transversal des questions relatives aux processus qualité, au cadre réglementaire, à la sécurité ou à l'organisation administrative, le groupe contribue à maintenir un socle commun de pratiques et de standards. Cette cohérence est particulièrement importante dans des domaines sensibles comme la sécurité, l'hygiène ou la conformité légale, où des divergences d'interprétation pourraient entraîner des risques institutionnels ou juridiques. Le groupe agit ainsi comme un point de convergence permettant de transformer des problématiques locales en solutions institutionnelles partagées.

Ensuite, un tel dispositif constitue un facteur important de rationalisation des ressources. Dans des établissements de taille moyenne, il serait peu efficace de dupliquer dans chaque structure des compétences spécialisées dans des domaines tels que la gestion du cadre légal, la sécurité au travail, l'infrastructure, les achats ou la communication institutionnelle. Le groupe de référence permet de concentrer ces expertises et de les mettre à disposition de l'ensemble du réseau. Cette mutualisation évite la multiplication de postes spécialisés dans chaque établissement et permet, à ressources égales, de bénéficier d'un niveau d'expertise plus élevé. Les établissements peuvent ainsi accéder à des

compétences pointues sans supporter individuellement les coûts structurels correspondants.

Le groupe joue également un rôle de catalyseur pour les projets transversaux. Dans un système composé de plusieurs établissements, les innovations organisationnelles ou les projets institutionnels peuvent difficilement émerger si chaque structure agit isolément. En identifiant les problématiques communes, en organisant des groupes de travail transversaux et en accompagnant certains projets institutionnels, le groupe de référence facilite la circulation des idées et la mise en œuvre de solutions collectives. Il permet aussi d'éviter que chaque établissement développe séparément des démarches similaires, avec des investissements redondants en temps et en ressources.

Par ailleurs, ce type de structure favorise une meilleure circulation de l'information et une capacité de veille institutionnelle. En centralisant les informations issues des établissements et en assurant un suivi régulier des objets transversaux, le groupe peut repérer plus rapidement les évolutions réglementaires, les risques émergents ou les besoins organisationnels communs. Il devient ainsi un instrument de pilotage permettant d'anticiper certaines problématiques plutôt que d'y répondre de manière réactive.

Enfin, le groupe de référence constitue un dispositif d'appui au management des établissements. Il n'a pas vocation à se substituer aux directions de site, mais à leur fournir des analyses, des recommandations et un accompagnement dans des domaines techniques ou complexes. Cette articulation permet de préserver l'autonomie opérationnelle des établissements tout en leur offrant un soutien structuré. Le groupe fonctionne ainsi comme une ressource institutionnelle au service des directions et des équipes, tout en contribuant à la cohérence globale du réseau.

En résumé, la valeur ajoutée d'un tel groupe réside dans quatre apports principaux : l'harmonisation des pratiques, la mutualisation des compétences spécialisées, la capacité à conduire des projets transversaux et l'amélioration du pilotage institutionnel. Dans un réseau d'établissements, ces fonctions constituent souvent un facteur déterminant pour maintenir à la fois la cohérence stratégique et l'efficacité organisationnelle.

Perspectives 2026

Le groupe de référence devra poursuivre la consolidation de son positionnement comme instance de coordination et d'appui transversal. Ses priorités et ses modalités d'intervention devront être rappelées, tant en interne qu'en externe. Sa capacité à initier et accompagner des projets inter-établissements devra progressivement devenir son rôle prépondérant. Une attention particulière devra être portée à la circulation de l'information et à la valorisation de ses contributions.

Organisation des établissements

Les organigrammes des établissements des Résidences* présentent une architecture commune qui permet d'assurer l'unité du groupement tout en préservant l'identité propre de chaque établissement. Leur lecture met en évidence une logique d'organisation à deux niveaux: un socle structurel partagé par l'ensemble des entités et une déclinaison locale adaptée aux caractéristiques de chaque institution.

D'une part, les organigrammes reposent sur une structure institutionnelle largement homogène. Chaque établissement est placé sous l'autorité d'un organe de gouvernance (conseil d'administration ou organe équivalent) et sous la responsabilité d'une direction commune, assurée par la même directrice. Cette configuration permet de garantir une orientation stratégique cohérente pour l'ensemble du groupement et de maintenir une ligne de conduite commune en matière de pilotage, de développement et de gestion. Les fonctions transversales essentielles – coordination institutionnelle, communication, planification, investissements, ressources humaines ou encore gestion des bâtiments et de la logistique – apparaissent de manière identique dans chaque organigramme, ce qui contribue à instaurer un cadre organisationnel stable et partagé entre les établissements.

Au niveau immédiatement inférieur à la direction, les organigrammes font apparaître un niveau de responsabilité intermédiaire – niveau n-1 – qui joue un rôle déterminant dans la gouvernance du groupement. Ce niveau est occupé par des fonctions de coordination ou d'adjonction à la direction, dont la configuration varie selon les établissements: coordinatrice des soins à la Résidence Beauregard, adjointe de direction à la Maison de la Tour, adjoint de direction à La Méridienne, ou encore responsables de secteurs structurants à la Villa Mona.

Ce niveau n-1 constitue le principal relais opérationnel de la direction dans chaque institution. Il assure l'articulation entre les orientations stratégiques communes du groupement et leur mise en œuvre concrète dans les équipes. La diversité des intitulés et des configurations organisationnelles reflète les besoins propres de chaque établissement: dans certains cas, la fonction est fortement ancrée dans le champ des soins, dans d'autres elle prend une dimension plus transversale de coordination institutionnelle ou de gestion.

Cette variabilité n'est pas le signe d'une hétérogénéité de gouvernance, mais au contraire l'expression d'un principe d'adaptation locale au sein d'un cadre commun. Le niveau n-1 permet ainsi d'introduire une souplesse organisationnelle indispensable: il tient compte de la taille des structures, de la composition des équipes, de l'histoire institutionnelle et des priorités opérationnelles propres à chaque site.

Dans le même temps, la présence systématique de ce niveau intermédiaire garantit une cohérence de fonctionnement au sein du groupement. Ces responsables partagent un rôle comparable de pilotage opérationnel, de coordination interservices et de relais de la direction. Ils contribuent également à la circulation des informations, à l'harmonisation des pratiques et à la mise en œuvre des projets communs.

Ainsi, le niveau n-1 joue un rôle d'interface essentiel: il permet à la direction de porter une vision et des orientations communes à l'ensemble du groupement,

tout en laissant à chaque établissement la capacité d'organiser ses responsabilités de manière adaptée à sa réalité propre. C'est à ce niveau que se concrétise le principe de "spécificité dans la cohérence" qui caractérise la gouvernance du groupement.

Cette cohérence se retrouve également dans l'organisation des grands domaines d'activité. Dans chaque structure, les secteurs des soins, de l'administration, de l'hôtellerie et de la restauration sont clairement identifiés. Les référentiels professionnels et cliniques sont également harmonisés, comme en témoignent la présence systématique des référents thématiques (HPCI, pharmacie, PLAISIR, soins palliatifs, etc.) ou encore l'intégration des dispositifs communs de santé et sécurité au travail, de prévention des risques professionnels et de gestion des incidents. Cette homogénéité facilite la circulation des pratiques, la mutualisation des compétences et l'application de standards de qualité comparables dans l'ensemble des établissements.

D'autre part, malgré ce socle commun, chaque organigramme laisse apparaître des adaptations qui reflètent la réalité opérationnelle, la taille et la culture propres à chaque site. Les responsabilités sont attribuées à des personnes différentes, ce qui ancre l'organisation dans les équipes locales et valorise les compétences spécifiques présentes dans chaque établissement. Certains services ou fonctions prennent également une forme particulière selon le contexte. Ainsi, les dispositifs socio-culturels, le travail social ou encore l'organisation de l'hôtellerie et du service technique ne sont pas structurés de manière strictement identique d'un établissement à l'autre. Ces variations traduisent des choix organisationnels adaptés à l'histoire, à la configuration architecturale ou au projet institutionnel de chaque structure.

L'articulation entre cohérence et spécificité apparaît donc comme un principe structurant. La cohérence provient de l'existence d'un cadre institutionnel commun, de fonctions transversales identifiées et de référentiels professionnels partagés. La spécificité, quant à elle, est préservée par l'ancrage local des équipes, par l'ajustement des responsabilités et par la prise en compte des particularités organisationnelles propres à chaque établissement.

Ainsi conçus, les organigrammes ne se limitent pas à représenter des structures hiérarchiques; ils rendent visible un mode de gouvernance qui combine unité stratégique et autonomie opérationnelle. Ils permettent à chaque établissement de conserver son identité et sa dynamique propre, tout en s'inscrivant dans un ensemble cohérent où les pratiques, les valeurs et les orientations générales demeurent communes.

Perspectives 2026

Les établissements devront s'appuyer sur un renforcement du niveau intermédiaire (n-1), en tant que levier central de mise en œuvre des orientations institutionnelles. Les rôles et responsabilités devront être précisés dans une logique de cohérence globale. L'adaptation des organisations aux réalités locales devra être poursuivie dans un cadre commun plus explicite. La coordination inter-établissements devra être renforcée, notamment par le partage de pratiques. L'intégration de la Résidence La Louvière se concrétisera progressivement.

Manuel de contrôle interne (SCI)

Déclinaison directe de l'organisation générale du groupement, de ses règles de fonctionnement, le manuel de contrôle interne mérite d'être introduit dès les premières pages du présent rapport annuel.

Le manuel de contrôle interne s'inscrit dans un cadre de référence qui lui est antérieur et dont il dépend directement. Outre le respect du cadre légal, il repose en effet sur trois piliers fondamentaux: la Convention collective de travail des établissements médico-sociaux de Genève (CCT-EMS), le règlement du personnel et le ou les règlements de maison. Ces documents constituent les bases normatives indispensables auxquelles le manuel se réfère en permanence.

Afin de clarifier les niveaux managériaux en vigueur au sein des Résidences, certaines conventions de terminologie sont adoptées. Le terme de direction renvoie à la direction générale, assumée par Tiziana Schaller. La fonction de coordinateur de site désigne les cadres dont la configuration varie selon l'organisation propre à chaque entité, tandis que celle de chef de service s'inscrit également dans ces organisations spécifiques. L'ensemble de cette structuration est précisé dans la rubrique « Rôles et responsabilités » du manuel. Par ailleurs, dans un souci de lisibilité, le masculin générique est utilisé sans distinction de sexe ou de genre.

L'élaboration ou l'actualisation d'un système de contrôle interne (SCI) ne se limite pas à répondre aux exigences de l'autorité de tutelle. Elle constitue aussi une opportunité de sécuriser les règles essentielles de gestion au quotidien. Le SCI doit toutefois être compris pour ce qu'il est: un portail structurant qui centralise les principes incontournables, sans se substituer aux directives, procédures ou bases légales existantes. Le risque serait en effet de le considérer comme une finalité autonome, au détriment de la cohérence avec les autres référentiels qui régissent le fonctionnement des établissements.

Dans cette perspective, le manuel privilégie, chaque fois que cela est possible, une logique de renvoi aux documents de référence plutôt qu'une reproduction de leur contenu. Cette approche concerne en particulier les dispositions déjà détaillées dans la CCT ou dans les règlements internes, évitant ainsi les redondances et les divergences potentielles.

Le contrôle interne s'inscrit dans une logique de gestion saine et responsable. Pour être pleinement efficace, il doit être compris, approprié et utilisé comme un outil au service des gestionnaires et des collaborateurs. Il vise à mettre en place des mécanismes de suivi permettant de prévenir les fraudes, de réduire les risques d'erreurs et de fournir les informations nécessaires à une prise de décision éclairée.

Un SCI repose ainsi sur plusieurs composantes complémentaires: un environnement de contrôle structuré, une évaluation des risques et des activités de contrôle adaptées. Sa mise en œuvre suppose une

articulation cohérente entre des mesures réglementaires (instructions et directives), organisationnelles (organigrammes et processus) et techniques (outils informatiques et dispositifs de communication). Il ne constitue pas une fin en soi, mais un appui à la conduite des activités, garantissant une gestion conforme au droit, efficiente et maîtrisée. À cet égard, l'équilibre entre les bénéfices attendus et le coût des mesures mises en place doit rester une préoccupation constante. Il convient également de rappeler qu'aucun système, même abouti, ne peut offrir une sécurité absolue; néanmoins, la démarche même de structuration du SCI constitue déjà une mesure préventive significative.

Le périmètre du présent manuel couvre plusieurs entités des Résidences: l'Association Mona Hanna (incluant l'EMS Villa Mona et l'IEPA Clair-Val), la Maison de la Tour SA, la Résidence Beauregard SA, l'EMS La Méridienne SA, ainsi que, de manière partielle, la Fondation SeAD. Les éléments spécifiques à chaque établissement, tels que l'identité des personnes habilitées ou la composition des cadres, sont précisés dans des annexes distinctes. Certaines structures ne relèvent en revanche pas du champ d'application du manuel. Il s'agit des entités privées ne dépendant pas des services de l'État de Genève (SeSPA ou OCS), à savoir Les Jardins de Mona et La Caf'.

Le système de contrôle interne doit être envisagé comme un dispositif évolutif. Les transformations de l'environnement institutionnel, réglementaire ou organisationnel peuvent en effet en altérer la pertinence au fil du temps. Il est donc nécessaire que le SCI fasse lui-même l'objet d'un suivi et d'une évaluation réguliers, afin d'en garantir l'efficacité et l'adéquation.

Dans cette logique, chaque utilisateur est appelé à contribuer à son amélioration continue. Les questions, suggestions, propositions de correction ou de complément peuvent être adressées par courrier électronique à l'adresse suivante: reference@ems-lesresidences.ch. Ces retours sont analysés par le groupe de référence des Résidences, qui assure la mise à jour régulière du manuel.

Ainsi conçu, le manuel de contrôle interne s'inscrit dans une dynamique d'auto-régulation, nourrie par des boucles d'amélioration continues issues du terrain, de la direction et du groupe de référence. Il devient dès lors un outil vivant, en constante évolution, au service de la qualité et de la cohérence du fonctionnement des établissements.

Perspectives 2026

Le SCI devra entrer dans une phase d'appropriation opérationnelle, avec un usage intégré dans les pratiques. Des actions ciblées de formation devront soutenir cette dynamique. Une première évaluation structurée devra être conduite afin d'identifier les ajustements nécessaires. L'articulation avec les autres référentiels institutionnels devra être consolidée.

Gestion des risques

La gestion des risques au sein des Résidences constitue une composante à part entière du Système de Contrôle Interne déployé dans les EMS La Méridienne, Maison de la Tour, Résidence Beauregard et Villa Mona. Elle s'inscrit dans une démarche institutionnelle visant à maîtriser les risques susceptibles d'affecter la sécurité des résidents, la qualité des prestations, la conformité réglementaire, la stabilité financière et l'image des établissements. Cette démarche a pour objectif d'anticiper les événements indésirables, d'en réduire la probabilité de survenance et d'en limiter les conséquences par des mesures adaptées, suivies et régulièrement réévaluées. Elle vise à répondre à un impératif légal (réf. rsGE D 1 05.10: Règlement sur la gestion des risques) et contractuel (contrats de prestation liant les EMS aux autorités de tutelle).

Le Système de Contrôle Interne fournit le cadre général dans lequel s'inscrit la gestion des risques. Celle-ci repose sur une évaluation annuelle structurée d'un ensemble de risques institutionnels considérés comme majeurs et communs à l'ensemble des établissements.

Douze risques principaux sont suivis de manière systématique. Ils concernent:

1. la veille et la surveillance législatives,
2. l'atteinte potentielle à l'image institutionnelle,
3. les erreurs médicales et les risques liés à la prise en soins,
4. les intoxications alimentaires,
5. les situations épidémiques ou pandémiques,
6. les situations de maltraitance,
7. les défaillances d'infrastructure pouvant entraîner une exploitation partielle ou impossible des bâtiments,
8. les interruptions ou atteintes aux systèmes informatiques et à la protection des données personnelles,
9. la pression concurrentielle, sociétale ou politique,
10. les risques liés aux ressources humaines,
11. la sécurité des résidents,
12. les risques financiers.

Dans la règle, chacun de ces risques est attribué à un responsable clairement identifié, en lien avec son domaine de compétence, garantissant la clarté des responsabilités et la cohérence des actions engagées. Les risques sont analysés selon leur fréquence de

survenance et leur gravité, notamment financière, et font l'objet de cartographies permettant d'apprécier l'évolution de leur niveau après la mise en œuvre des mesures de maîtrise. L'objectif est de réduire progressivement l'exposition globale des établissements en déplaçant les risques les plus critiques vers des zones jugées acceptables.

Pour chaque risque, des mesures existantes sont formalisées et, lorsque nécessaire, complétées par des actions supplémentaires visant à renforcer la prévention, la détection ou la capacité de réaction. Le suivi s'appuie sur des indicateurs adaptés et sur des outils opérationnels tels que les systèmes de déclaration des incidents, les audits internes et externes, les directives institutionnelles et les tableaux de bord de pilotage. La gestion des risques fait l'objet d'une revue annuelle dans le cadre du Système de Contrôle Interne, permettant une actualisation régulière des priorités et des plans d'action, validée par les instances de gouvernance.

À l'échelle des Résidences, la gestion des risques bénéficie d'un suivi opérationnel effectif et largement homogène. Des marges d'amélioration subsistent néanmoins, notamment en matière d'harmonisation formelle des inventaires entre établissements et de complétude de certaines rubriques relatives aux mesures à renforcer, afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité du dispositif.

Dans son ensemble, la gestion des risques constitue un dispositif structuré, robuste et étroitement articulé au fonctionnement quotidien des EMS, tout en s'inscrivant clairement comme une composante du Système de Contrôle Interne. Les risques directement liés aux soins font l'objet d'un dispositif spécifique, distinct de ce volet, et sont suivis et contrôlés par les autorités compétentes.

Perspectives 2026

La gestion des risques devra s'attacher à renforcer l'harmonisation des pratiques entre établissements. Les outils de suivi devront évoluer vers des indicateurs plus opérationnels. Une attention accrue devra être portée aux risques émergents. L'intégration de la gestion des risques dans les processus de pilotage devra encore être développée.

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.

Les critères d'inspection établis, 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Le personnel doit garantir un environnement respectueux et inclusif, en veillant à prévenir les conflits entre résidents et à encourager une cohabitation sereine.

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.

Perspectives 2026

Les établissements devront veiller à poursuivre la traduction des principes relatifs aux droits fondamentaux en pratiques observables et évaluables. Les actions de sensibilisation et de formation devront être renforcées. Les dispositifs de signalement et de traitement devront être structurés. L'intégration de ces dimensions dans les démarches qualité devra être consolidée.

Charte éthique des Résidences (EMS)

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.

Perspectives 2026

La charte éthique devra s'inscrire plus concrètement dans les pratiques quotidiennes. Des démarches participatives devront en faciliter l'appropriation par les équipes. Les liens avec les autres outils institutionnels devront être renforcés. Elle devra être mobilisée comme support actif dans les situations complexes. Au vu de l'évolution du groupement, une actualisation de la rédaction de la charte pourrait être envisagée.

Philosophie des soins et de l'accompagnement

L'accompagnement en soins au sein des Résidences s'inscrit dans une conception profondément humaniste et intégrative de la prise en charge des personnes en situation de vulnérabilité. Il ne se réduit pas à la dispensation d'actes techniques, mais vise avant tout à soutenir une existence digne, singulière et porteuse de sens, dans un environnement reconnu comme un lieu de vie à part entière.

Entrer en établissement constitue le plus souvent une étape de vie imposée par la fragilité, la maladie ou la perte d'autonomie. Cette réalité engage une responsabilité fondamentale: celle de ne pas réduire la personne à ses besoins de soins, mais de lui permettre de continuer à exister pleinement, dans la continuité de son histoire, de ses valeurs et de ses préférences.

Dans cette perspective, la philosophie des Résidences repose sur un renversement de logique. L'institution ne constitue pas un cadre auquel la personne devrait s'adapter; elle doit au contraire s'ajuster en permanence à la personne, à ses rythmes, à ses choix et à ses capacités. Ce principe fondateur se traduit concrètement par le respect des habitudes de vie, la reconnaissance du droit au consentement et au refus, ainsi que par la préservation du sentiment d'identité et de continuité de soi.

L'accompagnement en soins est ainsi centré sur la personne dans sa globalité. Il intègre de manière indissociable les dimensions physiques, psychiques, sociales et relationnelles. Chaque résident est considéré comme un sujet à part entière, porteur d'une histoire et d'un potentiel qui subsistent malgré la dépendance. L'objectif n'est pas seulement de compenser les pertes, mais de valoriser les capacités restantes et de soutenir le pouvoir d'agir.

Dans cette approche, le soin est entendu au sens large: il est relation, présence, attention et engagement. Il est l'affaire de tous les professionnels, quels que soient leur fonction ou leur métier. Chaque interaction, chaque geste du quotidien – qu'il relève des soins, de l'animation, de l'hôtellerie ou de l'intendance – contribue à la qualité de vie et participe d'un même objectif: accompagner la personne dans une vie qui conserve du sens.

La relation constitue le cœur de cet accompagnement. Elle suppose une posture professionnelle fondée sur l'écoute, la reconnaissance et la compréhension. Les comportements des résidents, y compris lorsqu'ils se manifestent sous forme d'opposition, d'agitation ou de retrait, sont considérés comme des expressions à interpréter plutôt que comme des problèmes à contenir. Cette lecture engage les équipes à rechercher le sens, à s'appuyer sur l'histoire de vie et à ajuster les réponses de manière individualisée.

L'organisation des soins découle directement de cette philosophie. Elle privilégie une approche interdisciplinaire et coordonnée, reposant sur des équipes de référence et une communication fluide entre professionnels. Elle implique également une responsabilisation des équipes, appelées à adapter leurs pratiques aux situations rencontrées, dans un cadre institutionnel qui soutient l'initiative, la réflexion et l'amélioration continue.

Le temps institutionnel tend à s'effacer au profit du temps de la personne. Les rythmes de vie sont

individualisés, les horaires flexibilisés, et l'attention portée au relationnel est reconnue comme une composante essentielle du soin. Dans cette logique, être présent auprès d'un résident, sans objectif technique immédiat, constitue un acte professionnel à part entière.

La qualité de vie est envisagée dans une acception large. Elle inclut non seulement la sécurité et le confort, mais aussi le plaisir, le lien social, l'émotion et la possibilité d'expression. L'alimentation, les activités, l'environnement et l'ouverture sur l'extérieur participent pleinement de cette qualité de vie, au même titre que les soins eux-mêmes.

Dans cette même logique, l'accompagnement en fin de vie occupe une place essentielle. Il ne constitue pas une phase à part, mais l'aboutissement d'une démarche cohérente, fidèle aux valeurs portées tout au long du parcours. Les soins palliatifs s'inscrivent ainsi dans une approche globale visant à préserver la dignité, à soulager la souffrance et à accompagner la personne dans ses dimensions physique, psychique, sociale et existentielle. La gestion de la douleur y est une exigence fondamentale, mobilisant l'ensemble des compétences disponibles afin d'éviter toute souffrance évitable. Elle suppose une évaluation fine et continue, une écoute attentive des manifestations verbales et non verbales, ainsi qu'une adaptation constante des interventions. L'accompagnement de la fin de vie implique également une présence soutenue auprès des proches, reconnus dans leur rôle et accompagnés dans cette étape. Il s'agit moins de prolonger la vie à tout prix que de garantir, jusqu'au terme, une qualité de vie respectueuse de la personne et de ses choix.

Dans le prolongement de cette attention portée à la qualité de vie, la question de l'usage des traitements médicamenteux fait l'objet d'une vigilance particulière. Les Résidences s'inscrivent dans une démarche de réflexion critique sur les prescriptions, visant à éviter toute médicalisation excessive ou inadéquate. La déprescription médicamenteuse est envisagée comme un levier d'amélioration du bien-être, permettant de réduire les effets indésirables, les interactions et les traitements devenus non pertinents au regard de l'évolution de la situation. Cette approche nécessite une collaboration étroite entre médecins, équipes soignantes et, lorsque cela est possible, le résident et ses proches. Elle repose sur une réévaluation régulière des traitements, en tenant compte des objectifs de soins, du confort de la personne et de son projet de vie. Ainsi, la thérapeutique ne vise pas uniquement à traiter des pathologies, mais à soutenir un équilibre global, au service de la qualité de vie et du sens donné à l'accompagnement.

Les proches sont reconnus comme des partenaires essentiels de l'accompagnement. Leur présence, leur connaissance de la personne et leur implication sont intégrées dans la démarche de soins, dans le respect des souhaits du résident. Cette collaboration contribue à renforcer la cohérence et la continuité de l'accompagnement.

L'ensemble de cette philosophie repose sur un socle éthique exigeant: respect de la dignité, autodétermination, individualisation des pratiques, primauté de la relation et recherche constante de la qualité de vie. Elle implique une vigilance permanente quant à la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques quotidiennes, ainsi qu'un engagement

managérial fort pour soutenir les équipes et garantir les conditions d'un accompagnement de qualité.

Enfin, cette approche s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue. Les pratiques sont régulièrement analysées, ajustées et enrichies, en tenant compte des retours des résidents, des proches et des professionnels. Cette démarche réflexive vise à maintenir un haut niveau d'exigence et à faire évoluer l'institution en fonction des besoins et des réalités du terrain.

Ainsi, la philosophie de l'accompagnement en soins des Résidences affirme une vision claire: faire de chaque

établissement un lieu où la vie continue de se déployer, malgré la fragilité, dans le respect de la personne, de son histoire et de sa liberté.

Perspectives 2026

L'approche centrée sur la personne devra être consolidée, y compris dans les situations de grande complexité. Les espaces de réflexion clinique et éthique devront être développés. La démarche d'individualisation des soins devra être renforcée. Une vigilance particulière devra être maintenue quant à la cohérence entre valeurs institutionnelles et contraintes organisationnelles.

Accompagnement socio-culturel

Le chapitre présenté ici est directement issu du travail mené dans deux des établissements des Résidences (EMS Maison de la Tour et Villa Mona) en matière d'accompagnement socio-culturel. Il a paru pertinent de l'introduire ici, dans le volet transversal du rapport 2025, dans la mesure où il résume bien les intentions en la matière au niveau de l'ensemble du groupement.

Dans le domaine de l'accompagnement socio-culturel, l'année 2025 a été marquée par une évolution importante du modèle d'animation, avec l'introduction d'un dispositif structuré autour du concept des "3S": une animation structurée, stimulante et spécialisée. Cette évolution prolonge et approfondit le modèle précédemment mis en place, en visant une meilleure adéquation entre les activités proposées et les attentes, les capacités et les besoins des résidents.

La dimension structurée de ce modèle repose sur l'instauration de repères temporels clairs à travers l'organisation de « semaines types ». Ces rendez-vous réguliers permettent d'ancrer les activités dans un rythme identifiable pour les résidents comme pour les équipes, contribuant ainsi à créer un cadre rassurant et lisible dans la vie quotidienne de l'établissement.

La dimension stimulante vise à renforcer la participation active des résidents aux activités proposées. Les animations sont conçues de manière à favoriser l'échange, l'engagement et la co-construction des moments de vie collective, notamment à travers des conférences interactives, des ateliers participatifs ou des rencontres avec des intervenants extérieurs.

La dimension spécialisée introduit une approche plus individualisée des activités, fondée sur une meilleure prise en compte des capacités et des envies de chaque résident. Dans cette perspective, les animateurs travaillent en étroite collaboration avec les psychologues et les équipes de soins afin d'adapter les propositions d'animation aux situations individuelles et de développer, lorsque cela est nécessaire, des activités personnalisées ou en petits groupes.

Le développement des partenariats intergénérationnels constitue également un axe important. Les collaborations engagées avec des établissements scolaires situés à proximité des EMS ont permis de créer des espaces de rencontre réguliers entre jeunes et résidents. Ces échanges seront poursuivis et enrichis à travers des projets communs, notamment dans les domaines artistiques ou lors d'événements festifs liés au calendrier traditionnel.

L'introduction d'un poste d'intervenante en créativité représente par ailleurs une évolution significative de l'organisation des services socio-culturels. Cette fonction permet de développer des ateliers artistiques structurés – peinture, sculpture, collage ou autres formes d'expression – tout en libérant du temps aux animateurs pour renforcer leur présence auprès des résidents les plus fragiles, notamment en chambre ou en petits groupes.

Dans le même esprit, l'organisation des services socio-culturels a été révisée afin de mieux articuler les responsabilités opérationnelles et stratégiques. La désignation de référents de site au sein des établissements permet de garantir un pilotage opérationnel plus efficace des activités quotidiennes, tandis que la coordination transversale peut désormais se concentrer davantage sur les dimensions de développement, d'innovation et de gestion de projets.

Le renforcement de la transversalité entre les établissements constitue également une orientation importante. Les démarches engagées visent à harmoniser les pratiques d'animation tout en respectant les spécificités propres à chaque site. Dans cette perspective, des rencontres régulières entre les équipes socio-culturelles seront instaurées afin de favoriser les échanges de pratiques, les réflexions communes et la co-construction de projets.

Le développement de partenariats culturels avec des institutions artistiques et patrimoniales s'inscrit également dans cette dynamique. Les collaborations avec des structures culturelles telles que les théâtres ou les musées permettront d'ouvrir davantage les résidents sur le monde extérieur et de leur offrir des expériences culturelles variées, adaptées à leurs capacités et à leurs centres d'intérêt.

La valorisation des activités menées au sein des établissements fera également l'objet d'une attention particulière. La création d'un journal commun aux différentes entités des Résidences permettra de partager les initiatives menées dans les différents sites et de renforcer la visibilité des projets réalisés.

Dans ce contexte, la formalisation d'un référentiel de l'animation constitue une étape importante. Ce document vise à clarifier les bonnes pratiques et à structurer les activités socio-culturelles dans une logique cohérente avec les autres outils institutionnels, notamment le système de contrôle interne.

Le rôle du psychologue au sein des établissements s'inscrit également dans cette approche globale de l'accompagnement. Son intervention contribue à soutenir les équipes dans la compréhension des situations complexes, à développer des outils relationnels adaptés et à accompagner la mise en œuvre d'une démarche centrée sur la perception individuelle de la qualité de vie des résidents.

Enfin, le développement des projets sociaux constitue un axe structurant de l'accompagnement socio-culturel. Ces initiatives visent à créer des environnements stimulants et socialisants favorisant l'autonomie, la participation et le maintien des capacités des résidents. En proposant des activités variées – artistiques, culturelles, cognitives ou intergénérationnelles – ces projets contribuent à renforcer les interactions sociales, à lutter contre l'isolement et à soutenir l'estime de soi.

Dans cette perspective, plusieurs projets sont en cours de développement. Ils s'inscrivent dans une approche inclusive visant à encourager la participation active des résidents, à renforcer leur sentiment d'appartenance à une communauté et à ouvrir davantage les établissements sur leur environnement social.

L'ensemble de ces orientations vise à renforcer la dimension sociale et relationnelle de l'accompagnement en établissement médico-social, en complément des soins et de l'encadrement quotidien, afin d'offrir aux résidents un cadre de vie riche, stimulant et respectueux de leur singularité.

Perspectives 2026

L'accompagnement socio-culturel devra s'attacher à consolider le modèle des 3S et à évaluer les effets. Les coopérations inter-établissements devraient pouvoir se développer à travers des projets communs. Les partenariats externes devront être inscrits dans la durée. La formalisation d'un référentiel devra structurer les pratiques.

Case management

Après une première mise en place du case management fin 2023, notamment en lien avec l'ouverture de lits UATR à la Maison de la Tour, l'approche s'est poursuivie en 2024 de manière encore partielle. L'enjeu est désormais d'en consolider le rôle au sein des Résidences.

Le case manager intervient principalement en amont et en appui des équipes: il évalue les besoins avant l'admission, organise et facilite l'entrée en EMS, centralise les informations utiles, et accompagne les familles comme interlocuteur de référence. Il soutient également la coordination entre professionnels et contribue à la gestion des admissions en fonction des places disponibles, sans se substituer aux équipes en charge du suivi quotidien. Son rôle est celui d'un facilitateur.

Au-delà de ces fonctions, le case management répond à un enjeu plus profond: aider à trouver, au bon moment,

le lieu de vie le plus adapté à chaque situation. Il s'agit d'un accompagnement personnalisé, fondé sur l'écoute, l'anticipation et la mise en lien des acteurs, dans un moment de vie souvent fragile. Le case manager agit comme un fil conducteur du parcours, éclairant les choix sans les imposer.

Cette démarche reconnaît la singularité de chaque situation et vise moins à « placer » qu'à permettre à la personne de s'ancrer dans un environnement adapté, respectueux de ses besoins, de son histoire et de son autonomie, tout en soutenant également les proches dans leurs questionnements.

Perspectives 2026

Le case management devra être stabilisé dans son périmètre et ses modalités d'intervention. Les processus d'admission et de coordination devront être formalisés et mieux décrits. Les liens avec les partenaires externes devront être renforcés. L'évaluation de son impact sur la fluidité des parcours devra être développée.

Achats, infrastructures, hôtellerie, intendance, technique, informatique

Les fonctions d'hôtellerie, d'intendance, de technique et d'infrastructure constituent l'un des socles essentiels du fonctionnement des Résidences. Bien qu'elles demeurent souvent en arrière-plan par rapport aux activités directement liées à l'accompagnement, elles conditionnent de manière déterminante la qualité de vie des résidents, les conditions de travail des collaborateurs et la continuité de l'exploitation des établissements.

Leur organisation repose sur une logique de coordination transversale permettant d'articuler les besoins propres à chaque site avec une vision globale du groupement. Cette approche favorise la mutualisation de certaines démarches, la cohérence des investissements et une meilleure maîtrise des ressources disponibles.

Achats, infrastructures

L'année 2025 a notamment été marquée par la poursuite de plusieurs projets d'infrastructure, parmi lesquels les travaux liés aux exigences de sécurité incendie à l'EMS Villa Mona, la préparation des rénovations prévues à l'EMS Maison de la Tour, ainsi que l'anticipation de discussions à tenir, à l'EMS La Méridienne, avec le propriétaire, concernant la conformité des bâtiments. De nombreuses interventions ponctuelles ont également été réalisées dans les différents établissements afin d'adapter les espaces, renouveler certains équipements et répondre aux besoins exprimés par les équipes.

Cette coordination s'est également traduite par une gestion centralisée de plusieurs dossiers d'achats et de négociation. Le renouvellement d'équipements, l'acquisition de véhicules, le remplacement de matériel technique ou encore les contrats liés aux consommables ont bénéficié d'une approche commune permettant de renforcer la cohérence des choix et de rechercher les meilleures conditions économiques possibles.

Les investissements suivis durant l'année ont concerné aussi bien les infrastructures que les systèmes d'information, les contrats énergétiques ou les couvertures d'assurance. Dans chacun de ces domaines, l'objectif demeure identique et consiste à garantir la sécurité des personnes, la continuité des prestations et la pérennité des établissements tout en veillant à une utilisation rigoureuse des ressources.

Au-delà de leur dimension technique, ces activités participent directement à la qualité globale de l'accompagnement. Elles contribuent à offrir aux résidents un environnement sûr, fonctionnel et adapté à leurs besoins, tout en mettant à disposition des équipes les moyens nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Perspectives 2026

Les efforts engagés en matière d'infrastructures devront se poursuivre, avec une attention particulière portée aux projets de rénovation, à la sécurité des bâtiments et à l'adaptation des espaces aux besoins futurs des résidents. Les démarches de mutualisation des achats et de négociation devront être consolidées afin d'optimiser les ressources disponibles. Une vigilance particulière devra également être maintenue concernant les coûts énergétiques, les systèmes d'information et les investissements nécessaires à la modernisation progressive des établissements.

Informatique

Au terme d'une longue phase d'analyse et de discussion avec le prestataire pressenti, le dernier trimestre 2025 et le premier trimestre 2026 a été consacré à un changement complet de l'infrastructure informatique des quatre EMS des Résidences, avec le passage d'une architecture basée sur des serveurs locaux vers une solution basée sur des serveurs distants et une approche "cloud".

Les principaux objectifs de cette migration portaient sur une modernisation de l'infrastructure, une sécurisation de la gestion et du stockage des données et une configuration homogène entre les différents établissements.

La migration s'est accompagnée d'un travail d'épuration et de réorganisation des espaces de stockage, permettant d'améliorer la sécurité des données, de rationaliser l'arborescence documentaire et de faciliter l'accès aux informations pour les collaborateurs.

Perspectives 2026

Le secteur devra s'attacher à stabiliser l'infrastructure informatique, avec un accent sur la sécurité et les usages. L'organisation documentaire devra être poursuivie et améliorée. Une réflexion devra être menée sur l'optimisation des fonctions logistiques. Les enjeux de maintenance et de durabilité devront être intégrés dans une perspective de moyen terme.

Administration, RH

Le volet administration et ressources humaines de l'activité des Résidences en 2025 a principalement porté sur la mise en place de solutions techniques, à l'appui de l'activité générale du groupement. Les paragraphes qui suivent résumant ainsi le travail effectué en matière d'emploi, de formation et de planification.

Portail emploi

De façon à canaliser la réception des candidatures spontanées destinées aux établissements des Résidences, la page "emploi" du site du groupement (www.ems-lesresidences.ch/emploi) constitue le portail central de recrutement du groupement. Elle permet avant tout de déposer un dossier pour différents types d'engagement: emploi, stage, apprentissage ou job temporaire.

L'utilisateur y renseigne ses coordonnées ainsi que le type de poste recherché et le domaine d'activité souhaité, avec plusieurs secteurs proposés, notamment les soins, l'animation, l'intendance, l'administration ou d'autres fonctions spécifiques.

Pour les métiers des soins, il est possible de préciser son profil (infirmier, ASSC, ASA, etc.), ce qui permet d'orienter la candidature vers les besoins des établissements.

La page joue donc un rôle de guichet unique de recrutement pour l'ensemble des institutions du groupement, facilitant la centralisation et le traitement des candidatures selon les besoins des différents sites.

Enfin, elle reflète une logique ouverte et inclusive, en accueillant aussi bien des professionnels confirmés que des personnes en formation ou en découverte du secteur médico-social.

Plateforme de formation

La gestion de la formation continue dans les établissements médico-sociaux, bien que centrale pour répondre aux exigences réglementaires et de qualité, repose encore largement sur des processus fragmentés, peu traçables et fortement consommateurs de ressources administratives. Cette organisation limite la lisibilité et la capacité de pilotage stratégique.

Le projet vise à instaurer une plateforme centralisée couvrant l'ensemble du cycle de formation, de l'identification des besoins jusqu'au suivi des parcours et à la production d'indicateurs. Il s'agit de passer d'une gestion dispersée à un système intégré, fondé sur la traçabilité, la cohérence des décisions et l'accès à des données fiables.

La plateforme structure les rôles de chaque acteur, fluidifie les échanges et automatise les principales étapes (demandes, validations, inscriptions, attestations). Elle simplifie ainsi les processus, réduit les tâches répétitives et améliore la coordination.

Les bénéfices attendus sont multiples: fiabilisation du suivi, amélioration du pilotage, allègement des charges administratives et meilleure accessibilité pour les collaborateurs. À l'échelle institutionnelle, elle renforce la cohérence du développement des compétences et la capacité de planification.

Pensée comme un outil mutualisable, la plateforme favorise également l'émergence de standards partagés entre établissements. Son déploiement progressif, prévu

jusqu'au premier trimestre 2026, en fait un levier structurant de professionnalisation et d'efficience organisationnelle.

Accessible en ligne via un environnement sécurisé, elle ne nécessite aucune installation et peut être utilisée depuis différents supports. Son fonctionnement repose sur une architecture moderne garantissant fiabilité, performance et adaptabilité.

Concrètement, la plateforme permet de gérer les utilisateurs selon leurs rôles (collaborateurs, responsables, formateurs, etc.), de créer des formations, d'organiser des sessions et d'intégrer des contenus pédagogiques variés. Elle automatise également le processus d'inscription, depuis la demande initiale jusqu'à la validation finale.

Elle offre en outre des outils de suivi et de pilotage, avec des tableaux de bord permettant de visualiser les progrès, les participations et l'historique des formations.

Enfin, la plateforme garantit un haut niveau de sécurité des données et a été conçue pour évoluer dans le temps, afin de s'adapter aux besoins futurs des organisations.

Dans l'ensemble, il s'agit d'une solution complète qui facilite la gestion de la formation, tout en rendant les démarches plus simples, plus transparentes et mieux organisées pour tous les acteurs concernés.

Planification

Au début 2025, les Résidences se sont dotées d'une fonction de coordinateur technique de la planification, assumée de manière centralisée par un collaborateur disposant d'une expertise spécifique dans ce domaine. Cette fonction vient en appui des chefs de secteur, sans s'y substituer: ces derniers demeurent pleinement responsables de l'élaboration et du suivi de leurs plannings.

Le rôle du coordinateur consiste avant tout à garantir la qualité et la conformité des planifications. Il veille notamment au respect des exigences légales, en particulier celles issues de la CCT et de la loi sur le travail, et s'assure de la justesse des soldes horaires en intégrant avec rigueur les données relatives aux absences, aux arrêts de travail ou aux congés particuliers.

Parallèlement, le coordinateur de la planification contribue à structurer les pratiques en développant des outils et des procédures communs. Cela se traduit par la création de listes dans Polypoint (logiciel de gestion de la planification) afin d'alimenter les tableaux de bord nécessaires à la direction générale, ainsi que par l'élaboration d'une procédure harmonisée de gestion de l'absentéisme, construite en concertation avec les responsables de chaque EMS. Il participe également à la formation des collaborateurs, tant sur les aspects techniques de la planification que sur les règles relevant des ressources humaines.

Son intervention s'inscrit aussi dans une logique de soutien RH de proximité. Il contribue à identifier précocement certaines situations d'absence problématiques, comme les absences de longue durée ou répétées, et accompagne les collaborateurs confrontés à des situations spécifiques, qu'il s'agisse de fin de carrière, de démarches AI ou de tensions internes.

Convention collective de travail (CCT)

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 faïtières et représentants de 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 CCT 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 sous l'empire de 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 (famille monoparentale, 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 est susceptible 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.

La convention collective de travail est accessible sur le site internet de l'État de Genève, ainsi que via les sites des associations faïtières des EMS: Fegems et Agems. Un exemplaire "papier" est disponible pour chaque collaborateur des établissements, auprès du service RH. Une version .pdf de la CCT se trouve également sur le serveur commun de chaque EMS.

Perspectives 2026

L'année 2026 devra permettre une exploitation complète de la plateforme de formation, au service du pilotage des compétences. Le recours au portail emploi devra être renforcé et les modalités de relais auprès des cadres des entités encore améliorée. La fonction de planification devra poursuivre sa structuration et son importance dans le dispositif de management devra être rappelée. Les effets de la nouvelle CCT devront être suivis, mesurés et intégrés dans l'organisation du travail.

Communication

Suite à l'important travail de mise à niveau de la communication de chaque entité des Résidences (sites internet, plaquettes de présentation), tout comme pour la structure faîtière réalisé au cours des deux précédentes années, 2025 a été marquée par l'introduction d'un nouveau support de communication: L'Écho des Résidences.

Le projet d'un journal inter-établissements est né d'une dynamique pré-existante: celle d'un périodique saisonnier, L'Écho de la Tour, élaboré au fil des mois à l'EMS Maison de la Tour. Ce journal, diffusé depuis 2022, a permis de poser les bases d'une forme éditoriale sensible et structurée, centrée sur la vie quotidienne en établissement médico-social.

Conçu initialement pour relayer les temps forts, les portraits et les initiatives de la Maison de la Tour, ce support s'est progressivement affirmé comme un espace de récit, bien au-delà de la seule couverture des animations. Il a donné une place aux habitants, aux équipes, aux proches, à la diversité des métiers et des histoires. Il a aussi permis de tester un rythme, une maquette, un ton rédactionnel et un mode de fonctionnement éditorial.

Avec l'évolution du regroupement des établissements autour de la structure "Les Résidences", une nouvelle étape s'est imposée: étendre le périmètre du journal à l'ensemble des entités – les EMS La Méridienne, Résidence Beauregard, Villa Mona et Maison de la Tour, mais également la Fondation SeAD, l'IEPA Clair-Val, la résidence-services Les Jardins de Mona ou encore le café intergénérationnel La Caf' – tout en préservant les équilibres et les singularités de chacun.

Cette transition ne consiste pas à reproduire un modèle existant, mais à l'adapter. L'Écho des Résidences devient ainsi un journal commun sans uniformisation, pensé comme une surface de récit où cohabitent différentes voix, différentes temporalités, différentes réalités. Chaque établissement peut y trouver un espace dédié, mais l'ensemble de la publication permet aussi de faire émerger des thématiques transversales, des portraits croisés, des réflexions partagées.

Le choix a été fait de se déconnecter d'un rythme saisonnier, pour aller vers une plus grande souplesse, hors des contraintes événementielles (Noël, Nouvel-an, Pâques, etc.) qui offre une respiration autonome et uniquement dépendante de la disponibilité d'une matière rédactionnelle significative. Le contenu, quant à lui, s'oriente ainsi résolument vers des approches narratives, capables de restituer la densité de la vie dans ces lieux: des trajectoires individuelles, des expériences professionnelles, des liens parfois invisibles mais structurants, en s'autorisant des digressions, des filiations, des extrapolations.

Ce premier numéro de L'Écho des Résidences marque ainsi le passage d'un journal local à une publication collective. Non pour effacer les spécificités, mais pour mieux en comprendre les échos, les proximités, les

résonances. L'intention est claire: proposer un regard à hauteur des parties prenantes de chaque entité: résidents, locataires, bénéficiaires, proches, professionnels – sans artifice, ni simplification.

D'autres numéros suivront. Chacun prolongera cette démarche, en prenant le temps de documenter, d'interroger, de relier. L'Écho des Résidences ne cherche pas à tout dire, mais à ouvrir un espace régulier d'expression et de mémoire, au service de celles et ceux qui font vivre ces établissements, ces différentes entités, au quotidien.

Ce magazine n'est ni un journal d'entreprise, ni un catalogue d'activités. Il ne cherche pas à résumer ce qui s'est passé, ni à annoncer un programme d'activités à venir, mais à donner forme à ce qui se tisse, entre les murs et au fil du quotidien, dans ces lieux de vie que sont les Résidences.

La plupart des articles partent d'un événement, d'un instant, d'un récit: une scène modeste, mais signifiante. C'est le point d'ancrage. Ensuite, les pages s'organisent comme un itinéraire:

- un texte explicatif prolonge l'intuition de départ;
- une digression (littéraire, artistique, philosophique) vient élargir la focale;
- des récits de terrain donnent voix aux usagers, aux professionnels, aux lieux eux-mêmes;
- des pages plus légères permettent la respiration, l'humour, l'étrangeté.

Rien n'est clos, rien n'est figé. Chaque numéro est un agencement libre, où les points de vue se croisent sans forcément se répondre.

La ligne éditoriale est claire: ni vitrine, ni plaidoyer. Ce qui est recherché, ce sont des situations à penser, des tensions à nommer, des gestes à faire entendre. Parce que raconter le soin, c'est déjà le reconnaître.

L'Écho des Résidences paraîtra plusieurs fois par an, à une fréquence peut-être irrégulière. Son apparence est appelée à évoluer, son cap non: offrir un espace d'expression durable, sensible, exigeant, à hauteur de celles et ceux qui habitent, accompagnent et traversent ces lieux.

Perspectives 2026

La communication devra s'attacher à développer l'Écho des Résidences comme support inter-établissements structurant. Sa diffusion et son positionnement externe devront être ajustés dans une recherche d'équilibre entre la vision éditoriale et les attentes des lecteurs visés par cette publication. Un équilibre devra être recherché entre dimension narrative et exigences d'information. Une mise à jour des sites internet, notamment dans leur aspect "actualités" (en complément à L'Écho des Résidences, dont la vocation est aujourd'hui focalisée sur le traitement de sujets de fond) est à prévoir.

Rapport annuel

2025

et perspectives 2026

2e partie: Établissements / Entités

	Page
EMS La Méridienne	31
EMS Maison de la Tour	35
EMS Résidence Beauregard	41
EMS Villa Mona	45
IEPA Clair-Val	51
Fondation SeAD	54
La Caf'	59

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 SRSP², 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

Au cours de l'année 2025, l'intégration de La Méridienne au sein du groupement des Résidences s'est poursuivie et consolidée. Les pratiques organisationnelles, administratives et de gestion sont progressivement harmonisées avec celles des autres établissements, tout en maintenant une attention particulière aux spécificités de la mission de l'établissement.

L'organisation du site est stabilisée selon un modèle aligné sur celui des Résidences. La responsabilité opérationnelle est assurée par l'infirmier-chef, en sa qualité d'adjoint de direction, en articulation avec la direction générale, contribuant à une meilleure lisibilité des responsabilités.

La réflexion engagée autour du maintien de la certification ISO a abouti, en 2025, à une clarification des orientations en matière de qualité. À partir des enseignements tirés des audits récents et de l'expérience accumulée, une évaluation critique de la valeur ajoutée de la certification a été conduite. Cette analyse permet d'orienter les choix institutionnels vers des dispositifs qualité jugés pertinents, proportionnés et réellement utiles à l'amélioration des pratiques.

Dans le domaine spécifique des soins (voir plus loin), la collaboration avec les Hôpitaux universitaires de Genève se renforce encore, positionnant progressivement La Méridienne comme un lieu de formation pratique en psychiatrie; le système d'information clinique DIR (Sadies) est davantage intégré dans les pratiques, facilitant le suivi des résidents et le partage d'informations entre professionnels et les collaborations avec le réseau socio-sanitaire genevois se consolident, permettant de fluidifier les parcours et d'accompagner les transitions vers d'autres lieux de vie.

Accompagnement en soins

L'organisation des soins est ajustée afin de répondre aux réalités du terrain et aux contraintes structurelles rencontrées. La répartition des compétences évolue, avec une réduction relative de la présence des ASSC au profit d'un renforcement de l'expertise infirmière, particulièrement dans le domaine de la psychiatrie.

Dans ce cadre, l'effectif infirmier est renforcé par le recrutement de trois infirmiers. L'un d'entre eux intègre un poste de nuit à 80 % dès le 1er octobre 2025, contribuant à améliorer la continuité et la qualité du suivi clinique. L'augmentation de la présence infirmière s'inscrit dans une volonté de développer une prise en charge plus fine et plus spécialisée des résidents.

Cette évolution permet d'assurer un suivi clinique approfondi, mieux adapté à la complexité des situations rencontrées. La dynamique de renforcement des compétences infirmières est appelée à se poursuivre, dans une logique d'amélioration continue de la qualité des soins et d'adaptation aux besoins spécifiques de la population accueillie.

GRESI: inspection du 28 avril 2025

Le rapport met en évidence une prise en charge globalement satisfaisante et respectueuse des résidents, confirmée par leur retour positif. Les droits fondamentaux sont respectés dans la pratique, mais certaines lacunes documentaires et organisationnelles subsistent. Les principales remédiations concernent la mise à jour du règlement interne avec les voies de recours, la transmission et la traçabilité des plaintes, l'actualisation de l'information donnée aux résidents, le rappel des règles de respect de la sphère privée et la finalisation de certains ajustements logistiques.

Animation socio-culturelle

Les activités d'animation s'articulent de manière étroite avec les équipes de soins, dans une approche tenant compte des spécificités psychiatriques des résidents et contribuant à la cohérence globale des interventions.

Les projets développés favorisent la participation sociale et l'inclusion, à travers des activités artistiques, culturelles et collectives qui soutiennent l'expression personnelle, renforcent l'estime de soi et développent les capacités relationnelles.

Ces initiatives s'inscrivent dans une perspective structurée de réhabilitation psychosociale, visant à accompagner les trajectoires individuelles vers une participation sociale plus active et durable.

Hôtellerie / Intendance / Technique

La collaboration avec le prestataire Eldora s'inscrit dans un cadre clarifié et structuré. Les échanges informels engagés en amont ont permis d'identifier les principaux enjeux liés au fonctionnement du service de restauration. Ils ont été complétés par une réunion formelle tenue en début d'année, aboutissant à la définition d'une feuille de route partagée.

Cette démarche permet de renforcer la coordination avec le prestataire, d'améliorer le suivi des prestations et d'assurer une adéquation constante entre les attentes de l'établissement, les besoins des résidents et la qualité des services fournis.

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

² Service de réinsertion et de suivi pénal (anciennement SAPEM)

Gestion des affaires des résidents / Administration / RH

Administration

Les outils administratifs et comptables introduits précédemment sont pleinement intégrés dans les pratiques de l'établissement.

L'utilisation des modules complémentaires du système d'information Sadies est consolidée, tandis que le logiciel Gunto est désormais opérationnel pour la gestion des salaires, contribuant à une meilleure fiabilité et à une simplification des processus.

Parallèlement, un travail d'harmonisation des pratiques administratives a été mené au sein du service, permettant de renforcer la continuité des tâches et favorisant le partage des compétences, pour un meilleur suivi du dossier du résident.

La gestion comptable et le traitement des créanciers sont sécurisés par la formalisation de procédures communes. Un dispositif structuré de remplacement et de transmission des tâches est désormais en place, garantissant la continuité des activités en cas d'absence et une meilleure lisibilité des responsabilités.

Ressources humaines

Les actions engagées en matière de ressources humaines contribuent à renforcer le climat de confiance au sein des équipes et à améliorer la lisibilité de l'organisation. Les rôles et responsabilités des collaborateurs sont mieux définis, permettant une répartition plus claire des missions et un fonctionnement plus fluide des équipes.

Les processus RH sont désormais alignés avec ceux des autres établissements des Résidences, notamment en ce qui concerne les documents contractuels et la gestion administrative du personnel, favorisant une plus grande cohérence à l'échelle du groupement.

Le suivi de l'absentéisme s'appuie sur les données issues du système de planification Polypoint. Des listes spécifiques ont été mises en place, permettant d'extraire directement les taux d'absentéisme selon les exigences cantonales. Ces outils offrent une lecture plus fine des situations d'absence et constituent un levier pour optimiser leur gestion.

Communication

Un travail de mise à jour de la communication externe de l'établissement (actualisation du site internet) reste à réaliser.

À noter que, dans le cadre de la communication institutionnelle des Résidences, une large rubrique a été consacrée à La Méridienne et à l'accompagnement spécifique qui y est proposé dans le périodique "L'Écho des Résidences" (cf. partie transversale du présent rapport).

Perspectives 2026

La Méridienne devra consolider son positionnement sur les situations complexes qu'elle doit aborder au quotidien. Les pratiques professionnelles devront continuer à être adaptées en renforçant la coordination interdisciplinaire. Une attention constante devra être portée à la qualité de vie des résidents. Les articulations avec les autres entités du réseau restent à développer, dans les domaines où cela est pertinent.

Infos utiles

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 adjoint de direction: 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	

Principales fonctions au sein de l'établissement

Direction: Tiziana Schaller
Adjoint de direction: Gauthier Duriez
Soins: Gauthier Duriez (infirmier-chef)
Administration: Juliette Dumas-Richon et Nathalie Dupraz
Projets sociaux: Philippe Rougemont

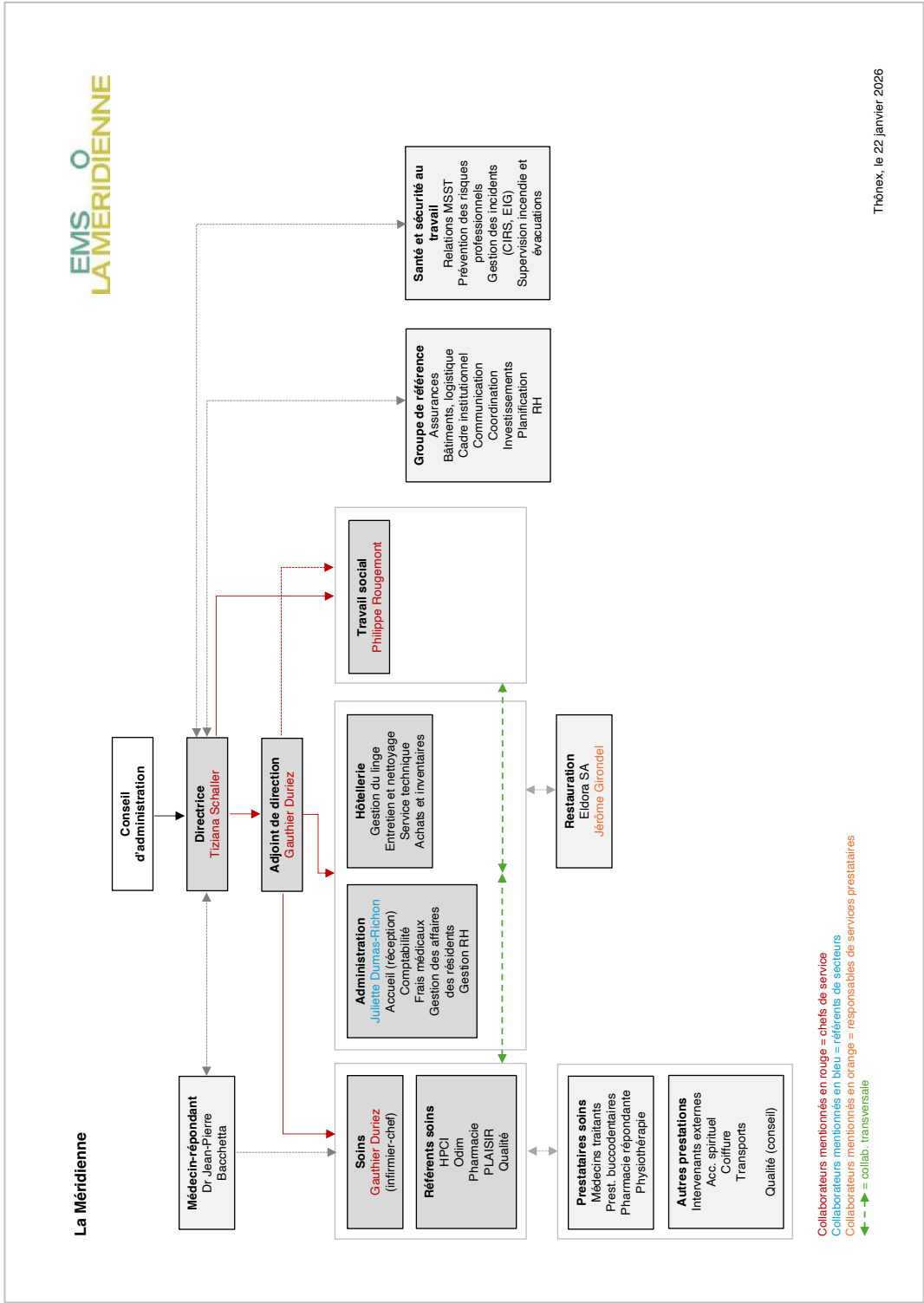
Quelques chiffres (au 31.12.25)

Effectif en EPT: 19.37 (moyenne annuelle)
Effectif en nombre de collaborateurs: 25
Nombre de lits en long séjour: 23
Nombre de lits en court séjour: 0
Nombre de lits SRSP: 5
Total nombre de lits: 28
Prix de pension: CHF 227.-
Moyenne P.L.A.I.S.I.R.: 137.55 (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>





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

Les orientations institutionnelles traduisent une volonté affirmée de renforcer la transversalité. La collaboration entre les différents secteurs, et en particulier avec le domaine socio-culturel, est encouragée afin de co-construire les projets d'accompagnement et d'articuler de manière plus étroite les dimensions de soins, de vie sociale et de qualité de vie.

La vie institutionnelle s'est enrichie de dispositifs favorisant le dialogue et la participation. La mise en place d'un espace d'échange destiné aux proches, ainsi que la poursuite des rencontres du comité des résidents, ont permis de structurer des espaces de parole réguliers, contribuant à une meilleure prise en compte des attentes et à une dynamique d'amélioration continue.

Enfin, l'établissement poursuit sa dynamique d'ouverture vers l'extérieur. Le développement de collaborations locales et l'ouverture progressive de certaines prestations à la population contribuent à renforcer l'ancrage territorial et à inscrire l'établissement dans son environnement social.

Accompagnement en soins

Organisation des soins

L'organisation des soins évolue vers un modèle davantage centré sur l'équilibre entre soins et qualité de vie. La transversalité des équipes se renforce progressivement, permettant de dépasser une logique strictement structurée en unités distinctes. Cette évolution favorise une approche plus souple et unifiée de l'accompagnement, avec une répartition des rôles mieux ajustée entre les différentes fonctions soignantes et une articulation renforcée entre les dimensions médicales, soignantes et relationnelles.

La logique d'organisation historiquement fondée sur des unités distinctes s'atténue progressivement au profit d'un fonctionnement plus intégré, reposant sur une équipe soignante davantage unifiée. Cette évolution favorise la fluidité du travail, limite les cloisonnements et permet une vision plus globale des situations. L'équilibre entre compétences infirmières et fonctions d'accompagnement quotidien est renforcé, favorisant une prise en charge plus cohérente et une meilleure fluidité du travail en équipe.

Dans ce cadre, l'organisation des soins s'inscrit dans une logique de lieu de vie, cherchant à maintenir un équilibre constant entre sécurité, qualité des soins et respect des libertés.

Gestion de la dotation en personnel soignant

La gestion de la dotation en personnel soignant s'inscrit en 2025 dans une logique de maîtrise et d'optimisation. Le recours à l'intérim reste strictement encadré et limité aux situations nécessaires, permettant de concilier continuité des soins et respect des contraintes budgétaires.

L'organisation des équipes repose sur une planification souple et réactive, permettant d'adapter les présences aux besoins quotidiens, notamment en cas d'absences ponctuelles. Cette capacité d'adaptation contribue à maintenir la qualité des prestations tout en veillant à l'équilibre des charges de travail au sein des équipes.

Accompagnement des résidents et droits fondamentaux

Le suivi individualisé des résidents se consolide, avec l'intégration d'évaluations régulières permettant d'adapter les modalités d'accompagnement en fonction de l'évolution des situations. Cette dynamique encourage également une participation accrue des résidents à la définition de leur projet de vie.

Une attention particulière est portée au respect des droits et des libertés des résidents. Les pratiques visant à limiter les mesures de contention se consolident, et certaines restrictions liées à la gestion des risques sont réévaluées dans une perspective privilégiant l'autonomie et la liberté de mouvement, tout en maintenant un niveau de sécurité adapté à chaque situation. Les principes de dignité, d'autodétermination et de liberté de mouvement sont intégrés de manière plus explicite dans les pratiques.

Une attention particulière est portée aux troubles cognitifs. Le développement d'une expertise spécifique au sein des équipes s'appuie sur des espaces de réflexion pluridisciplinaires et sur des outils d'analyse clinique permettant d'affiner la compréhension des comportements et d'ajuster les réponses.

Pratiques thérapeutiques

Les pratiques thérapeutiques s'inscrivent dans une dynamique structurée de déprescription médicamenteuse, soutenue par des revues régulières en collaboration avec les pharmaciennes cliniciennes et la pharmacie partenaire. Cette démarche s'accompagne du développement d'alternatives non médicamenteuses et d'un renforcement de la coordination médicale, notamment par l'intervention de spécialistes.

Des actions ciblées portent sur la gestion de la douleur, la prévention des infections et l'amélioration de la communication interne.

Sur le plan de l'hygiène et de la prévention des infections, les démarches se structurent autour du rôle de la référente HPCI. Des actions de formation et de sensibilisation sont déployées, tandis que les recommandations issues des inspections sont intégrées

³ Les présentes pages sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences: Elles constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'EMS Maison de la Tour.

dans les pratiques, notamment en matière d'environnement et de signalétique.

Prévention des hospitalisations et continuité des parcours

Un travail structuré est mené pour prévenir les hospitalisations évitables, en s'appuyant sur une surveillance clinique proactive permettant de détecter précocement les décompensations. Des protocoles de soins anticipés encadrent les prises en charge, tandis que les compétences techniques des équipes sont renforcées. La collaboration avec les médecins prescripteurs et les partenaires hospitaliers est consolidée afin de garantir des décisions adaptées et des retours rapides si une hospitalisation s'impose. Par ailleurs, une information claire est apportée aux proches pour favoriser une compréhension partagée des enjeux. L'ensemble de ces actions vise à maintenir les résidents dans leur lieu de vie habituel aussi longtemps que possible.

Développement des compétences

Les formations internes, axées sur les soins techniques, les troubles cognitifs et les soins palliatifs, favorisent une meilleure détection des évolutions de santé.

La formation des équipes infirmières à l'examen clinique constitue un axe prioritaire, permettant d'améliorer les capacités d'observation, d'anticipation et de prise de décision, avec un impact attendu sur la réduction des hospitalisations évitables et le renforcement de l'autonomie professionnelle.

Le développement des soins délégués s'accompagne de formations ciblées, contribuant à renforcer la qualité et la sécurité des prises en charge.

Qualité, documentation et coordination

La mise en place d'une fonction infirmière dédiée à la qualité permettra de renforcer la coordination des pratiques, le suivi des processus et les démarches d'amélioration continue.

La qualité de la documentation clinique s'améliore, avec un renforcement de la traçabilité dans les dossiers informatisés et une utilisation plus systématique des données issues de l'outil P.L.A.I.S.I.R., permettant un pilotage plus fin des ressources et une meilleure représentation de la charge en soins.

Partenariats et liens inter-services

L'arrivée d'une nouvelle psychologue est venue renforcer l'accompagnement des résidents et le soutien aux équipes.

Un objectif prioritaire pour la suite réside dans le renforcement des liens entre les différents services. Une attention particulière est portée à la collaboration avec le secteur socio-culturel, reconnu comme un pilier de la vie institutionnelle. Cette approche vise à co-construire les projets d'accompagnement, en articulant de manière plus étroite les dimensions de soins, d'accompagnement et de vie sociale, afin d'offrir aux résidents un cadre de vie cohérent, dynamique et respectueux de leurs besoins.

GRESI: inspection du 4 novembre 2025

Le rapport souligne un climat institutionnel positif et un respect global des droits fondamentaux, avec des résidents satisfaits et une bonne ouverture sur

l'extérieur. Les écarts identifiés concernent principalement la formalisation de certaines procédures et le respect strict de la sphère privée. Les remédiations attendues portent sur la clarification de l'évaluation de la capacité de discernement, le renforcement des pratiques liées à l'intimité (courrier, entrée en chambre), ainsi que la transmission de documents relatifs aux plaintes, aux votations et aux droits des bénéficiaires.

Accompagnement socio-culturel

En 2025, le service socio-culturel de la Maison de la Tour a conçu, organisé et animé une offre riche et diversifiée. La voici résumée en quelques chiffres

1. Activités et animations proposées
 - Plus de 600 activités sur site (créativité, jeux, lectures, promenades, etc.) organisées et animées directement et strictement par l'équipe socio-culturelle.
 - 50 anniversaires organisés (gâteaux, bougies, cadeaux, lien avec les familles).
 - 280 interventions d'intervenants extérieurs (Martine la conteuse, Jaï pour le tai-chi, Nicoleta l'aumônière, prévention des chutes avec APAGEN, messes et cultes, Poney Club, etc.).
 - 52 soutiens à la psychologue dans l'animation des séances de Timslips
 - 43 concerts et conférences.
 - 82 activités en lien avec la cuisine (pâtisseries, Table du Chef, repas thérapeutiques, CALM ou Plaisir)
 - 127 sorties, proches ou plus lointaines, en petits ou grands groupes.
 - 7 accompagnements des résidents pour les votations.
2. Projets transversaux et partenariats
 - Organisation de la Guinguette annuelle mais aussi les sorties avec nos partenaires de la Comédie de Genève et du Musée d'Art et d'Histoire, se sont faites en transversalité avec la Villa Mona.
 - Accueil à deux reprises de boutiques éphémères (Toi + Moi ou Mota).
 - Mise en place d'événements intergénérationnels avec le Parascolaire de l'école d'Hermance.
 - Création d'une newsletter mensuelle à destination des familles, proches et partenaires des résidents et de l'établissement relatant les grandes sotes, activités et animations du mois à venir.
3. Développement institutionnel et vie communautaire
 - Continuité du Comité des résidents en 2025 en collaboration avec la coordination de site.
 - Organisation d'un séjour de vacances à Yverdon.
4. Formation, transmission et rôle pédagogique
 - Accueil, suivi et formation d'apprentis ASE.
 - Accueil et accompagnement de 3 stagiaires MSTs sur deux périodes distinctes.

Au-delà des chiffres, l'équipe socio-culturelle accompagne quotidiennement les résidents lors de chacune de leurs prises de repas et demeure bien évidemment en lien constant avec eux à travers des échanges informels, des sourires, des paroles et une disponibilité permanente face à leurs besoins. Cet engagement n'est rendu possible que grâce à la collaboration étroite, au soutien et à la complémentarité des autres services de l'institution, qui œuvrent ensemble au bien-être et à la qualité de vie des résidents.

Consolidation et structuration du secteur hôtellerie, intendance et entretien

L'année 2025 est marquée par une structuration progressive des secteurs de l'hôtellerie, de l'intendance et de l'entretien, avec un renforcement des outils de suivi et une amélioration continue des pratiques. Dans son ensemble, le secteur se situe dans une phase de consolidation, avec une volonté affirmée de renforcer la qualité des prestations et la cohérence des pratiques.

Traçabilité et outils de suivi

L'introduction du système de contrôle des nettoyages intégré au DIR constitue une évolution majeure. Ce dispositif permet une traçabilité précise des prestations, un suivi en temps réel et une meilleure visibilité des activités. L'utilisation d'une application mobile pour la validation des tâches contribue à réduire l'usage du papier et à renforcer la transparence des opérations.

Entretien

Dans le secteur de l'entretien, l'introduction de nouveaux équipements a nécessité une phase d'adaptation, mais participe désormais à l'amélioration de l'organisation du travail et des conditions d'exercice des collaborateurs.

Hôtellerie et restauration

Les standards de qualité en hôtellerie sont globalement maintenus. Les démarches HACCP et les audits réalisés précédemment constituent une base solide pour les pratiques, même si des efforts restent à poursuivre en matière de formation spécifique.

Le tea-room fait l'objet d'une réflexion particulière. Identifié comme un espace central de convivialité, il bénéficie d'un travail d'adaptation de l'offre et de l'ambiance, bien que sa fréquentation reste variable. Son repositionnement constitue un enjeu pour les années à venir.

Lingerie

Le secteur de la lingerie a connu une transition importante avec un changement de responsable. L'organisation se stabilise progressivement, avec des standards de qualité maintenus et une gestion maîtrisée des volumes.

Logistique et achats

Sur le plan logistique, les démarches d'achats et d'inventaires s'inscrivent dans une dynamique inter-établissements, avec des perspectives de mutualisation et de rationalisation des coûts.

Plan de continuité énergétique

Les actions liées au plan de continuité énergétique sont poursuivies et partiellement finalisées. Des supports visuels et une version simplifiée du plan sont en cours d'élaboration. Ce travail est mené en coordination avec le groupe de référence des Résidences.

L'établissement améliore sa préparation face aux périodes de forte consommation énergétique et renforce la diffusion d'informations opérationnelles auprès des équipes, contribuant à une meilleure réactivité dans des situations contraignantes. La diffusion d'informations claires et accessibles auprès des équipes constitue un

enjeu central de cette démarche, afin de renforcer la réactivité et la compréhension des mesures à appliquer.

Gestion des affaires des résidents / Administration / RH

Gestion des affaires des résidents

Dans le domaine de la gestion des affaires des résidents, les pratiques se renforcent, avec une amélioration du suivi des dossiers, de la traçabilité des informations et de la qualité des écritures comptables. L'utilisation de l'outil Gestplace contribue à fiabiliser la gestion des admissions et de la liste d'attente.

L'activité de l'établissement se maintient à un niveau élevé, avec un taux d'occupation particulièrement important, traduisant une gestion efficiente des admissions et des capacités d'accueil.

Certaines situations administratives complexes mettent en évidence la nécessité d'une coordination étroite avec les partenaires externes, notamment dans le cadre des prestations sociales ou des mesures de protection.

Le livret d'accueil destiné aux nouveaux résidents et à leurs proches est en cours de finalisation, facilitant l'intégration et l'accès aux informations essentielles relatives à la vie institutionnelle.

Consolidation des fonctions administratives et RH

En 2025, les orientations définies en matière de ressources humaines se traduisent par une consolidation des outils de gestion, un renforcement de l'organisation administrative et une attention accrue portée aux conditions de travail et à la fidélisation des collaborateurs. Dans son ensemble, l'année 2025 marque une consolidation des fonctions administratives et RH, contribuant à renforcer la stabilité des équipes, l'efficacité des processus et la qualité du suivi des situations.

Gestion des salaires et outils administratifs

Le logiciel de gestion des salaires Gunto Salaire est désormais pleinement intégré dans les pratiques. Après une phase d'appropriation, son utilisation est optimisée et ses fonctionnalités sont progressivement déployées, notamment dans le domaine comptable, contribuant à une gestion plus fluide et automatisée des processus de paie.

L'harmonisation des pratiques administratives entre les établissements se poursuit, avec une standardisation des documents RH tels que les contrats et certificats de travail. Les ajustements apportés permettent de limiter les effets de ralentissement observés lors des premières phases de centralisation.

Recrutement et gestion des effectifs

La centralisation du processus de recrutement au niveau des Résidences constitue un levier structurant, facilitant le suivi des candidatures et la coordination entre établissements.

La gestion des effectifs fait l'objet d'un suivi attentif, en particulier dans les secteurs où les besoins de recrutement demeurent soutenus. Les démarches engagées permettent d'assurer un renouvellement des équipes tout en maintenant un niveau de compétences adapté aux exigences de l'accompagnement en EMS.

Dans ce contexte, la maîtrise du recours à l'intérim reste un objectif prioritaire. Les règles mises en place sont appliquées de manière rigoureuse, permettant de concilier continuité des prestations et respect des contraintes budgétaires. La gestion des effectifs s'inscrit dans une logique d'optimisation, avec une planification plus souple. Le développement du soutien inter-sites contribue à assurer la continuité des activités et à renforcer l'autonomie des équipes locales.

Suivi des absences et planification

Le suivi des absences est renforcé grâce à des outils permettant une gestion précise des certificats médicaux et des indemnités APG. Les travaux menés à l'échelle des Résidences pour harmoniser les pratiques contribuent à une meilleure compréhension des situations et à un accompagnement plus structuré des collaborateurs concernés.

Le soutien apporté à la gestion des ressources humaines et de la planification a permis de stabiliser les plannings, d'en garantir la conformité et de renforcer le lien entre la direction et les équipes.

Communication

2025 a été marqué par le passage de "L'écho de la Tour" (centré sur l'établissement) à la publication transversale, au niveau de l'ensemble du groupement, que représente désormais "L'Écho des Résidences". Les parties prenantes doivent ainsi retrouver, dans la nouvelle publication, quelques repères et s'approprier

l'approche fondamentalement différente qui y est désormais présentée.

La fin de l'année 2025 a, par ailleurs, été l'occasion du lancement de travaux de réfection dans l'établissement, en marge desquels une refonte totale de la signalétique a été définie, avec une mise en place au début 2026, répondant en cela à des attentes exprimées à différents niveaux concernant l'orientation des résidents dans le bâtiment. L'ensemble de la problématique a été largement reprise dans "L'Echo des Résidences", tout comme l'avait été celle de la mobilité des résidents, dans le 2e numéro du périodique (décembre 2025).

Perspectives 2026

La Maison de la Tour devra confirmer son rôle structurant dans l'accompagnement durable et individualisé des résidents, en consolidant l'articulation entre soins, vie sociale et qualité de vie. Le renforcement de la transversalité entre les secteurs, en particulier avec le domaine socio-culturel, devra constituer un axe de développement prioritaire. Les dispositifs favorisant la participation des résidents et des proches devront être poursuivis et structurés, afin d'ancrer durablement une dynamique de dialogue institutionnel. L'ouverture de l'établissement sur son environnement local devra également être développée, dans une logique d'ancrage territorial et de continuité des liens sociaux. L'établissement devra s'inscrire activement dans les dynamiques transversales, soit dans les domaines où il possède une expertise, soit, à l'inverse, dans celles où des apports externes seraient utiles.

Infos utiles

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 adjointe de direction: Ibtissam El Bakri
Médecin-répondant: Dre Nadine Guillet-Dauphiné
Présidente CA: Karine Bruchez
Organisation faitière: Agems

Signatures autorisées

(extrait du registre du commerce)

Bruchez da Encarnação Gilberto Karine, d'Hermance, à Hermance	adm. prés.	signature coll. à 2
Alexiou Anna, d'Italie, à Genève	adm.	signature coll. à 2
Berner Nicolas, d'Unterkulm, à Troinex	adm.	signature coll. à 2
Deberti Mattia, d'Onsernone, à Genève	adm.	signature coll. à 2
Meier Bernard, de Genève, à Bons-en-Chablais, FRA	adm.	signature coll. à 2
Schaller Clément, de Val Terbi, à Saint-Sulpice (VD)	adm.	signature coll. à 2
Schaller Philippe, de Plan-les-Ouates, à Presinge	adm.	signature coll. à 2
Horizon Fiduciaire et Audit SA (CHE-281.924.989)	organe de révision	

Principales fonctions au sein de l'établissement

Direction: Tiziana Schaller
Adjointe de direction: Ibtissam El Bakri
Soins: Ibtissam 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

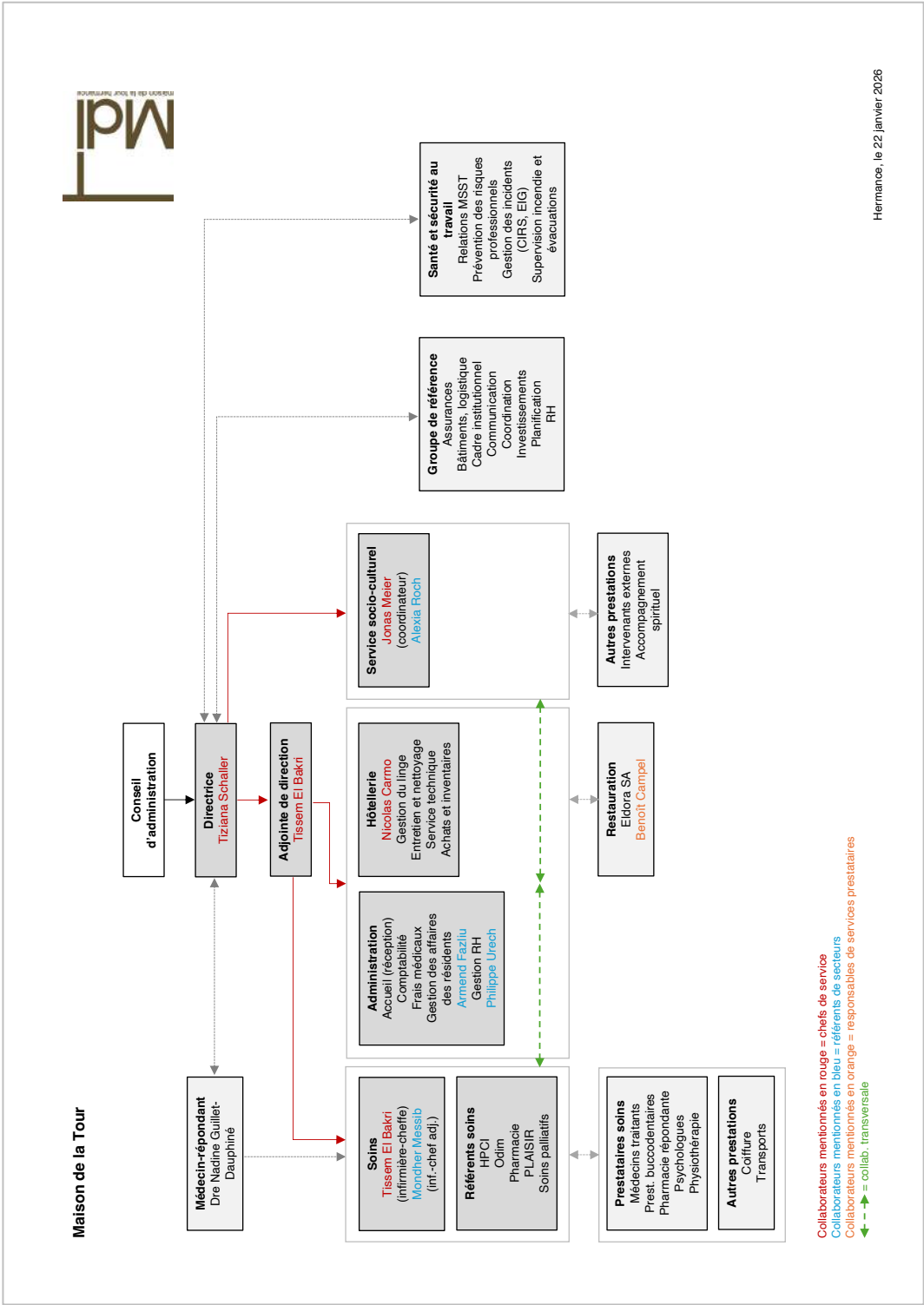
Quelques chiffres (au 31.12.25)

Effectif en EPT: 63.0 (moyenne annuelle)
Effectif en nombre de collaborateurs: 84
Nombre de lits en long séjour: 51
Nombre de lits en court séjour: 1
Total nombre de lits: 52
Prix de pension: CHF 257.-
Moyenne P.L.A.I.S.I.R.: 238.15

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 Beauregard⁴

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

Suivi des situations complexes et communication

Une attention particulière est portée au suivi des hospitalisations et à la gestion des situations complexes. La communication avec les familles, les curateurs et les partenaires externes est renforcée, contribuant à sécuriser les parcours et à garantir des décisions adaptées aux situations individuelles.

L'année est également marquée par une évolution des profils des résidents, avec une présence accrue de situations complexes, notamment liées à des troubles cognitifs et psychiatriques, nécessitant une adaptation continue des pratiques.

Projets transversaux et développement

L'établissement poursuit son engagement dans les projets transversaux menés au sein des Résidences, notamment en matière de qualité de vie, d'approches relationnelles et d'amélioration des pratiques professionnelles.

Le projet d'ouverture de lits SRSP (anciennement) SAPEM progresse, avec des échanges en cours avec les autorités cantonales. Ce projet s'accompagne d'actions de préparation, notamment en matière de formation des équipes et de développement de compétences en travail social.

Accompagnement en soins

Évolutions des pratiques d'accompagnement

Les actions engagées ces dernières années se traduisent par des évolutions concrètes des pratiques d'accompagnement. Ces évolutions contribuent à améliorer la qualité de vie des résidents, à soutenir leur autonomie et à affiner la compréhension des situations comportementales complexes.

Stabilisation clinique et troubles cognitifs

Une attention particulière est portée à la stabilisation des situations cliniques, notamment pour les résidents présentant des troubles cognitifs. Les équipes développent leurs compétences dans les domaines des

actes médicaux délégués et de la prise en charge des troubles cognitifs.

Travail interdisciplinaire

Le travail interdisciplinaire se renforce, avec une coordination plus étroite entre les équipes de soins, les psychologues et le secteur socio-culturel.

Prévention des infections et pratiques thérapeutiques

La prévention et le contrôle des infections sont renforcés, avec la mise en œuvre de la formation HPCI et l'activation des protocoles correspondants.

La révision des traitements médicamenteux se poursuit en collaboration avec une pharmacienne clinicienne, contribuant à optimiser les prises en charge thérapeutiques.

Approches complémentaires

Des approches complémentaires sont introduites, notamment la musicothérapie, ainsi que des méthodes relationnelles centrées sur la personne, inspirées de la validation, de Montessori ou de dispositifs d'expression narrative.

GRESI – inspection du 26 août 2025

L'inspection ne relève aucune déviation critique et décrit un établissement bienveillant et globalement conforme. Les améliorations demandées concernent surtout des aspects organisationnels et techniques: mise à jour de la documentation et des procédures, clarification des délégations, amélioration de certaines pratiques d'hygiène et renforcement de la traçabilité, notamment pour les mesures de contrainte. L'objectif est de consolider un fonctionnement déjà satisfaisant par un cadre plus rigoureux et actualisé.

Accompagnement socio-culturel

Projets socio-culturels et accompagnement global

Introduite en 2025, les projets socio-culturels s'inscrivent dans une logique d'accompagnement global des résidents. Les activités développées visent à renforcer les liens sociaux, à favoriser l'expression personnelle et à soutenir l'estime de soi. Elles sont adaptées aux capacités et aux envies des résidents et contribuent au maintien d'une dynamique relationnelle au sein de l'établissement.

Réalisations

Des améliorations concrètes ont été apportées aux espaces extérieurs, désormais mieux investis par les résidents et leurs proches, contribuant à la qualité du cadre de vie.

Pour la première fois depuis plusieurs années, un moment de vacances des résidents a été organisé, avec un programme calqué sur celui réalisé précédemment dans un autre établissement des Résidences (EMS Maison de la Tour), et une réussite de ce séjour.

⁴ Les présentes pages sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences: Elles constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'EMS Résidence Beauregard.

Projets socio-culturels

Les projets socio-culturels s'inscrivent dans une logique d'accompagnement global des résidents, en articulant activités créatives, interactions sociales et soutien à l'estime de soi.

Les initiatives développées visent principalement à renforcer les liens sociaux et à favoriser l'expression personnelle, en proposant des activités adaptées aux capacités et aux envies des résidents. L'approche reste centrée sur le quotidien des résidents et sur le maintien d'une dynamique relationnelle au sein de l'établissement.

Limites et perspectives

Certaines ambitions initiales, notamment en matière de réinsertion ou de projets structurés à visée externe, ne se sont pas concrétisées à ce stade. Les projets inter-établissements restent à développer.

Les perspectives d'évolution du secteur restent liées à l'évolution du profil des résidents et aux orientations futures de l'établissement, notamment en lien avec le développement envisagé du projet SRSP.

Hôtellerie / Intendance / Technique

Hôtellerie et restauration

Les actions engagées dans les domaines de l'hôtellerie et de l'intendance se traduisent par une amélioration continue des prestations.

La collaboration avec le prestataire de restauration est renforcée, avec la mise en place d'espaces d'échange réguliers avec les résidents autour des menus. Ces dispositifs favorisent leur implication et permettent d'adapter l'offre aux attentes exprimées.

Des initiatives participatives sont développées, notamment la préparation de recettes proposées par les résidents, contribuant à renforcer la convivialité et le sentiment d'appartenance.

Des perspectives d'évolution sont déjà identifiées, notamment l'enrichissement du jardin par des aménagements complémentaires tels que du mobilier adapté, des espaces de repos et des dispositifs d'éclairage, afin de renforcer l'attractivité et l'usage de ces lieux.

Système d'appel des résidents

Les dysfonctionnements identifiés au niveau du système d'appel résident ont conduit à engager en 2025 un projet de renouvellement des équipements. Ce déploiement vise à garantir une infrastructure fiable,

sécurisée et adaptée aux exigences de prise en charge, constituant un élément essentiel de la sécurité des résidents et du travail des équipes.

Gestion des affaires des résidents / Administration / RH

Participation des résidents

La mise en place d'un comité consultatif des résidents n'a pas pu être réalisée en 2025. Ce projet reste néanmoins identifié comme un axe de développement important, visant à renforcer la participation des résidents aux décisions qui les concernent et à structurer les espaces d'expression au sein de l'établissement.

Gestion des affaires des résidents et coordination

Les démarches visant à améliorer la coordination avec les curateurs et les services de protection de l'adulte se poursuivent. Les échanges avec les familles et les partenaires institutionnels sont renforcés, contribuant à une meilleure compréhension des situations et à une gestion plus fluide des dossiers.

Communication

En 2025, la communication s'inscrit principalement dans les échanges avec les familles, les curateurs et les partenaires institutionnels.

Le renforcement de ces interactions contribue à améliorer la coordination, la compréhension des situations et la qualité des décisions prises.

Perspectives 2026

L'EMS Résidence Beauregard devra veiller à maintenir et faire évoluer son modèle d'accompagnement centré sur la continuité de l'identité et des habitudes de vie des résidents, en restant attentif à ce que l'organisation s'ajuste aux rythmes et aux capacités de chacun. Les pratiques cliniques et relationnelles devront être consolidées dans cette logique, en privilégiant des réponses individualisées et non standardisées. Une attention spécifique devra être portée à la cohérence entre les principes d'accompagnement et les modalités concrètes d'organisation, afin d'éviter toute dérive vers une prise en charge trop standardisée. *L'établissement devra contribuer aux réflexions du groupement par des apports ou par l'intégration d'expériences tierces au sein du groupement.*

Infos utiles

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 faitière: 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	

Principales fonctions au sein de l'établissement

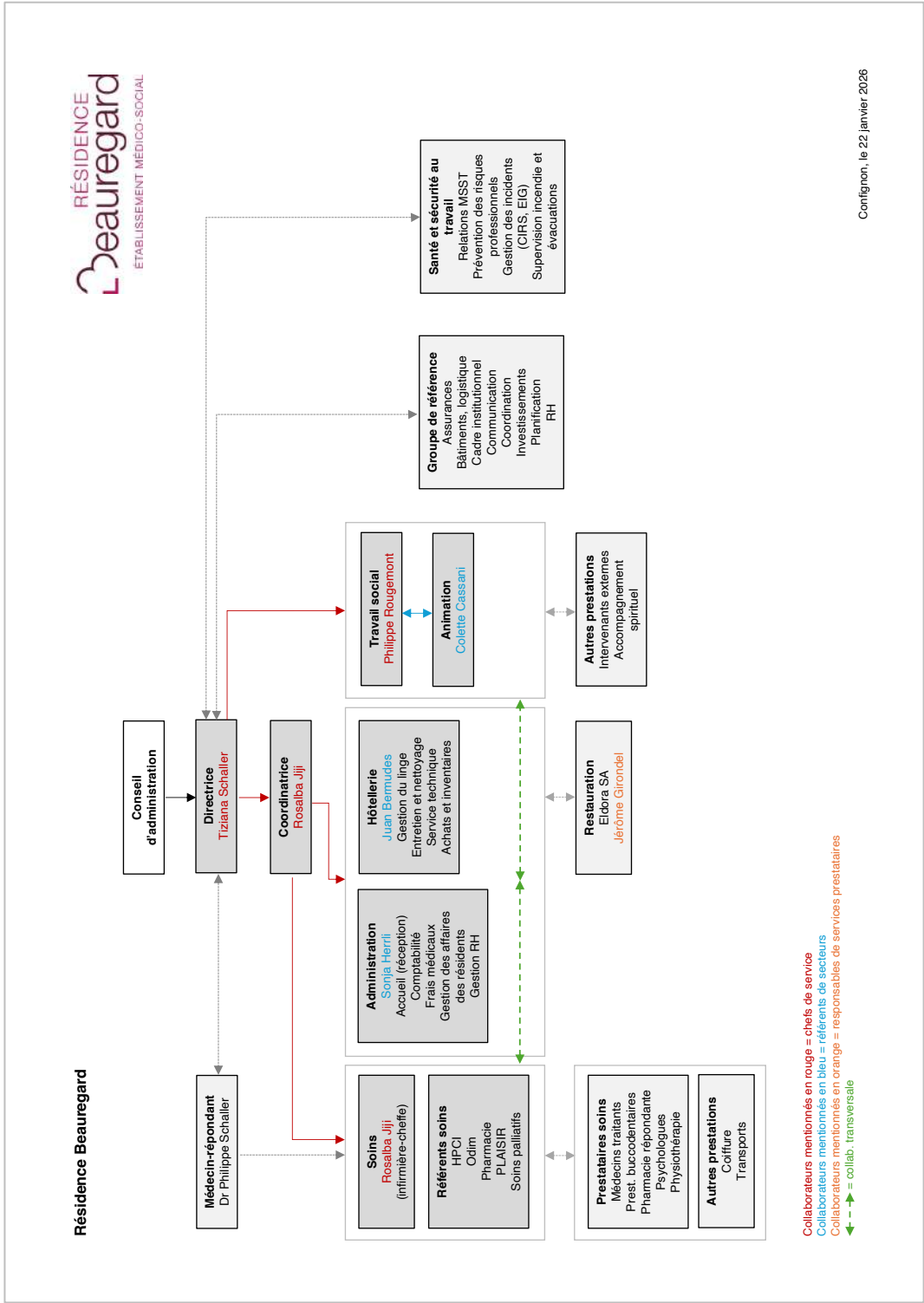
Direction: Tiziana Schaller
Coordination: Rosalba Jiji
Soins: Rosalba Jiji (infirmière-chef)
Animation: Colette Cassani
Projets sociaux: Philippe Rougemont
Gestion des affaires des résidents: Sonia Herli

Quelques chiffres (au 31.12.25)

Effectif en EPT: 36.83 (moyenne annuelle)
Effectif en nombre de collaborateurs: 46
Nombre de lits en long séjour: 34
Nombre de lits en court séjour: 0
Total nombre de lits: 34
Prix de pension: CHF 220.-
Moyenne P.L.A.I.S.I.R.: 228.85

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>



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 résidents 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)⁶, la Fondation SeAD (OSAD⁷) et La Caf' (café-restaurant transgénérationnel). Pour une description complète de l'établissement, on se référera à son site internet.

Direction / Coordination

Continuité et consolidation institutionnelle

L'année 2025 s'inscrit dans une dynamique de continuité et de consolidation des orientations institutionnelles, avec une attention particulière portée à la cohérence globale du fonctionnement et à la qualité de la coordination entre les services.

La direction poursuit le développement d'un modèle d'accompagnement articulant de manière plus étroite les dimensions médicales, sociales et relationnelles. Cette approche vise à renforcer la qualité de vie des résidents en favorisant une lecture globale de leurs besoins et une meilleure intégration des interventions.

Dans son ensemble, cette évolution traduit une volonté de structurer davantage le pilotage institutionnel tout en favorisant une approche coordonnée, lisible et cohérente de l'accompagnement.

Posture professionnelle et cadre relationnel

Une réflexion institutionnelle est conduite autour de la posture professionnelle. Les modalités relationnelles font l'objet d'un travail de clarification visant à garantir un équilibre entre proximité et cadre professionnel, dans une perspective de respect et de cohérence des pratiques.

Ancrage communal et relations avec la Mairie

La collaboration existante de longue date avec les autorités et les services de la Ville de Thônex se sont encore renforcés en 2025. Parmi les concrétisations de cette collaboration, la réalisation, du 25 au 28 mai 2025, de la première édition de *Bien dans ma ville*, une semaine d'animations dédiée au bien-être des seniors, co-construite avec plusieurs partenaires locaux, dont l'association JADE, les Aînés solidaires et le Rendez-vous des 55 ans et +. Proposées gratuitement, les activités ont alterné balades mémorielles, ateliers sur les plantes médicinales, parties de Scrabble, séances de danse et de yoga, ainsi qu'une conférence interactive du L'événement s'est ouvert par un repas partagé à l'IEPA Clair Val et s'est clôturé par un spectacle de magie en plein air. Au fil des jours, cette initiative a démontré

combien des activités simples et accessibles peuvent contribuer au bien-être physique, psychique et social des aînés, tout en tissant des liens entre les générations et en renforçant l'ancrage de l'établissement dans son environnement local.

Accompagnement en soins

Consolidation de l'organisation des soins

Au cours de l'année 2025, l'organisation des soins a atteint un niveau de consolidation significatif, à la suite des ajustements engagés précédemment. Les pratiques s'inscrivent désormais dans une approche globale de la personne, intégrant les dimensions médicales, psychologiques et sociales. Dans son ensemble, l'année 2025 témoigne d'une consolidation des pratiques cliniques, d'une meilleure structuration de l'organisation des soins et d'un renforcement de la cohérence de l'accompagnement proposé.

Clarification des rôles et interdisciplinarité

Le travail engagé autour de la clarification des rôles et des responsabilités produit des effets concrets dans le fonctionnement des équipes. Le développement de l'interdisciplinarité constitue un élément central de cette évolution. Les échanges entre professionnels sont renforcés, les transmissions sont mieux structurées et la coordination des interventions gagne en fluidité. Cette dynamique repose sur une reconnaissance accrue du rôle de chaque intervenant dans l'accompagnement global.

Les ASSC disposent d'une meilleure compréhension de leurs responsabilités et de leurs limites d'intervention, ce qui favorise une collaboration plus fluide avec les infirmiers et renforce la cohérence de l'organisation des soins. Parallèlement, les infirmiers développent une autonomie accrue dans le pilotage des soins, en assumant pleinement leurs fonctions d'évaluation, de coordination et de décision.

Infirmier référent et suivi individualisé

L'infirmier référent du résident occupe désormais une place centrale en tant que pilote du projet d'accompagnement individuel pluridisciplinaire. Cette fonction est progressivement consolidée, avec une meilleure lisibilité de ses responsabilités et de son rôle de coordination.

Des dispositifs structurants sont en cours de mise en place, notamment l'organisation de bilans annuels associant le résident, ses proches et les équipes pluridisciplinaires, ainsi que la systématisation des bilans d'intégration après l'entrée en établissement.

Un travail organisationnel structuré, porté par l'infirmier-chef et l'infirmière référente qualité, permet une amélioration significative du suivi individualisé des résidents. Les suivis sont désormais actualisés et planifiés de manière différenciée, avec des échéances adaptées à la situation clinique: à six mois pour les situations nécessitant un suivi rapproché et à un an pour les situations stabilisées. Malgré certaines contraintes liées à la disponibilité des professionnels, un travail est

⁵ Les présentes pages sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences: Elles constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'EMS Villa Mona.

⁶ Cf. note(s) dans différents chapitres du rapport, notamment dans la 1^{re} partie (transversalité)

⁷ Organisation d'aide et de soins à domicile

engagé afin de garantir la régularité et la qualité de ces temps de coordination.

Accompagnement des troubles cognitifs

L'accompagnement des troubles cognitifs demeure une priorité. Le travail engagé autour des symptômes comportementaux et psychologiques de la démence se poursuit, avec la pérennisation des vignettes cliniques pluridisciplinaires. Ces dispositifs soutiennent l'analyse collective des situations, permettent d'affiner la compréhension des situations complexes et favorisent l'évolution des pratiques professionnelles.

Posture professionnelle et cadre relationnel

Une réflexion institutionnelle est engagée autour de la posture professionnelle, en particulier concernant l'usage du tutoiement et de l'appel par le prénom. La distinction entre proximité relationnelle et familiarité fait l'objet d'un travail de clarification, afin de garantir un cadre respectueux, cohérent et partagé par l'ensemble des équipes. Cette démarche est conduite en collaboration avec les psychologues et s'inscrit dans une dynamique d'accompagnement des pratiques professionnelles.

Compétences juridiques

Les connaissances relatives aux obligations professionnelles — notamment en matière de mesures de contrainte, de protection de l'adulte et de directives anticipées — sont désormais mieux maîtrisées par les équipes infirmières.

Qualité, hygiène et outils

La structuration des outils qualité et hygiène constitue en 2025 un socle solide pour le pilotage des pratiques. Les procédures et directives sont mieux organisées et plus accessibles, facilitant leur appropriation par les équipes. Cette clarification soutient également le développement futur des outils numériques, notamment dans la perspective de la mise en place d'un intranet documentaire.

Les exigences réglementaires, en particulier celles du GRESI, sont pleinement intégrées dans les pratiques, avec une amélioration notable de la qualité des transmissions ciblées et de l'organisation des informations dans le dossier informatisé.

L'utilisation du système DIR/Sadies progresse, avec une amélioration de la traçabilité des soins. Des disparités subsistent toutefois, en partie liées à l'accessibilité des outils informatiques, ce qui constitue un axe d'amélioration identifié.

Développement des compétences

Le développement des compétences se poursuit de manière structurée, notamment dans les domaines de l'hygiène, des troubles cognitifs et des déficiences sensorielles. Ces formations contribuent à améliorer la qualité des pratiques et à renforcer la professionnalisation des équipes.

GRESI: inspection du 26 mars 2025

L'inspection conclut à un fonctionnement globalement conforme et respectueux des droits fondamentaux, avec des bénéficiaires satisfaits de leur prise en charge. Les pratiques observées sont adéquates, notamment en matière d'intimité, de liberté de choix et de participation à la vie institutionnelle. Les écarts identifiés relèvent

essentiellement d'un manque de formalisation et de traçabilité. Les remédiations attendues portent sur la documentation de l'évaluation de la capacité de discernement, l'amélioration de l'information sur les voies de recours, l'adaptation des supports d'information aux résidents et la transmission de certains documents liés aux plaintes et aux mesures de contrainte.

Accompagnement socio-culturel

En 2025, le service socio-culturel de la Villa Mona a conçu, organisé et animé une offre riche et diversifiée. La voici résumée en quelques chiffres.

Activités et animations proposées

- Plus de 600 activités sur site (créativité, jeux, lectures, promenades, etc.) organisées et animées directement et strictement par l'équipe socio-culturelle.
- 50 anniversaires organisés (gâteaux, bougies, cadeaux, lien avec les familles).
- 280 interventions d'intervenants extérieurs (Martine la conteuse, Jaï pour le tai-chi, Barbara l'aumônière, prévention des chutes avec APAGEN, messes et cultes, etc.).
- 52 soutiens à la psychologue dans l'animation des séances de Timslips
- 41 concerts et conférences.
- 62 activités en lien avec la cuisine (pâtisseries, repas thérapeutiques et CALM)
- 213 sorties, proches ou plus lointaines, en petits ou grands groupes.
- 7 accompagnements des résidents pour les votations.

Projets transversaux et partenariats

- Organisation de la Guinguette annuelle mais aussi les sorties avec nos partenaires de la Comédie de Genève et du Musée d'Art et d'Histoire, se sont faites en transversalité avec la Maison de la Tour.
- Accueil à deux reprises de boutiques éphémères (Toi + Moi ou Mota).
- Mise en place d'événements intergénérationnels avec la classe de Mme Baumgart, de l'école de Marcelly.
- Création d'une newsletter mensuelle à destination des familles, proches et partenaires des résidents et de l'établissement relatant les grandes sorties, activités et animations du mois à venir.

Développement institutionnel et vie communautaire

- Création du Comité des résidents en 2025.
- Organisation d'un séjour de vacances à Berne.
- Accueil d'une tortue, participant à la vie quotidienne et au bien-être des résidents.

Formation, transmission et rôle pédagogique

- Certification de l'établissement pour l'accueil et la formation d'apprentis ASE.
- Accueil et accompagnement de 6 stagiaires MSTs sur deux périodes distinctes.
- Accueil d'une stagiaire ASE en filière dual-mixte.

Au-delà des chiffres, l'équipe socio-culturelle accompagne quotidiennement les résidents lors de chacune de leurs prises de repas et demeure bien évidemment en lien constant avec eux à travers des échanges informels, des sourires, des paroles et une disponibilité permanente face à leurs besoins. Cet

engagement n'est rendu possible que grâce à la collaboration étroite, au soutien et à la complémentarité des autres services de l'institution, qui œuvrent ensemble au bien-être et à la qualité de vie des résidents.

Hôtellerie / Intendance / Technique

Stabilisation des secteurs hôtellerie et intendance

Les secteurs de l'hôtellerie et de l'intendance entrent dans une phase de stabilisation des évolutions engagées, tout en poursuivant certains ajustements nécessaires à l'optimisation de leur fonctionnement. L'ensemble de ces évolutions traduit une phase de transition maîtrisée, orientée vers la stabilisation des dispositifs et l'amélioration continue de la qualité des prestations.

Externalisation du linge plat et éponge

La décision d'externaliser le linge plat et éponge s'est concrétisée avec la mise en place du partenariat avec la Blanchisserie du Léman, dès le mois de mars 2025. Cette évolution répond aux difficultés rencontrées précédemment en matière de qualité des prestations et d'organisation interne. Le dispositif est désormais opérationnel, mais fait encore l'objet d'ajustements. Certains dysfonctionnements persistent et nécessitent un suivi attentif, afin de stabiliser le fonctionnement et d'atteindre le niveau de qualité attendu.

Qualité et sécurité alimentaire

La qualité et la sécurité alimentaires demeurent un axe de vigilance en 2025. Les mesures mises en place en 2024 pour renforcer la qualité des prestations hôtelières sont maintenues, notamment en ce qui concerne le contrôle du nettoyage du matériel et le suivi des températures.

Des actions de sensibilisation aux normes HACCP sont déployées auprès des collaborateurs concernés, contribuant à renforcer les bonnes pratiques d'hygiène et à consolider la culture de sécurité alimentaire au sein des équipes. La formation de sensibilisation aux normes HACCP, initialement prévue, n'a toutefois pas pu être organisée durant l'année. Une nouvelle demande a été formulée pour 2026, afin de poursuivre le renforcement des bonnes pratiques en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire.

Restauration et collaboration avec le prestataire

La collaboration avec le prestataire de restauration se structure davantage en 2025. Des objectifs spécifiques sont définis et suivis, avec une volonté d'intégrer plus étroitement la cuisine dans la vie de l'établissement. Cette approche vise à inscrire la restauration dans une dynamique d'accompagnement global des résidents, en cohérence avec les orientations portées à l'échelle des Résidences.

Coordination interne et coopération inter-établissements

La coordination interne entre les services, notamment entre intendance et animation, constitue un levier identifié pour renforcer la cohérence de l'ensemble. Des efforts restent à poursuivre afin de développer des synergies plus étroites.

Parallèlement, la coopération inter-établissements se consolide, notamment dans le domaine des achats et des consommables, contribuant à une optimisation des fonctions logistiques.

Gestion des affaires des résidents / Administration / RH

Gestion des admissions et case management

La gestion des admissions et du suivi administratif des résidents s'inscrit dans une logique de continuité et de rigueur, permettant de maintenir un taux d'occupation élevé tout en garantissant la qualité du suivi individuel. La stabilité des volumes d'activité, tant en long séjour que dans le cadre de l'unité d'accueil temporaire et de répit (UATR), confirme la pertinence de l'organisation mise en place.

Des ajustements organisationnels ont été nécessaires, notamment à la suite de contraintes liées aux ressources humaines. La redistribution des tâches entre le case management et la réception a permis d'assurer la continuité du service tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles.

Le case management s'affirme comme un dispositif central de coordination. Son rôle dépasse désormais le cadre de l'évaluation et de l'accompagnement administratif, en s'inscrivant dans une gestion transversale des admissions et des parcours entre les différentes entités des Résidences. Il contribue à une meilleure articulation entre les établissements, à une utilisation plus cohérente des places disponibles et à une orientation plus adaptée des situations.

Les collaborations avec les partenaires du réseau socio-sanitaire se renforcent, permettant de développer des réponses diversifiées et d'améliorer la continuité des parcours. L'articulation avec les dispositifs d'accompagnement à domicile et les formes d'habitat senior élargit les possibilités d'orientation.

Logiciel de gestion des salaires

Le déploiement du logiciel Gunto Salaire est désormais consolidé en 2025. L'intégration des données est stabilisée et les ajustements initiaux ont permis d'optimiser la gestion des paramètres, notamment en matière de groupes de fonctions et d'assurances. L'intégration des aspects comptables est finalisée, permettant une gestion des salaires largement automatisée et sécurisée, avec une réduction significative des interventions manuelles.

Standardisation des documents RH

La standardisation des documents RH est désormais pleinement opérationnelle. Les modèles harmonisés sont utilisés de manière systématique, contribuant à renforcer la cohérence institutionnelle. Les difficultés initiales liées à la centralisation ont été progressivement résolues, permettant une amélioration du traitement des demandes et une meilleure fluidité des processus administratifs. Le transfert des modèles de gestion vers le service interne est finalisé, renforçant l'autonomie de l'établissement et la réactivité dans la gestion des dossiers.

Suivi des absences et gestion des coûts

Le suivi des absences est structuré et intégré dans les pratiques courantes. Les outils de pilotage permettent un suivi précis des situations, tandis que le contrôle des coûts liés à l'intérim est mieux maîtrisé, contribuant à un

équilibre entre continuité des prestations et respect des contraintes budgétaires.

Recrutement et gestion des candidatures

La gestion des candidatures spontanées et des demandes de stage est désormais structurée, en lien avec les dispositifs mis en place à l'échelle des Résidences. Ce système permet un suivi plus rigoureux des dossiers et une meilleure visibilité des besoins en recrutement.

Communication

La fin de l'année 2025 a, par ailleurs, été l'occasion du lancement de travaux de réfection dans l'établissement, en marge desquels une refonte totale de la signalétique a été définie, avec une mise en place au début 2026, répondant en cela à des attentes exprimées à différents niveaux concernant l'orientation des résidents dans le bâtiment. L'ensemble de la problématique a été largement reprise dans "L'Echo des Résidences", tout comme l'avait été celle de la mobilité des résidents, dans le 2e numéro du périodique (décembre 2025).

Perspectives 2026

Villa Mona devra poursuivre l'adaptation de son organisation en s'appuyant sur ses secteurs structurants, afin de répondre de manière plus fine à la diversité des situations accompagnées. Le développement des pratiques devra s'inscrire dans une approche intégrant étroitement les dimensions psychosociales et relationnelles, au-delà des seules logiques de soins. Les articulations avec les autres entités de l'Association Mona Hanna, en particulier avec La Caf'I, devront être renforcées afin de soutenir une logique de complémentarité des accompagnements. La poursuite de la mobilisation des équipes, notamment dans les soins, est attendue en 2026, dans le sens de la mission de l'établissement et dans le respect du cadre institutionnel et de ses contraintes. La structuration des processus devra accompagner ces évolutions, en veillant à préserver la souplesse nécessaire au fonctionnement de l'établissement.

Infos utiles

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: Damien Lucchesi
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		

Principales fonctions au sein de l'établissement

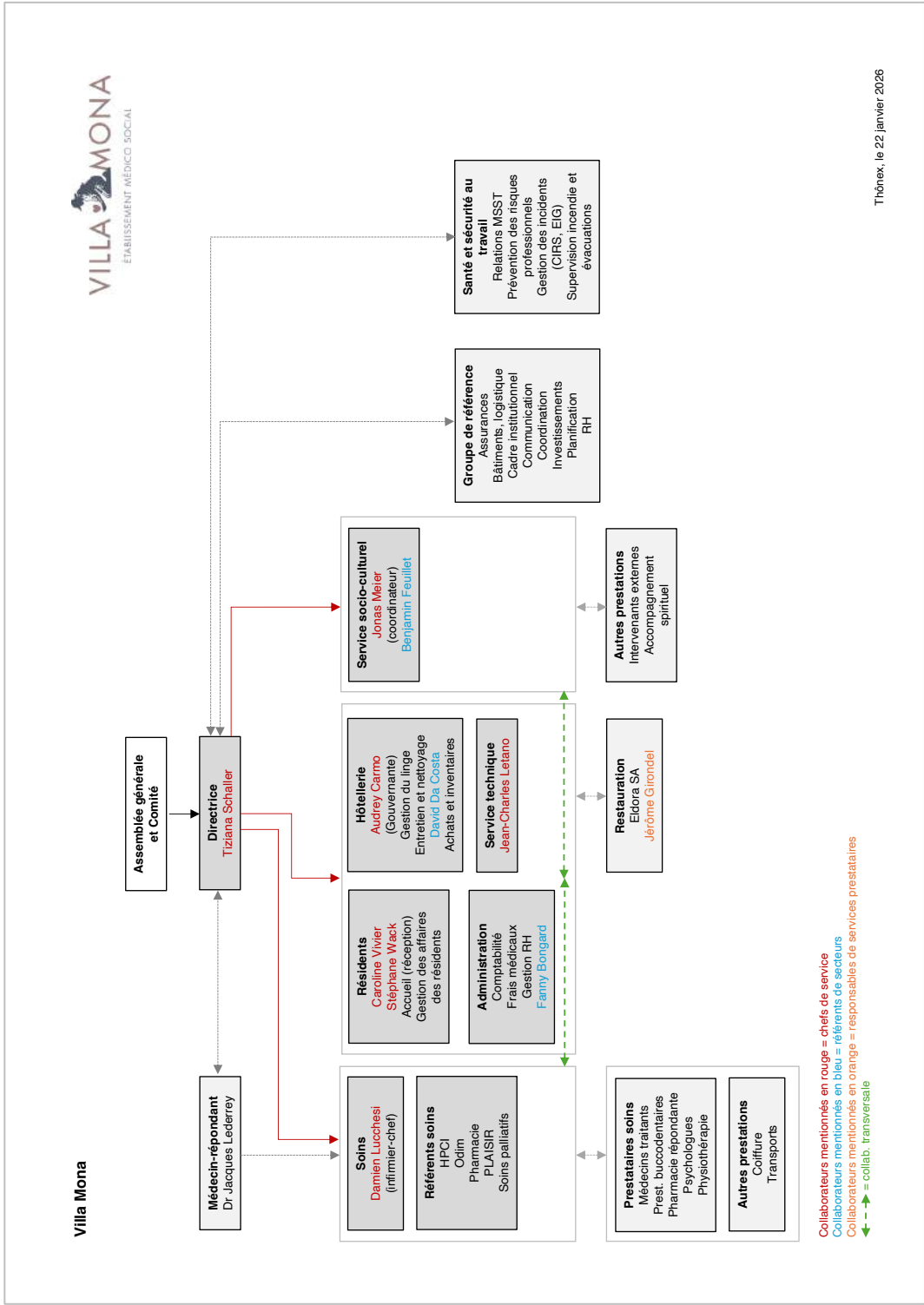
Direction: Tiziana Schaller
Coordination: Stéphane Wack
Soins: Damien Lucchesi (infirmier-chef)
Gestion des affaires des résidents: Caroline Vivier, Stéphane Wack
Service socio-culturel: Jonas Meier
Intendance: Audrey Carmo
Gestion RH: Fanny Bongard

Quelques chiffres (au 31.12.25)

Effectif en EPT: 67.97 (moyenne actuelle)
Effectif en nombre de collaborateurs: 86
Nombre de lits en long séjour: 50
Nombre de lits en court séjour: 2
Total nombre de lits: 52
Prix de pension: CHF 248.-
Moyenne P.L.A.I.S.I.R.: 218.20

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)⁸

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.

Activités

En 2025, les activités proposées dans le cadre de l'IEPA s'inscrivent dans une dynamique d'ouverture et de participation élargie. Dans l'ensemble, la participation régulière de personnes extérieures à ces activités constitue un élément structurant, favorisant l'ouverture de l'établissement et son intégration dans son environnement.

Les repas festifs, organisés à raison de deux fois par mois, rassemblent entre 60 et 70 participants, dont environ la moitié proviennent de l'extérieur, ce qui témoigne de l'ancrage de ces événements dans le tissu local et de leur capacité à favoriser les échanges entre les résidents et la population.

Les activités régulières telles que les après-midis de Scrabble et les jeux de cartes accueillent également des participants extérieurs, contribuant à renforcer la convivialité et les interactions sociales.

Des activités physiques adaptées, telles que le yoga et la gymnastique, sont proposées de manière régulière, participant au maintien des capacités physiques et au bien-être des participants.

Des conférences et des projections de films sont organisées à un rythme mensuel, incluant notamment des thématiques liées à la santé. Ces moments favorisent l'accès à l'information et stimulent les échanges.

Des projets intergénérationnels sont développés en collaboration avec une crèche, notamment autour d'activités culinaires telles que la confection de gâteaux ou de pâtisseries. Ces initiatives contribuent à renforcer les liens entre générations et à enrichir la vie sociale des résidents.

En 2025, les mouvements des résidents restent limités, avec un départ vers le canton de Fribourg et deux décès enregistrés au cours de l'année. Ces éléments

traduisent une relative stabilité de la population accueillie.

Hôtellerie / Intendance / Technique

Des ajustements sont apportés dans la collaboration avec l'EMS Villa Mona, afin d'améliorer la coordination entre les deux structures et d'optimiser l'efficacité des interventions. Cette coopération contribue à garantir un niveau de qualité constant tout en rationalisant les ressources.

La gestion des équipements et du matériel est progressivement optimisée.

Ces améliorations permettent de soutenir le développement des activités communautaires, en particulier lors des repas collectifs et des événements organisés au sein de l'immeuble.

Les échanges avec les autres entités des Résidences se renforcent, favorisant le partage de pratiques et une meilleure coordination des ressources.

Les processus de coordination technique sont progressivement améliorés, contribuant à une gestion plus cohérente et plus efficiente des besoins opérationnels.

Dynamique globale

L'ensemble de ces évolutions témoigne, en 2025, d'une consolidation du fonctionnement et d'une ouverture progressive vers des collaborations inter-structures.

Cette dynamique contribue à renforcer la qualité des prestations, à soutenir la vie communautaire et à inscrire l'établissement dans une logique de réseau plus intégrée.

Perspectives 2026

Clair-Val devra préciser les contours de son positionnement comme forme d'habitat accompagné, en trouvant un équilibre lisible entre autonomie des locataires et cadre sécurisant. Les modalités d'accompagnement devront évoluer dans une logique de présence ajustée, évitant toute dérive vers une institutionnalisation implicite. La coordination avec les partenaires du réseau devra être renforcée, en particulier dans les situations de fragilisation des parcours. L'organisation interne devra s'adapter à ces enjeux, en soutenant des interventions souples et différenciées. La communication de l'IEPA vers les autres entités du groupe (notamment l'EMS Villa Mona, La Caf' et la Fondation SeAD, concernant le positionnement et les activités de la structure, doit être améliorée.

⁸ Les présentes pages sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences: Elles constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de l'IEPA Clair-Val.

Infos utiles

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		

Principales fonctions au sein de l'établissement

Direction: Tiziana Schaller
Gérance sociale: Fayçal Chebbi
Gestion des affaires des locataires: Caroline Vivier (Ass. Mona Hanna)
Supervision des veilleurs: Fondation SeAD

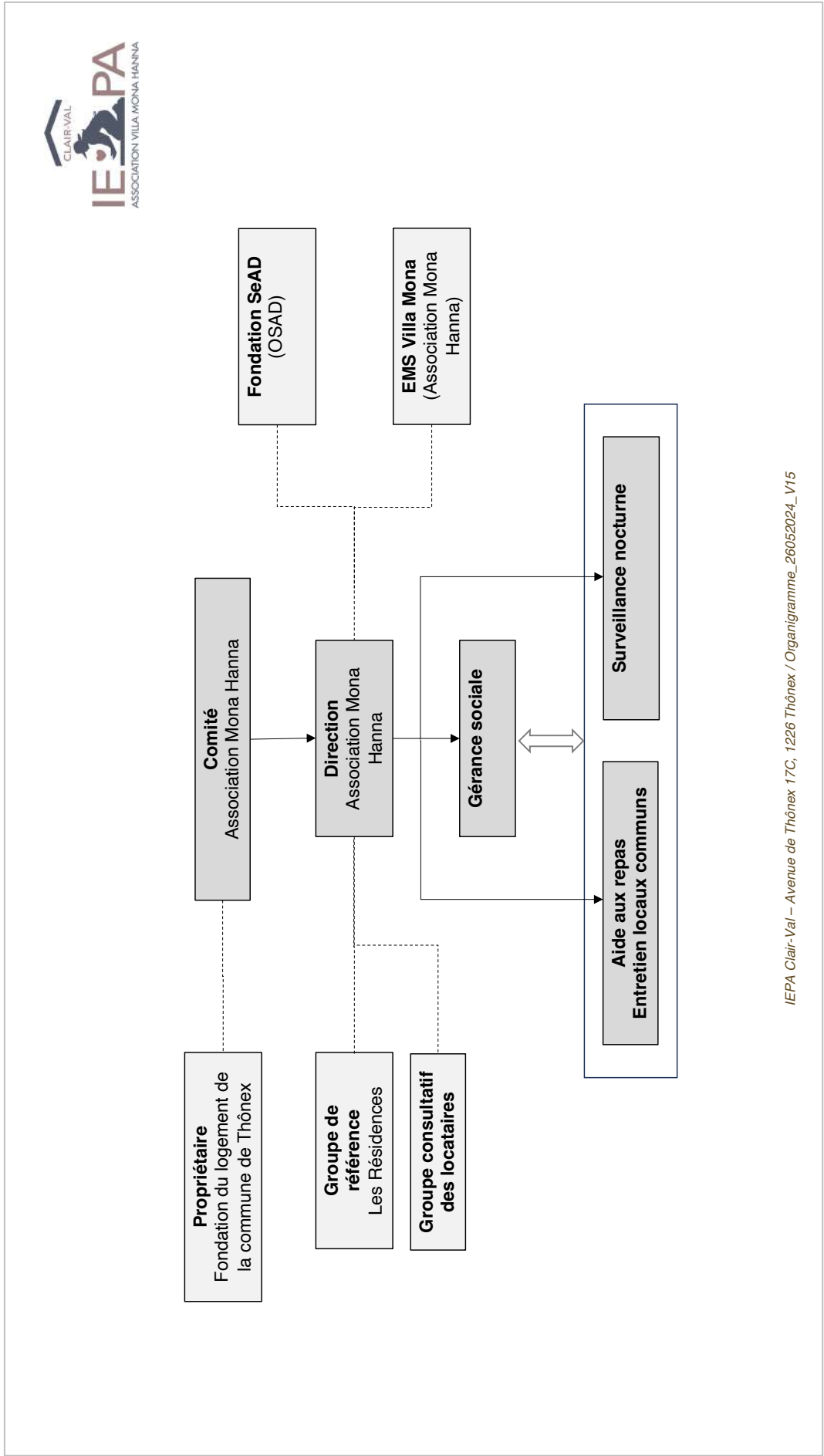
Quelques chiffres (au 31.12.25)

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>





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.

Son activité couvre les soins à domicile 24 heures sur 24, dans une approche centrée sur l'autonomie du bénéficiaire, la continuité des intervenants et la coordination avec les acteurs du réseau socio-sanitaire. L'ancrage territorial de SeAD s'étend, en 2025, sur les communes de Thônex, Lancy, Onex et Carouge.

Croissance de l'activité

En 2025, l'activité connaît une croissance significative. Le nombre de bénéficiaires passe de 107 en début d'année à 132 en fin d'exercice, témoignant d'un développement soutenu de la demande. Le volume horaire facturé dépasse 26 900 heures sur l'année, confirmant l'intensification de l'activité.

L'année 2025 est également marquée par une élévation du niveau de complexité des situations accompagnées. Les équipes prennent en charge un nombre croissant de suivis complexes, notamment sur les plans oncologique, psychiatrique et neurologique. Cette évolution renforce l'exigence clinique portée à chaque intervention et oriente les besoins de formation continue des équipes.

Cette évolution s'appuie notamment sur le renforcement des partenariats avec les communes, les UATR ainsi que le service des infirmières de liaison IMAD/HUG, qui contribuent à une meilleure identification de l'offre et à une orientation accrue des situations.

Ressources humaines

L'année 2025 est marquée par une augmentation des effectifs, avec un passage de 17,4 à 23 ETP dans le domaine des soins.

Cette croissance permet de soutenir l'augmentation de l'activité tout en maintenant la qualité des prestations. Les recrutements portent principalement sur des profils infirmiers, en cohérence avec la complexité croissante des situations accompagnées.

En matière d'organisation interne, une expérience de rotation de la coordination est engagée en début d'année 2025. Conduite sur une période de quatre mois, elle fait l'objet d'une évaluation qui conduit à y mettre fin. L'analyse des enseignements tirés de cette expérimentation oriente la réflexion vers une structuration différente de la fonction de coordination, dont les contours sont précisés au second semestre.

Sur le plan de la formation, l'ensemble des aides-soignants est désormais formé à la délégation médicamenteuse, élément structurant de la sécurité du circuit du médicament à domicile. Une nouvelle formation CAS de praticien formateur est engagée au cours de l'année, venant compléter le dispositif existant.

Extension territoriale

Le développement territorial se concrétise en 2025 avec l'ouverture d'une antenne sur le secteur de Carouge. Cette implantation, portée par une équipe dédiée, répond à une demande identifiée par les partenaires de liaison.

En parallèle, un poste d'infirmière de liaison est créé à la Clinique de Carouge dès juin 2025, renforçant la présence sur le terrain et la coordination avec les structures de soins. Les antennes existantes sur Thônex ainsi que sur Lancy/Onex sont maintenues et consolidées.

Partenariats stratégiques

Plusieurs partenariats structurants sont développés ou consolidés en 2025.

Un partenariat est signé avec Cigna Healthcare pour le suivi de leurs assurés dans la région genevoise, diversifiant les canaux d'orientation des bénéficiaires. Une collaboration avec le CCAG, incluant un poste de liaison aux HUG et le suivi des chirurgies ambulatoires, est explorée au cours de l'année.

La collaboration avec la Commune de Thônex est renforcée, notamment à travers l'événement « Bien dans ma vi(l)le ». Par ailleurs, un partenariat avec la commune de Belle Terre est engagé en 2025, en vue de la création d'une antenne de conseil et d'orientation à bas seuil destinée aux jeunes de 12 à 25 ans.

Le partenariat avec Dianalabs est par ailleurs maintenu, permettant la réalisation de prélèvements à domicile et une meilleure articulation avec le suivi médical des bénéficiaires.

Enfin, un programme de promotion de la santé, lancé fin 2024, est poursuivi et consolidé en 2025. Neuf séances sont réalisées au cours de l'année à l'IEPA Clair-Val, avec une participation régulière des locataires. L'évaluation de cette démarche conduit, à la fin de l'année 2025, à la création d'un poste dédié à la promotion de la santé, avec une volonté d'extension sur les plans communaux de Lancy, Thônex et Onex.

Consolidation financière

L'année 2025 se clôt sur un premier résultat annuel positif.

Le taux d'activité s'établit à 72 % (rapport entre heures facturées et heures payées). Un élément notable de l'exercice est la stabilisation régulière de cet indicateur sur l'ensemble de l'année, alors qu'il présentait antérieurement des variations plus marquées. Cette régularité traduit une meilleure maîtrise du pilotage de l'activité.

Qualité des prestations

Le niveau de satisfaction des bénéficiaires atteint 97 % sur les dimensions liées à la qualité de l'accompagnement et à l'écoute. Sur le plan administratif, le taux d'acceptation des dossiers par les assureurs reste proche de 100% : sur huit dossiers ayant

⁹ Les présentes pages sont partie intégrante du rapport annuel des Résidences : Elles constituent, par ailleurs, le rapport spécifique de la Fondation SeAD.

fait l'objet d'une discussion, sept ont été acceptés intégralement et un refusé partiellement, avant d'être réadapté. Cet indicateur traduit la rigueur des justifications produites par les équipes soignantes et administratives.

Un chantier de formalisation d'un manuel qualité propre à la fondation est démarré à la fin de l'année 2025. Il aura vocation à offrir un cadre structuré pour l'ensemble des processus métier, en articulation avec les référentiels sectoriels applicables aux OSAD genevoises.

Cette démarche complète les cahiers des charges déjà formalisés pour chaque fonction (responsable des soins, infirmier gestionnaire des soins, infirmier, ASSC, aide-soignant, gestionnaire RH et secrétaire médicale), qui continuent à servir de référentiel pour la pratique quotidienne.

Gouvernance et éthique

Le soin à domicile se distingue fondamentalement par la dimension relationnelle qui l'accompagne: chaque intervention s'inscrit dans un espace privé, dans un rythme propre à chaque bénéficiaire, et engage le professionnel au-delà du seul geste technique. Cette dimension constitue, pour la Fondation SeAD, un point de différenciation assumé et un centre d'attention exprimé par les bénéficiaires eux-mêmes.

En 2025, une démarche de recentrage des activités de SeAD autour du Care est engagée. Elle se concrétise notamment par l'adoption, en octobre 2025, d'une charte éthique et de collaboration, signée par l'ensemble des collaborateurs.

Cette charte articule explicitement deux engagements indissociables. Le premier concerne l'engagement auprès des bénéficiaires: respect et autonomie, information et consentement, continuité et fiabilité, et attention relationnelle complémentaire à l'acte de soin prescrit (les « petits plus » du Care). Le second concerne l'engagement au sein de l'équipe: co-responsabilité dans le suivi des bénéficiaires, communication constructive et respectueuse, coopération entre les compétences.

Cette charte n'est pas pensée comme un texte ornemental, mais comme un cadre opérationnel commun, destiné à soutenir une posture professionnelle cohérente sur l'ensemble des interventions et à rappeler ce qui constitue la substance même du projet institutionnel.

Dynamique globale

L'année 2025 combine, pour la Fondation SeAD, une croissance soutenue de l'activité, une élévation du niveau de complexité clinique, une extension territoriale maîtrisée et un recentrage des pratiques autour du Care, formalisé par l'adoption de la charte éthique.

Cette dynamique s'inscrit dans une logique de maturation progressive, visant à préserver la proximité qui caractérise le projet initial tout en structurant les références et les outils nécessaires à une organisation en croissance.

Communication

Un chantier de refonte de la communication institutionnelle de SeAD est engagé en 2025, portant à la fois sur l'identité visuelle, les supports de présentation et le site internet. Ce chantier se conclut par la définition d'une nouvelle image institutionnelle pour la fondation.

SeAD participe par ailleurs aux supports de communication transversaux du groupement "Les Résidences", notamment le périodique "L'Écho des Résidences", ainsi qu'aux événements locaux organisés en partenariat avec les communes.

Perspectives 2026

L'exercice 2026 s'inscrit dans la continuité des dynamiques engagées en 2025. Plusieurs chantiers structurants sont appelés à aboutir ou à se déployer. Sur le plan organisationnel, la structuration de la fonction de coordination se concrétise par la création d'un poste d'infirmier gestionnaire des soins, tirant les enseignements de l'expérience de rotation conduite en 2025.

Sur le plan territorial, une nouvelle implantation est prévue sur le secteur des Eaux-Vives, complétant le maillage existant. Le partenariat engagé avec la commune de Belle Terre se concrétise par le déploiement de l'antenne de conseil et d'orientation à bas seuil pour les 12-25 ans. L'extension du programme de promotion de la santé se poursuit sur les plans communaux de Lancy, Thônex et Onex, portée par le nouveau poste dédié.

Sur le plan des outils et des compétences, le déploiement opérationnel de l'outil métier SOKLE est programmé sur l'ensemble de l'organisation. De nouvelles formations ciblées sont mises en œuvre pour les équipes, notamment sur l'oxygénothérapie à domicile et la pose de contentions. L'accueil de stagiaires débute, dans le cadre des CAS praticien formateur désormais engagés, avec une capacité prévue allant jusqu'à quatre étudiants.

Sur le plan institutionnel, le manuel qualité est finalisé en juin 2026, offrant à la fondation un cadre structuré pour l'ensemble de ses processus métier. La nouvelle image institutionnelle issue du chantier de communication 2025 est mise en œuvre en début d'exercice. Enfin, la collaboration explorée avec le CCAG fera l'objet d'un arbitrage au cours de l'année.

Infos utiles

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

(extrait du registre du commerce)

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		

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 31.12.25)

Effectif en EPT: 25.4

Effectif en nombre de collaborateurs: 28

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

Nombre de bénéficiaires: 146

Contact

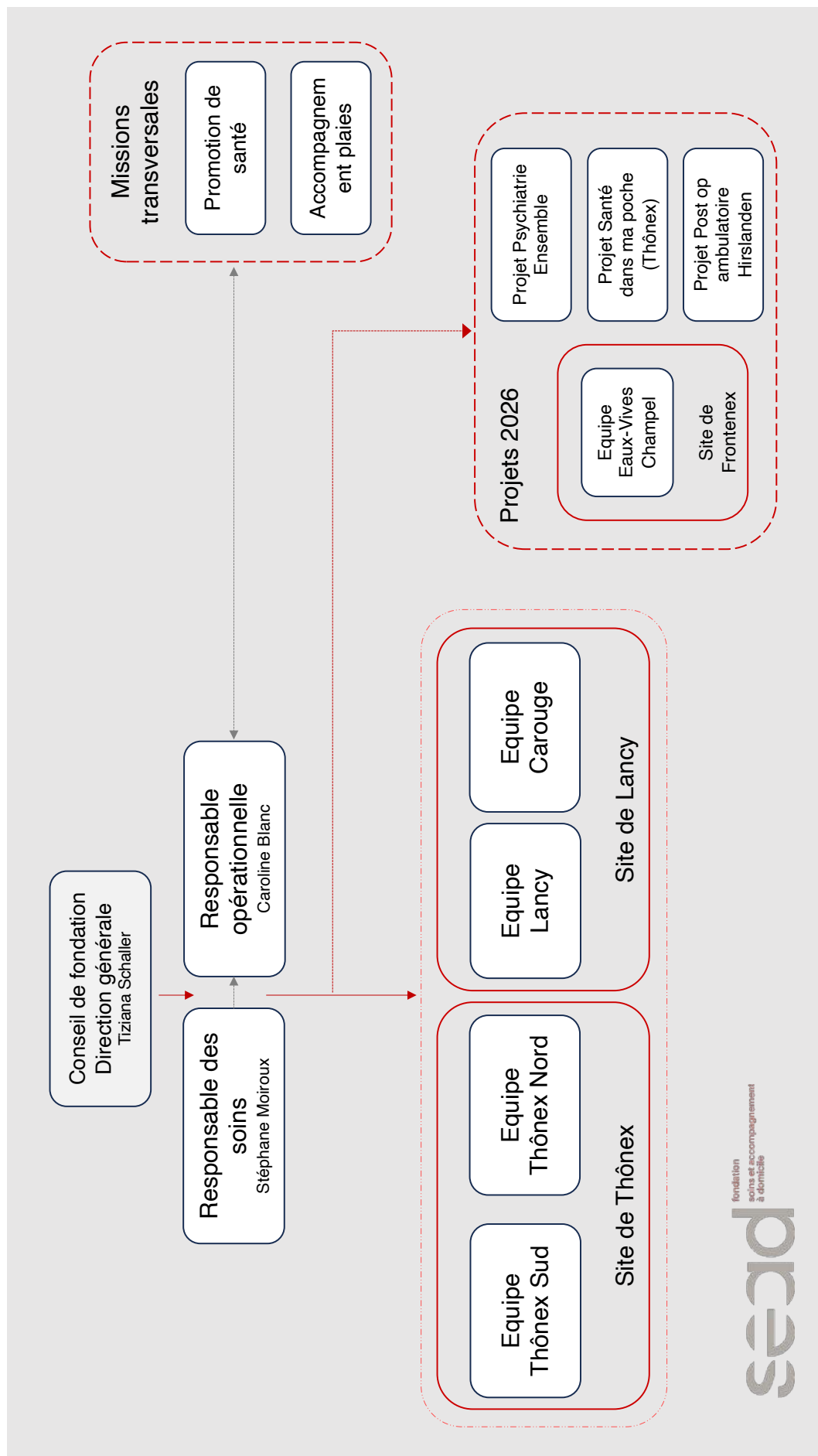
Fondation SeAD

Ch. Etienne-Chennaz 10, 1226 Thônex

Tél. + 41 22 869 11 20

info@fondation-sead.ch

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



Préambule

Il a paru important de réserver 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 Mona¹⁰, 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.

Un peu plus d'une année...

Ouvert en septembre 2024, le café-restaurant La Caf' s'est progressivement affirmé comme un lieu de vie de proximité, pensé pour favoriser les rencontres, les échanges et les dynamiques intergénérationnelles au sein du quartier des Trois-Chêne. Dès les premiers mois, l'enjeu a consisté à dépasser la seule fonction de restauration pour proposer un espace accessible, accueillant et animé.

Une première structuration des activités a été mise en place au début de l'année 2025, sous la forme de rendez-vous hebdomadaires réguliers. L'objectif était d'installer des habitudes et de fidéliser un public autour de propositions simples et ouvertes. Cette organisation a permis de tester différents formats, avec des résultats contrastés. Certaines activités n'ont pas trouvé leur public malgré plusieurs ajustements, tandis que d'autres, en particulier les jeux de société, ont rapidement fédéré un groupe de participants réguliers, contribuant à créer une dynamique stable. Des initiatives ponctuelles, comme l'accueil d'une écrivaine locale dans le cadre du club de lecture, ont également permis de renforcer les liens avec l'environnement culturel de proximité.

À partir du printemps 2025, une évolution du modèle a été engagée afin de mieux répondre aux attentes identifiées. Des activités à thème, organisées sur inscription, ont été introduites pour cibler plus précisément les publics et adapter les contenus. Cette phase d'expérimentation a permis de mieux comprendre les conditions de mobilisation, en mettant en évidence l'importance du positionnement des thématiques et de la communication.

Cette démarche a conduit, dès septembre 2025, à un recentrage sur des activités exclusivement sur inscription, accompagnées d'une programmation plus ciblée et d'une implication accrue des habitants du quartier. Plusieurs propositions ont ainsi été

développées, mêlant ateliers créatifs, animations intergénérationnelles, moments festifs et espaces d'échange informels. La participation d'habitants en tant qu'intervenants a renforcé le caractère participatif du lieu et contribué à diversifier les formats proposés.

Au fil de l'année, La Caf' s'est consolidée comme un espace de sociabilité locale. Les activités ont favorisé les rencontres entre générations, notamment grâce à la fréquentation de groupes parascolaires et à l'ouverture à des publics variés. Le lieu joue également un rôle de soutien social, en offrant à certaines personnes – en particulier des retraités ou des personnes isolées – des occasions régulières de sortir de l'isolement et de s'inscrire dans des interactions collectives. La constitution de groupes fidèles témoigne de cette fonction d'ancrage.

L'intégration dans la vie du quartier s'est également traduite par le développement de collaborations avec des acteurs locaux. L'accueil d'événements culturels et littéraires, l'organisation de marchés mettant en valeur les artisans et producteurs, ainsi que la tenue d'événements festifs, ont contribué à inscrire durablement le lieu dans son environnement. La mise en place de rendez-vous musicaux réguliers, à la suite du succès rencontré lors de la Fête de la Musique, illustre cette dynamique d'ouverture et de continuité.

En termes de fréquentation, les niveaux de participation varient selon les activités. Certaines propositions, comme les jeux de société, rassemblent un public régulier, tandis que des formats plus spécialisés ont rencontré un intérêt plus limité. Au total, une vingtaine d'activités ont été organisées au cours de la période, pour environ 200 participations cumulées. Parallèlement, une progression de la clientèle et du chiffre d'affaires mensuel est observée, traduisant une montée en puissance progressive de la fréquentation.

Cette première année a ainsi permis d'installer les bases du projet, d'identifier les formats les plus pertinents et d'ajuster l'offre. Les orientations retenues pour la suite s'inscrivent dans cette continuité, avec un accent mis sur des activités ciblées, une dynamique intergénérationnelle affirmée, des collaborations locales renforcées et le développement de moments conviviaux favorisant la participation des habitants.

L'ensemble contribue à positionner La Caf' comme un espace de proximité en évolution, à la fois lieu de rencontre, de participation et de vie sociale au sein du quartier.

Perspectives 2026

La Caf' devra confirmer sa fonction de lieu de lien social et d'ouverture. Sa dimension intergénérationnelle devra être développée. Les activités devront être adaptées aux publics. Son intégration dans le dispositif global devra être renforcée.

¹⁰ Cf. note(s) correspondante(s), à différents endroits du présent rapport et notamment dans 1e partie (transversalité).

Infos utiles

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 Peillonex 2, 1225 Chêne-Bourg

Tél. + 41 22 348 38 80

contact@lacaf-chenebourg.ch

<https://www.lacaf-chenebourg.ch>



Notes

[illegible]

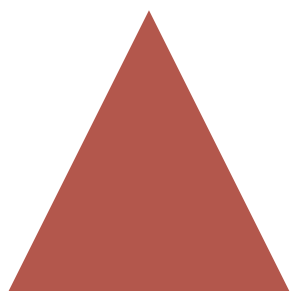


EMS
LA MERIDIENNE



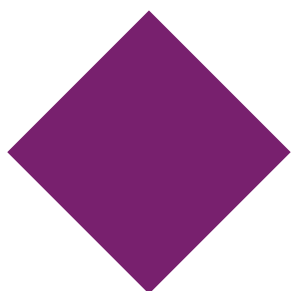
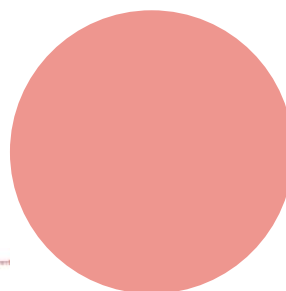
RÉSIDENCE
Beauregard
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL

VILLA MONA
ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL



CLAIR-VAL
IE PA
ASSOCIATION MONA HANINA

sead
fondation
bureau d'accompagnement
à l'urgence



La Caf
• CAFE-RESTAURANT •

les résidences