



EMS EYNARD-FATIO - RAPPORT D'ACTIVITÉS 2020

Une année (co)vide ?

UNE ANNEE VIDE ?

L'année 2020 a été très particulière, avec l'irruption du COVID 19 dans la vie de l'institution et dans la vie de nos personnes résidentes, lorsqu'elle ne l'a pas tout simplement enlevée.

A part quelques semaines « normales » de janvier et février, notre quotidien s'est ensuite résumé à la gestion d'une crise sanitaire protéiforme, alliant anxiété, inquiétude, organisation, fermeture, gestion de stock, désinfection, port du masque, suspension des visites, mise en place d'alternatives pour maintenir le lien, accompagner les réouvertures, ramener la vie dans l'institution, passer un été relativement serein avant de plonger dans tous les sens du terme dans un automne qui sera cataclysmique.

Et juste avant Noël, l'accalmie, le retour d'une vie institutionnelle apaisée, le départ du virus, le temps du bilan.

Nos personnes résidentes ont fait preuve tout au long de l'année d'une patience, d'une bienveillance et d'une résilience exceptionnelles. Nous leur tirons notre chapeau. Les proches ont également supporté avec vaillance toutes les mesures, restrictions, changements intervenus parfois brutalement, sans perdre la confiance dans l'institution.

Le personnel n'a jamais renoncé à son remarquable engagement et est resté sur le pont, malgré les inquiétudes, les difficultés ou l'exposition personnelle au virus lors de la 2^e vague. Quant à la Commission administrative, malgré les règles de la distanciation, son soutien était permanent et très apprécié.

Que tout le monde soit ici remercié pour son rôle, sa place, sa présence, son soutien.

Au final, si l'année semblait a priori vide car le COVID y a pris toute la place, elle était en réalité riche d'enseignements, mais aussi de liens forts, différents, mais bien présents. Or le lien, c'est la vie, et Eynard-Fatio a montré qu'elle était une institution bien vivante.

ACTIVITES

Avant de parler du COVID, évoquons quelques moments de cette année 2020, choisis de manière arbitraire, dont les vacances annuelles des résident·e·s qui ont profité d'une fenêtre sanitaire en septembre. Nous sommes partis avec 7 personnes résidentes à Morgins en Valais, et cela nous a fait un bien fou de nous retrouver ensemble, loin des soucis et sous un soleil généreux, à profiter des bons côtés de la vie (balades, bon air des montagnes, panorama, musée, verre de vin et cuisine généreuse !).

Le bonheur étant souvent dans son propre jardin, nous avons redécouvert notre cerisier ! Après l'avoir admiré fleuri comme chaque année au printemps, il a fait le bonheur de nos papilles gustatives, avec une production par nos personnes résidentes de confiture de cerise 100% Eynard-Fatio, sans oublier la récupération des noyaux pour en faire des coussins chauffants et les queues pour des infusions de queues de cerises. Presque du zéro déchet !

Dans les projets a priori anodins mais qui impactent favorablement la vie de nos personnes résidentes, un projet a vu le jour dans nos secteurs regroupant des personnes très dépendantes : favoriser l'élimination intestinale en recourant à un moyen naturel et agréable, à savoir la réalisation de smoothies pour les résident·e·s. Conséquence chiffrée, une diminution de 30% de l'administration de micro lavement, et donc un plus grand confort de vie. De plus, cela offre aux résident·e·s une collation à base de fruits de saison, dont la préparation, réalisée par les aides-soignantes de l'étage, est devenue une activité à part entière à laquelle certaines personnes résidentes participent volontiers.

Les référentes en hygiène bucco-dentaire sont toujours à l'œuvre avec enthousiasme et leur passage dans les services est toujours apprécié. Une boîte mail leur a été créée pour faciliter la fluidité de l'information avec les services de soins. Le port d'une blouse blanche et d'un badge lors de leurs activités ont eu un impact insoupçonné pour les résidents récalcitrants. Et une bouche saine favorise l'autonomie alimentaire.

Le COVID nous a contrarié de nombreuses fêtes institutionnelles, avec deux heureuses exceptions, la Grande Fête de l'été sur le mode de la valse de Vienne, avec un délicieux Kaiserschmarrn à la clé, et la nouvelle Fête de la Courge, qui a succédé à la traditionnelle Fête de la Châtaigne, et seule fête en 2020 où les familles ont pu participer.

ORGANISATION

Un premier changement majeur est intervenu en début de l'année avec un nouveau secteur d'activités au sein de l'EMS, celui de l'animation. Oh ! Certes l'animation n'est pas nouvelle dans la maison, mais depuis le 1^{er} janvier 2020 l'animation est un secteur autonome, rattaché à la direction, et dont la nouvelle responsable, jusqu'alors coordinatrice de l'animation, est devenue également membre de la direction. Si le COVID a réduit les activités et prestations de l'animation, son rôle de liant n'a jamais été aussi pertinent, que ce soit au sein de l'institution ou dans le maintien des relations entre les résident·e·s et leurs proches.

Le COVID nous a appris le télétravail ! L'essentiel des tâches et prestations de notre EMS ne peuvent évidemment pas se faire à distance, et le travail sur le terrain n'a jamais été aussi nécessaire que durant cette année 2020. Sous cette réserve, pour quelques fonctions administratives ou d'encadrement, le télétravail a été mis en place, soit de manière systématique (secteur administration) ou partiel (direction). L'objectif était double, d'une part protéger le personnel d'une exposition au virus, mais aussi vérifier notre agilité à gérer l'institution à distance si besoin, et nous avons régulièrement eu des séances avec un ou plusieurs membres de la direction au bout de l'écran, respectivement la Commission administrative. Il a

fallu garantir l'accès à distance de notre espace informatique, adapter si besoin notre équipement, demander à la réception de transformer le courrier entrant en document scanné, le tout avec succès.

La question des horaires des aides soignant-e-s revient régulièrement sur la table, et plus précisément l'objectif d'une diminution des horaires coupés (lorsque une personne vient travailler le matin, a ensuite une longue pause et revient ensuite en fin d'après-midi), tout en prenant en compte d'autres souhaits d'améliorations dans les horaires -et sans perdre de vue la qualité de soins apportés aux résident-e-s. Différents scénarii d'adaptations d'horaires ont été travaillés avec une analyse des avantages/inconvénients et leur impact sur la dotation. La pandémie a suspendu le processus de mise en œuvre validé par la Commission administrative, mais l'idée est de revoir l'organisation horaire avec une légère augmentation de la dotation horaire en 2021.

Une nouvelle gouvernante est arrivée en février, et a permis de porter un regard neuf, qui plus est en provenance de l'hôtellerie de luxe, sur la gestion du secteur de l'hôtellerie (pas de luxe mais de grande qualité !), et de seconder efficacement la responsable du secteur.

Les travaux menés depuis 2019 par la Commission administrative, organe stratégique de notre institution, ont abouti à l'adoption de quelques documents clarifiant les questions de gouvernance (règlement, rôle et responsabilité de la Commission administrative et délégation à la direction ainsi qu'un document actualisé sur les signatures autorisées). Cela permet à l'institution de disposer de nouveaux textes de référence qui garantissent la bonne intégration des recommandations de la Fegems sur la gouvernance institutionnelle.

PERSONNEL

Nous avons terminé l'année avec 89.08 postes équivalents plein temps (budget : 89.25) pour 105 employé-e-s. Dans le personnel fixe (hors CDD), 5 personnes ont été engagées (pour 4.2 EPT) et 5 ont quitté l'institution (3.8 EPT). Le taux de rotation se situe à 4.3%, dénotant un personnel stable. S'y ajoutent les stagiaires, intérimaires, auxiliaires, intervenant-e-s externes ou encore civilistes, sans oublier l'équipe d'Eldora, qui nous permet d'accéder à une cuisine de qualité en toutes circonstances. Malgré la pandémie, le taux d'absentéisme global pour maladie et accident n'a pas explosé, il a même significativement baissé, puisqu'il est de 6.99%, respectivement 6.76% si l'on exclut les cas maladie liés à une grossesse. En parallèle, les heures effectuées par du personnel intérimaire ont baissé. Ces chiffres confirment que la collaboration mise en place avec PMSE SA, société spécialisée dans la gestion des absences, la promotion de la santé et le suivi MSST (santé et sécurité au travail) porte ses fruits.

FORMATION

L'EMS poursuit sa mission de partenaire actif et convaincu dans la formation de (futur-e-s) professionnel-le-s de notre secteur. Les écoles ayant fermé lors du premier confinement, cela a également eu un impact sur les stages prévus. En 2020, nous avons accueilli 14 stagiaires au total dans les secteurs des soins, de l'animation et de l'hôtellerie : étudiants HEdS, stagiaires maturité spécialisée, stagiaires ASE, stagiaires au service hôtelier ou en intendance, stagiaire en reconversion AI, pour des durées allant de 2 semaines à 7 mois ; ainsi que 6 apprenti-e-s dans les secteurs des soins et de l'animation, qui représentent 3.48 EPT en 2020, soit 3.98% des EPT globaux (3.0% pour les soins).

Parmi les formations réussies, citons une apprentie ASE qui a obtenu son CFC en juin : elle a été engagée ultérieurement, dès le mois de novembre, pour un CDD de renfort à l'animation au plus fort de la crise sanitaire.

La formation continue a également été impactée par la situation sanitaire, de nombreuses formations ayant été soit reportées soit annulées. Les jours de formation continue du personnel fixe s'élèvent à 64 pour l'année 2020. Les thèmes de formation sont variés : suivi des plaies, malvoyance des seniors, seniors LGBT, accompagnement des cadres à la formation interne, santé et sécurité au travail, ergomotricité (dispensée en interne par notre personne-ressource), sensibilisation écogestes ... La formation à l'outil relationnel « la musique des mots et des gestes » a réuni un nouveau groupe interdisciplinaire de 13 personnes pour un premier module de 2 jours en octobre 2020, la suite programmée sur la fin de l'année ayant dû être reportée à 2021, en raison des restrictions sanitaires.

Le directeur a suivi une formation continue en 2019 sur la maltraitance envers la personne âgée, avec la remise d'un travail de validation en février 2020 basé sur la réalité des EMS et intitulé « *Mesures de contrainte : entre protection bienveillante et risque de maltraitance* ». La conclusion est plutôt rassurante (la pratique des mesures de contrainte, et plus particulièrement des mesures de contention, est bien intégrée dans la vie des EMS), mais avec des points de vigilance, et notamment une meilleure implication des directions (vu que la responsabilité de l'institution est engagée), davantage de transparence sur le dispositif en place dans chaque institution, notamment pour les proches. Et finalement, une autocitation : « *L'institutionnalisation présente un risque pour la personne placée. Pression de la gestion collective, du temps qui est compté, des professionnel-le-s qui n'ont pas toujours les ressources suffisantes pour effectuer les tâches nécessaires pour une prise en charge optimale (objective ou ressentie). Et c'est là où il faut être très attentif, afin que les mesures de contrainte n'apparaissent pas par commodité.* »

INFRASTRUCTURE

Nos secteurs dits médicalisés, soit le 1^{er} et le 2^e étage ont vu leurs espaces communs transformés, avec une nouvelle cuisine d'étage, une adaptation du mobilier et des agencements, un changement dans l'organisation des espaces de vie et de repas, et la transformation des espaces de travail pour les équipes soignantes, offrant plus de confidentialité lorsque nécessaire. De l'avis des personnes résidentes et du personnel, ces changements, qui se sont terminés en début d'année 2021, sont une réussite.

Pour l'impact environnemental de notre institution, les efforts menés depuis quelques années ont continué à porter leurs fruits : réduction de la consommation d'énergie, que ce soit l'électricité, l'eau ou le gaz. Nous avons changé de luminaires ou les pommeaux de douche, et l'ensemble du personnel a suivi une courte mais édifiante formation sur les éco-gestes au quotidien. Non seulement notre planète s'en sort mieux, mais également nos ressources financières, les économies s'élevant à plusieurs dizaines de milliers de francs.

Notre central d'alarme a été changé en 2020, améliorant la stabilité de notre système d'alarmes.

LES FINANCES

De manière générale, les charges sont maîtrisées et le budget charges a été respecté. L'exercice 2020 se termine par une perte de CHF 57'404.

Total produits de fonctionnement	CHF	13'977'527
Total charges d'exploitation	CHF	14'024'239
Résultat d'exploitation après thésaurisation	CHF	-57'404
Total du bilan	CHF	3'784'322
Actifs circulants	CHF	2'585'113
Actifs immobilisés	CHF	1'199'209
Total des fonds propres	CHF	2'285'068

En raison de la situation sanitaire et les décès auxquels les familles ainsi que l'institution ont dû faire face, les recettes pension ainsi que les recettes caisses maladie ont été inférieure de 4% par rapport au budget. Le taux d'occupation pour l'année 2020 était de 94.32% contre 98% au budget.

Le coût en personnel et en sous-traitance représente CHF 11'173'036 soit 79.67% du coût de fonctionnement. Les charges de personnel et sous-traitance sont inférieures de CHF 240'234 par rapport au budget 2020 (charges de personnel : CHF 75'032 ; sous-traitants et personnel extérieur : CHF 165'202). Cette économie est essentiellement liée aux honoraires du personnel soignant et reflète les mesures mises en place afin de réduire le taux d'absentéisme. Les autres charges d'exploitation totalisent la somme de CHF 2'851'203 (budget : CHF 2'880'155).

Le « Fonds loisirs pour les résidents d'Eynard-Fatio » créé en 2019 par la Commission administrative a été renommé en 2020 « Fonds affecté Alfred Berchtold pour les loisirs des résidents d'Eynard-Fatio ». Cette nouvelle dénomination fait suite à un legs reçu de la part d'un ancien résident d'un montant de CHF 100'000. Ce fonds a pour but de soutenir financièrement la participation aux activités de loisirs ou l'acquisition d'appareils ou meubles pour les personnes résidentes qui n'auraient pas la capacité financière de le faire. Si les activités proposées dans l'institution font partie de la prise en charge socio-hôtelière couverte par le prix de pension, il n'en va pas de même des activités organisées à l'extérieur de l'EMS, comme sortie restaurant, croisière gourmande, théâtre ou concert, pour lesquelles une participation financière est demandée. En 2020 et en raison de la situation sanitaire, ce fonds n'a pas été utilisé.

DONNÉES STATUTAIRES

L'EMS Eynard-Fatio est un établissement médico-social accueillant des personnes âgées reconnu au sens de la loi fédérale sur l'assurance maladie (LAMal) et de la loi cantonale sur la gestion des établissements pour personnes âgées (LGEPA). Il dispose d'une capacité d'accueil de 98 lits pour l'hébergement de longs séjours.

Le Bureau central d'aide sociale (BCAS) est **propriétaire du bâtiment**, inauguré en 1974.

L'exploitation de l'EMS est assurée par l'Association BCAS Eynard Fatio, qui dispose d'un comité (répondant légal formel), qui désigne une Commission administrative (organe stratégique), sur proposition de l'Assemblée générale, et en détermine les compétences. La gestion opérationnelle est déléguée à la direction de l'établissement.

Le **Comité de l'association** était composé au 31 décembre 2020 de 3 membres :

- M. Philippe Zoelly (Président du BCAS)
- M. Bertrand Tournier (Président de la Commission administrative)
- Mme Christa Balsler-von Rohr

La **Commission administrative** était composée au 31 décembre 2020 de 7 membres :

- M. Bertrand Tournier (Président)
- Mme Christa Balsler-von Rohr
- Mme Diane Devaux (secrétaire générale du BCAS)
- Mme Marie-Laure Naville
- M. Pierre Belloni
- M. Charles Lassauce
- M. Baudouin Legast

Participent ex officio aux séances de la Commission administrative :

- M. Florian Hübner, directeur de l'EMS Eynard-Fatio
- Dr Laurent Gauthey, médecin-répondant de l'EMS Eynard-Fatio

La Commission administrative s'est réunie à 3 reprises en présentiel, à une reprise en visioconférence et plusieurs décisions ont été prises par voie circulaire. Le traditionnel repas de l'Escalade avec les personnes résidentes de l'EMS n'a malheureusement pas pu se faire.

La **direction opérationnelle** de l'EMS Eynard-Fatio était composée des personnes suivantes en 2020 :

- M. Florian Hübner, directeur
- Mme Chloé Croci-Fombella, responsable de l'animation
- Mme Maria Dupont, intendante
- Mme Françoise Martin, infirmière-cheffe
- Mme Manuela Ward, responsable des ressources humaines

Des rencontres régulières ont lieu avec le médecin-répondant, le Dr Laurent Gauthey.

COVID

Difficile de ne pas parler du COVID dans notre rapport d'activités, tant ce virus a rempli notre quotidien. Pour Eynard-Fatio, il y a eu deux histoires bien distinctes, peu comparables : celle de la 1^{ère} vague et celle de la 2^e vague

En février, lorsqu'il était question de ce virus chinois, l'intérêt étant encore abstrait. L'arrivée du virus à Genève, les premières situations aux urgences, les décès, les courbes épidémiologiques qui s'affolent, et surtout le caractère particulièrement dangereux de ce virus pour les personnes âgées nous ont définitivement alarmés. Les premières mesures ont été prises, prémices de notre dispositif COVID qui est toujours en place, certes adapté, une année après. La philosophie de départ était d'avoir un dispositif qui évolue de manière progressive et cohérente, qui évite des décisions hâtives et trop réactives, afin que chacun-e puisse bien en comprendre les spécificités et surtout les appliquer et les mettre en œuvre.

Nous étions dans une grande incertitude sur les modes de transmission -et donc d'inquiétude, saturés d'informations anxigènes dans les médias. Par choix puis par décision des autorités cantonales, nous avons progressivement restreint l'accès à l'EMS pour les personnes extérieures, dont principalement les proches, avant de suspendre toute visite dès le 19 mars, tant privée que professionnelle. La difficulté était l'intemporalité de ces mesures : pour une semaine ? Un mois ?

La 1^{ère} vague du COVID a été marquée par des difficultés logistiques, en particulier autour de l'accès au matériel de protection dont principalement les masques et les solutions hydro-alcooliques. Si Eynard-Fatio disposait d'un stock suffisant (tous les EMS n'avaient pas été aussi prévoyant), il a tout de même fallu mettre à disposition les masques avec parcimonie, en ciblant les activités de proximité avec la personne résidente. Une partie du personnel, sur la base des règles sur la distance, n'a pas porté de masque durant plusieurs semaines, ce qui a été mal perçu (sentiment de protection à deux vitesses). Nous pensons que le virus n'est pas entré dans l'institution durant la 1^{ère} vague, en absence de situations symptomatiques (il faut se souvenir que les capacités de dépistage étaient limitées, et que nous n'avons jamais pu procéder à des dépistages à large échelle).

La mise sur pied d'une Task-force des EMS par les principales associations faitières et professionnelles, avec la participation de la Direction générale de la santé a été précieuse pour notre institution, d'autant plus que notre responsable de l'hôtellerie y a participé activement en sa qualité de présidente de l'association des professionnels de l'intendance. Cela nous a permis de recevoir sur une base quotidienne explications, recommandations, conseils sans oublier la distribution centralisée de matériel de protection.

Il a fallu réorganiser les espaces collectifs, comme le restaurant avec des tables espacées, doubler les salles de pause, de repas ou de repos pour le personnel, placer des éléments physiques à la réception (plexiglas) ou dans le jardin (barrières Vauban). Cela nous a permis de continuer de fonctionner de manière plus ou moins normale, la plupart des prestations individuelles étant maintenues pour les personnes résidentes.

L'absence de visites a évidemment été un gros manque et nous avons assez rapidement identifié des alternatives, entre les visioconférences (Skype, WhatsApp) ou en présentiel au jardin, avec des barrières offrant une distance de sécurité suffisante. Et comme le printemps 2020 a été particulièrement ensoleillé, cela a été facile et agréable. Dès le mois de mai, des visites au restaurant derrière une plaque de plexiglas ont été mises en place. A partir de juin, les visites ont pu reprendre, et cela a été un moment de soulagement pour tout le monde. Ne pas pouvoir toucher un proche, le serrer dans ses bras, pendant trois mois, c'était affreusement long. Sans parler des quelques décès que nous avons vécu durant cette période de fermeture : le deuil en temps de COVID a été difficile.

La communication a été un élément central dans notre dispositif, avec dès le début du mois de mars une communication systématique au moins hebdomadaire, vis-à-vis des proches et du personnel. Ce lien virtuel a été maintenu tout au long de l'année, avec une pause durant l'été, lorsque le COVID nous a (presque) laissé tranquille. Une signalétique adaptée et actualisée a été affichée devant les entrées, dans les lieux de passage et dans les espaces collectifs, pour rappeler les règles en vigueur et l'importance des fameux gestes-barrière.

L'organisation du travail a été adaptée, et les séances non essentielles allégées au maximum. Comme toutes les structures étaient fermées, nos agendas étaient d'une grande sveltesse, et toute l'énergie a pu être consacrée à mettre en place notre dispositif et accompagner nos équipes et ainsi garantir la meilleure prise en charge possible aux personnes résidentes compte tenu du contexte. Le groupe de direction s'est transformé en groupe COVID, qui se réunissait par moment tous les jours, avec une participation régulière du médecin répondant. L'animation a passé à une présence permanente du lundi au dimanche, afin de garantir un lien quotidien avec les proches (visites au jardin, visites virtuelles). Un membre de la direction était présent sur site en alternance tous les week-ends.

L'ambiance de travail, sous réserve des fortes inquiétudes originelles propres à la pandémie, a été relativement légère, dans le sens que les collaboratrices et collaborateurs sont allés à l'essentiel, sans perdre de l'énergie dans les broutilles du quotidien. La collaboration sur le terrain a été très étroite et

fructueuse, et cela faisait plaisir à voir. Le fait d'avoir du personnel frontalier a mis en lumière des disparités importantes (dépistage, prise en charge des enfants dans les crèches et école), même si le passage des frontières a été peu problématique, à l'exception de quelques bouchons douaniers. Beaucoup de personnes ont exprimé leur soulagement de pouvoir venir travailler alors que tout le monde était confiné !

La 2^e vague a été marquée par les ressources humaines manquantes. En effet, le virus affectant dès la fin du mois d'octobre une partie significative du personnel puis des personnes résidentes, nous nous sommes retrouvés à devoir gérer un nombre élevé de personnes isolées en chambres car COVID+, avec toute la complication liée aux mesures de protection obligatoires comme le port des surblouses qu'il fallait mettre puis enlever avant chaque passage en chambre, et avec un personnel en sous-effectif en raison des absences COVID. L'affaiblissement général de nos résident·e·s qui durant quelques semaines mangeaient tous en chambre a nécessité une réorganisation complète de notre travail, avec un restaurant fermé et un report d'effectif dans les étages avec des plateaux-repas systématiques. Les équipes de nuit ont été renforcées, un membre de l'encadrement présent tous les week-ends, l'équipe d'animation à nouveau présente toute la semaine et la réception ouverte durant plusieurs week-ends, pour soulager les équipes sur le terrain et répondre aux nombreux appels des familles, légitimement inquiètes.

Les visites n'ont pas été interdites par les autorités cantonales durant la 2^e vague -et cela est à souligner, les interdits n'offrant jamais la souplesse nécessaire- et nous avons pu adapter finement notre plan de protection des visites, d'abord en les suspendant complètement, sous réserve des visites dérogatoires type fin de vie, puis en les réactivant progressivement, d'abord pour les personnes guéries du COVID, puis pour l'ensemble des personnes résidentes.

Cette 2^e vague a été douloureuse, violente : plus de 70 personnes résidentes et plus de 60 membres du personnel ont été contaminés au COVID, soit un taux impensable même dans nos pires scénarii. Une vingtaine de nos résident·e·s sont décédé·e·s entre novembre et décembre des effets directs ou indirects du COVID, affectant grandement le moral collectif, avec un mélange de sidération, culpabilité et impuissance. Et avec des interrogations sur l'entrée du virus et sa propagation, restées sans réponses.

Des regrets ? L'organisation interne de notre EMS n'a pas totalement résisté sur certains aspects à l'intensité de la crise, avec une réelle difficulté à penser et agir « crise », au-delà de l'engagement sincère de chacun·e. Nous avons anticipé une organisation COVID qui n'a pas résisté à la fureur des intempéries. Un autre regret est l'absence de soutien concret de la part des autorités, comme la mise à disposition de l'armée ou de la protection civile. Nous sommes restés bien seuls, devant par moment pallier l'absence d'un nombre critique de personnel. Avoir quelques personnes en plus durant les 2-3 semaines de crise majeure aurait été d'une grande aide. Heureusement que nous avons pu compter sur un nombre accru de civilistes et nos auxiliaires ont toutes et tous répondu présent pour venir donner un coup de main, souvent décisif. Nous avons été aussi réactifs et créatifs que les conditions le permettaient, et c'est bien connu, on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même !

Au final, nous pensons avoir offert à nos personnes résidentes une qualité de prise en charge et de soins aussi adéquate que les circonstances l'ont permise.

L'épreuve a été rude, mais nous l'avons traversée ensemble.