



RAPPORT ANNUEL 2023

Fondation Clémence



FONDATION
Clémence

© 2024 Fondation Clémence

Conception et édition: Fondation Clémence

SOMMAIRE

Introduction	4
Message du président	5
Les sites de la Fondation	6
L'année en bref	7
Gros plan sur le bénévolat	15
Indicateurs clés	16
Bilan et compte de résultat	18
Rapport du trésorier	20
Projets futurs	21
Nous soutenir	22
Conclusion et remerciements	23



INTRODUCTION



Chers partenaires, résidents, bénéficiaires, familles et collaborateurs,

Nous sommes heureux de vous présenter le rapport annuel 2023 de la Fondation Clémence.

Cette année, marquée par des défis et des réussites, a vu l'émergence de nouvelles initiatives et la consolidation de projets existants. Toujours guidés par notre engagement envers les résidents et bénéficiaires, nous avons gardé le cap sur l'un de nos objectifs constants: l'amélioration de la qualité de nos prestations.

La Fondation a continué à s'adapter aux changements induits des années précédentes, notamment la fusion avec la fondation Mont-Calme entérinée en 2022 ainsi que la continuité des travaux d'extension et de rénovation.

En parcourant ce rapport, vous découvrirez les nombreux aspects de notre travail quotidien et les progrès réalisés en 2023. Nous espérons que vous partagerez notre fierté et notre satisfaction quant aux avancées accomplies.

Bonne lecture.

Claude-Alain Stuby
Directeur général

MESSAGE DE MONSIEUR JEAN-FRANÇOIS JOURNOT PRÉSIDENT DU CONSEIL DE FONDATION

L'année 2023 de notre Fondation n'a pas été épargnée par les difficultés. En effet, nous avons décidé lors de la construction et la rénovation de nos bâtiments de garder les effectifs de notre personnel en surdotation par rapport à la diminution durant cette période de nos pensionnaires. Cela a eu comme corollaire de rendre l'exercice sur le plan économique et financier réellement délicat et nous avons pu bénéficier de l'apport en don de la Fondation Simone Pegurri qui nous a soutenus sans défaillance. Nous pouvons la remercier du geste important du don qu'elle a consenti en notre faveur.



D'autre part, notre stratégie sur le moyen et long terme continue d'explorer toutes les activités possibles de notre périmètre d'action pour étendre nos activités non seulement à celle d'un EMS, mais aussi à d'autres activités avec l'approbation du service de la Santé Publique de notre canton.

J'aimerais remercier tous nos collaborateurs et spécialement notre équipe de direction qui a été rejointe par un nouveau directeur administratif au début de l'année 2023.

Je remercie également tous mes collègues du Conseil de Fondation et du Comité de Direction qui se dépensent sans compter pour valider et élaborer des plans d'actions efficaces pour notre Fondation.

Bonne lecture à toutes et à tous.

Jean-François Journot
Président

LES SITES DE LA FONDATION

La Fondation Clémence offre un large panel de prestations grâce à ses 5 sites répartis dans la ville de Lausanne. 330 collaboratrices et collaborateurs travaillent au quotidien pour répondre aux besoins évolutifs des personnes âgées.

Sites d'hébergement au 31 décembre 2023

Les sites d'hébergement se composent de services de court séjour et de long séjour avec mission de gériatrie (GER) ou de psychiatrie de l'âge avancé (PAA).

BUGNON

- 14 lits de court séjour
- 42 lits de long séjour

PRÉLAZ

- 15 lits de court séjour
- 78 lits de long séjour GER

Centres d'accueil temporaire au 31 décembre 2023

Les 3 CAT (centre d'accueil temporaire) accueillent plus de 200 bénéficiaires.

L'ÉTOILE

- 18 places

LES PALMIERS

- 12 places

LES ORANGERS

- 6 places

L'ANNÉE 2023

EN BREF

L'année 2023 a été caractérisée par une série de défis imprévus pour la Fondation Clémence mettant à l'épreuve sa résilience et sa capacité à s'adapter aux circonstances changeantes. Malgré ces difficultés, la Fondation a maintenu son engagement envers les résidents et bénéficiaires ainsi qu'envers ses projets stratégiques.

FÉVRIER



Plateforme BEN



Afin d'optimiser la communication et la collaboration avec les bénévoles de la Fondation, nous avons développé une plateforme informatique sécurisée, dénommée BEN. Chaque bénévole dispose désormais d'identifiant personnel permettant d'accéder à diverses informations essentielles:

- **Mandats:** Informations détaillées sur les demandes spécifiques répondant aux besoins des résidents et bénéficiaires ou des services de la Fondation.
- **Agenda des activités:** Calendrier des activités nécessitant l'appui des bénévoles pour soutenir les équipes lors d'événements tels que des fêtes, des sorties ou des vacances.
- **Calendrier des événements:** Programmation des événements réservés aux bénévoles, incluant les sessions d'information "café-croissants", des ateliers créatifs, des sorties culturelles, des groupes de parole ou différents cours.
- **Galleries de photos et documents informatifs.**

MARS

Ouverture CAT Les Orangers

Le CAT intramuros Mont-Calme du site du Bugnon a été relocalisé temporairement sur le site de Prélaz en attendant de trouver de nouveaux locaux. Il a été renommé CAT Les Orangers, permettant ainsi de préserver le nom CAT Mont-Calme pour le futur CAT intramuros qui ouvrira sur le site du Bugnon en 2027.



Le CAT Mont-Calme a toujours été reconnu pour sa touche artistique distinctive. Cet héritage a été préservé au CAT Les Orangers, où un espace dédié à l'atelier de peinture a été aménagé. Les œuvres produites dans cet atelier sont fréquemment exposées, ornant les murs de la cafétéria du site de Prélaz lors de diverses expositions.



Cyberattaque

Le lundi 27 mars à 07h05, l'ensemble du système informatique de la Fondation s'est éteint. En moins d'une heure, le diagnostic est tombé : la Fondation a été victime d'une cyberattaque, entraînant le cryptage de toutes les données. Grâce au professionnalisme et à l'adaptabilité des équipes, qui ont fait preuve de créativité et d'entraide, les prestations ont pu être maintenues durant cette période difficile. Heureusement, une grande partie des données a pu être récupérée. Il fallut cependant plusieurs mois pour rétablir un fonctionnement normal sur l'ensemble des sites. Dans cette crise, la Fondation a su saisir une opportunité; celle de revoir l'entier de sa structure informatique et d'en confier la charge à un prestataire externe doté des meilleurs systèmes de sécurité du marché. De plus, une formation sur les bonnes pratiques et les risques informatiques est désormais dispensée à tous les nouveaux collaborateurs.



Site du Bugnon: déménagements

En prévision des travaux de construction prévus sur le site du Bugnon, deux déménagements ont été effectués, impactant 112 résidents et de nombreux collaborateurs.

Le premier déménagement a impliqué le transfert des résidents du bâtiment Nord, accompagnés par les membres des équipes interprofessionnelles vers la Fondation Le Marronnier, site Le Tilleul, situé dans la commune d'Épalinges, dont la construction venait de s'achever.

Le second déménagement a concerné les résidents encore présents dans le bâtiment Sud du site du Bugnon qui ont été relocalisés dans le bâtiment Nord. La structure vieillissante de ce bâtiment a occasionné quelques désagréments. De nombreux travaux d'aménagement ont été nécessaires pour garantir un environnement adéquat et respectueux.

Ces déménagements ont mis à nouveau en lumière la résilience et le professionnalisme de nos équipes, qui ont su maintenir un haut niveau de soins et de soutien pour les résidents tout au long de cette période de transition.



AVRIL

Passation Directeur Financier

Après 14 ans au sein de la Fondation Clémence, Monsieur Philippe Gander, directeur adjoint en charge des finances et de l'administration, prend une retraite bien méritée et accueille Monsieur Nicolas Büchler pour sa succession en tant que directeur financier.

Monsieur Büchler a pris ses fonctions au sein de la Fondation Clémence le 1er avril 2023. Titulaire d'un brevet fédéral en gestion hospitalière et d'un diplôme fédéral en gestion des institutions de santé, il bénéficie de près de 10 ans d'expérience dans le monde des établissements de soins. Nous lui souhaitons beaucoup de plaisir dans l'exercice de ses fonctions au sein de la Fondation.



Philippe Gander



Nicolas Büchler

MAI

Transfert du CAT 5 de Coeur

Certaines décisions sont plus difficiles à prendre que d'autres. Ce fut le cas lorsque la Fondation a décidé de se séparer du CAT 5 de Coeur situé à Epalinges et appartenant historiquement à la Fondation Mont-Calme. Le bien-être des bénéficiaires reste la priorité de la Fondation Clémence, même si cela signifie devoir passer le flambeau à une autre institution. En effet, le CAT 5 de Coeur se situe à proximité immédiate des structures de la Fondation Le Relais qui possède à quelques mètres un EMS, un CAT et des appartements protégés. Il est préférable pour les bénéficiaires d'être entourés par une même et unique structure tout au long de leur parcours facilitant ainsi leur intégration et la continuité de leur accompagnement. Fort de ce constat, la Fondation Clémence a entamé les démarches auprès de la Fondation du Relais, qui a repris l'exploitation du CAT 5 de Coeur au 1er mai.

Site du Bugnon: début des travaux

À la suite des différents déménagements, l'exploitation du bâtiment Sud du Bugnon a pris fin. Ce bâtiment était le centre névralgique de l'ancienne Fondation Mont-Calm. Tous les services transverses tels que l'administration, le technique, la cafétéria ainsi que les espaces accueillant les salles à manger, la salle de repos, la salle de bien-être ainsi que deux services composés de 56 résidents ont dû être déménagés. Cette transition a nécessité une réorganisation complète du fonctionnement du site et de la répartition des espaces disponibles. La destruction du bâtiment Sud a entraîné plusieurs complications pour l'exploitation du bâtiment Nord, occasionnant des perturbations allant de quelques heures à plusieurs jours. Ce fut le cas notamment lorsqu'un incident sur le chantier a provoqué la section d'un câble, privant temporairement le site de son réseau informatique.

Les travaux de démolition ont commencé, laissant progressivement un profond cratère à l'emplacement où se dressait, il y a encore quelques mois, une imposante bâtisse.



Réussite de formations

Chaque année, à l'annonce des résultats d'examen, la Fondation organise une fête pour honorer l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs ayant réussi une formation certifiante durant l'année académique.

En 2023, ils étaient 21 à être célébrés dans les jardins du site de Prélaz pour l'obtention des distinctions suivantes: CFC Employé en intendance, CFC Gestionnaire en hôtellerie-intendance, CFC Aide en soins et accompagnement avec ou sans mesure Forjad, CFC Assistant en soins et santé communautaire avec ou sans article 32, CFC Assistant socio-éducatif, Certificate of Advanced Studies (CAS) en Ressources Humaines, Certificate of Advanced Studies (CAS) en gestion d'équipe et de projets, Certificate of Advanced Studies (CAS) Praticienne formatrice, Certificate of Advanced Studies (CAS) en management de proximité des institutions de santé, Certificate of Advanced Studies (CAS) en gestion d'équipes, Diploma of Advanced Studies (DAS) en management de la communication, certificat d'Auxiliaire de santé, formation de formateur en entreprise, Maitrise universitaire en sciences du mouvement et du sport, POGE Principaux outils de la gestion d'équipe.

Cette célébration est une reconnaissance de leur engagement et de leur réussite. Elle témoigne de l'importance que la Fondation accorde au développement professionnel de ses collaborateurs. Nous sommes fiers de leurs accomplissements et de l'excellence qu'ils apportent à notre institution.



Atelier d'intégration en entreprise pour les apprentis

Former les professionnels de demain fait partie intégrante de l'ADN de la Fondation Clémence. Offrir des places d'apprentissage n'est donc pas seulement une responsabilité, mais également une opportunité de construire l'avenir de la Fondation et d'en assurer la continuité.

Pour maximiser les chances de réussite des apprentis, un programme pilote a été mis en place sous la forme d'ateliers d'intégration, aidant les jeunes apprentis à se familiariser avec le monde professionnel.

Divers sujets sont abordés par des professionnels expérimentés tels que l'évolution du contexte socio-culturel des résidents, l'accompagnement en fin de vie ainsi que l'explication du contexte et de l'environnement des EMS. Ces rencontres, réparties sur l'année scolaire, offrent également aux nouveaux apprentis un espace de parole et de partage d'expériences.



DÉCEMBRE

Intranet

Dans le courant de l'année 2022, les résultats du sondage de satisfaction auprès de collaboratrices et collaborateurs de la Fondation ont mis en exergue une certaine difficulté d'accès aux informations générales. Pour répondre à cette demande, la Fondation a lancé son site intranet. Des informations telles que la présentation des nouveaux collaborateurs, les événements internes et les informations institutionnelles sont désormais facilement consultables en ligne.



Amélioration système des propositions d'amélioration

La Fondation Clémence est fortement engagée dans une démarche d'amélioration continue. Dans cette perspective, elle attache une importance particulière aux suggestions de toutes les personnes présentes au sein de ses établissements. Un nouveau formulaire de proposition d'amélioration a été conçu et est désormais disponible sur l'ensemble des sites, permettant à chacun de contribuer facilement au système qualité de la Fondation. Depuis la création du site intranet, les collaborateurs peuvent également utiliser un formulaire digital. L'introduction de ces nouveautés a permis une augmentation significative du nombre de propositions reçues en décembre, comparé à la moyenne des autres mois de l'année.

GROS PLAN SUR :

Le bénévolat

La Fondation peut compter sur le soutien indéfectible des bénévoles qui investissent leur temps, leurs compétences et leur énergie pour soutenir nos activités et notre mission. Accompagnés par Madame Murielle Zbinden, responsable bénévole, ils apportent une précieuse contribution dans le quotidien des résidents et bénéficiaires. Sans leur présence, certaines activités ne pourraient avoir lieu.

Merci à nos bénévoles pour leur engagement !

48

48 Bénévoles engagés auprès de la Fondation

Ils sont 48 aux profils divers et variés, certains sont actifs professionnellement, d'autres retraités ou encore en réinsertion professionnelle. Ils ont tous leur propre histoire et pourtant ils ont une chose en commun: faire don de leur précieux temps à la Fondation.

4758

4758 Heures de bénévolat effectuées

Les bénévoles sont actifs dans différents mandats tels que les visites individuelles, le soutien durant des événements et festivités, l'aide aux transports, aux activités religieuses et bien d'autres domaines. Ce nombre d'heures représente l'équivalent de 595 journées de 08h00.

26%

+26% Heures de bénévolat par rapport à 2022

En étroite collaboration avec des associations engagées dans le bénévolat et la réinsertion, la Fondation a le plaisir de constater chaque année l'augmentation du nombre d'heures de bénévolat en faveur des résidents et bénéficiaires.

INDICATEURS CLÉS

La gestion efficace d'un établissement médico-social repose sur une compréhension approfondie des performances à travers des mesures quantitatives et qualitatives. La Fondation Clémence utilise ses indicateurs clés de performance pour mesurer objectivement ses succès et avoir une vision claire de nos défis et des domaines nécessitant des améliorations. Ces indicateurs sont indispensables pour évaluer notre progression par rapport à nos objectifs stratégiques, garantir la qualité des soins et des prestations tout en assurant la transparence envers nos résidents, leurs familles et nos partenaires.

Rapports CIVESS



3 inspections CIVESS
3 rapports conformes verts

Audit ISO9001



0 non-conformité majeur
lors de l'audit de contrôle

Proposition amélioration



46 propositions
d'amélioration reçues

Taux occupation



- Long séjour: 99.7 %
- Court séjour: 88.3 %
- CAT : 97.36 %

Moyenne PLAISIR



8.5

Nombre de court séjour



416 séjours en court
séjour sur l'ensemble
des sites

Nombre de repas préparé par jour (midi et soir)



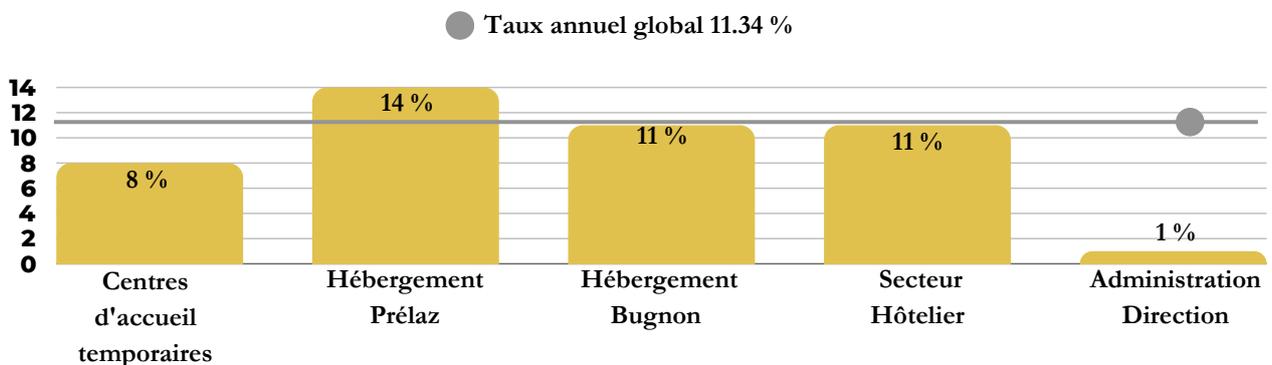
440 repas certifiés “Fourchette verte” servis. Les équipes de cuisine préparent de savoureux mets pour l’ensemble des sites de la Fondation ainsi que pour l’APEMS (accueil pour enfants en milieu scolaire) qu’héberge le site de Prélaz.

Kilogrammes de linge traité par semaine



3778 kg de linges sont traités par semaine dans les locaux de la Fondation. Équipé de machines professionnelles, le service de buanderie a pour mission de trier, laver, sécher, repasser et raccommoder le linge des résidents ainsi que le linge plat de maison.

Taux d’absentéisme “santé” 2023



Pyramide des âges au 31.12.2023, collaborateurs



BILAN

Bilan au 31 décembre 2023

Montants en CHF		31.12.2023	31.12.2022
Actif			
Actif circulant	Notes	5 801 340	8 268 688
Trésorerie	1	1 257 598	3 403 316
Créances résultant de ventes et de prestations	2	3 000 765	3 005 344
Autres créances à court terme envers des tiers	3	694 697	1 162 042
Autres créances à court terme envers des entités proches	4	277 493	0
Stocks	5	99 000	129 476
Actifs de régularisation	6	471 788	568 510
Actif immobilisé		37 499 248	29 703 416
Immobilisations financières	7	118 006	125 746
Immobilisations corporelles	8	37 381 242	29 577 670
Total de l'actif		43 300 589	37 972 104
Passif			
Engagements à court terme		5 714 365	5 771 772
Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations	9	2 727 561	1 789 868
Autres dettes à court terme envers des tiers	10	1 022 405	1 150 274
Dettes à court terme portant intérêt envers des tiers	11	795 349	168
Dettes à court terme portant intérêt envers des entités proches	12	0	1 599 396
Passifs de régularisation et provisions à court terme	13	1 169 050	1 232 065
Engagements à long terme		28 072 439	22 332 635
Dettes à long terme portant intérêt envers des tiers	14	28 072 439	22 332 635
Capital des fonds	15	7 908 952	8 256 772
Fonds affectés financés par les résidents		4 374 594	4 112 334
Fonds affectés financés par les tiers		3 013 806	3 396 985
Fonds affectés financés par l'Etat		520 553	747 454
Capitaux propres	16	1 604 832	1 610 925
Capital		1 449 000	1 449 000
Capital lié (réserves à but spécifique)		80 018	80 018
Capital libre		81 907	1 048 505
Résultat de l'exercice		-6 093	-966 598
Total du passif		43 300 589	37 972 104

COMPTE DE RÉSULTAT

Compte de résultat 2023

Montants en CHF		2023	2022
Produits d'exploitation	Notes	26 600 190	29 309 140
Produit net des livraisons et des prestations	17	22 837 440	27 663 270
Contributions contractuelles et subventions d'exploitation	18	5 155	35 327
Autres produits d'exploitation	19	846 916	894 623
Donations reçues	20	2 910 679	715 920
<i>Dont affectées</i>		5 529	15 920
<i>Dont non-affectées</i>		2 905 150	700 000
Charges d'exploitation		-26 140 832	-31 122 944
Charges de personnel	21	-21 352 975	-25 651 692
Matériel médical d'exploitation		-243 459	-341 658
Produits alimentaires		-1 295 105	-1 840 177
Autres charges ménagères		-395 996	-441 724
Entretien, réparation des installations, équipements et immeubles		-302 976	-312 913
Eau et énergie		-791 869	-609 597
Frais de bureau et d'administration		-560 879	-610 540
Evacuation des déchets		-66 297	-74 911
Autres charges d'exploitation	22	-1 131 277	-1 239 730
RESULTAT D'EXPLOITATION	A	459 358	-1 813 804
Résultat des investissements	B	-761 163	-1 495 604
Résultat mobilier	23	-296 076	26 881
Résultat d'entretien immobilier	24	466 578	559 483
Autre résultat immobilier	25	-888 646	-2 021 806
Résultat mobilier et d'entretien immobilier CAT extra-muros	26	-43 019	-60 161
Résultat financier, hors exploitation et exceptionnel	C	-52 107	-48 001
Résultat financier	27	-5 453	-12 905
Résultat hors exploitation	28	5 882	-14 052
Résultat exceptionnel	29	-52 536	-21 045
RESULTAT AVANT VARIATION DU CAPITAL DES FONDS	A+B+C	-353 912	-3 357 409
Variation du capital des fonds	15	347 820	1 615 616
RESULTAT ANNUEL (AVANT ALLOCATIONS CAPITAL ORGANISATION)		-6 093	-1 741 793
Variation du capital lié (réserves à but spécifique)	16	0	775 195
Allocation au capital libre	16	6 093	966 598
RESULTAT ANNUEL (APRES ALLOCATIONS CAPITAL ORGANISATION)		0	0

RAPPORT DU TRÉSORIER

Au vu de tous les événements écoulés en 2023, j'aimerais commencer par une citation d'Epictète :

« Il y a des choses qui dépendent de nous et d'autres qui ne dépendent pas de nous »



Une cyberattaque, des retards et des désagréments dans les chantiers de construction, les projets sur le site du Bugnon impliquant 2 déménagements, le transfert des résidents et d'une partie du personnel, un plan de licenciement collectif et la réorganisation totale du site sont autant d'éléments qui ne dépendent pas directement de la Fondation Clémence.

Par contre, accepter ces événements, surmonter ces situations et remplir ses devoirs sociaux sont des éléments qui dépendent de la Fondation Clémence. En parallèle, il a fallu assurer le confort et la quiétude au quotidien des résidents, répondre aux besoins de chacun, communiquer sur l'évolution des différentes situations, rassurer les familles, se motiver et s'entraider : voici ce que chaque individu de la Fondation Clémence a réussi à faire en travaillant ensemble, en tant qu'équipe.

L'année 2023 a été riche en événements qui ont eu un impact significatif sur les finances de la Fondation. Une attention particulière a été mise sur le suivi et l'évolution financière de l'institution tout au long de l'année pour limiter les pertes. La volonté du Conseil de Fondation de garder le personnel en surdotation a également pesé sur la perte de l'exercice, mais c'était aussi un moyen de valoriser le travail de chaque collaborateur.

Pour cette deuxième année après fusion, il est difficile de faire une comparaison des produits et charges d'exploitation tant l'évolution des chantiers impliquant des augmentations et diminutions du nombre de lits des résidents durant ces deux dernières années ont été importantes. Nous pouvons compter sur le soutien indéfectible de la Fondation Simone Pegurri et la remercier, qui grâce à des dons substantiels, permet de boucler l'exercice 2023 avec une perte de CHF 6'093.-.

Nous nous attendons encore à une année 2024 difficile sur le plan du résultat et à un retour à l'équilibre financier pour l'année 2025.

Je remercie chaque collaborateur de la Fondation Clémence, mes collègues au sein du Conseil de fondation ainsi que chaque membre de l'équipe de la direction pour leur implication personnelle et professionnelle au quotidien.

Roberto Pagano
Trésorier

PROJETS FUTURS

En cette ère de changements rapides et de défis constants, la Fondation se doit de rester innovante et créative pour répondre aux besoins croissants de la population âgée. L'année 2023 a été marquée par des réalisations de projets et des avancées importantes. Notre engagement envers notre mission ne faiblit pas et nous regardons vers l'avenir avec une vision claire et une détermination renouvelée à poursuivre des projets ambitieux dont voici quelques exemples:



01. Fin de chantier - Prélaz

Les travaux de rénovation du bâtiment du site de Prélaz devraient se terminer fin 2024, début 2025. Cette étape majeure dans la réalisation des objectifs de la Fondation en matière d'infrastructure impliquera l'accueil de 50 nouveaux résidents et de nouveaux collaborateurs.

02. Nouveaux locaux pour Les Orangers

La recherche de nouveaux locaux pour le CAT Les Orangers est à bout touchant. Une fois les derniers détails réglés, l'aménagement des lieux débutera afin de recevoir les bénéficiaires dans leur nouveau lieu d'accueil.

03. Equilibre des comptes

Afin de restaurer sa santé financière et d'assurer sa pérennité, tout est mis en œuvre pour permettre le retour à l'équilibre des comptes de la Fondation en 2025.

NOUS SOUTENIR

Agir pour mieux vieillir ! Telle est la mission à laquelle se consacre la Fondation Clémence. Vous souhaitez nous soutenir financièrement dans notre engagement envers les personnes âgées ? Trois possibilités de don s'offrent à vous:

- **Fond en faveur du personnel**

Ce fond, entièrement reversé au personnel, est alimenté grâce aux généreux pourboires et dons versés tout au long de l'année

- **Fond de solidarité**

Ce fond vise à soutenir les collaborateurs se trouvant dans une situation d'urgence due à des difficultés financières.

- **Fond Fondation Clémence**

Les dons en argent ou en nature reçus sont alloués aux activités quotidiennes en faveur des résidents et bénéficiaires.



Pour nous soutenir, vous pouvez effectuer un don avec les informations suivantes :

Fondation Clémence, Av. de Morges 64, CH-1004 Lausanne

Iban : CH07 0900 0000 1001 2662 1

Mention: "Spécifier le fond" + RA2023



Chaque don, quel que soit son montant, fait une différence significative.

Merci !

CONCLUSION ET REMERCIEMENTS

Malgré les défis rencontrés en 2023, la Fondation Clémence a fait preuve de résilience et d'adaptabilité, maintenant son engagement envers les résidents et ses projets stratégiques. Les actions entreprises pour surmonter ces obstacles démontrent la détermination et la capacité de la Fondation à relever les défis les plus difficiles. Alors que nous entamons une nouvelle année, nous restons fermement engagés à poursuivre notre mission avec détermination.

Au nom de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs, je remercie le Conseil de Fondation pour la confiance et le soutien apporté tout au long de l'année écoulée. Ce socle permet à chacune et chacun de poursuivre sa mission, se sachant reconnu dans ce qui est fait et confiant dans l'avenir.

Je profite également de ces quelques lignes pour adresser mes chaleureux remerciements

MERCI !

**aux résidents et bénéficiaires,
à leurs proches et famille**

qui nous font confiance au quotidien

**aux collaboratrices, collaborateurs et
bénévoles de la Fondation**

sans qui rien ne serait possible

**à nos partenaires, fournisseurs et tout
ceux**

avec qui nous faisons route.

Claude-Alain Stuby
Directeur général



Des questions ? Contactez-nous.

www.fondation-clemence.ch ■ clemence@fondation-clemence.ch ■ 021 631 45 45



FONDATION
Clémence