

**2-7**  
DOSSIER

# VIEILLISSEMENT : LE PIED DE LA MONTAGNE

**14-17**

INTERVIEW

La vie de Shiva du Directeur  
de maison de repos  
- Épisode 2 -

**8-13**

PROSPECTIVE

Vieillessement :  
Renforcer l'efficacité et  
la flexibilité des normes pour  
garantir un accompagnement  
adapté à tous les aînés

**20-23**

INTERVIEW

Une crise,  
ça se gère !  
Outils et opportunités

---

# SOMMAIRE

---

**2 - 7**

**DOSSIER**

Vieillessement :  
Le pied de la montagne

**8 - 13**

**PROSPECTIVE**

Vieillessement :  
Renforcer l'efficacité et la flexibilité des  
normes pour garantir un accompagnement  
adapté à tous les aînés

**14 - 17**

**INTERVIEW**

La vie de Shiva du Directeur  
de maison de repos  
- Épisode 2 -

**18**

**POLITIQUE**

Contrôle et transparence  
des maisons de repos.  
Audition au Parlement  
de Wallonie

**20 - 23**

**INTERVIEW**

Une crise, ça se gère !  
Outils et opportunités

**24 - 25**

**E-LEARNING**

2023  
Un démarrage en trombe !

**26**

**FORMATIONS  
FEMARBEL**

**27**

**FEMARPAQ**  
L'outil qualité de Femarbel

**28 - 29**

**SD WORX**  
Élections sociales

**30 - 32**

**COIN LECTURE  
ET CULTURE**

# ÉDITO

PAR MARC VERBRUGGEN

Président de Femarbel



Dans un an, quasi jour pour jour, auront lieu les prochaines élections fédérale et régionales.

Cet été, Femarbel publiera son mémorandum, dont l'objectif est d'aider les décideurs politiques à concevoir et intégrer dans les accords gouvernementaux une politique ambitieuse pour le grand âge.

L'enjeu est gigantesque, nous sommes confrontés à deux phénomènes qui s'associent: la pyramide des âges et l'allongement de la durée de vie avec, pour corollaire, une forte augmentation du risque de dépendance dans les 25 prochaines années.

Ce défi sociétal est analogue dans tous les pays d'Europe occidentale. Il constitue l'énorme challenge du « Papy boom » que nos politiciens ne peuvent éternellement

occulter. La gestion d'urgence imposée lors de la crise COVID a démontré toutes ses failles et limites. Il y a 30 ans on parlait peu de l'écologie, de durabilité... aujourd'hui ces questions impactent chaque jour les orientations politiques. Compte tenu du vieillissement de notre société, il en sera de même pour la politique des aînés et il est indispensable de prendre les décisions, s'appuyant sur une vision globale et efficiente, assorties de choix et solutions intégrées. Femarbel promeut ainsi les complémentarités entre les différents acteurs afin d'assurer aux aînés un chemin de fin de vie de qualité qui répond aux besoins et attentes en constante évolution.

Les normes d'exploitation et d'encadrement datent de plus de 30 ans et sont devenues totalement obsolètes. C'est pourquoi une réforme globale de l'encadrement en adéquation avec les besoins du terrain s'impose. Le déficit chronique de personnel demande l'adaptation des formations, des procédures d'équivalence, des formations passerelles de l'e-learning ainsi qu'une réflexion sur l'attractivité et la valorisation du secteur. Enfin une simplification des processus administratifs via la digitalisation est nécessaire. Compte tenu de la complexité des institutions belges et des délais de mise en œuvre, toutes ces indispensables réformes doivent s'inscrire dans un plan cohérent à

court, moyen et long terme accompagné d'un plan d'urgence afin d'apporter des solutions efficaces au problème de la pénurie actuelle de personnel.

Nous consacrons le dossier de ce numéro à l'analyse des enjeux du vieillissement de la population et, dans le cadre d'une réflexion prospective, nous y suggérons déjà une série de propositions susceptibles de bâtir l'avenir. N'hésitez pas à nous faire part de vos réflexions et légitimes revendications. Notre équipe demeure à votre écoute et mettra tout en œuvre pour faire entendre votre voix, défendre vos projets au bénéfice des aînés d'aujourd'hui et de demain.

Bonne lecture!

## DOSSIER

PAR GAËLLE HOOGSTEYN

# VIEILLISSEMENT: LE PIED DE LA MONTAGNE

En Belgique comme ailleurs, le vieillissement de la population s'accélère de façon exponentielle. Dans son étude « Vieillissement de la population: bien plus qu'une question de finances publiques », Philippe Ledent, Senior Economist chez ING, explique les causes et surtout les conséquences que ce phénomène démographique aura dans de nombreux domaines. Présentée lors du Salon Soins & Santé organisé à Namur les 8 et 9 février derniers, cette étude tire la sonnette d'alarme. Nos autorités sont-elles prêtes à faire face à l'enjeu ?





## UN ÉQUILIBRE DÉMOGRAPHIQUE MODIFIÉ

Namur, le 8 février 2023. Philippe Ledent est invité à présenter son étude sur le vieillissement de la population au Salon Soins & Santé. Vincent Frédéricq, secrétaire général de Femarbel, y est également invité, pour échanger avec le Senior Economist d'ING sur les mesures à prendre en matière d'hébergement des aînés. Pour commencer sur une note positive, Philippe Ledent rappelle que le vieillissement de la population part d'une bonne nouvelle : nous vivons plus longtemps ! En effet, en 1947, l'espérance de vie à la naissance était de 67 ans pour les femmes et 62 ans pour les hommes. Depuis, nous avons gagné près de 20 ans !<sup>1</sup>

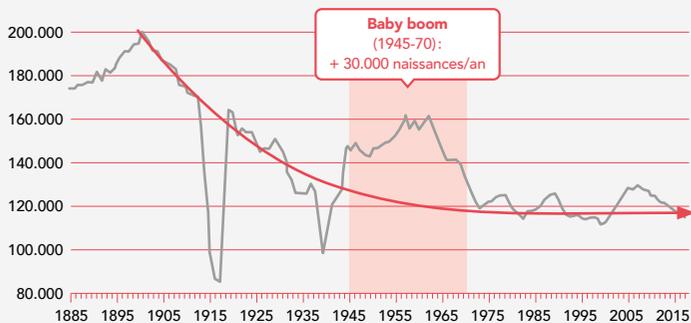
**Quelle que soit la manière dont les personnes âgées envisagent leur fin de vie, cela mobilisera des moyens importants ainsi que du personnel professionnel.**

L'augmentation quasi continue de l'espérance de vie augmente mécaniquement la proportion de personnes âgées dans la population. Mais le vieillissement, tel qu'il est observé aujourd'hui, est exceptionnel en raison de la très forte natalité observée dans les 25 années qui ont suivi la deuxième guerre mondiale. Les aînés d'aujourd'hui et du prochain quart de siècle sont les enfants du « baby-boom ».

Les plus de 65 ans représentent aujourd'hui 20 % de la population. Ce chiffre va grimper à 25 % en 2040. Alors que le pays compte 338.000 personnes de plus de 85 ans en 2022, il y en aurait 42.000 de plus à l'horizon 2030, mais surtout 202.000 de plus en 2040.

<sup>1</sup> En 2021, l'espérance de vie à la naissance était de 84 ans pour les femmes et de 79 ans pour les hommes.

Nombre de naissances



# de personnes de + de 85 ans



Face au défi du vieillissement, il ne s'agit certainement pas de placer l'hébergement contre les soins à domicile. Le défi est global et devra être relevé de la même manière partout.

### 100.000 LIEUX DE VIE ADAPTÉS À CRÉER D'ICI À 2040

La forte croissance attendue du nombre des âgés et très âgés aura des conséquences directes sur les besoins en matière d'hébergement et d'accompagnement de ces personnes.

En 2021, la Belgique disposait de 170.500 places en maisons de repos (MR) et de soins (MRS) réparties entre le secteur public, le secteur associatif et le secteur privé. Ce nombre de places disponibles correspond à 50 % de la population de plus de 85 ans,

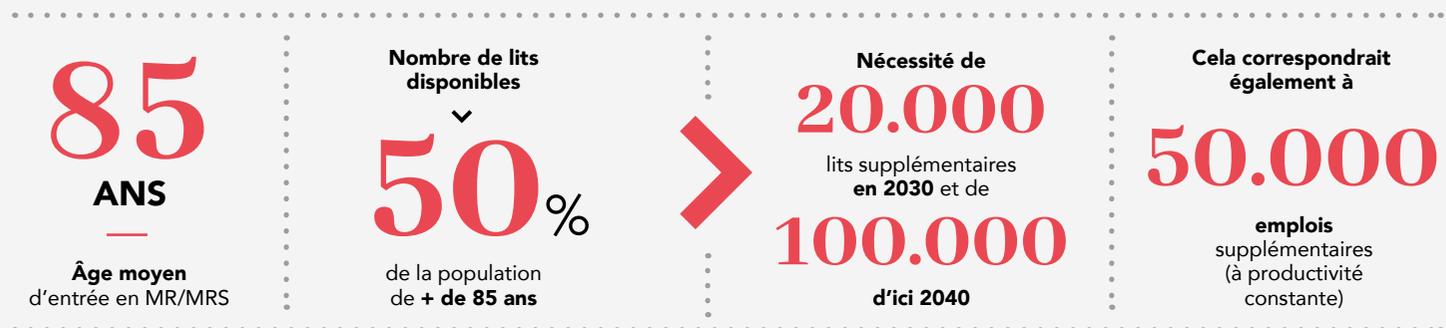


Philippe Ledent, Senior Economist chez ING

sachant que l'âge moyen d'entrée en maison de repos est de 85 ans environ. Philippe Ledent démontre qu'« en gardant le même ratio entre les places disponibles et la population et en supposant un taux d'occupation stable, il s'agirait de disposer d'au moins 20.000 lits en MR/MRS supplémentaires d'ici à 2030 et de 100.000 (!) lits supplémentaires en MR/MRS d'ici à 2040, soit une

augmentation de près de 60 %, impliquant tous les secteurs actifs dans le domaine ».

En considérant une stabilité du taux d'encadrement en matière de personnel, l'augmentation du nombre de lits se traduirait également par la nécessité d'engager 50.000 personnes supplémentaires dans le secteur d'ici à 2040.



## « IL EST TEMPS DE LAISSER TOMBER LES IDÉOLOGIES ET DE PRÉPARER L'AVENIR »

POUR VINCENT FRÉDÉRICQ, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE FEMARBEL,  
IL EST TEMPS DE PRÉPARER L'AVENIR

À l'issue de la présentation de Philippe Ledent, Vincent Frédéricq, secrétaire général de Femarbel, est invité à intervenir. « Cette étude macroéconomique confirme que l'on est face à un challenge énorme. »

La 6<sup>e</sup> réforme de l'état a transféré le secteur de l'hébergement des personnes âgées vers les entités fédérées. Une partie du financement est désormais réglée par la loi spéciale de financement qui vient du fédéral. « Ce financement a été calculé sur une base de 2013 avec des paramètres d'évolution qui, eux, n'ont pas très bien vieilli. Résultat: la situation évolue très différemment d'une région à l'autre. En Flandre, on a les moyens et une volonté politique d'investir massivement dans le secteur de l'hébergement des aînés. La Wallonie investit aussi de manière importante, mais Bruxelles, faute de moyens, s'engage dans la voie d'une réduction de l'offre allant jusqu'à imposer la mise en œuvre d'un mécanisme récurrent de fermetures définitives de lieux adaptés déjà construits. C'est non seulement une vraie catastrophe pour les gestionnaires et les investisseurs qui, à juste titre, se sentent spoliés, mais c'est aussi et surtout l'expression d'une politique idéologique marquée sans la moindre vision sur les défis à très court terme mis en lumière par l'étude de M. Ledent.

### **L'accessibilité financière, un vrai enjeu de société**

« Nous voulons tous, si possible, mourir chez nous et en bonne santé. Mais c'est un idéal de vie que personne ne peut être sûr d'atteindre », poursuit-il. La question des alternatives est celle du



choix de la personne, de ses moyens et de leur coût. L'accessibilité financière est un vrai enjeu. En effet, l'inflation est venue perturber les coûts de prise en charge des personnes âgées dans toutes ses formes. « Face au défi du vieillissement, il ne s'agit certainement pas de placer l'hébergement contre les soins à domicile. Le défi est global et devra être relevé de la même manière partout. Les alternatives oui, mais il faut les analyser, les mesurer et les chiffrer. Dans un cadre budgétaire tendu, tant pour les entités fédérées que pour le fédéral, il faudra prendre des décisions éclairées par des études préalables. »

### **« L'accompagnement adéquat devient vite impayable! »**

Quand on rentre en maison de repos, on sait ce que l'on va dépenser. Le contrat d'hébergement fixe le montant mensuel et ce qu'il inclut, ainsi que les éventuels suppléments. Les seuls coûts

inconnus sont ceux liés aux soins médicaux, où l'on peut toutefois compter sur l'intervention de la sécurité sociale. On a donc une visibilité sur ce qui va être dépensé. « À domicile, quand on arrive à un certain niveau d'isolement social et à des niveaux de dépendance physique et psychique très élevés, avoir la qualité d'encadrement dont on a besoin devient vite impayable », commente le secrétaire général de Femarbel. Une garde de nuit en maison de repos pour 60 personnes coûte en effet la même chose que pour une seule personne qui reste chez elle. L'économie d'échelle est significative. « Ce coût doit être intégré dans la prise de décision de la personne, mais aussi dans la réflexion des autorités publiques. » Le choix des aînés sera décisif dans le type d'infrastructure à créer. Mais va-t-on respecter leur choix? Dans quels types d'infrastructure veut-on investir? « Tant les autorités que le secteur vont devoir apporter une réponse à ces questions », conclut Vincent Frédéricq.

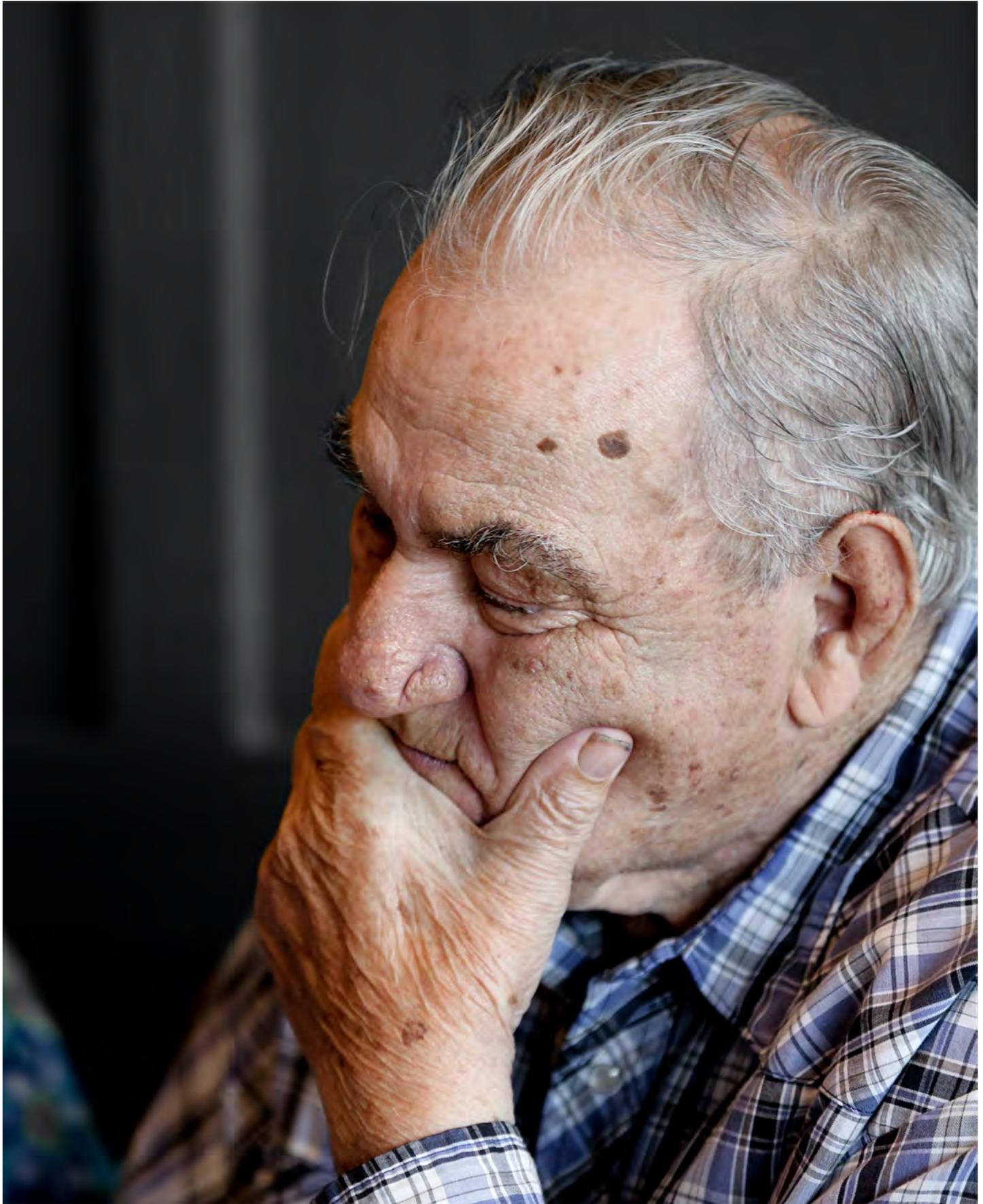
## UNE INFLATION DES COÛTS

Une alternative pour réduire le nombre de places supplémentaires nécessaires en MR/MRS pourrait être de favoriser un modèle de maintien à domicile. « Mais cette piste n'est certainement pas plus facile à réaliser. Elle ne diminuera en tout cas pas la nécessité de disposer de professionnels de l'aide aux personnes (bien au contraire). Or, si la demande dépasse l'offre, comme cela pourrait très probablement être le cas, on risque d'assister à une inflation des coûts pour les personnes âgées, et ce quelle que soit la solution retenue », met en garde l'écono-

**Quelle que soit  
la manière dont  
les personnes  
âgées envisagent  
une situation de  
dépendance ou  
leur fin de vie, cela  
mobilisera des  
moyens importants  
et du personnel  
professionnel en  
suffisance**

miste. Quant aux investissements à réaliser pour l'aménagement des logements et la lutte contre l'isolement en cas de maintien à domicile, ils sont, pris globalement, bien plus importants que la construction de lieux de vie collectifs adaptés. Bref, en tout état de cause, un chantier immense va s'ouvrir à court terme. « Quelle que soit la manière dont les personnes âgées envisagent une situation de dépendance ou leur fin de vie, cela mobilisera des moyens importants et du personnel professionnel en suffisance », conclut Philippe Ledent.







## PROSPECTIVE

PAR CHRISTIAN RADERMECKER

Rédacteur en chef

# VIEILLISSEMENT :

**Renforcer l'efficacité et la flexibilité des normes pour garantir un accompagnement adapté à tous les aînés**

Au cours des cinq prochaines années, les pouvoirs publics vont, pour la première fois, être confrontés aux conséquences

annoncées du vieillissement de la population, qui entre désormais dans sa phase exponentielle.

Cette évolution résulte de la combinaison de plusieurs facteurs mesurables, aux premiers rangs desquels on trouve l'impact de

Au cours des cinq prochaines années, les pouvoirs publics vont, pour la première fois, être confrontés aux conséquences annoncées du vieillissement de la population, qui entre désormais dans sa phase exponentielle.

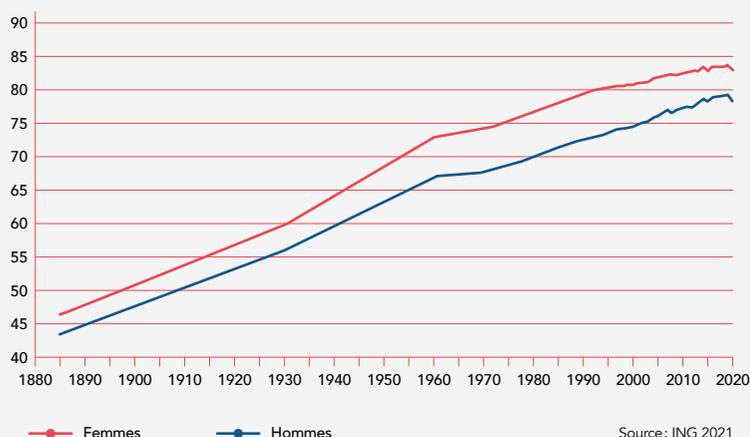
la natalité au cours des trente glorieuses et l'augmentation de l'espérance de vie.

En outre, à ces facteurs que l'on peut qualifier de réjouissants pour notre société, viennent se greffer d'autres qui malheureusement le sont moins. D'abord, en corolaire de l'allongement de la vie, l'augmentation et la variabilité des situations de dépendance qui impactent fortement les besoins en matière de soins mais aussi l'organisation de la vie au sein des établissements pour personnes âgées.

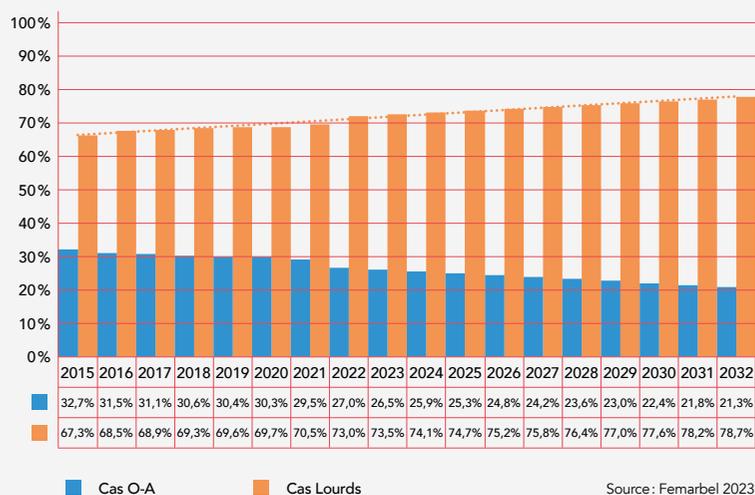
Ensuite, la raréfaction des ressources, tant humaines que financières, compte tenu de la réduction du nombre des actifs par rapport à celles et ceux qui se situent en dehors du marché du travail.



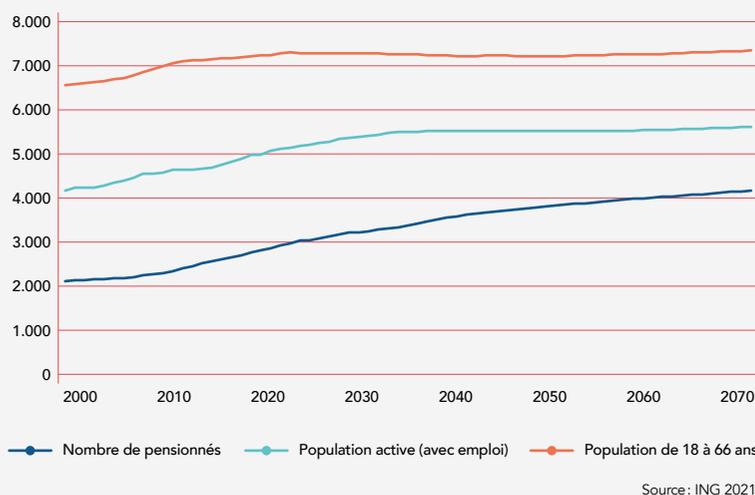
Évolution de l'espérance de vie à la naissance en Belgique, selon le sexe, 1885 > 2020



RW-Evolution Dépendance (MR - MRS - CS)



Évolution du nombre de pensionnés v/s population active



À ces éléments macro-économiques vient s'ajouter un constat plutôt sociologique : les aînés d'aujourd'hui et de demain sont les enfants du « babyboom » nés à l'issue de la Seconde guerre mondiale. Ce sont les enfants de la paix, de la croissance économique et sociale, les enfants de Woodstock et de Mai 68 dont les attentes n'ont plus grand-chose à voir avec celles de leurs aïeux. Incontestablement, cet élément lui aussi exige que nous repensions en profondeur le futur de l'aide et de l'accompagnement aux personnes âgées.

Comme pour le climat, les premiers effets de ces bouleversements ont commencé à se faire sentir depuis une bonne dizaine d'années déjà. Pourtant, force est de constater que, jusqu'ici, les gouvernements ne semblent pas encore avoir pris la mesure des enjeux. Certes, ils font face aux urgences, réfléchissent et font preuve d'une certaine indulgence compte tenu des difficultés rencontrées par les établissements dans un contexte de pénurie de personnel. Reste que, pour le moment, point de réformes significatives susceptibles de garantir sur le long terme un accompagnement adapté et de qualité à tous les aînés, en fonction de l'évolution de leurs besoins.

Pire, à Bruxelles, alors que la crise COVID sévissait encore, en particulier dans les maisons de repos, le Collège de la COCOM s'est employé à détruire de la capacité d'accueil existante au motif que l'offre actuelle en matière d'hébergement collectif est à ce jour trop importante. En réalité, les conceptions idéologiques du ministre Maron l'ont conduit pour l'essentiel à casser des initiatives privées sans réelle considération pour les besoins à moyen et long terme auxquels les autorités régionales seront dans l'incapacité budgétaire de faire face.

Or, dans ce contexte de vieillissement de la population, de diminution du nombre des actifs et d'évolution sensible des attentes et des besoins, il est indispensable que les pouvoirs publics et d'hébergement s'engagent dès à présent dans la voie d'une profonde remise en question des politiques actuelles en matière d'accompagnement des aînés. Ces derniers sont en droit d'attendre des gouvernements qu'ils prennent

un engagement sociétal fort à leur égard et définissent une stratégie de long terme tenant compte de l'évolution des besoins et de la raréfaction des moyens tant humains que financiers.

## **RENFORCER L'EFFICACITÉ ET DÉVELOPPER LES COMPLÉMENTARITÉS**

La première voie à emprunter est sans doute celle du renforcement de l'efficacité des politiques par un développement des complémentarités. Autrement dit, faire mieux avec ce que l'on a. À cet égard, nous devons voir la maison de repos comme un maillon de la chaîne d'accompagnement de la personne âgée et sortir du débat traditionnel entre d'un côté les partisans du maintien à domicile et de l'autre les défenseurs de l'hébergement collectif. Au lieu de cela, ne vaudrait-il pas mieux s'inscrire dans une logique de continuité des services et d'adaptation de ceux-ci en fonction des besoins ou des aléas de la vie? Le court séjour en maison de repos n'a-t-il pas toute

**Les aînés d'aujourd'hui et de demain sont les enfants du « babyboom » nés à l'issue de la Seconde guerre mondiale. Ce sont les enfants de la paix, de la croissance économique et sociale, les enfants de Woodstock et de Mai 68 dont les attentes n'ont plus grand-chose à voir avec celles de leurs aïeux.**

sa place comme élément à part entière de la politique de revalidation après une chute par exemple? Un séjour temporaire en maison de repos ne serait-il pas bienvenu lorsqu'il s'agit par exemple de soulager des aidants-proches ou de sortir des personnes de leur solitude? Poser ces questions, c'est y répondre. Pourtant, aujourd'hui encore, de nombreux obstacles « réglementaires » ne facilitent pas le recours à des solutions souples et flexibles pourtant guidées par le bon sens et la réalité des besoins en évolution des personnes.

## **UN PLAN D'URGENCE POUR COMBLER LE DÉFICIT DE PERSONNEL**

L'accompagnement des plus âgés requiert un personnel important, aussi qualifié que motivé, en capacité de donner du sens à son action. Or, tant à Bruxelles qu'en Wallonie - mais le phénomène est bien plus large en ce qu'il concerne bon nombre de pays européens - nous devons aujourd'hui déjà faire face à un déficit chronique de personnel dans nos établissements, de personnel de soins en particulier. À politique constante, le problème ne fera que s'aggraver.

Un plan d'urgence susceptible, à court terme, de rencontrer cette pénurie de personnel est donc une priorité. Ce plan doit inclure différentes mesures visant à améliorer l'image des soins aux personnes âgées, motiver l'engagement, renforcer l'attractivité des métiers de services et de soins aux aînés et, dans le cadre du parcours d'apprentissage, à mieux combiner travail et formation. Un réel investissement de la part des autorités est donc nécessaire pour susciter les vocations, valoriser les métiers du soin, favoriser l'accès d'un plus grand nombre de praticiens de l'art infirmier sur le marché du travail ainsi que des possibilités de délégation plus importantes d'actes techniques entre les métiers de la santé.

Il faut aussi supprimer le plus rapidement possible toutes les lenteurs administratives en termes d'équivalence de diplôme et sans doute aussi convaincre les responsables de l'enseignement francophone de s'inspirer

---

L'accompagnement  
des plus âgés  
requiert, on le sait,  
un personnel  
important,  
aussi qualifié  
que motivé,  
en capacité de  
donner du sens  
à son action.

---





de ce qui se fait en Flandre où les formations continuées et les recyclages (dans le cadre du projet Penta + par exemple) s'organisent essentiellement via l'e-learning et où les stages s'organisent dans l'institution où le personnel travaille déjà. En outre, pour éviter les déconvenues, les formations doivent davantage coller à la réalité du terrain et se construire en plus grande interaction avec le vécu du personnel avec pour objectif de lui apporter des réponses concrètes et de mieux le soutenir dans son travail au quotidien.

### **LIBÉRER DU TEMPS POUR L'ESSENTIEL**

De plus en plus de gestionnaires et de directeurs de maison de repos s'écroulent littéralement sous le poids des contraintes administratives liées au mécanisme des tutelles et au mode de financement particulièrement complexe des institutions.

De plus, pour de bonnes ou de moins bonnes raisons, les relations avec les tutelles ont parfois tendance à s'inscrire dans un fonctionnement de défiance avec pour conséquence que les directions passent aujourd'hui énormément de temps à devoir « se justifier » auprès des administrations plutôt que de se trouver là où elles doivent être, c'est-à-dire en contact direct avec le personnel, les habitants et les familles.

Ici également, il est utile de jeter un œil sur ce que nos voisins du nord ont mis en place, en particulier l'e-loket (guichet électronique), qui simplifie les échanges entre les établissements et les autorités administratives.

Des mesures de simplification administrative, et de digitalisation, doivent être prises pour alléger la charge de travail administrative du personnel et de la direction avec pour objectif premier de libérer du temps au service des aînés.

## **LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DES AÎNÉS ET DU PERSONNEL**

Malgré tous les efforts pour renforcer l'encadrement en personnel, les besoins d'aides aux aînés vont augmenter nettement plus vite que les bras et les mains ne pourront suivre...

Dans ce cadre, le support des outils technologiques est de nature à permettre la fourniture de soins plus nombreux et de meilleure qualité. Ils permettent également de recentrer le travail du personnel sur ce qui fait sa spécificité, à savoir l'accompagnement, le contact, la chaleur humaine.

Plus qu'aujourd'hui, le financement des soins doit encourager le recours aux nouvelles technologies susceptibles d'améliorer la sécurité des aînés (par exemple, le matériel de prévention des chutes), leur qualité de vie (par exemple, le matériel d'incontinence « intelligent ») ou la gestion des établissements (par exemple, l'investissement dans du matériel économiseur d'énergie).

## **UNE FLEXIBILITÉ INTELLIGENTE DES NORMES**

Renforcement de l'efficacité et des complémentarités, plan d'urgence en matière de personnel, simplifications administratives, digitalisation, nouvelles technologies, reste à aborder la question du cœur de la réforme nécessaire pour faire face aux enjeux du vieillissement tout en garantissant à toutes et tous une égalité d'accès à des services et des soins de qualité. Plus que jamais, nous sommes convaincus qu'une réforme structurelle des normes est indispensable. Pour rappel, celles-ci sont un héritage direct de l'organisation hospitalière qui prévalait il y a 40 ans...

Un impératif d'abord : nonobstant les pénuries, les établissements doivent rester en capacité d'engager du personnel motivé et en suffisance en lien avec les besoins réels des personnes. Cela suppose un réexamen en profondeur des standards réglementaires en fonction des besoins du terrain et aussi un renforcement significatif de la flexibilité des normes d'encadrement en vue de permettre une augmentation effective du volume global de personnel.

Vieillir s'accompagne souvent d'une augmentation de la dépendance. Pour contrer cette dépendance physique et/ou cognitive et surtout tenter d'en ralentir le processus à défaut de pouvoir toujours l'arrêter, il est nécessaire de pouvoir faire appel à des accompagnements adaptés aux pathologies ou aux besoins rencontrés. D'où la nécessité d'une plus grande polyvalence du personnel et donc d'un rééquilibrage entre les professionnels de soins (au sens strict) et les professionnels de réactivation et d'animation dont la palette des compétences admises doit incontestablement s'agrandir.

Cela suppose aussi d'affronter certains tabous comme, par exemple, la question de l'exigence de praticiens de l'art infirmier la nuit.

Les aînés en maison de repos demandent souvent plus de « CARE » que de « CURE ». Prendre soin d'une personne âgée ne nécessite pas uniquement des soins médicaux au sens strict, mais suppose surtout un réel accompagnement de proximité dans les

actes de la vie journalière. Dans cet esprit, il nous paraît indispensable notamment d'intégrer et de financer à due concurrence des aides-logistiques et des éducateurs A2 dans le cadre du personnel de réactivation.

### **OBJECTIF: UN TAUX D'ENCADREMENT MINIMAL DE 1 POUR 2**

Enfin dernier élément. Sans doute le plus difficile à atteindre vu son impact budgétaire. Aujourd'hui, en Wallonie et à Bruxelles, le taux d'encadrement dans les MR/MRS se situe souvent sous la barre de 0,5 ETP par habitant. Pour permettre au personnel de remplir adéquatement et humainement ses missions, l'objectif doit être d'augmenter ce taux de 10 %. Cela suppose notamment, comme c'est le cas en Flandre, que l'ensemble des cas dits « lourds » (c, cd, d selon l'échelle de Katz) puissent bénéficier partout d'un taux d'encadrement « MRS » et que la distinction MR/MRS en fonction du

« type de lits » héritée d'une typologie hospitalière centrée sur les institutions plutôt que sur les personnes disparaisse définitivement de notre vocabulaire au profit d'une classification unique reposant uniquement sur les besoins réels des aînés. Le coût de cette mesure est certes important, mais il peut être pris en charge via une meilleure réaffectation des budgets non consommés, une réduction des « saupoudrages » et des référents « alibis » et par l'inscription dans le forfait du financement d'une partie variable permettant l'engagement de personnel en fonction de la réalité des besoins observés au sein de chaque établissement. Mais la question est d'abord une question de choix politiques: au regard de l'ensemble des priorités, quelle est la part des moyens que nous entendons mettre en œuvre pour faire face aux enjeux du vieillissement et permettre à tous les aînés de connaître autant que possible une fin de vie heureuse, mais surtout digne.

## Maison de repos et de soins 'Gerstjens'

Assistance rapide en 90 secondes seulement après la chute

Découvrez la maison de repos et de soins 'Gerstjens', pionnière dans l'adoption de technologies de soins innovantes visant à soutenir ses employés tout en améliorant les soins prodigués.

### Assistance rapide en 90 secondes seulement

70 % des résidents tombent au moins une fois par an. Grâce à l'intelligence artificielle, la lampe Nobi assure une permanence parfaite et permet au personnel soignant d'être averti directement au moyen d'alarmes passives en cas de chute. À la maison de repos et de soins 'Gerstjens', cela se traduit par un temps de réaction moyen de 90 secondes.

Nobi nous aide à garantir la qualité des soins. Il s'agit de mieux les individualiser encore, mais aussi de mobiliser notre personnel au bon moment, et uniquement pour les tâches qui font vraiment la différence dans la vie de nos aînés.



Mathieu De Wulf, directeur de 'Gerstjens'



### Priorité à la prévention

La lampe Nobi ne se contente pas de détecter les chutes ; elle contribue également à les prévenir. Pendant la nuit, le personnel soignant reçoit des alertes personnalisées dès qu'un résident se lève, quitte son lit ou sort de sa chambre. Cela leur permet de fournir une assistance immédiate et proactive. La lampe détecte également les chutes lentes, afin que les soignants puissent réagir rapidement et aider le résident avant qu'il ne tombe, évitant ainsi tout risque de blessure.

Souhaitez-vous obtenir des résultats similaires dans votre maison de repos ? Contactez-nous pour une démonstration complète : [sven@nobi.life](mailto:sven@nobi.life).



## INTERVIEW

PAR DANIEL WEBER  
Conseiller Femarbel

# LA VIE DE SHIVA DU DIRECTEUR DE MAISON DE REPOS - ÉPISODE 2 -

## Rencontre avec Steve Doyen, directeur d'une résidence à Jette

Parmi les missions que j'exerce pour Femarbel, il en est une qui me tient particulièrement à cœur : celle de rencontrer les directions d'établissements sur le terrain, leur terrain. Dans le précédent numéro de ce magazine, je vous faisais état de ma rencontre avec Quentin Croisez, directeur d'un établissement à Huy. Aujourd'hui, j'ai rendez-vous à Bruxelles, plus précisément à Jette, pour un échange avec Steve Doyen, directeur du Christalain, établissement privé à l'accueil chaleureux et où il fait bon vivre. Même génération

que Quentin, même culture familiale, même passion également pour un métier au service des personnes âgées. Seul le contexte diffère, celui de Bruxelles.

Comment vous sentez-vous en tant que directeur d'une résidence bruxelloise du secteur « pur privé » ?

**S.D.** Euh, un peu isolé, et face parfois à des concurrences déloyales. Quand j'entends qu'on accorde des gratuités d'hébergement ou des réductions faites par des groupes, c'est vrai que c'est un peu difficile pour nous

de faire face. Nous vivons une situation difficile, particulièrement à Bruxelles.

En tant que gestionnaire privé, parvenez-vous à vous raser chaque jour en vous regardant droit dans les yeux et sans rougir de votre métier ?

**S.D.** Oui, justement, je suis très fier de mon métier et très heureux de le faire. Je viens chaque jour sans pieds de plomb et j'ai toujours dit que le jour où je viendrai avec des pieds de plomb j'arrêterai le métier. Ce choix de faire partie du secteur privé nous

rend très libres dans nos décisions et actes. De plus, on se donne peut-être plus parce qu'on travaille pour soi et on a un retour direct de nos résidents et collaborateurs, ce qui nous aide à avancer dans les moments difficiles. Donc oui, je me rase sans problème, et sans coupure, chaque matin!

**Je vois que vous êtes bien rasé, d'ailleurs (rires réciproques).**

**Votre résidence a été créée par vos parents et est donc familiale. Est-ce une force ou une faiblesse actuellement ?**

**S.D.** Surtout à Bruxelles, c'est une grande force! Mes parents ont concrétisé un rêve, que ma sœur (Responsable des Soins) et moi nous poursuivons! Nous avons les coudees franches et nous pouvons décider et réagir beaucoup plus rapidement pour nos résidents. Nos parents nous conseillent encore, sans s'immiscer dans notre gestion. Le caractère familial est une plus-value que les gens recherchent parce que Bruxelles est perçue comme moins chaleureuse. Le fait de rentrer dans une maison de repos familiale permet de retrouver cette chaleur dans les rapports humains. Les aînés recherchent avant tout des soins dans les maisons de repos - ils y rentrent de plus en plus tard avec des pathologies de plus en plus lourdes - mais viennent aussi y chercher un réconfort. En effet, ils sont la plupart du temps isolés, dans des appartements qui deviennent insécurisants. C'est vraiment cette chaleur humaine et cette sécurité qui sont recherchées, surtout à Bruxelles. À la campagne, les voisins aident peut-être encore, mais il y a moins cette entraide à Bruxelles, plus impersonnelle.

**Vous qui êtes tombé tout petit dans la marmite des aînés, quel regard portez-vous sur l'évolution du secteur ?**

**S.D.** Ah, c'est une bonne question ça! C'est vrai que j'avais 6 ans quand mes parents ont commencé à bâtir Le Christalain, c'était jusque-là un champ de patates. Et ma maman gérait l'établissement avec 12 membres du personnel, toutes fonctions confondues. Tout le monde se retroussait les manches et, le travail fait, cela se terminait par le partage d'un bon spaghetti. On n'avait pas la quantité, mais la qualité était là. Aujourd'hui on a plus de 120 colla-



**Steve Doyen**  
directeur de la Résidence Christalain  
à Jette

borateurs, on a plus que doublé au niveau du nombre de résidents, et j'ai l'impression qu'on a besoin de quatre bras pour faire ce qu'on faisait autrefois avec deux. La mentalité a changé: il y a trente ans on ne parlait pas de syndicats dans les maisons de repos, on parlait du bien-être de la personne âgée. Aujourd'hui on a un CPPT et une délégation syndicale, pour parler du bien-être du personnel. C'est sans conteste la raison première qui a conduit mes parents à arrêter car ils ont eu le sentiment que les syndicats avaient pris le pouvoir de leur résidence. Au niveau des résidents, cela a changé aussi. Quand on a ouvert, les résidents étaient jeunes, ils avaient 75 ou 80 ans, mais étaient en bonne santé et on faisait les réveillons jusqu'à 2 ou 3 heures du matin, avec aussi les familles! On a actuellement des personnes avec des pathologies lourdes, qui rentrent souvent trop tard. Bien que nous n'ayons que 28 lits MRS, une quarantaine de résidents pourraient être en MRS et impossible, malgré nos demandes, d'en avoir davantage. On a aussi un «Cantou». Et on voit qu'on a plus de demandes pour ce type d'hébergement que dans le reste de la résidence, où les résidents sont semi-valides. Des cas «O» ou «A», on n'en a presque plus. La durée de séjour est ainsi passée de 6 à moins de 3 ans. Pour résumer, du personnel moins investi et des résidents plus dépendants. Et, à entendre d'autres responsables de maisons de repos, nous n'avons certainement pas à nous plaindre de notre personnel en général!

**Spécifiquement au niveau du suivi administratif, quelle est l'évolution que vous avez constatée ?**

**S.D.** Je me souviens que ma maman avait 4 ou 5 classeurs à l'époque. Si on fait à présent le tour des bureaux, il doit y avoir une quinzaine d'armoires à présent (rires). C'est devenu en effet de plus en plus lourd, malgré la possibilité que nous avons de «virtualiser» de plus en plus de documents, comme les conventions et les contrats de travail. On essaie d'archiver tout via l'informatique, la comptabilité aussi. Mais, là où on avait avant un ou deux contrôles, on en a beaucoup plus à présent. Je ne vais pas dire chaque mois, mais quand même: hygiène, AFSCA, Iriscare, inspection du personnel, médecine du travail, SABAM,... Cela va dans tous les sens et j'ai l'impression qu'on n'avait pas tous ces contrôles autrefois. Les contrôles sont nécessaires s'ils apportent un vrai plus, comme la sécurité incendie. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas.

**Le secteur des maisons de repos vient de connaître une modification importante avec l'introduction des barèmes IFIC. Est-ce selon vous de nature à valoriser le personnel et renforcer l'attractivité du secteur ?**

**S.D.** Je ne sais pas si le but recherché était de valoriser, mais il n'a pas été atteint. Cela a fait un gros flop au niveau de notre résidence. Beaucoup de membres du personnel n'ont pas compris et certains ont même pensé qu'ils allaient perdre des droits. Cela a été mal perçu au départ et j'ai fait plusieurs réunions pour bien expliquer que c'était fait pour les valoriser. Cela a été très difficile à mettre en place tant au niveau administratif qu'au niveau de l'information. Le personnel ancien a été très déçu car il a trouvé que c'était des cacahuètes. Des membres du personnel s'attendaient à une augmentation de 5 à 10% et ils ont eu 2 ou 3%. Cela a créé des tensions au sein du personnel, voire des conflits. Certains membres de mon personnel sont allés en recours. Le constat positif est cependant que les jeunes qui commencent sont mieux payés qu'avant. Mais pour ceux qui sont là depuis 20 ou 25 ans, il semble que cela n'est pas intéressant, avec un refus à la clef. Ceux qui ont consacré leur carrière au secteur n'ont pas été récompensés. Pour les jeunes, on verra à l'avenir si ces mesures les attireront dans le secteur.



**De manière générale, que pensez-vous de la question du vieillissement de la population et quelles sont les conséquences sur notre secteur ?**

**S.D.** On nous parle en effet d'un « Papy-Boom » depuis des années et il arrive. Le problème majeur est : vont-ils avoir les moyens de s'offrir les services d'une maison de repos parce que le budget moyen tourne aux alentours de 50€ par jour et il y a de nombreuses personnes qui n'ont pas le budget suffisant et doivent s'orienter vers les CPAS. Je pense que ce sera de plus en plus souvent le cas. Vu tout ce qu'on nous demande, « en haut », de mettre place (pour le personnel, la qualité, l'alimentation, ...), cela génère de nouvelles dépenses à répercuter sur le prix d'hébergement, qui évolue à la hausse. Or, le prix ne doit pas tricher !

**Vous êtes un homme à casquettes multiples ?**

**S.D.** Souvent, après quelques jours, les nouveaux résidents viennent me dire : « Mais vous êtes le directeur, je vous vois faire le service, vous êtes en cuisine, vous conduisez des gens à gauche et à droite, on vous voit

**On nous parle en effet d'un « Papy-Boom » depuis des années et il arrive. Le problème majeur est : vont-ils avoir les moyens de s'offrir les services d'une maison de repos parce que le budget moyen tourne aux alentours de 50€ par jour et nombreux sont ceux n'ont pas ce budget.**

dépanner des radiateurs, vous êtes donc l'homme à tout faire ici ? ». (Rires). Souvent on me demande quel est mon rôle premier. Et c'est vrai que c'est cela qui fait la beauté de notre métier. Un ami, Lucien (il se reconnaîtra), me disait souvent : « Quand tu arrives le matin, tu ne sais pas ce que tu vas faire, mais ta journée va passer à une allure folle et au final tu n'auras peut-être pas fait ce que tu avais prévu de faire ». Mais on peut résoudre beaucoup de situations et c'est cela qui est enrichissant, ce n'est pas une vie monotone, directeur de maison de repos, si vous prenez votre métier à cœur !

**En tant que directeur du secteur privé, que souhaiteriez-vous dire à votre ministre de tutelle ?**

**S.D.** A Monsieur Maron ? (Rires). Avec tout le respect que je lui dois, je lui dirais qu'il vienne s'immerger quelques jours dans une maison de repos pour se rendre compte de la réalité des choses. Mon impression est que nos hommes/femmes politiques « pondent » des lois qui ne sont pas en adéquation avec notre réalité. Pendant la crise du COVID, Médecins Sans Frontières

nous a rendu visite avec pour constat que les instructions officielles n'étaient pas cohérentes avec la réalité. C'est cela qui manque à notre ministre: venir voir, écouter et vivre ce que les personnes âgées et leurs familles ont à lui dire. On a besoin de plus de moyens, de soulager le portefeuille de nos aînés, pour bénéficier d'une qualité de fin de vie décente. Demander toujours plus aux gestionnaires de maisons de repos, cela coûte plus cher et ce n'est pas aux personnes âgées à payer cela. J'ai moi-même dernièrement passé un test du sommeil à l'hôpital, j'en avais pour 1.800€. Imaginez que j'applique 1.800€ par nuit en maison de repos, nous serions vides ici! La maison de repos est confrontée au service de revalidation, mais n'est pas agréée pour cela. Conclusion: les gens préfèrent donc aller dans des centres de revalidation avec une gratuité pendant trois mois, ou avec une intervention de la mutuelle. En maison

de repos ils doivent payer l'hébergement. Donc, venez, Monsieur Maron, vous êtes le bienvenu.

**Si vous aviez une baguette magique, quels sont les trois vœux que vous exauceriez immédiatement ?**

**S.D.** (Longue réflexion). Dans le cadre d'une maison de repos? (Rires appuyés). En 1, ce serait d'abord la fin des travaux de la STIB ici autour de la résidence à Jette qui paralysent depuis plus de deux ans notre quartier, avec à présent une perspective de deux années supplémentaires. Avoir plus d'espaces verts, et donc un quartier plus agréable. En 2, avoir une maison de repos remplie et voir les résidents tous heureux! Et le troisième souhait serait de retourner quelques années en arrière, avec nostalgie, parce que j'ai l'impression que notre monde n'évolue pas forcément toujours dans le bon sens.

**Quelle question importante ai-je oublié de vous poser ?**

**S.D.** (Très longue réflexion). Je n'ai pas pensé à celle-là (sourires). Je pensais que j'aurais une question bonus. (Rires).

**C'est la question bonus!**

**S.D.** Donnons la parole aux résidents! Il faudrait peut-être leur poser la question? Pour savoir comment eux se sentent en maison de repos. Et cela montrerait une autre réalité de leur vie que celle qu'on entend dans les médias, qui altèrent la réputation des maisons de repos. Or, je peux vous certifier que la majorité des résidents vivent des jours heureux. C'est cela qui manque pour valoriser le secteur, c'est de montrer qu'il y a des gens qui font du bon travail au service de résidents heureux. Cela redore le blason des maisons de repos en Belgique!!



# CONTRÔLE ET TRANSPARENCE DES MAISONS DE REPOS - AUDITION AU PARLEMENT DE WALLONIE -

Les fédérations des maisons de repos ont été auditionnées le 4 avril dernier en Commission de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Santé du Parlement de Wallonie dans le cadre de la proposition de décret relative au contrôle des opérateurs et des informations sur les établissements pour âgés. Femarbel tient à saluer cette initiative du Parlement de Wallonie qui s'inscrit dans un esprit de concertation et de saine évaluation des normes en maison de repos. Pour Femarbel, les institutions pour âgés ont le devoir de travailler en toute transparence tant à l'égard des familles que des autorités. Quant aux normes à respecter, elles doivent être conçues uniquement au service d'un objectif: la qualité du service offert pour le bien-être du résident. Au-delà de la proposition de décret en débat, Femarbel a proposé un tour d'horizon de quelques réformes souhaitables pour remettre l'habitant en maison de repos au cœur des préoccupations.

Extraits choisis des propos tenus par Vincent Frédéricq, Secrétaire général de Femarbel :

« Je vais citer une phrase, finale, d'un rapport d'inspection rédigé par l'AViQ, qui résume parfaitement la philosophie dans laquelle on doit se situer : « Il est essentiel de concevoir les normes (...) comme des outils au service d'un objectif qui est la qualité du service offert et le bien-être du résident. La norme ne constitue pas une finalité en soi. Sa mise en œuvre, au travers de procédures, le cas échéant, et l'évaluation de pratiques peuvent alors devenir des supports pour les professionnels chargés de l'accompagnement des résidents ».

Voilà un excellent énoncé de la philosophie dans laquelle on doit se situer. Il est vrai que cette multiplication de normes est un problème. On ne parle ici que des seules normes de la réglementation AViQ, il y en a d'autres,



beaucoup d'autres: il y a les normes concernant le financement, les normes relatives au droit du travail qui se combinent avec les normes fédérales de l'art de guérir, donc on est en plein milieu d'une lasagne institutionnelle à couches multiples, complexes, qui parfois interagissent mal.

Si l'on veut aller au-delà de l'enjeu de la publication des rapports d'inspection (...), il faut être attentif aux retours depuis le terrain. Si l'on veut prendre une formule un peu lapidaire, il faut réussir à libérer les directions. La direction doit être là pour assurer toutes les gouttes d'huile dans la machine, de telle manière à ce qu'elle fonctionne aussi bien en interne qu'en externe. Là, d'une manière générale, et pour quitter le seul domaine de cette proposition de décret, il faudra (...)

trouver, par la digitalisation, le moyen de simplifier, de rendre plus faciles, plus fluides, les communications entre les maisons de repos et l'administration; entre les maisons de repos et les mutuelles. En Flandre, il y a ce qu'on appelle le e-Loket. Je crois que c'est un objectif que l'on doit se fixer et que l'on atteindra en Wallonie, parce que je suis persuadé que la Wallonie y mettra les moyens, il faudra du temps, mais il y a une volonté de le faire. De telle manière à ce que ces instruments technologiques, cette digitalisation, laissent plus de temps à tous – que cela soit la direction ou les membres de personnel. Il y a eu un colloque au fédéral où – je n'ai plus le chiffre en tête, – les infirmiers déclaraient passer 20 à 25 % de leur temps à remplir "des papiers sur des écrans". Il faut plus de temps et plus de personnel au chevet du résident».

Pour qui voudrait prendre connaissance de l'ensemble du rapport de cette audition, il est repris sur le site Internet du Parlement de Wallonie.

🔗 [http://nautilus.parlement-wallon.be/archives/2022\\_2023/crac/crac131.pdf](http://nautilus.parlement-wallon.be/archives/2022_2023/crac/crac131.pdf)



&



DES SOLUTIONS DIFFÉRENCIÉES  
POUR UNE GESTION QUALITATIVE  
DE LA RESTAURATION AU SEIN  
DE VOTRE ÉTABLISSEMENT



[www.duocatering.be](http://www.duocatering.be)

[www.bestdeal.be](http://www.bestdeal.be)



## INTERVIEW

PAR CHRISTIAN RADERMECKER

# UNE CRISE, ÇA SE GÈRE! OUTILS ET OPPORTUNITÉS

Rencontre avec Delphine Dumont de Probis +

La maison de repos ne porte pas toujours bien son nom. Comme toute entreprise, elle peut rencontrer des situations de tensions, voire de crises, susceptibles de chambouler la vie de ses principaux acteurs, à savoir le personnel, les résidents et leur famille. Elles peuvent naître de facteurs externes comme ce fut le cas pendant la difficile période du COVID-19, mais elles peuvent également émerger

de circonstances purement locales. La crise perturbe les habitudes et, à ce titre, elle est rarement perçue de façon positive. Pourtant, dans certains cas, elle peut être bénéfique et se trouver à la base de changements organisationnels majeurs. Encore faut-il savoir la gérer... L'expression « gérer la crise » peut paraître paradoxale, car d'un certain point de vue, elle constitue une contradiction dans les

termes: peut-on gérer le trouble ou doit-on uniquement tenter d'en réduire l'impact? Avec Delphine Dumont, Consultante chez Probis-plus, nous tentons de voir quels sont les outils utiles à mettre en place pour mieux traverser les situations de crise, mais aussi les opportunités à saisir dans le cadre d'une gestion de crises efficace.



**Delphine Dumont**  
consultante chez Probis-plus

**Bonjour Delphine. Souvent des affiliés nous appellent lorsqu'ils traversent une situation de crise en interne. Quand peut-on parler de situation de crise ? Comment la reconnaît-on ?**

**D.D.** La crise peut être définie comme une variation de l'état d'équilibre propre à un système ou une organisation. En gros, il existe trois niveaux de variation : la perturbation, le déséquilibre et la rupture. De même, elle comporte des modalités de cinétique, courte ou longue, et peut se déclencher soit de manière prévisible, soit de façon totalement inopinée.

Les crises en maison de repos trouvent souvent une origine dans les difficultés de gestion du personnel, par exemple en raison d'une difficulté à recruter eu égard à la pénurie du personnel soignant, en raison de l'essoufflement des équipes à la suite d'un absentéisme inhabituel, mais aussi à la suite d'une relation conflictuelle entre collaborateurs, ... Elle peut être la cause ou la conséquence d'une baisse de la qualité de prise en charge des résidents tant au niveau des soignants que des non soignants. Souvent, une crise en entraînant une autre, il faut alors gérer une multiplication de difficultés en même temps.

**Peut-on prévenir une crise ?**

**D.D.** La prévention des crises passe essentiellement par la mise en place d'une organisation claire basée sur l'utilisation d'outils relativement simples à mettre en place ainsi que de balises qui permettent de soutenir les équipes en les éclairant sur l'organisation de la maison, en les informant de ce qui est attendu d'eux, en les aidant dans les prises de décisions, ... Il s'agit d'outils du quotidien qui, à mon sens, sont nécessaires en temps normal, mais qui deviennent indispensables en temps de crise. Ceux-ci doivent être adaptés aussi souvent que nécessaire avec pour objectif d'être toujours en adéquation avec la réalité de terrain.

**Quels sont ces outils et comment les choisissez-vous ?**

**D.D.** Oh, ils sont nombreux ! Dans la pratique, je n'utilise pas tous les outils partout. Je m'adapte à la situation et au besoin. Selon le type de crise, j'utilise certains outils plutôt que d'autres.

Tout dernièrement, j'ai élaboré un « *pas-à-pas* » pour soutenir une équipe dans le passage d'un dossier papier vers un dossier informatisé au chevet du résident. Au départ, ce changement semblait pour certains insurmontable. Le fait de visualiser chaque étape de la signature d'un soin ou de la justification d'un appel sonnette, d'avoir la possibilité d'avoir cet aide-mémoire avec soi a rassuré les plus inquiets, ce bout de papier a dédramatisé cette demande de changement et aujourd'hui, la pratique est rentrée dans les habitudes.

**J'utilise le plan de travail. Cet instrument qui permet d'ordonner et de systématiser les informations significatives et utiles pour réaliser un travail. Il est très pratique lorsque le turn-over de la maison est important.**

Lorsqu'une équipe est en sous-effectif, que les responsables du service courent partout et qu'ils sont moins disponibles, je les aide à transformer une procédure en *arbre décisionnel*. Cet arbre les aide à aller à l'essentiel, à être rassurés dans les décisions à prendre.

Il m'arrive de me retrouver au sein d'une équipe plus ou moins autonome, mais qui, en cas de souci, ne sait pas vers qui se tourner. Dans ce cas, je crée avec eux un *organigramme* grâce auquel chaque collaborateur se situe dans le contexte de l'organisation et voit rapidement vers qui se tourner.

Un organigramme est un outil vivant, il devra par la suite être mis à jour à chaque modification.

Je peux aussi utiliser le *plan de travail*. Cet instrument qui permet d'ordonner et de systématiser les informations significatives et utiles pour réaliser un travail. Il est très pratique lorsque le turn-over de la maison est important, lorsqu'on veut s'assurer qu'il y ait le moins d'oublis possible, que les tâches soient réalisées dans un ordre permettant à chacun de ne pas se marcher sur les pieds.

Ce plan de travail établit un *chronogramme*, il désigne les responsables des tâches et il délimite les objectifs de chacun. Cet outil passe obligatoirement par un travail en amont sur l'analyse de la charge de travail, grâce à lui, chaque collaborateur sait ce qui est attendu de lui aux différents moments de la journée, l'outil peut aussi être utilisé comme aide-mémoire.

**La répartition de la charge de travail entre collaborateurs, n'est-ce pas là une situation type susceptible d'engendrer des crispations ?**

**D.D.** Actuellement, je travaille avec une de mes collègues sur la réalisation d'un outil permettant d'aider les responsables de soins à établir des listes de prises en charge tant le matin que le soir qui soient les plus équitables possible. En effet, il n'y a rien de plus frustrant que de travailler dans un en-

## Il faut avant tout être capable de prendre du recul, de rester calme et positif.

vironnement où les répartitions ne sont pas équitables, car ceci laisse la porte ouverte à une multitude d'interprétations.

Comme pour le plan de travail, grâce à elles, chaque collaborateur sait ce qui est attendu de lui et l'outil peut aussi être utilisé comme aide-mémoire. Ces listes, comme pour le plan de travail, seront différentes la semaine et le week-end selon que l'on a ou non le même nombre de collaborateurs à disposition.

**Tenter d'éviter les crises c'est bien, mais comment réagir quand on y est directement confronté ?**

**D.D.** La communication est primordiale dans toute gestion de crise. Les meilleurs solutions, outils, idées ne prendront sens que par une bonne communication. Elle devra être tantôt préventive, informative, neutre orientée résultat, explicative, pragmatique, d'une seule voix, réconfortante, ... Cela a l'air simple quand on le dit, mais c'est loin d'être une évidence.

**C'est quoi selon vous une bonne communication ?**

**D.D.** Une bonne communication, c'est surtout l'art de se comprendre, de donner et recevoir des informations sans les transformer, c'est un échange respectueux où les collaborateurs savent qu'ils sont reconnus à leur juste valeur.

**Oui, mais concrètement, comment dois-je m'y prendre ?**

**D.D.** Il faut avant tout être capable de prendre du recul, de rester calme et positif. Il faut aussi avoir la capacité de fédérer ses équipes. Si vous n'êtes pas à l'aise dans cet exercice, si vos collaborateurs ne sont pas sensibles à votre façon de communiquer, si votre équipe est en conflit, qu'elle n'est

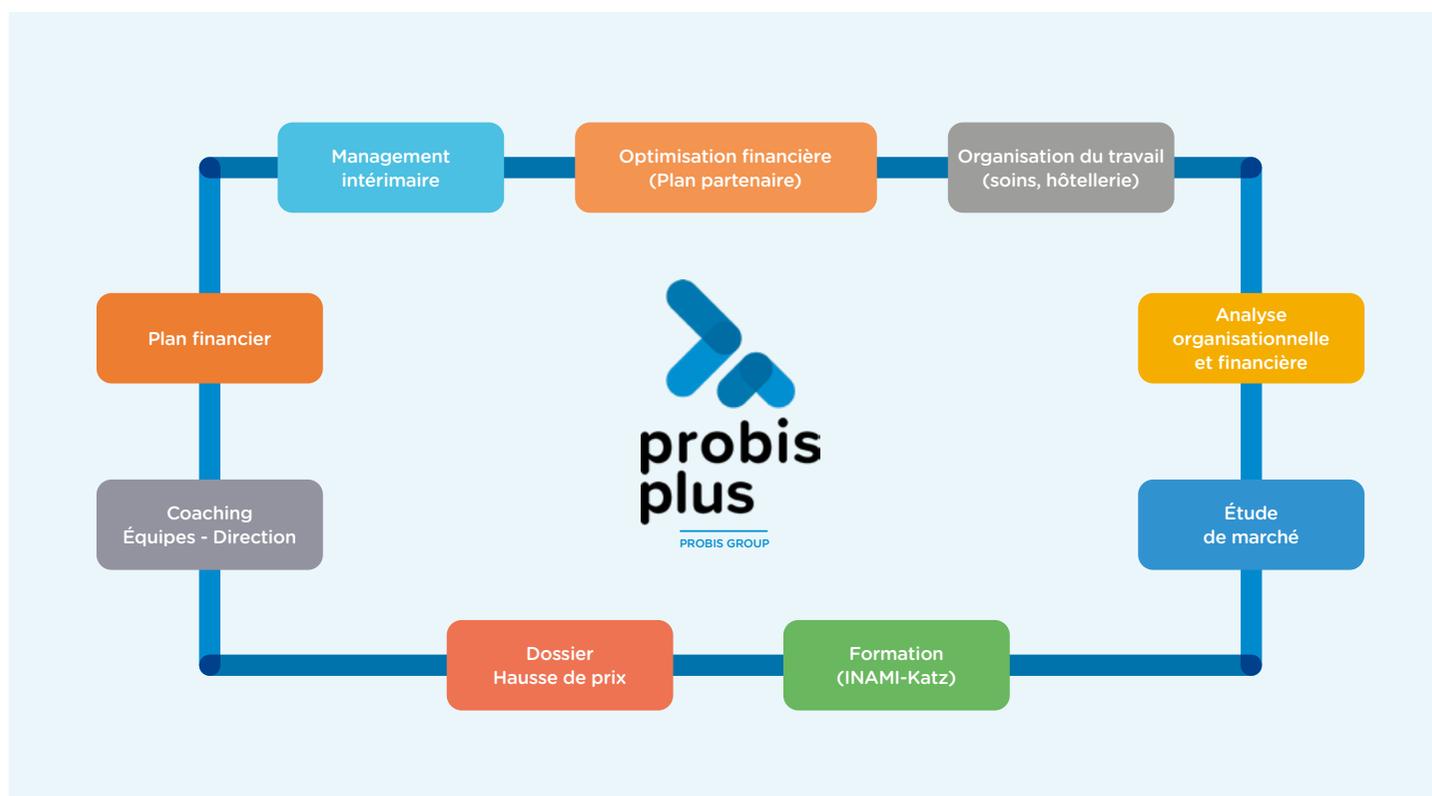
pas ou plus à l'écoute, si le dialogue est rompu, le mieux est de se faire aider par une personne expérimentée. Il y a aussi la possibilité de suivre des formations, de se faire aider, coacher par des personnes dont c'est le métier.

Ensuite, surtout en tant que directeur, il est primordial de soutenir son équipe par une écoute bienveillante, par une reconnaissance envers ses collaborateurs, par des encouragements, par de petites attentions, par le fait de porter intérêt à ce que son équipe propose, ...

Un sourire, un merci, ... ça ne coûte rien, mais ça rapporte beaucoup.

**Une crise peut-elle être porteuse d'opportunités ?**

**D.D.** Même si sur le moment la situation peut faire penser à l'enfer, une fois la crise passée, quand on fait le point sur la situation, on se rend compte que l'on connaît mieux son équipe, que certains collaborateurs ont montré un visage jusque-là inconnu, que la crise a fédéré plus qu'elle n'a séparé. Qu'elle a forcé à changer les pratiques



et que certaines d'entre elles remplaceront les anciennes pour le bien de tous. Une gestion de crise force à mettre en place des balises qui serviront d'alerte pour le futur nous permettant de réagir le plus précocement possible.

#### Dans ce contexte, en quoi une entreprise comme Probis + peut-elle aider ?

**D.D.** Probis + est une entreprise spécialisée dans le domaine des soins qui offre des solutions en fonction du besoin. Nos missions sont diverses et variées (voir encadré). Que nous apportions une aide opérationnelle, organisationnelle, administrative, financière ou autres, dans une maison en crise ou non, c'est toujours en fonction du client, du contexte de sa demande et des particularités qui sont les siennes que nous répondons à la demande. Nous venons, mes collègues et moi-même, d'horizons différents, avec un bagage professionnel et scolaire différent. L'expertise de chacun

d'entre nous est mise au service de tous. C'est grâce à cette diversité, complémentarité et à ce mode de fonctionnement que nous sommes à même de nous adapter au plus grand nombre de situations.

#### Un dernier conseil ?

**D.D.** Ensemble, on est plus fort!

#### (Rire). Jolie maxime en effet!

#### Que voulez-vous dire ?

**D.D.** Au-delà du slogan un peu bateau, j'en conviens, j'insiste souvent sur la nécessité d'être à l'écoute et de faire équipe avec ses collaborateurs. Ils ont besoin de vous et vous avez besoin d'eux. Au besoin, n'hésitez pas à vous faire aider par des professionnels. Vos collègues directeurs ou responsables de service ont vécu ou vivent aussi des crises, ils peuvent être de bon conseil. Vous n'êtes pas seuls.

#### CONTACT

Drève de l'aérodrome 9,  
1082 Berchem-Sainte-Agathe

#### José Pincé

☎ +32 476 26 00 69  
✉ jose.pince@probis-plus.be

#### Didier Steinbach

☎ +32 477/26.75.81  
✉ didier.steinbach@probis-plus.be

#### Djeylan De Zutter

☎ +32 484/78.47.10  
✉ djeylan.dezutter@probis-plus.be

#### Emmanuel Roy

☎ +32 472/01.05.11  
✉ emmanuel.roy@probis-plus.be

#### Delphine Dumont

☎ +32 496/53.97.17  
✉ delphine.dumont@probis-plus.be

## ÉVÈNEMENT

Realco votre expert en hygiène durable vous ouvre ses portes pour découvrir tous les secrets et bénéfices de la chimie verte. Au programme :

- Expert talk « Comment **maîtriser votre budget hygiène** grâce à la puissance de l'enzyme (rationalisation, dosage, gestion du temps,...) »
- Visite exclusive du **nouveau site de production** reconstruit suite à l'incendie de 2020 et récemment inauguré ce 27 avril.
- Expérience immersive au **Labo**

**Info et réservation • michael@realco.be**

(événement gratuit pour les membres de femarbel)

## JEUDI 22 JUIN 2023

**REALCO**  
ENZYMES FOR LIFE

## E-LEARNING

avec Philippe Durlet - Conseiller Femarbel

### 2023 - un démarrage en trombe!

Grâce à vous, nos capsules d'e-learning connaissent un succès grandissant. Rien que pour l'année 2022, nous avons délivré **4598 attestations de participation!**

En 2023, avec l'arrivée du «jobsdeal» qui prévoit de nouvelles obligations en matière de formation des travailleurs, en particulier la nécessité de concevoir un plan de formation et la création d'un droit individuel à la formation, nous enregistrons une véritable explosion des demandes.

- Nombres d'utilisateurs

Fin 2022 = 3.000

Fin 2023 = 3.974

- Moyenne attestations par mois

Fin 2022 = 500

Fin 2023 = 650

- Formations programmées

Fin 2022 = 16.132

Fin 2023 = 31.536

Une nouvelle demande de reconnaissance auprès de l'AViQ avait été envoyée fin 2022. Couronnée de succès, elle porte maintenant le nombre de capsules reconnues à destination des directeurs à 22.

Il est important de garder à l'esprit que chaque e-learning est reconnu au niveau temps de formation. Chaque capsule de 30 minutes équivaut à 2 heures de formation et donne droit à une attestation de participation si vous atteignez un résultat de 80%.

La bibliothèque comprend à ce jour **49 capsules** de formations réparties en sept thèmes principaux: les soins, la qualité, l'hôtellerie, l'entretien, les pathologies, la prévention et l'hygiène. Elles sont accessibles via notre **Extranet**, qui remplace la zone membre de notre site internet.

Nous revenons dans chaque numéro de notre magazine sur ce catalogue en voie de constitution en attirant tout particulièrement l'attention du lecteur sur les principales nouveautés. Une trentaine sont d'ores et déjà en projet.



**PHILIPPE DURLET** (p.durlet@femarbel.be) est la personne responsable chez Femarbel de la section « e-learning ». N'hésitez surtout pas à le contacter pour d'éventuelles interrogations qui pourraient subsister suite au visionnage de ces différentes capsules ainsi que

de toutes celles qui, depuis 3 ans, sont venues enrichir notre bibliothèque. Merci aussi de lui faire part de vos remarques et suggestions tant sur le plan des thématiques à traiter que sur la manière de les aborder.

## COUP DE PROJECTEUR SUR LES DERNIÈRES CAPSULES MISES EN LIGNE.



### HACCP PROCESSUS 17-20

Les processus concernant le nettoyage, la désinfection, le traitement des déchets, le transport interne et externe. Tous ces processus sont vus en profondeur: la définition, les points critiques de contrôles, les dangers potentiels, les points d'attention, les instructions de travail et bien d'autres choses encore.

 Personnel de cuisine et d'encadrement  
 30 minutes



### LA DÉPRESSION

La dépression est un syndrome fréquent dans la population âgée. Elle est pourvue d'un impact important en termes de mortalité, de morbidité, de déclin fonctionnel, de qualité de vie et d'institutionnalisation. Elle est pourtant largement sous-diagnostiquée et sous-traitée.

 Personnel de soins et d'encadrement  
 30 minutes



### ÉCOUTE ACTIVE

Entre ce que l'on dit, ce que l'on croit avoir dit, ce que l'autre entend et ce que l'autre comprend, il y aurait 80% de déperdition du sens du message. Il va vous falloir apprendre à écouter attentivement, de façon bienveillante et authentique.

 Direction et personnel d'encadrement  
 30 minutes



### PRÉVENTION MALTRAITANCE PROMOTION BIEN-ÊTRE

La maltraitance de la personne âgée est un problème qui risque de s'accroître compte tenu du vieillissement rapide de la population. C'est pourquoi la promotion de la bienveillance est primordiale. L'empathie, l'Humanitude, des concepts qui peuvent vous aider.

 Direction, personnel d'encadrement  
 30 minutes



### LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Absentéisme, baisse de motivation, démissions, pénurie de travailleurs qualifiés: autant de conséquences négatives d'une prise en compte partielle et/ou insuffisante du bien-être des travailleurs. Éléments clés, conseils pour favoriser le bien-être au travail sont développés dans cette capsule.

 Direction et personnel d'encadrement  
 30 minutes



### LA DÉSHYDRATATION

Les personnes âgées ne ressentant pas forcément le besoin de boire, elles sont plus susceptibles d'être victimes de déshydratation que la population générale. Pourtant, les cellules du corps ont impérativement besoin d'eau pour remplir leur fonction. Quels sont les symptômes et les traitements? Comment réagir face à la déshydratation? Quelles sont les mesures préventives à mettre en place?

 Personnel de soins et d'encadrement  
 30 minutes

## FORMATIONS FEMARBEL

### Flashback sur notre dernière JFC sur le thème de l'énergie.

Au même titre que la plupart des responsables d'entreprises et des particuliers, la hausse des prix de l'énergie continue d'inquiéter les gestionnaires d'établissements d'hébergement pour aînés. Tenus par le respect des normes et garants du bien-être des habitants en situation de fragilité, ils disposent en effet de peu de marge leur permettant à court terme de diminuer leurs coûts énergétiques.

Au-delà des aides ponctuelles allouées par les gouvernements régionaux pour faire face au pic de la crise, les gestionnaires des maisons de repos s'interrogent donc à juste titre quant aux économies structurelles qu'ils pourraient réaliser dans ce cadre. L'objectif étant à la fois de garantir un prix d'hébergement compétitif et de

maintenir de ce fait l'accessibilité financière des établissements.

Ainsi que l'ont démontré nos intervenants, notamment Damien Ernst, LE référent francophone sur les questions énergétiques, des solutions existent: certaines sont simples et peu coûteuses, d'autres nécessitent des investissements nettement plus conséquents.

La JFC du 24 janvier avait pour objectif d'ouvrir des portes sur le nouvel horizon énergétique auquel nous n'échapperons pas. Pari tenu. Et comme à chaque fois, la journée s'est achevée dans la joie des retrouvailles autour d'un magnifique buffet convivial.

Notez déjà notre **prochain rendez-vous** qui se tiendra le **21 septembre 2023**, toujours

à Nivelles à l'hôtel Van der Valk pour une JFC centrée sur les **nouvelles technologies** au service des résidents et du personnel des maisons de repos.

Malgré tous les efforts pour renforcer l'encadrement en personnel, les besoins d'aide aux aînés vont augmenter nettement plus vite que les bras et les mains ne pourront suivre... Le support des outils technologiques est donc de nature à permettre la fourniture de soins plus nombreux et de meilleure qualité. Ils permettent également de recentrer le travail du personnel sur ce qui fait sa spécificité, à savoir l'accompagnement, le contact, la chaleur humaine.

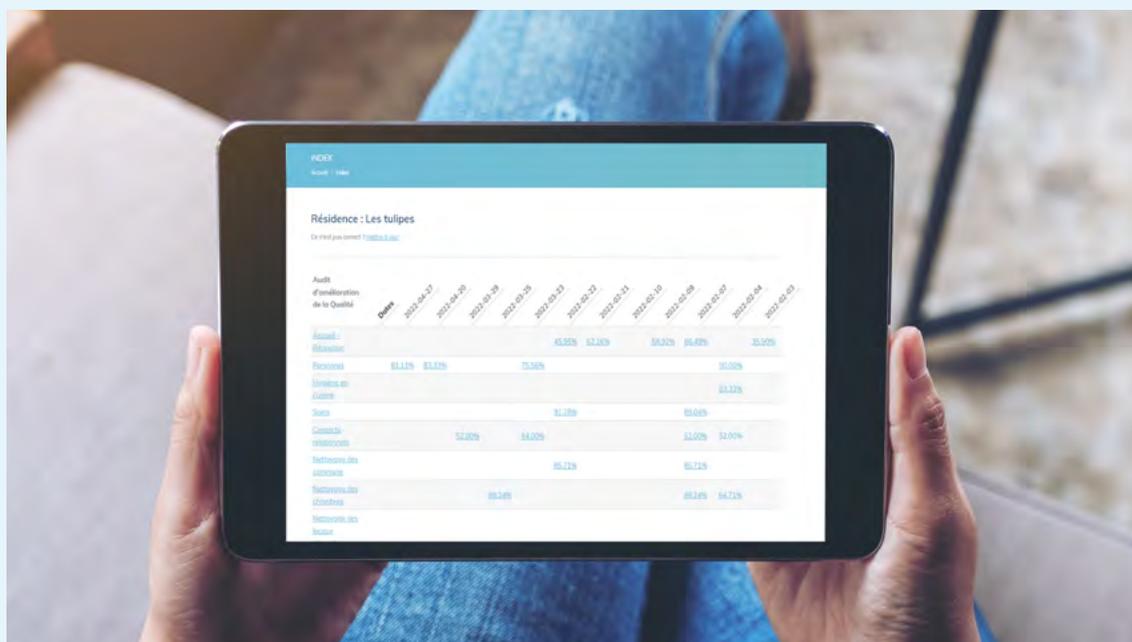
À vos agendas donc!



# FEMARPAQ: L'OUTIL QUALITÉ DE FEMARBEL

AVEC FRANCOIS HAYEZ  
Conseiller Femarbel

Nous avons présenté la nouvelle plateforme d'audit Femarpaq tant à l'AVIQ qu'à IRISCARE.



Ces deux institutions ont réservé un accueil très favorable à l'outil mis en place et aux modifications apportées à la plateforme, en particulier le nouvel onglet où sont archivées toutes les remarques relevées, avec les actions correctives à entreprendre, la personne responsable de la remise en conformité et la date maximale de réalisation. Tout est désormais tracé et archivé sur la plateforme.

Par ailleurs, notre équipe se déplace désormais chez vous, au sein des établissements, pour expliquer la démarche qualité aux directions et responsables concernés et surtout vous faire découvrir les possibilités multiples de notre plateforme qualité, totalement gratuite pour les membres Femarbel. Des visites positives qui nous permettent aussi de discuter de la réalité vécue par les directions et, très souvent, de constater l'excellent travail déjà réalisé en vue d'implémenter des processus d'amélioration continue de la qualité.

L'équipe FEMARBEL est à la disposition de toute MR/MRS affiliée qui désirerait entamer une démarche Qualité partielle ou totale. Sur simple demande, nous prenons rendez-vous pour vous présenter notre plateforme et déterminer ensemble la meilleure façon de vous aider, en répondant à vos attentes et à celles de vos résidents.

Cette visite de présentation peut être conjointe avec une présentation des E-learning.

**POUR PLUS D'INFORMATION  
OU SOLLICITER UN RENDEZ-VOUS:**

**CONTACTEZ**

👤 **François Hayez**

✉ [f.hayez@femarbel.be](mailto:f.hayez@femarbel.be)

ou via 🗨️ l'Extranet.



# ÉLECTIONS SOCIALES

**En mai 2024 quelque 7 000 entreprises belges éliront à nouveau – ou pour la première fois – leurs représentants des travailleurs.**

## **Cela peut sembler loin, mais détrompez-vous!**

Les élections sociales sont organisées au terme d'une procédure de 150 jours, à suivre étroitement par les RH.

Tous les quatre ans, les organisations votent par le biais des élections sociales pour leurs (nouveaux) représentants au conseil d'entreprise ainsi qu'au Comité pour la prévention et la protection au travail.

Le conseil permet aux collaborateurs de connaître la situation économique-financière de l'entreprise, tandis que le comité joue un rôle crucial sur le plan de la prévention et du bien-être.

## **QUI DOIT ORGANISER LES ÉLECTIONS SOCIALES?**

Toute organisation qui emploie au moins 50 travailleurs en moyenne est tenue par la loi d'organiser tous les 4 ans des élections sociales en vue de constituer un Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). Si la moyenne est de 100 travailleurs, il faut en plus organiser un scrutin pour désigner un conseil d'entreprise (CE).

Lors de ces élections sociales, les travailleurs désigneront les collègues qui représenteront les intérêts des travailleurs au sein de l'organisation. Ils seront ainsi par exemple informés des conditions de travail et de la politique de prévention (via le CPPT) ainsi que de la situation économique-financière (via le CE) et auront leur mot à dire.

Pour déterminer si un employeur dépasse ou non les seuils d'oc-

cupation, on ne considère pas uniquement l'entité juridique de l'organisation, mais aussi l'unité technique d'exploitation ou UTE – laquelle est déterminée par la cohésion sociale et économique entre les entités. Le seuil des élections sociales ne se contourne donc pas en répartissant ses travailleurs entre plusieurs entités juridiques plus petites.

Pour déterminer la moyenne de travailleurs, on tient compte du nombre moyen habituel de travailleurs pendant la période de référence préalablement définie: entre le 1er octobre 2022 et le 30 septembre 2023.

Il faut bien prendre en compte tous les travailleurs visés par la réglementation, tels que les personnes qui suivent une formation professionnelle, etc...

## **COMMENT ORGANISER DES ÉLECTIONS SOCIALES?**

La procédure administrative d'organisation des élections sociales est régie par la loi.

Elle suit un calendrier fixe et dure exactement 150 jours.

Les prochaines élections auront lieu en mai 2024. Cela signifie que le coup d'envoi sera donné en décembre 2023.

Mais, même dans les mois qui précèdent, beaucoup de choses doivent être faites en coulisses.



“

**LAURA BERTRAND**

MANAGING LEGAL CONSULTANT PME  
CHEZ **SD WORX**, À PROPOS DES  
ÉLECTIONS SOCIALES EN ENTREPRISE.

”

Il est donc temps de décider comment vous allez aborder ce processus. Ceci est d'autant plus vrai pour ceux qui n'ont jamais organisé d'élections sociales auparavant.

**QUELLES SONT LES TÂCHES  
DU CONSEIL D'ENTREPRISE (CE)?**

**Les 4 tâches d'un conseil d'entreprise sont les suivantes:**

1. Partager avec les travailleurs les informations économiques, financières et sociales de l'entreprise.
2. Conseiller: si l'employeur souhaite apporter des changements dans son organisation qui ont une influence sur les travailleurs (par exemple, la fermeture d'un service), il doit au préalable demander l'avis du conseil d'entreprise.
3. Décider: si l'employeur établit un nouveau règlement de travail ou fixe des jours fériés de remplacement, il doit également présenter ces sujets au conseil d'entreprise, qui donnera son avis et fera valoir le point de vue des travailleurs.
4. Contrôler: le conseil d'entreprise veille à ce que l'entreprise respecte le droit du travail et garantisse la protection sociale des travailleurs.

**QUELLES SONT LES TÂCHES  
DU COMITÉ POUR LA PRÉVENTION ET  
LA PROTECTION AU TRAVAIL (CPPT)?**

**Les 4 tâches principales du CPPT sont les suivantes:**

1. Conseiller: le CPPT donne des conseils sur la politique de bien-être, le plan de prévention et le plan d'action

annuel de l'entreprise. Pour certaines questions connexes, le comité doit également donner son accord.

2. Prendre des initiatives: le Comité fait des propositions pour améliorer le bien-être des travailleurs.
3. Traiter les plaintes: le CPPT assure le suivi de toutes les plaintes des travailleurs concernant leurs conditions de travail.
4. Partager les informations: le comité reçoit des informations financières et sociales de l'entreprise et les partage avec les travailleurs.

SD Worx vous aide à déterminer si vous devez organiser ou non des élections sociales, et vous accompagne tout au long du processus.

SD Worx dispose d'une plateforme en ligne qui permet le cas échéant à l'employeur de garder le contrôle à toutes les étapes de la procédure.

Pour plus d'informations, visitez notre site thématique:

**INFORMATIONS**

📄 [www.sdworx.be/ElectionsSociales](http://www.sdworx.be/ElectionsSociales)

## COIN LECTURE & CULTURE

LIVRE

L'ART D'ACCOMMODER LA VIEILLESSE

DE GENEVIÈVE DELAISI DE PARSEVAL

ÉDITIONS ODILE JACOD

2022



### Et si vieillir, c'était aussi grandir ?

Que veut dire vieillir ? Ce temps de la vieillesse trop souvent réduit au déclin n'offre-t-il pas justement un nouveau défi pour l'esprit ? Ne permet-il pas de faire une nouvelle lecture de son existence, de son histoire familiale, voire de vivre une seconde vie ?

Au fil d'un texte vif et alerte qui nous emmène sur des chemins inattendus, Geneviève Delaisi de Parseval nous offre un regard décalé sur l'énigme qu'est la vieillesse. Sans nier la réalité du vieillissement, l'auteure invite à considérer cette période de la vie de façon différente et positive. **Une approche de la vieillesse stimulante et pleine d'espoir.**

LIVRE

LA FORCE DE LA CARESSE

DE VÉRONIQUE LEFEBVRE DES NOËTTES

ÉDITIONS DU ROCHER

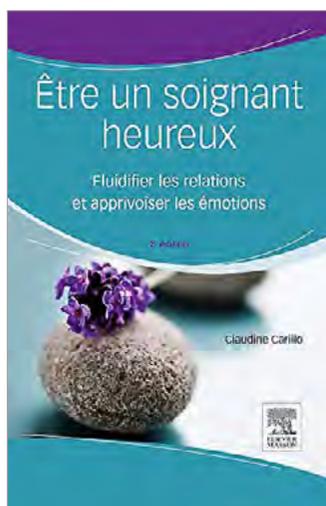
2022



### Réinscrire la caresse au cœur des soins

Dans le monde du soin, on confond trop souvent l'efficacité avec une froideur impersonnelle. Pourtant, une main qui se pose sur notre bras peut apaiser bien des chagrins, des douleurs et des souffrances. Mais d'où vient le pouvoir de ce geste ancestral, la caresse ? Que pensent les philosophes du rôle du toucher dans notre rapport à l'autre ? Que disent les scientifiques de son effet sur notre santé physique et mentale ?

Un livre qui nous invite ici à redécouvrir le sens du toucher et à réinscrire, par la caresse, de l'humain au cœur des soins.



## Fluidifier les relations et apprivoiser les émotions

Les études scientifiques et les reportages dans les médias témoignent du malaise croissant des soignants. Ce livre, construit autour de témoignages, offre une superbe opportunité pour les soignants d'explorer leur pratique et de prendre conscience de certaines subtilités de la relation humaine. Les thèmes évoqués concernent les préoccupations quotidiennes : relations soignants-patients, bientraitance et gestion de la violence, coopération entre soignants et familles, relations professionnelles, stress et émotions. Au fil des cas présentés, l'auteure invite le lecteur à une démarche d'analyse et de réflexion.

Le style direct, stimulant et même humoristique de l'auteure vise à dédramatiser des situations difficiles, à les analyser soi-même et à trouver des solutions **individuelles ou collectives**. L'ouvrage propose des éclairages parfois inédits, qui s'inspirent d'expériences comparées et de différentes approches de la communication et de la gestion du stress en situation de crise adaptées aux besoins spécifiques des soignants.



## Partir comme on l'a décidé

*Le 9 février 2015, elle a fêté ses 80 ans. Elle a encore dansé, elle a encore ri.  
Le 13 février 2015, elle est partie, c'était prévu. Elle souffrait d'une pathologie lourde.*

Christiane est partie comme elle l'avait décidé. Catherine Rombouts, fille de Christiane et photographe, et Sophie Richelle, historienne, racontent dans un livre à deux voix, en texte et en images, la fin de vie de Christiane.

En Belgique, l'euthanasie est permise dans le cadre strict de la loi depuis 2002. Ce livre offre un aperçu des réalités qu'elle recouvre. Pour Christiane et pour d'autres, la possibilité de ce choix a permis une mort plus digne, en accord avec leur définition de la vie. Cet ouvrage, poignant et sensible, a pour ambition de faire avancer le débat au sein de notre société.



## Se relever quand on aime son métier

Anna, Théo et Lucie sont tous les trois frappés par un mal sournois. Il est venu à bas bruit, par accumulation : surcharge de travail, manque de reconnaissance, absence de contrôle, etc. Ils finissent à terre, même s'ils aiment leur métier.

Dans cette BD novatrice, on suit ces personnages dans leur quotidien, on décrypte les mécanismes du burn-out, ses causes, les conséquences... Et la façon dont on peut s'en sortir, du diagnostic au parcours de soin. C'est éclairant, parfois drôle et toujours utile. Un ouvrage intéressant sur les mécanismes, les causes, les thérapies et tout ce qui peut vous aider à comprendre et à surmonter le burn-out.



## La voie des soignants

Le podcast « La voie des soignants » donne un coup de projecteur sur les professionnels de santé. Quel est leur parcours? Où trouvent-ils de la motivation? Jusqu'où sont-ils dévoués à leur travail?

Créé par Maxime Klein, infirmier et cofondateur de Mediflash, ce podcast a pour objectif de redonner envie aux jeunes générations de se lancer dans les métiers du soin et de légitimer ces héros du quotidien.



## Vieillesse et dépendance, la vie sous contrainte

Le vieillissement annoncé de la population pose la question de sa prise en charge. Des hospices du 19<sup>e</sup> siècle aux maisons de repos, le sort des personnes âgées n'en finit pas de susciter des débats virulents.

Protéger et soigner, d'un côté, contrôler ou contraindre de l'autre. Comment la prise en charge de la vieillesse dépendante est-elle pensée et quels moyens lui sont dédiés? Comment vit-on en maisons de repos? Quelles relations s'établissent entre résidents et soignants? Quelle place pour l'intimité, la sexualité en institution? Quelles alternatives à la maison de repos classique face au nombre grandissant de cas d'Alzheimer? Ce sont quelques-uns des questionnements qui traversent cette série documentaire.

Une série de **Jérôme Sandlarz**, réalisée par **Anne Fleury**.



Le magazine de Femarbel est édité à 2000 exemplaires par Femarbel asbl - Fédération des maisons de repos.  
Il est également accessible en lecture sur notre site Internet [www.femarbel.be](http://www.femarbel.be) sous l'onglet Publications.

**Éditeur responsable:** Marc Verbruggen - Président

**Siège social:** rue royale, 55, bte 6, à 1000 Bruxelles. Tél. 02 414 05 25

**Numéro d'entreprise:** 0409.350.688

**Rédaction:** Staff Femarbel & Gaëlle Hoogsteyn (journaliste indépendante)

**Conception graphique et mise en page:**  
Vincent Van Meerbeeck - Atelier Relay srl

**Photographe:** Fred Beard.

**Banques d'images:** Gettyimages, iStock et Shutterstock

**Coordination de l'édition:** Kathrine Jacobs - METIS COMMUNICATION

**Impression et routage:** LIGUE BRAILLE

**Votre publicité dans Femarbel / le Mag:** Louis-Philippe Kistenberg  
[lp.kistenberg@femarbel.be](mailto:lp.kistenberg@femarbel.be)

**Merci aux auteurs externes qui ont contribué à ce numéro.**

**Une idée ? Un article à proposer ?**

**Un projet à promouvoir dans le cadre de ce magazine ?**

N'hésitez pas à contacter notre **rédacteur en chef**: Christian Radermecker  
[c.radermecker@femarbel.be](mailto:c.radermecker@femarbel.be)

**Vous désirez adapter le nombre d'exemplaires reçus ?**

Contactez-nous via [info@femarbel.be](mailto:info@femarbel.be)

**Nos partenaires:**



# FEMARBEL REMERCIE SES PARTENAIRES

POUR LEUR SOUTIEN  
AUPRÈS DE SES MEMBRES

