



FONDATION  
Clémence



2024

# RAPPORT ANNUEL

---

Fondation Clémence

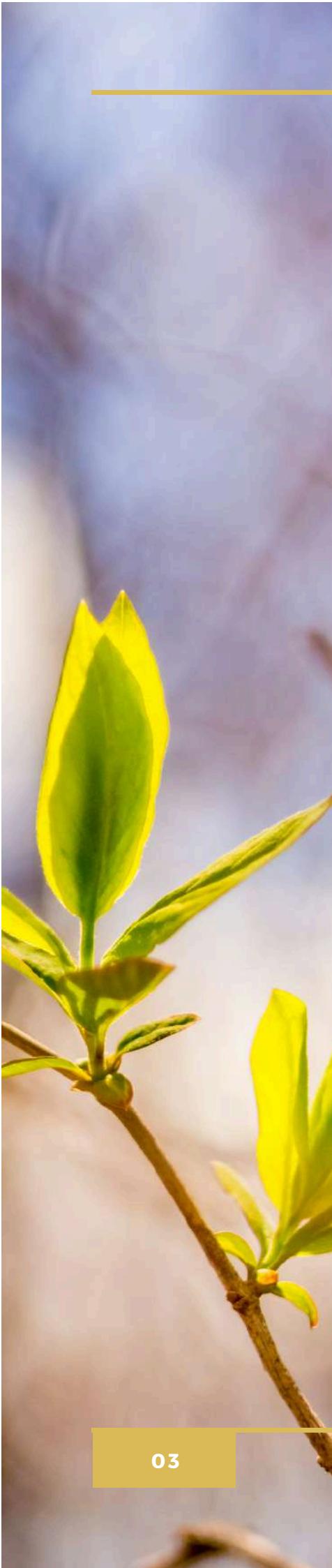


© 2025 FONDATION CLÉMENCE

CONCEPTION ET ÉDITION: FONDATION CLÉMENCE

# SOMMAIRE

|   |         |
|---|---------|
| Introduction.....                               | page 3  |
| Conseil de Fondation: Message du président..... | page 4  |
| Les sites de la Fondation Clémence.....         | page 5  |
| L'essentiel de 2024.....                        | page 7  |
| Bilan.....                                      | page 15 |
| Compte de résultat.....                         | page 16 |
| Conseil de Fondation: Rapport du trésorier..... | page 17 |
| Indicateurs clés.....                           | page 18 |
| Projets futurs.....                             | page 19 |
| Nous soutenir.....                              | page 22 |
| Remerciements.....                              | page 23 |



---

# INTRODUCTION

Chers partenaires, résidents, bénéficiaires, familles et collaborateurs,

L'année 2024 a mis en évidence notre capacité à relever le défi de conjuguer exigence économique et qualité des prestations. Dans cet environnement complexe, nous avons su maintenir un haut niveau d'engagement, consolider notre organisation et poser les bases de nouveaux projets au service des personnes âgées avec qui nous cheminons quotidiennement.

Ce rapport témoigne des efforts collectifs réalisés pour maintenir un accompagnement de qualité dans le respect des valeurs de notre institution et c'est pourquoi, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble du personnel, dont l'engagement donne tout son sens à notre mission. Leur travail, leur implication et leur capacité à s'adapter dans un environnement en constante évolution permet à la Fondation Clémence de faire vivre, jour après jour, une approche profondément humaine de l'accompagnement.

**CLAUDE-ALAIN STUBY**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

# CONSEIL DE FONDATION

## MESSAGE DU PRÉSIDENT

Après une année très difficile en 2023, le début de l'année 2024 a commencé de la même manière que l'année précédente. Dès le mois de mars, notre Conseil de Fondation s'est attelé à retourner à des exercices financiers qui devaient rendre la Fondation pérenne.



De ce fait, nous avons analysé la structure organisationnelle de notre fondation et nous avons dû procéder à des corrections d'effectifs dans le cadre de notre personnel.

Il va sans dire que les positions économiques prises par le Conseil ont été toujours observées avec la préoccupation de maintenir la qualité des prestations et une organisation la plus performante possible dans le respect de l'encadrement au niveau des pensionnaires et des familles.

Je tiens à remercier toutes les équipes de notre fondation pour leur engagement auprès de notre institution et je suis très fier de constater que, malgré les restructurations effectuées durant l'année, nos équipes sont soudées et sont très respectueuses des pensionnaires et de leurs familles.

L'exercice 2024 a été le premier exercice positif sur le plan financier depuis notre processus de fusion, et ceci sans diminuer le respect des valeurs de notre institution. Je remercie tous nos collaborateurs, notre équipe de direction, nos membres du Conseil de Fondation et du Comité de Direction d'avoir œuvré dans le sens de la pérennité de la Fondation en vivant jour après jour avec comme maxime le très bon encadrement humain de nos pensionnaires et de leurs familles.

**JEAN-FRANÇOIS JOURNOT**

PRÉSIDENT

# LES SITES DE LA FONDATION CLÉMENCE

La Fondation Clémence offre un large panel de prestations grâce à ses 5 sites répartis dans la ville de Lausanne. 350 collaboratrices et collaborateurs travaillent au quotidien pour répondre aux besoins évolutifs des personnes âgées. Ils sont soutenus dans leur mission par une cinquantaine de bénévoles, plusieurs civilistes et un nombre important de personnes en formation.



## SITES D'HÉBERGEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2024

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

- 23 lits de court séjour
- 120 lits de long séjour

---

## CENTRES D'ACCUEIL TEMPORAIRE AU 31 DÉCEMBRE 2024

Les 3 Centres d'Accueil Temporaire (CAT) accueillent plus de 200 bénéficiaires.

### L'ÉTOILE

- 18 places
- ouvert tous les jours de l'année, y compris les week-ends et jours fériés.



### LES PALMIERS

- 12 places
- ouvert tous les jours de la semaine, sauf jours fériés.



### LES ORANGERS

- 6 places
- ouvert du lundi au vendredi, hors jours fériés.



# L'ESSENTIEL DE 2024

En 2024, la Fondation Clémence a évolué dans un contexte économique exigeant appelant à des choix mesurés et à une optimisation rigoureuse de ses ressources. Contexte résultant de la succession d'événements d'importance de ces dernières années qui ont impacté ses finances, tels que : épidémie COVID, cyberattaque, fusion avec la Fondation Mont-Calme, deux chantiers de construction. Malgré ces contraintes budgétaires, la Fondation Clémence a pleinement assuré sa mission d'accompagnement et de soins, en maintenant la qualité des prestations et en poursuivant les engagements liés à la satisfaction des résidents, des bénéficiaires, de leurs proches et du personnel.

## MARS

La situation financière de la Fondation Clémence est préoccupante. Des mesures d'économies doivent être prises. La situation économique et les décisions qui en découlent sont présentées par la direction en toute transparence à l'ensemble du personnel, en présence des membres du Conseil de Fondation.



# AVRIL

## ■ 20km de Lausanne



Première participation de la Fondation Clémence aux 20 km de la Ville de Lausanne! Les résidents se sont élancés sur le parcours des 2km de la course "Courir pour le plaisir". Certains à pied, d'autres en joëlettes\*, poussées par des proches et des collaborateurs de la Fondation, toutes et tous ont franchi la ligne d'arrivée sous les acclamations du public. L'aventure sportive s'est poursuivie au bord du lac, autour d'un repas bien mérité dans une ambiance galvanisée par la fierté du défi relevé ensemble. Nul doute que cette expérience sera reconduite au vu de son succès !

\* Une joëlette est un fauteuil roulant tout-terrain à une roue, conçue pour permettre aux personnes à mobilité réduite de participer à des activités de plein air.

# AVRIL

## ■ Enquête de satisfaction collaborateurs

Dans une démarche d'amélioration continue, un sondage de satisfaction a été mené auprès des collaborateurs. Il visait à recueillir leur perception sur différents aspects de leur environnement de travail, afin d'identifier les leviers d'amélioration et de renforcer la qualité de vie au travail.

**94.4 %**

des personnes sondées se disent satisfaites de leur emploi.

**70 %**

des personnes sondées recommandent la Fondation comme employeur.

**97.1 %**

des personnes sondées estiment exercer un travail important.

A la question concernant les aspects qui leur apportent le plus de satisfaction, les collaboratrices et collaborateurs ont le plus souvent mentionné :



Le lien avec les personnes âgées.



La bonne ambiance.



Les collègues.



Le sentiment d'utilité que leur procure leur travail.

---

Les réponses à la question relative aux aspects les moins satisfaisants de leur emploi ont mis en évidence 3 axes d'action prioritaires pour la direction :

## **1 Le manque de personnel et l'absentéisme**

### Mesures prises durant l'année:

La nouvelle dotation cantonale a permis de revoir les effectifs et d'engager de nouveaux collaborateurs. Les outils de contrôle et de suivi des dotations ont été améliorés. Une attention particulière a été apportée afin d'identifier les causes et de réduire l'absentéisme.

## **2 La charge administrative importante**

### Mesures prises durant l'année:

Un audit interne a été mené afin de déterminer la charge administrative des services de soins. Les conclusions de ce rapport ont abouti à la mise en place d'un projet pilote de 6 mois pour le service des courts séjours du Bugnon. Les plus-values du projet ont démontré la pertinence de la mise en place d'une assistance administrative. Les démarches sont en cours afin de définir plus précisément le cahier des charges de ces nouvelles fonctions et d'en assurer la mise en œuvre dans le courant 2025.

## **3 Les difficultés de communication**

### Mesures prises durant l'année:

Un groupe de travail a été créé en interne pour permettre une meilleure identification des problèmes liés à la communication interne. Les propositions émanant de ces rencontres ont été soumises à la direction qui a analysé les demandes et leur faisabilité. Les propositions acceptées sont en cours d'application et une politique de communication détaillée va voir le jour d'ici à la fin d'année.

# AVRIL - MAI - JUIN

## ■ FIT “Violence sur son lieu de travail”

Dans le cadre de notre engagement pour un environnement de travail sain et sécurisé, une sensibilisation sur la thématique de la violence au travail a été donnée à l'ensemble du personnel. Cette action, en lien avec les réalités du terrain dans le secteur de la santé, visait à mieux comprendre les mécanismes de la violence, à proposer des solutions de désescalade, à favoriser les échanges et à consolider une culture de prévention et d'entraide. Les retours des participants ont été globalement positifs, soulignant la pertinence du sujet. La qualité des échanges ainsi que l'importance de maintenir ces espaces de dialogue et de réflexion au sein de la Fondation ont été souvent citées.

### FIT

Convaincue que la compétence et les connaissances de ses collaborateurs sont fondamentales pour faire face aux défis spécifiques du quotidien, la Fondation Clémence accorde une attention particulière à la formation continue. Sous l'acronyme “Formation Interne pour Tous”, ces actions de sensibilisation traduisent la volonté d'accompagner les collaborateurs de manière concrète et durable.



# MAI

## ■ Adaptation des horaires de soins

Une réorganisation des horaires a été mise en place dans le but d'optimiser la coordination des soins et de mieux répondre aux besoins des résidents. Ce projet a été conduit en concertation avec les responsables de services et les équipes, afin d'assurer une mise en œuvre cohérente avec les réalités du terrain.



# JUILLET

## ■ Réorganisation du département administratif

Après plus d'un an au poste de directeur financier, Monsieur Nicolas Büchler quitte la Fondation Clémence. Ce départ fut l'occasion de repenser l'organisation interne du pôle administratif et financier, d'identifier et de promouvoir en interne des profils talentueux. Cette transition fut soutenue par le trésorier du Conseil de Fondation, Monsieur Roberto Pagano dont l'expertise et les compétences ont constitué un appui précieux.

Ainsi, Monsieur Angelo Basso et Madame Pauline Heckmann ont été promus respectivement responsable du service finance et responsable du service des ressources humaines. Nous leur souhaitons tous nos vœux de succès dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

# OCTOBRE

## ■ Changement du système de facturation

Un changement majeur du système de facturation a été mis en place en octobre 2024. Les résidents, les bénéficiaires ou leurs représentants administratifs reçoivent désormais, en début de mois, la facture correspondant aux prestations du mois en cours et plus celles du mois précédent. Cette évolution qui permet entre autres une meilleure gestion financière de la Fondation a évidemment eu des conséquences sur les finances des résidents et bénéficiaires. Ils reçoivent durant le mois d'octobre une double facturation: une pour le mois précédent (ancien système) et une pour le mois en cours (nouveau système).

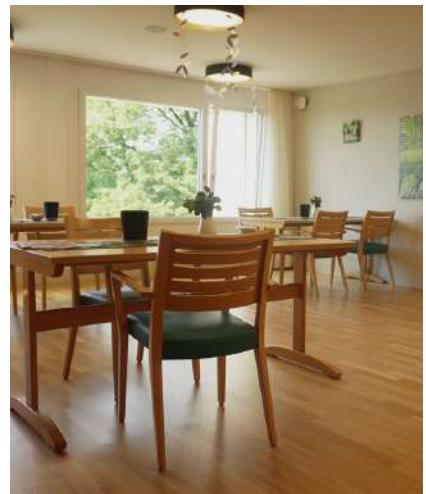
## A CHAQUE SITUATION, SA SOLUTION

Consciente des conséquences d'un tel changement, la Fondation accompagna les représentants administratifs tout au long du processus. Des séances d'information furent organisées ainsi que des accompagnements individuels si souhaités. Une solution personnalisée a été trouvée de consorts pour chaque situation financière.



# NOVEMBRE

## Ouverture du site de Prélaz



Après plus de six ans de travaux, la Fondation Clémence a réceptionné l'entier de son site de Prélaz. Les trois dernières unités ont ouvert sur les derniers mois de l'année 2024. Ainsi, 50 résidents ont intégré leur nouveau lieu de vie en l'espace de quelques semaines. Ce fut une période intense qui nécessita également l'engagement massif de nouveaux collaborateurs pour soutenir les équipes en place.

Le site se compose désormais de:

- 3 unités de gériatrique (de 24 lits chacune)
- 2 unités de psychiatrie de l'âge avancé (de 24 lits chacune)
- 1 unité de court séjour (de 23 lits)
- 1 salle de spectacle
- 1 salle à manger commune en mesure d'accueillir pour un repas l'ensemble des résidents du site de Prélaz
- 1 salle de réception privatisable pour des rencontres de famille ou tout événement personnel des résidents
- 1 CAT intramuros (CAT Les Orangers)

# BILAN

## Bilan au 31 décembre 2024

| <i>Montants en CHF</i>                                   |           | <b>31.12.2024</b> | <b>31.12.2023</b> |
|--|-----------|-------------------|-------------------|
| <b>Actif</b>   |           |                   |                   |
| <b>Actif circulant</b>                                   |           | <b>Notes</b>      | <b>7 811 663</b>  |
| Trésorerie   | 1         | 2 943 532         | 1 257 598         |
| Créances résultant de ventes et de prestations           | 2         | 3 574 060         | 3 000 765         |
| Autres créances à court terme envers des tiers           | 3         | 916 960           | 694 697           |
| Autres créances à court terme envers des entités proches | 4         | 0                 | 277 493           |
| Stocks   | 5         | 76 000            | 99 000            |
| Actifs de régularisation                                 | 6         | 301 112           | 471 788           |
| <b>Actif immobilisé</b>                                  |           | <b>49 402 992</b> | <b>37 499 248</b> |
| Immobilisations financières                              | 7         | 118 003           | 118 006           |
| Immobilisations corporelles                              | 8         | 49 284 988        | 37 381 242        |
| <b>Total de l'actif</b>                                  |           | <b>57 214 655</b> | <b>43 300 589</b> |
| <b>Passif</b>  |           |                   |                   |
| <b>Engagements à court terme</b>                         |           | <b>6 260 699</b>  | <b>5 714 365</b>  |
| Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations   | 9         | 2 810 074         | 2 727 561         |
| Autres dettes à court terme envers des tiers             | 10        | 855 893           | 1 022 405         |
| Dettes à court terme portant intérêt envers des tiers    | 11        | 92                | 795 349           |
| Autres dettes à court terme envers des entités proches   | 12        | 1 000 000         | 0                 |
| Passifs de régularisation et provisions à court terme    | 13        | 1 594 641         | 1 169 050         |
| <b>Engagements à long terme</b>                          |           | <b>40 809 679</b> | <b>28 072 439</b> |
| Dettes à long terme portant intérêt envers des tiers     | 14        | 40 809 679        | 28 072 439        |
| <b>Capital des fonds</b>                                 | <b>15</b> | <b>8 137 534</b>  | <b>7 908 952</b>  |
| Fonds affectés financés par les résidents                |           | 4 541 002         | 4 374 594         |
| Fonds affectés financés par les tiers                    |           | 2 918 738         | 3 013 806         |
| Fonds affectés financés par l'Etat                       |           | 677 794           | 520 553           |
| <b>Capitaux propres</b>                                  | <b>16</b> | <b>2 006 743</b>  | <b>1 604 832</b>  |
| Capital  |           | 1 449 000         | 1 449 000         |
| Capital lié (réserves à but spécifique)                  |           | 80 018            | 80 018            |
| Capital libre  |           | 75 814            | 81 907            |
| Résultat de l'exercice                                   |           | 401 910           | -6 093            |
| <b>Total du passif</b>                                   |           | <b>57 214 655</b> | <b>43 300 589</b> |

# COMpte DE RÉSULTAT

## Compte de résultat 2024

*Montants en CHF*

|   |    | 2024               | 2023               |
|---|----|--------------------|--------------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>                                    |    | <b>Notes</b>       | <b>23 944 467</b>  |
| Produit net des livraisons et des prestations                     | 17 | 23 045 457         | 22 837 440         |
| Contributions contractuelles et subventions d'exploitation        | 18 | 16 664             | 5 155              |
| Autres produits d'exploitation                                    | 19 | 611 267            | 846 916            |
| Donations reçues  | 20 | 271 078            | 2 910 679          |
| Dont affectées  |    | 2 504              | 5 529              |
| Dont non-affectées  |    | 268 574            | 2 905 150          |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                     |    | <b>-22 817 759</b> | <b>-26 140 832</b> |
| Charges de personnel  | 21 | -18 033 201        | -21 352 975        |
| Matériel médical d'exploitation                                   |    | -256 054           | -243 459           |
| Produits alimentaires   |    | -1 218 590         | -1 295 105         |
| Autres charges ménagères  |    | -452 523           | -395 996           |
| Entretien, réparation des installations, équipements et immeubles |    | -259 937           | -302 976           |
| Eau et énergie  |    | -856 900           | -791 869           |
| Frais de bureau et d'administration                               |    | -645 914           | -560 879           |
| Evacuation des déchets  |    | -81 251            | -66 297            |
| Autres charges d'exploitation                                     | 22 | -1 013 390         | -1 131 277         |
| <b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>                                    |    | <b>A</b>           | <b>1 126 708</b>   |
| <b>Résultat des investissements</b>                               |    | <b>B</b>           | <b>-430 984</b>    |
| Résultat mobilier   | 23 | -165 578           | -296 076           |
| Résultat d'entretien immobilier                                   | 24 | 333 012            | 466 578            |
| Autre résultat immobilier   | 25 | -524 036           | -888 646           |
| Résultat mobilier et d'entretien immobilier CAT extra-muros       | 26 | -74 381            | -43 019            |
| <b>Résultat financier, hors exploitation et exceptionnel</b>      |    | <b>C</b>           | <b>-65 233</b>     |
| Résultat financier  | 27 | -7 145             | -5 453             |
| Résultat hors exploitation  | 28 | -13 329            | 5 882              |
| Résultat exceptionnel   | 29 | -44 759            | -52 536            |
| <b>RESULTAT AVANT VARIATION DU CAPITAL DES FONDS</b>              |    | <b>A+B+C</b>       | <b>630 492</b>     |
| Variation du capital des fonds                                    | 15 | -228 581           | 347 820            |
| <b>RESULTAT ANNUEL (AVANT ALLOCATIONS CAPITAL ORGANISATION)</b>   |    | <b>401 910</b>     | <b>-6 093</b>      |
| Variation du capital lié (réserves à but spécifique)              | 16 | 0                  | 0                  |
| Allocation au capital libre                                       | 16 | -401 910           | 6 093              |
| <b>RESULTAT ANNUEL (APRES ALLOCATIONS CAPITAL ORGANISATION)</b>   |    | <b>0</b>           | <b>0</b>           |

# CONSEIL DE FONDATION

## RAPPORT DU TRÉSORIER

Après des années de turbulences, de défis structurels, humains et financiers, l'année 2024 a marqué une forme de retour à la stabilité pour la Fondation Clémence. Si certains facteurs ont continué d'échapper à notre contrôle par le passé (crise sanitaire, cyberattaque, retards de chantier, fusion complexe), 2024 a permis à la Fondation de reprendre en main ce qui dépend d'elle : la structure interne, la gestion financière, l'occupation des lits, et surtout, la qualité de l'accompagnement de ses résidents.



L'exercice 2024 s'est traduit par un résultat comptable à nouveau positif, fruit d'un travail rigoureux de suivi, de planification, et d'anticipation. Après deux exercices marqués par des pertes importantes, notamment en 2022 et une quasi-stabilisation en 2023 (grâce à un soutien exceptionnel de la Fondation Simone Pegurri), cette inversion de tendance est une source de satisfaction et un levier pour l'avenir.

Ce résultat est le fruit d'un engagement collectif : celui des collaborateurs, des cadres, de la direction et du Conseil de Fondation. Chaque acteur a contribué à surmonter les difficultés, à maintenir la qualité d'accompagnement, à porter la transformation nécessaire de la Fondation.

Si des défis demeurent – tant humains que structurels –, la Fondation Clémence entre dans une phase de consolidation et de vision à moyen terme, avec l'objectif constant d'offrir aux résidents un cadre de vie respectueux, digne et chaleureux.

**ROBERTO PAGANO**

TRÉSORIER

# 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 des indicateurs clés de performance pour mesurer objectivement ses succès et avoir une vision claire des domaines nécessitant des améliorations. Ces indicateurs sont indispensables pour évaluer la progression par rapport aux objectifs stratégiques, garantir la qualité des soins et des prestations tout en assurant la transparence envers les résidents, leurs familles et les partenaires.

## Rapport CIVESS

**1** inspections CIVESS  
**1** rapport conforme "vert"

## Audit ISO9001

**0** non-conformité mineur ou majeur lors de l'audit de contrôle

## Proposition amélioration

**82** propositions d'amélioration reçues

## Taux d'occupation

- Long séjour: 100.8 %
- Court séjour: 89.2 %
- CAT: 119.7 %

## Moyenne PLAISIR

**9.16**

## Nombre de court séjour

**456** séjours en court séjour sur l'ensemble des sites

# PROJETS FUTURES

## 50 ANS DE LA FONDATION CLÉMENCE

En 2025, la Fondation Clémence fêtera ses 50 ans d'existence. Les préparatifs ont débuté dès 2024 pour organiser plusieurs événements festifs durant l'année jubilaire.



## DÉMÉNAGEMENT CAT LES ORANGERS

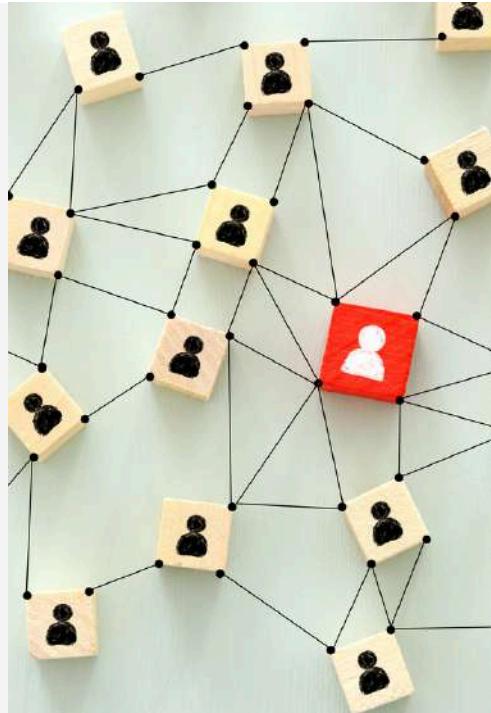
Actuellement situé dans les appartements protégés du site de Prélaz, le CAT Les Orangers prendra ses nouveaux quartiers dans le bâtiment historique du site: Saint-Joseph. L'espace permettra l'augmentation du nombre de places d'accueil.



# PROJETS FUTURES

## RECRUTEMENT

Malgré l'actuelle pénurie de main-d'œuvre dans le secteur médico-social, la Fondation a la chance de bénéficier d'un attrait réduisant considérablement ces difficultés de recrutement. L'ouverture de Prélaz nécessite encore de recruter de nouveaux talents, tout comme certains projets futurs.



## ISO 9001 - AUDIT DE CERTIFICATION

Tous les 3 ans, la Fondation Clémence renouvelle sa certification ISO 9001. Prévus sur trois jours, en 2025, deux experts externes seront mandatés pour analyser, questionner et contrôler la capacité de la Fondation à garantir un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme.



# PROJETS FUTURES

## DYNAMISER LA FORMATION INTERNE

Le développement des compétences est un levier essentiel de motivation et de qualité des prestations. Fort de ce constat, un projet de développement de la formation interne est en cours. Cette volonté vise à proposer des actions formatives plus régulières, participatives et adaptées aux réalités du terrain.



## BUGNON 2027

Le chantier de construction du nouveau site du Bugnon est en bonne voix. La structure du bâtiment est terminée, donnant déjà un aperçu fidèle du futur site. L'aménagement et les finitions occuperont les ouvriers jusqu'au premier semestre 2027, ouverture estimée du site.



# 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 "Résidents"

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 :

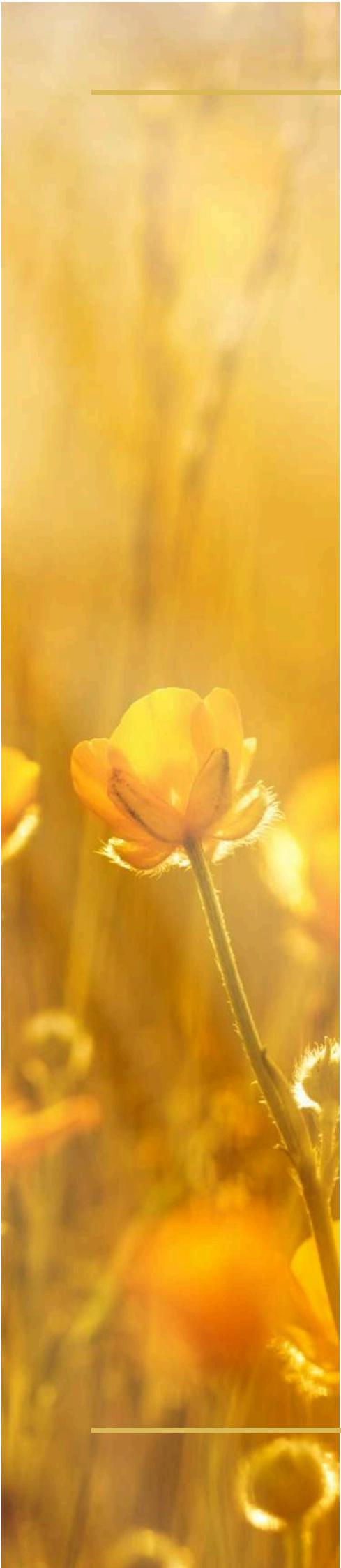
**Fondation Clémence, Av. de Morges 64, CH-1004 Lausanne**

Iban : CH07 0900 0000 1001 2662 1

Mention: "Spécifier le fond" + RA2024



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



# REMERCIEMENTS

Cette année encore, la Fondation Clémence a fait preuve de résilience et d'adaptabilité en traversant avec succès l'année 2024.

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.

Merci également à tous celles et ceux qui contribuent à faire de la Fondation Clémence un lieu où il fait bon vivre.

- Merci aux résidents et aux bénéficiaires, à leurs proches et à leur famille pour leur confiance au quotidien.
- Merci aux collaboratrices, collaborateurs et bénévoles de la Fondation sans qui rien ne serait possible.
- Et finalement, merci à nos partenaires, à nos prestataires et à nos fournisseurs qui, grâce à leur fidélité et compétence, contribuent au rayonnement de la Fondation Clémence.

**CLAUDE-ALAIN STUBY**

DIRECTEUR GÉNÉRAL