



**FEMARBEL**

FÉDÉRATION DES MAISONS DE REPOS

---

# LE MAG

N°7 | SEMESTRIEL | JUIN 2024

---

## SPÉCIAL ÉLECTIONS: L'HEURE DES CHOIX

**2-7**

ACTUALITÉ

Hébergements pour aînés :  
Qu'en disent les partis ?

**8-27**

REPORTAGE

« Mémorandum Tour »  
Des politiques  
en maison de repos

**30-31**

FORMATIONS

Synthèse des obligations de  
formation destinées au personnel  
des maisons de repos



---

# SOMMAIRE

---

**2 - 7**

**ACTUALITÉ**

Hébergements pour aînés :  
Qu'en disent les partis ?

**8 - 27**

**REPORTAGE**

« Mémorandum Tour »  
Des politiques  
en maison de repos

**28 - 29**

**SD WORX**

Deal pour l'emploi : les nouvelles  
obligations de formation

**30 - 31**

**FORMATIONS**

Synthèse des obligations  
de formation destinées au personnel  
des maisons de repos

**32 - 33**

**E-LEARNING**

Rappel des avantages

**34**

**FEMARPAQ**

Femarbel au service de la qualité

**35 - 37**

**COIN LECTURE  
ET CULTURE**

# ÉDITO

PAR VINCENT FRÉDÉRICQ  
Secrétaire général de Femarbel

Dans moins d'un mois, les belges retourneront aux urnes pour la première fois depuis cinq ans. Pour le secteur de l'hébergement adapté aux aînés, le bilan de la législature qui s'achève est contrasté. Si en Wallonie, de nombreux efforts ont été accomplis pour permettre aux établissements de se redresser rapidement suite à la crise du Covid, force est de constater que la situation fut tout autre à Bruxelles. En raison d'un positionnement que je n'hésite pas à qualifier d'idéologiquement borné, la politique menée par le Ministre Maron a pesé très négativement sur la situation des établissements privés bruxellois de sorte que nombre d'entre eux (17 à ce jour depuis 2021) ont dû se résoudre à fermer leurs portes. Une trop longue absence de programmation suivie de la mise en place d'un mécanisme de récupération des places inoccupées sans aucune considération pour la qualité des services proposés, lui-même couplé avec une interdiction de cession des agréments, pourraient conduire à terme à un effacement de 30% du secteur des maisons de repos, dont une large majorité ont été bâties à partir de capitaux privés. Quand on connaît la situation financière de la Région bruxelloise en particulier, il y a vraiment de quoi s'inquiéter de l'avenir en matière d'accompagnement des aînés dans la capitale.

Tout au long de la campagne électorale, Femarbel a pris l'initiative de rencontrer les partis démocratiques. À Bruxelles d'abord, où nous avons fait le tour des formations de la majorité et de l'opposition ainsi que des centres d'études des différentes formations politiques à un moment où ils étaient occupés à rédiger les programmes. Pour certains, nous avons cherché à les convaincre de la nécessité de changer de cap. Pour d'autres,

nous les avons encouragés à poursuivre leur effort afin de garantir à chacun de pouvoir bénéficier d'un accompagnement en fin de vie qui soit adapté à ses besoins et à ses moyens. Nous sommes venus lors de chaque rencontre sur les difficultés liées à la pénurie de personnel, sur la nécessité de revoir les normes d'encadrement qui, aujourd'hui encore, reposent pour une bonne part sur un modèle hospitalier vieux de 40 ans et qui ne répond plus vraiment aux besoins des aînés d'aujourd'hui. Nous avons insisté sur l'augmentation constante de la charge administrative qui pèse sur les établissements et qui empêche nos professionnels d'exercer leur vrai métier au service des résidents. Des solutions existent pour y faire face. Elles

## Tout au long de la campagne électorale, Femarbel a pris l'initiative de rencontrer les partis démocratiques.

doivent être mises en œuvre. Enfin, nous avons plaidé en faveur d'un nouveau modèle de maison de repos, non plus perçues en opposition avec l'aide et les soins à domicile, mais bien en partenaires de l'ensemble de la chaîne d'accompagnement des aînés. Une maison de repos conçue non comme un lieu où l'on met les vieux à l'écart lorsque plus aucune autre solution n'est possible, mais bien comme un pôle d'accompagnement et

d'activités, centré sur les besoins des aînés mais toujours en lien avec son tissu social environnant. Pour plus de détails, je me permets de renvoyer le lecteur intéressé vers notre mémorandum.

Enfin, entre le 1<sup>er</sup> février et la première quinzaine d'avril, nous avons organisé une série de visites immersives en maison de repos. Les responsables politiques invités ont eu l'occasion de partager le quotidien en maison de repos et de se mettre dans la peau de celles et ceux qui y vivent ou qui y travaillent. Une immersion dans un établissement, en contact avec le personnel et les résidents, est de nature à permettre de mieux appréhender encore la réalité de nos métiers et des besoins des plus âgés. C'était là notre pari au départ et, à en juger par les retours positifs que nous avons reçus, je crois que nous l'avons rencontré. Nous proposons un compte-rendu complet de ces visites dans ce numéro spécial élections intitulé «l'heure des choix». Et pour vous aider à bien choisir le 9 juin prochain, nous nous sommes livrés à une analyse ciblée des programmes des différents partis ou mouvements politiques significatifs. Nous les avons interrogés afin d'approcher au plus près la réalité de leurs intentions pour les cinq prochaines années. Si la manière dont est envisagé l'avenir de nos aînés n'est sans doute pas le seul critère d'un choix politique, force est d'admettre qu'il est pour nous essentiel.

Le travail continue et Femarbel sera bien entendu présent lorsqu'il s'agira de négocier et de former de nouveaux gouvernements en Wallonie et à Bruxelles. La suite donc, dans un prochain numéro.

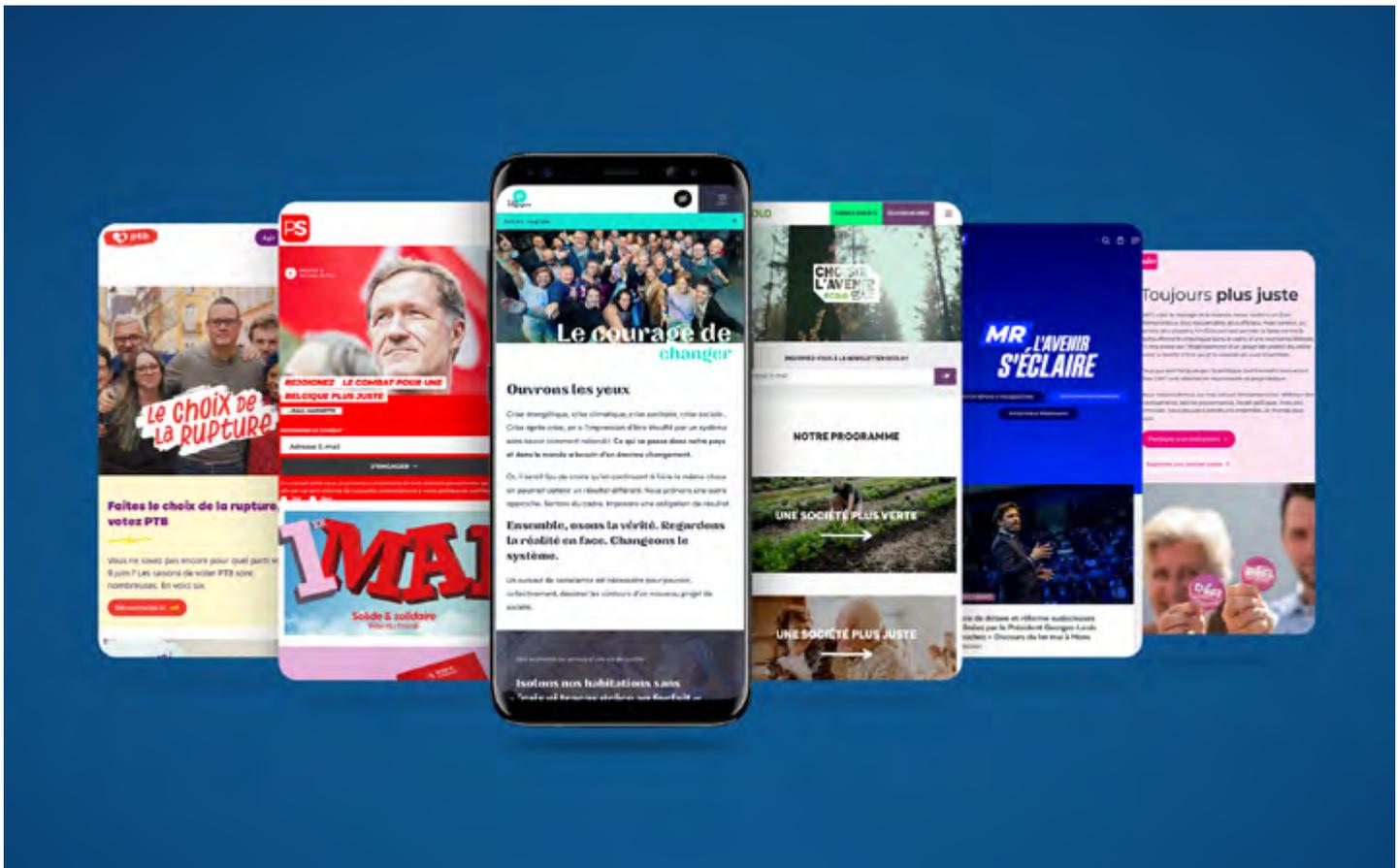
Bonne lecture!

## ACTUALITÉ

PAR CHRISTIAN RADERMECKER  
Rédacteur en chef

# HÉBERGEMENTS POUR AÎNÉS: QU'EN DISENT LES PARTIS ?

Force est de constater que la question du vieillissement de la population et de l'accompagnement des personnes très âgées est très peu présente dans les débats organisés ou relayés par les médias en cette période de campagne électorale.



Au cours des cinq prochaines années, les pouvoirs publics vont, pour la première fois, être directement confrontés au phénomène du vieillissement de la population. Pour connaître les réflexions et, mieux encore, les intentions des différents partis en

la matière, il y a lieu de se plonger dans leurs programmes. C'est ce que nous avons fait en nous focalisant sur cinq thématiques présentes dans notre mémorandum et pour lesquelles Femarbel a exprimé sa préoccupation ou son point de vue. La présente ana-

lyse n'a aucune prétention à l'exhaustivité (les programmes des partis font parfois plusieurs centaines de pages...) mais tente un rapide tour d'horizon des propositions relatives au vieillissement et en particulier celles liées à l'hébergement adapté pour les aînés.

## PERCEPTION DE LA MAISON DE REPOS

Pouvoir vieillir à domicile est sans nul doute l'espoir de chacun d'entre nous. Peu de gens en effet rêvent d'entrer en maison de repos, trop souvent perçue comme le dernier lieu de vie avant la mort. Certains partis exploitent ce sentiment de rejet pour justifier leur politique : tout doit être fait pour éviter la maison de repos et, à tout le moins, pour postposer au maximum l'entrée « dans ce type d'établissement ». Ainsi, par exemple, Défi propose comme objectif, au travers d'une offre de services adaptés, de « reporter le plus tard possible le transfert du parent en maison de repos et de soins ». Dans le même sens, Ecolo affirme que « l'avenir est à l'aide à domicile, aux centres de jour, aux réseaux d'entraide de quartier. Le transfert vers des maisons de repos des personnes en perte d'autonomie est souvent douloureux et coûteux. Il vaut dès lors mieux soutenir les solutions qui per-

mettent d'éviter de recourir aux maisons de repos en désespoir de cause ». Ces visions très négatives de la maison de repos en font des lieux de mort. On n'y entre que lorsque plus rien d'autre n'est possible, quand les aidants-proches sont épuisés, quand le niveau de dépendance est devenu tel qu'aucune alternative n'est désormais plus possible.

D'autres partis développent ce que l'on pourrait appeler une vision plus réaliste du vieillissement, davantage perçu comme un processus évolutif face auquel nous ne sommes pas tous égaux. D'où la nécessité de disposer d'une offre diversifiée et adaptée aux besoins des personnes en fonction de leur situation. Ainsi, pour Les Engagés, « cela passe pour une réflexion sur le continuum de prise en charge plus intégré : entre l'habitat communautaire, les résidences-services, les centres de jour et les maisons de repos. Si ces structures sont proches les unes des autres (dans un même quartier), il y aurait la possibilité de travailler de manière com-

Pour connaître  
les intentions  
des partis,  
nous nous  
sommes  
plongés  
dans leurs  
programmes

plémentaire et intégrée, avec par exemple, un partage du personnel entre institutions, avec une possibilité de passage plus fluide du résident d'une structure à l'autre, tout en évitant les déracinements permanents de la personne. Il serait aussi intéressant d'avoir sur le site des maisons de repos une offre plus diversifiée, pour les personnes âgées plus valides (catégories O et A) ou de réaffecter certaines ailes des maisons de repos



**Tous les partis insistent sur la nécessité de garantir la dignité des personnes et de lutter contre toutes les formes de maltraitances dont les aînés peuvent être les victimes, tant chez eux qu'en institution.**

actuelles pour de nouveaux services plus adaptés». Cette vision d'un renforcement de la transversalité des services à l'intention des aînés est également défendue par le PS au travers notamment d'une politique de coordination des soins de santé mentale et d'une volonté d'extension de la liste d'interventions des services d'aide aux familles (SAFA), y compris en milieu institutionnel comme les maisons de repos. Le MR quant à lui veut «*permettre l'utilisation des espaces au sein des institutions pour d'autres activités que l'accueil et l'hébergement des personnes âgées (par exemple : crèche, coworking, commerce de proximité). La place des séniors aux côtés des jeunes pourra aussi leur permettre un partage de savoir dans le cadre par exemple des écoles de devoirs*». La maison de repos est vue davantage comme un pôle d'activités autour et avec les aînés plutôt que comme un lieu de relégation en fin de parcours.

## **DU MÉDICAL VERS LE BIEN-ÊTRE**

L'amélioration de la qualité de vie en maison de repos est une préoccupation partagée par tous. Ainsi, pour le MR, «*les maisons de repos doivent évoluer vers un modèle non plus uniquement centré sur l'hygiène et le médical, mais qui intègre davantage le bien-être et les besoins des résidents*». Ecolo estime également que «*beaucoup de maisons de repos (et de soins) ont été pensées comme des établissements de santé, avec une vision hygiéniste, et non comme lieu de vie. Il est fondamental d'améliorer ces espaces de vie pour augmenter le bien-être de celles et ceux qui y résident et y travaillent*». En guise de proposition, le parti vert propose qu'«*un pourcentage (lequel ?) du subside (lequel ?) perçu par la structure soit conditionné à un projet concret pour améliorer la qualité de vie et la participa-*



tion des résidents». Tant le PS que les Engagés entendent œuvrer à des solutions innovantes pour assurer la qualité dans les maisons de repos au travers notamment des modèles Tubbe et Montessori, qui favorisent le respect du libre-arbitre et la participation maximale des résidents aux décisions qui les concernent. Il s'agit notamment de prévoir, au sein des institutions, des espaces permettant de reproduire des activités « comme à la maison ». Tous insistent sur la nécessité de garantir la dignité des personnes et de lutter contre toutes les formes de maltraitements dont les aînés peuvent être les victimes, tant chez eux qu'en institution. Des attentions particulières sont également réservées à la garantie d'accès à la culture et aux activités sportives (Ecolo), au respect des droits des personnes LGBTQIA+ (Ecolo, PS, MR), à la présence d'animaux dans les établissements (Défi, Ecolo, PS), à l'exercice du droit de vote (PS, Ecolo). Ces questions font cependant peu débat et ne suscitent guère d'oppositions majeures.

## LIBERTÉ DE CHOIX DES RÉSIDENTS: LA PLACE DU SECTEUR PRIVÉ COMMERCIAL

Plus difficile est la question du type de structure: publique, associative ou privée. Pour le MR, les choses sont claires: « Le critère de l'accessibilité géographique ainsi que celui du prix de la maison de repos déterminent généralement le choix de la personne âgée et/ou de sa famille. Le type de structure, qu'elle soit publique, associative ou privée, n'est que secondaire pour la personne en perte d'autonomie. La qualité de l'encadrement et des soins doit, quelle que soit la structure, être garantie. Le MR soutient les initiatives privées et défend donc le libre choix de la personne âgée et l'absence de toute discrimination quel que soit le choix du lieu de vie ». Ce positionnement correspond parfaitement à celui que nous défendons dans le cadre de notre mémorandum. Aux antipodes, on retrouve le PTB dont l'objectif affiché est de « réduire le pourcentage maximum possible de maisons de repos commerciales en Wallonie (actuellement de 50%) à 25% d'ici 2035 » et surtout Ecolo dont l'objectif est de « réduire autant que possible l'emprise des entreprises commer-



Christian Radermecker

ciales sur le secteur des services aux aînés, en particulier en ce qui concerne les MR et MRS. Nous voulons modifier les législations en vigueur afin de limiter le pourcentage de lits qui seraient concédés au marché privé commercial ». À deux reprises dans son programme (il ne peut dès lors s'agir d'une

**Lorsque nous  
avons rencontré les  
différents partis  
à l'occasion de la  
présentation de  
notre mémorandum,  
nous avons  
beaucoup insisté  
sur la nécessité  
d'engager une  
réforme des normes  
de personnel.**

formulation maladroite), Ecolo va même amalgamer la lutte contre la maltraitance à l'égard des aînés et la réduction de l'emprise des entreprises commerciales sur le secteur des services aux aînés. Quant au PS, son propos est mesuré. Les socialistes, on le sait, veulent lutter contre la marchandisation du secteur de l'accueil, de l'hébergement et du soin. « Une clé de répartition faisant la part belle aux secteurs public et associatif serait un premier pas vers cette démarchan-

disation du secteur. Un autre levier réside dans la manière d'innover dans le chef des pouvoirs publics pour inciter à la création de structures d'accueil subventionnées pour répondre à la diversité des besoins des aînés ». Il est à noter que si tous les partis de gauche souhaitent réduire la place du secteur privé commercial dans le secteur des maisons de repos, aucun n'indique clairement l'ampleur des investissements qui devront être réalisés par les autorités publiques, soit directement, soit via le secteur associatif, pour répondre à l'évolution croissante des besoins d'hébergements adaptés pour les aînés. Seul le PTB prend un engagement clair: « d'ici 2025, nous construirons annuellement 15 établissements d'hébergement de 80 lits dans le secteur public et associatif afin de répondre à l'augmentation des besoins en matière de maisons de repos et de maisons de repos et de soins ». Clair oui, mais à notre sens peu crédible si l'on se penche sur la situation budgétaire de nos entités fédérées. La question des moyens est pourtant centrale dès lors que l'on prétend répondre à la quasi-totalité des besoins d'hébergements en maison de repos par le seul recours aux deniers publics.

## PÉNURIE DU PERSONNEL ET RÉFORME DES NORMES

Lorsque nous avons rencontré les différents partis à l'occasion de la présentation de notre mémorandum, nous avons beaucoup insisté sur la nécessité d'engager une réforme des normes de personnel. Femarbel estime en effet qu'il est indispensable de renforcer de façon significative la flexibilité des normes d'encadrements en vue de permettre une augmentation effective du volume global de personnel et d'adapter plus soupagement les profils en fonction des besoins rencontrés dans les institutions directement au service des aînés. Le message semble avoir été bien reçu du côté du MR, qui indique dans son programme que « l'évolution du vieillissement de la population et du degré de dépendance des personnes doivent être intégrés dans les normes d'encadrement ». Pour le PS également il faut « renforcer les normes d'encadrement en maison de repos et maison de repos et de soins et les subventionner afin d'offrir plus de

**Tous ont conscience de la nécessité de renforcer l'encadrement, peu s'interrogent sur la viabilité du modèle actuel. La crainte de fâcher certaines professions n'est peut-être pas étrangère à cette attitude prudente.**

flexibilité et de mieux répondre aux besoins et aspirations des personnes âgées. Il faut pouvoir introduire des prestations d'éducateurs A2, d'aides logistiques, d'administratifs ou encore du personnel d'hôtellerie dans les normes de financement du personnel (à tout le moins dans la partie A2)». Les Engagés sont, à cet égard, moins précis sur leurs intentions mais semblent conscients de la nécessité d'assouplir le cadre réglementaire et de mieux définir les fonctions des soignants en maison de repos. Quant aux écolos, ils considèrent qu'il « est indispensable de renforcer les normes d'encadrement (personnel soignant en suffisance, mais aussi personnel paramédical, d'accompagnement psychologique, ...). C'est aussi indispensable pour améliorer les conditions de travail du personnel et renforcer l'attractivité de ces métiers ». Si tous ont conscience de la nécessité de renforcer l'encadrement, peu s'interrogent sur la viabilité du modèle actuel. La crainte de fâcher certaines professions n'est peut-être pas étrangère à cette attitude prudente, voire quelque peu frileuse...



## **LA QUESTION DU PRIX D'HÉBERGEMENT**

Dernière étape dans ce petit tour d'horizon des programmes politiques. Assez curieusement, à l'exception du PTB et du PS, la question du prix d'hébergement des maisons de repos est relativement peu présente dans les préoccupations exprimées par les différents partis. Le PTB est très clair: « Nous plafonnons les tarifs des maisons de repos pour qu'ils ne dépassent plus le montant de la pension ». Les communistes ajoutent toutefois que « des mesures spécifiques sont prévues pour soutenir les maisons de repos associatives et publiques trop lourdement affectées par cette mesure ». PS et Ecolo affirment leur volonté d'encadrer les coûts d'hébergement qui sont en décalage avec les montants des pensions. Le PS défend l'idée d'instaurer une « facture maximale ». Les socialistes proposent de plafonner les frais réclamés aux résidents des MR/MRS et

d'indexer ce plafond sur l'augmentation de la pension légale tout en assurant le juste financement des infrastructures en place et à venir. « L'évolution des prix, en particulier dans certains secteurs et arrondissements, met en évidence que l'accessibilité financière des places en maison de repos s'est globalement restreinte ces dernières années ». Quant aux engagés et à Défi, ils reviennent avec l'idée d'une « couverture autonomie » conçue comme une nouvelle branche de la sécurité sociale qui pourrait garantir à chacun la liberté de choix de son lieu de vie et, en conséquence, permettre un soutien à la personne confrontée à des besoins en aide et en soins. Les Engagés précisent que « cette mesure d'un montant de 200 millions sera financée par le budget général des Régions. Elle permettra la création de 2500 emplois. Elle nécessite un préfinancement de quelques années afin de pouvoir engager les collaborateurs nécessaires à sa mise en place. En effet, une

fois mise en œuvre, les besoins doivent être couverts sur base des besoins de la population et non plus seulement suivant l'offre possible comme actuellement (on passe d'un principe d'action sociale à un principe de sécurité sociale). L'idée n'est pas neuve mais reste intéressante nonobstant son coût (qui nous paraît largement sous-estimé) probablement peu compatible avec l'état des finances wallonnes et surtout bruxelloises.

## PAS DE RÉELLES SURPRISES

Ce petit voyage au cœur des programmes des mouvements ou partis réserve finalement assez peu de surprises. Le MR reste sans conteste le meilleur défenseur du libre choix des personnes et de l'initiative privée. Le PS se caractérise par sa bonne

connaissance du secteur et de ses besoins ce qui, là non plus, n'est pas réellement une surprise vu qu'une ministre socialiste est, toujours actuellement, aux manettes du cabinet wallon de l'Action sociale et de la Santé publique. Le PS veut limiter l'importance du secteur privé des maisons de repos mais développe néanmoins une vision pragmatique fondée sur la réalité des besoins et leur évolution. Le programme des Engagés est, de ce point de vue, moins précis et reste axé sur des considérations plus générales. Il interroge cependant le modèle et avance des pistes de réflexion qui nous semblent utiles. Quant à Ecolo, il est clair que le parti n'aime pas les maisons de repos, surtout si elles sont organisées par le secteur privé. Maison de repos privée = maltraitance. Le leitmotiv est répété. Mais ce n'est pas une surprise non plus

vu la politique menée à Bruxelles par le Ministre Maron et le tort durable qu'elle a causé au secteur. Défi est assez peu disert sur la question des maisons de repos. « L'objectif est de reporter le transfert du parent en maison de repos le plus tard possible ». Mais à l'exception de cette considération, le programme n'en parle quasi pas. On ne peut que le regretter. Enfin, le PTB quant à lui prend des engagements à tour de bras : 12000 places en plus d'ici 2030, 15 établissements par an en plus à partir de 2025, augmentation du personnel, limitation du secteur privé à 25%, ... La facture pourrait être salée pour les pouvoirs publics et donc pour le portefeuille du citoyen. Car les pistes de financement, elles, restent pour le moins floues.



## Système d'appel pour maisons de repos et résidences services



**Câblé ou Wifi : Simple à installer**



**Simplicité et confort d'utilisation**



**Adapté pour les rénovations**



**Continuité avec les systèmes existants**



**Performance pour un prix imbattable**



[www.calsys.be](http://www.calsys.be)  
[www.electronic-design.be](http://www.electronic-design.be)  
+32 2 582 43 43

## REPORTAGE

PAR GAËLLE HOOGSTEYN

# « MÉMORANDUM TOUR » : DES POLITIQUES EN MAISON DE REPOS

La qualité de l'accompagnement au soir de la vie de chacun est sans nul doute la première préoccupation des responsables et du personnel des maisons de repos. Mais est-ce également l'objectif de nos responsables politiques ?



## Femarbel a invité quelques hommes et femmes politiques à partager, quelques heures durant, le quotidien des équipes et des habitants d'une maison de repos.

Pour permettre aux différents partis politiques de bien conscientiser les enjeux et d'approcher au plus près le travail et la vie en maison de repos, Femarbel a invité quelques hommes et femmes politiques à partager, quelques heures durant, le quotidien des équipes et des habitants d'une maison de repos. Toutes et tous ont répondu positivement à notre invitation.

Bruxelles, Liège, Mons, Manage, Wepion... Un peu partout en Wallonie et à Bruxelles, entre le 1<sup>er</sup> février et le 8 avril dernier, des maisons de repos affiliées chez Femarbel ont ouvert leurs portes à nos invités à l'occasion de « demi-journées d'immersion ». Au programme de ce que nous avons appelé notre « Mémoire tour » : visites des lieux de travail et de vie, discussions avec les équipes, rencontres avec les habitants,

participation aux activités et échange avec l'équipe de la fédération sur les besoins et attentes du secteur des maisons de repos.

Au cours de ces demi-journées, les responsables politiques que nous avons invités ont eu l'occasion de partager le quotidien

en maison de repos et de se mettre dans la peau de celles et ceux qui y vivent ou qui y travaillent.

Pour Christian Radermecker, responsable du projet chez Femarbel, « le postulat de départ était qu'une immersion dans un établissement, en contact avec le personnel et les résidents, permet d'appréhender au mieux la réalité de la vie en maison de repos et des personnes qui y travaillent. Notre objectif était avant tout de sensibiliser aux défis du grand âge à partir de situations concrètes, parfois propres aux établissements visités, mais souvent partagées par l'ensemble des acteurs de l'accompagnement et de l'hébergement des plus âgés ».

**On revient avec vous sur ces cinq journées hors du commun.**



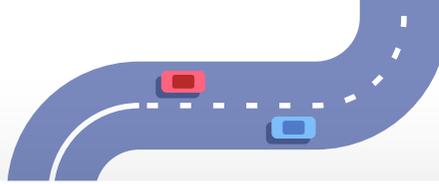
## « ORGANISER LE VIEILLISSEMENT AUTREMENT, C'EST POSSIBLE »



Le Mémorandum Tour débute le 1<sup>er</sup> février par la visite immersive d'une personnalité que l'on peut qualifier de « très à gauche » sur l'échiquier politique. Hasard de calendrier, Germain Mugemango, président du groupe PTB au Parlement de Wallonie, est notre premier invité. Rendez-vous lui avait été donné à la résidence « Les Jardins de Scailmont ». Situés en plein cœur de Manage, Les

Jardins de Scailmont ont la particularité d'accueillir uniquement des personnes atteintes d'Alzheimer ou d'autres troubles cognitifs importants. 100 résidents y vivent, « comme à la maison ».

Les Jardins de Scailmont, c'est une maison de repos pas tout à fait comme les autres. À l'opposé des établissements hyper médicalisés, on y vit surtout en communauté.



Dans la grande salle inondée d'un magnifique soleil d'hiver, remplie de monde, personne ne s'étonne de voir une dame âgée faire la vaisselle pendant qu'un autre pèle des légumes pour faire la soupe qui sera servie le midi. Ces activités du quotidien font partie intégrante du programme de réactivation. « *Cela peut paraître étonnant à première vue, mais cela répond à une vraie demande des personnes âgées* », explique Christian Bellaert, directeur de l'établissement. « *Nous nous positionnons comme une maison, où les personnes âgées vivent, et non comme une résidence. C'est d'ailleurs pour cela qu'ici nous préférons parler d'habitants. On leur donne la possibilité de continuer à faire ici ce qu'ils faisaient chez eux. Pour certaines personnes, contribuer à la vie de la communauté est essentiel. Faire la vaisselle, dresser la table, nourrir les poules, arroser les légumes... cela permet à chacun de se sentir utile, de conserver un rôle social et d'avoir une bonne raison de se lever le matin* », ajoute-t-il.

## UN JOYEUX BAZAR

C'est dans ce joyeux bazar que commence la visite du chef du groupe PTB au Parlement de Wallonie. « *Je n'avais pas du tout cette vision des maisons de repos* », avoue-t-il. « *Avant le Covid, c'était un secteur que je ne connaissais que de très loin, n'ayant personne de ma famille vivant dans ce type d'établissement* ». Germain Mugemangango faisait partie de la Commission spéciale qui a eu l'occasion de se pencher sur les réalités du secteur pendant la crise du Covid. Il revient à plusieurs reprises sur cet épisode vécu douloureusement par nombre de familles et d'établissements.

La visite se poursuit à l'extérieur, avec la découverte du poulailler et du potager, autogérés par les habitants. Ce jour-là, un petit poney shetland se trouve aussi dans la cour, tout prêt à recevoir les caresses



**Germain Mugemangango**,  
président du Groupe PTB  
au Parlement de Wallonie

des résidents. Certains employés amènent leur chien avec eux au travail, pour le plus grand plaisir des personnes âgées.

La maison de repos est située à côté d'une école dont les enfants viennent de temps en temps en visite. Les résidents sont aussi encouragés à aller régulièrement à l'extérieur. Le représentant du PTB s'étonne qu'ils puissent sortir de l'établissement malgré leurs troubles cognitifs. « *N'est-ce pas dangereux ? Et les familles ne sont-elles pas inquiètes ?* » Le directeur le rassure : des mesures sont prises pour pouvoir suivre les résidents qui sortent et garantir leur sécurité. Quant aux familles... « *Ce n'est pas toujours facile pour elles d'accepter cette organisation. Mais rapidement, elles se rendent compte des bienfaits que cela apporte à leur parent. Plus on est à l'écoute des besoins de nos habitants, plus on répond à leurs attentes, mieux ils se sentent* », assure-t-il.



Tubbe, Montessori... le personnel de l'établissement est sensibilisé aux approches centrées sur l'humanité et le respect de la personne. La direction a, par exemple, mis en place divers comités participatifs qui permettent aux habitants, mais aussi à leur famille et aux membres du personnel, de participer aux décisions qui sont prises (de la composition des menus au choix des sorties et même au recrutement du personnel).

Pour le personnel, ce cadre de travail stimulant et agréable, loin des stéréotypes souvent associés aux maisons de repos, est essentiel. « *Notre personnel est très engagé et nous avons d'ailleurs un taux d'absentéisme assez faible* », confirme le directeur.

## VERS DE NOUVELLES NORMES DE PERSONNEL

Aux Jardins de Scailmont, le personnel d'animation joue un rôle essentiel. Les membres du personnel ont tous une fonction qui leur est propre, mais chacun d'entre eux accompagne aussi les résidents dans leur vie de tous les jours. « *Dans ce cadre, l'adaptation des normes de personnel est un point que nous aimerions voir enfin évoluer. Le personnel n'est pas seulement là pour « soigner »*. Les normes auxquelles nous sommes soumis sont calquées sur celles des hôpitaux, mais les besoins en maison de repos sont tout à fait différents », explique le directeur. Christian Radermecker explique que la Flandre a intégré dans sa norme de financement un niveau d'encadrement en personnel d'animation. Ce n'est pas le cas en Wallonie et à Bruxelles, même si de nouvelles possibilités existent désormais de recourir davantage à des éducateurs plutôt qu'à du personnel de soins au sens strict. « *La distinction entre le soin et l'accompagnement commence seulement à être connue et surtout reconnue* », déplore

le directeur. Tout le monde s'accorde sur l'obligation de garantir des services et des soins de qualité. Pour y arriver, Femarbel estime indispensable de renforcer la flexibilité des normes d'encadrement. L'objectif: permettre une augmentation du personnel et adapter plus soupagement les profils selon les besoins dans les institutions.

Cette distinction entre les normes pour le personnel soignant et le personnel de réactivation, Germain Mugemangango ne la connaissait pas. « J'entends qu'elle est essentielle pour les seniors, mais aussi pour la viabilité financière des maisons de repos », constate-t-il. « On voit vraiment ici qu'il est possible d'organiser le vieillissement de la population de manière humaine. Qu'y a-t-il derrière le fait que les gens veulent rester chez eux le plus longtemps possible? Davantage de transparence serait sans doute nécessaire pour rassurer les personnes qui

ont des craintes. Merci donc à Femarbel pour cela. Et qu'en est-il des moyens alloués au secteur? Sont-ils suffisants? Mon impression est que ce n'est pas le cas, alors que le vieillissement de la population est bien réel », conclut Germain Mugemangango.

Certes, lors de cette visite, le responsable PTB n'a pas manqué de rappeler le positionnement de son parti. Pour lui, le secteur privé commercial n'a pas sa place dans le secteur de l'hébergement pour les personnes âgées. Il s'agit pour lui d'une mission de service public qui ne peut être rencontrée que par les CPAS ou par le secteur associatif. Cela tombe bien puisque Les Jardins de Scailmont sont organisés sous la forme d'une ASBL. Christian Radermecker lui rappelle cependant que les normes à respecter sont les mêmes pour tous, quel que soit le pouvoir organisateur et que le souci d'un niveau élevé en matière de qualité suppose que

l'établissement puisse générer des moyens d'investissements. De son côté, Christian Bellaert confirme que les réalités vécues par les établissements et les directions en particulier sont très comparables. « Qu'on soit dans l'associatif ou le commercial, les contraintes sont les mêmes ». En tout état de cause, il faut veiller à ce que le navire reste à flot. Les pouvoirs publics ont avant tout la responsabilité de garantir à tout citoyen, s'il est âgé, de pouvoir bénéficier des mêmes droits, en particulier celui de choisir son lieu de vie. Pour Femarbel, cette exigence dépasse largement le cadre idéologique entre secteurs (public, privé associatif ou privé commercial) et touche au respect des droits fondamentaux de la personne âgée, en particulier celui de bénéficier en toutes circonstances des soins et de l'accompagnement requis en fonction de son état de santé. Sur ce point en tout cas, peut-être faudra-t-il d'autres visites pour convaincre notre interlocuteur... 



**TULL IT**

## Le **Wi-Fi** en maison de repos

**Incontournable. Indispensable.**

- **Facilite votre travail** au quotidien
- Permet d'assurer une **traçabilité optimale**
- Sans ralentissements, coupures ou interférences

**TULL IT**

**+ de 2.500 bornes Wi-Fi en gestion en Belgique**

**Votre étude de couverture OFFERTE jusqu'au 30 juin 2024 !**

 **0800 29 766**  **info@tull-it.com**

MONS

2

12 MARS 2024

Seniorissim

## « POUR DÉGAGER DU TEMPS, IL FAUT RÉDUIRE LA (SUR)CHARGE ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL »



Direction Mons pour la deuxième étape du Mémorandum Tour. C'est à la résidence Seniorissim que nous avons prévu de rencontrer Georges-Louis Bouchez, président du MR. Le rendez-vous est fixé à 9h et pas question d'être en retard puisque la visite commence par un petit-déjeuner avec les résidents, de quoi se mettre directement dans le bain.

Située près de la rue commerçante de Mons, la maison de repos Seniorissim est un grand bâtiment de 5 étages qui propose 118 places auxquelles s'ajoutent 12 résidences services. L'établissement dispose aussi d'un agrément spécifique pour les cas de coma. David Ducro, directeur de l'établissement, nous accueille et nous invite à nous rendre directement dans la salle à manger où les résidents nous

attendent pour un petit-déjeuner carnavalesque. D'ailleurs, ils ne nous ont pas tout à fait attendus puisque lorsque nous les rejoignons, la musique résonne déjà. Toute l'équipe s'est déguisée et fait la chenille avec une dizaine de résidents. « Nous organisons des petits-déjeuners thématiques une fois par mois. La marque de fabrique de notre maison de repos, c'est l'ambiance », explique David Ducro. Le directeur diminue ensuite le son afin de présenter Georges-Louis Bouchez qui est accompagné pour l'occasion de sa colitière Julie Taton, souvent reconnue par les résidents en sa qualité d'animatrice télé et radio, et de Violaine Herbeaux du Centre Jean Gol. Il leur explique pourquoi ils sont là avec eux ce matin. Une équipe de RTL-TV est présente. Un reportage sur la campagne de Julie Taton est en préparation. Il sera diffusé au lendemain des élections. Les résidents – surtout les dames – sont très heureux de rencontrer le président du MR. Ni une ni deux, celui-ci, ses accompagnatrices et le staff de Femarbel se retrouvent embarqués dans la ronde et jouent le jeu de bon cœur. Autour d'un café et d'un croissant, tous prennent ensuite le temps de discuter avec les joyeux fêtards.



Georges-Louis Bouchez,  
président du MR

commun y est organisé. Au milieu des résidents se baladent en effet un chien, deux lapins et trois cochons d'Inde. « Régulièrement, en partenariat avec une association, nous faisons venir ces animaux afin que les résidents puissent les caresser. Cela les aide à se détendre et à se reconnecter à leurs sensations. C'est vraiment un moment privilégié pour eux », poursuit le directeur. Et pour Georges-Louis Bouchez aussi, puisqu'il se partage un cochon d'Inde avec une résidente et qu'il est bien compliqué de le convaincre de poursuivre la visite dans la salle de réunion.

## NOTRE ATOUT, C'EST L'HUMAIN

Le moment est en effet venu pour Georges-Louis Bouchez d'en savoir plus sur la résidence Seniorissim. « Ici, on n'a pas les plus beaux murs. Notre atout, c'est l'importance accordée à l'humain et aux projets de vie individuels de nos résidents », commence le directeur. Dans un secteur qui a du mal à recruter, la résidence Seniorissim a mis en place un projet « Talent » qui permet aux employés de s'épanouir sur leur lieu de travail tout en trouvant des solutions innovantes au manque de moyens. « En misant sur les talents de chacun, nous organisons beaucoup d'animations qui ne nous coûtent pas très cher. Atelier de barde, musique, compositions florales... autant d'animations portées par le personnel qui plaisent aux personnes

âgées. » Et il semble bien que le modèle fonctionne, puisque la maison de repos affiche complet. « Les résidences services, en particulier, rencontrent un grand succès. Depuis la crise énergétique, la demande pour ce type de services, où tout est compris, a fortement augmenté », assure David Ducro. Un autre projet dont l'établissement est très fier est le projet « soins palliatifs » qui permet aux résidents de faire entendre leurs souhaits en matière de fin de vie. Enfin, la maison de repos est aussi très ouverte sur l'extérieur et a des partenariats avec plusieurs associations de Mons et des écoles. « Nous sommes fiers de ce que nous faisons », assure le directeur.

« Nous avons ici la preuve de ce qu'il est possible de faire quand on a une équipe qui fonctionne bien », intervient Vincent Frédéricq, Secrétaire général de Femarbel. « C'est très important que les partis politiques voient comment cela se passe réellement et se détachent de l'image des maisons de repos des années 1980. Le modèle change et s'adapte aux nouveaux besoins des résidents et des familles, y compris leurs besoins d'individualisation. On est loin d'une vie en collectif imposée. »

## DES MOMENTS PRIVILÉGIÉS

On change ensuite d'étage pour suivre un atelier de remise en forme. Georges-Louis Bouchez assiste aux exercices et encourage les participantes. L'une d'entre elles vient d'ailleurs l'aborder et lui raconte qu'elle aussi, autrefois, a fait partie du PRL. Très fière d'elle, elle revient un peu plus tard, avec sa carte officielle du parti. David Ducro nous emmène ensuite dans l'aile de déambulation sécurisée de la maison de repos. « Ici, les personnes en situation de démence ou désorientées peuvent circuler librement en toute sécurité », explique-t-il. « C'est essentiel pour leur bien-être et pour maintenir au maximum leur mobilité. » Un atelier hors du



## VERS UNE SOCIÉTÉ DU MOINDRE EFFORT ?

Vincent Frédéricq explique que l'enjeu commun aux trois Régions est celui du personnel. La pénurie ne cesse de croître alors qu'il y a déjà eu des revalorisations salariales significatives, notamment pour le personnel soignant. « *Que faut-il mettre en place alors ?* », interroge Georges-Louis Bouchez. Pour Vincent Frédéricq, il faut surtout travailler sur l'attractivité de ces professions, les conditions de travail et la revalorisation de ces métiers. Il faut également revoir les normes d'encadrement qui reposent sur un modèle hospitalier vieux de 40 ans. Enfin, il faut impérativement faire quelque chose pour lutter contre la surcharge administrative qui pèse sur les équipes et sur les directions. « *En 2024, c'est incroyable qu'on impose aux maisons de repos de faire encore tant de choses sur papier, alors que tous les*

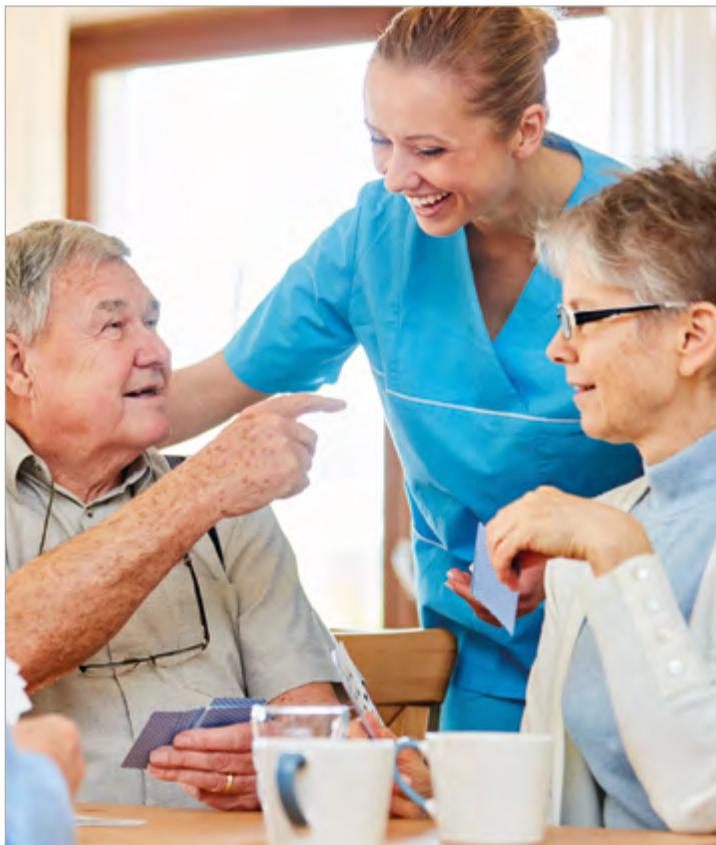
*flux sont automatisables* », s'insurge Vincent Frédéricq, qui insiste sur la nécessité d'aller vers une simplification des tâches administratives pour permettre aux directions et aux membres du personnel de se concentrer sur ce qui fait l'essence même de leur métier : le service aux résidents. « *Les relations avec les tutelles ont souvent tendance à s'inscrire dans un fonctionnement de défiance et 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 avec les habitants, les travailleurs et les familles.* »

## QUELLE VIABILITÉ POUR LE MODÈLE ACTUEL ?

L'organisation et le financement du vieillissement de la population tel qu'on le conçoit

aujourd'hui interpellent Georges-Louis Bouchez : « *Je me demande si le modèle actuel est encore viable dans une société de plus en plus individualiste. Ne serait-il pas nécessaire de faire évoluer le modèle vers plus de résidences services ? Une piste pour améliorer la rentabilité du secteur serait peut-être d'augmenter la mixité des logements. Pourquoi ne pas faire de tous les services des structures autonomes dans lesquelles les gens vivent ? Cela pourrait aussi être un levier pour faire davantage de liens entre les maisons de repos et les soins à domicile* », propose-t-il à chaud.

Pour le président du MR, les métiers des maisons de repos doivent aussi être revalorisés pour favoriser le recrutement. « *D'autant qu'ils sont essentiels et porteurs d'énormément de sens* », conclut-il. 📍



## Offrons plus à celles et ceux qui donnent tant.

TotalEnergies propose des contrats d'énergie attractifs et sur mesure aux membres de Femarbel.

Autre avantage, notre programme Pixel Partners : les membres de Femarbel qui sont clients de TotalEnergies peuvent faire bénéficier leurs personnels de tarifs exclusifs pour l'électricité et le gaz de leur maison.

Leurs salariés peuvent ainsi économiser plusieurs dizaines d'euros sur leur facture d'énergie, année après année, aussi longtemps qu'ils sont employés de l'entreprise.

Pour nous contacter, merci de scanner le QR Code.



**TotalEnergies**



E.R. TotalEnergies Power & Gas Belgium SA - Rue Saint-Laurent, 54 - 4000 Liège.

SCHAERBEEK

3

15 MARS 2024

Stephenson Garden

## « LES MESURES PRISES À BRUXELLES À L'INITIATIVE DU MINISTRE MARON VONT CAUSER LA PERTE DE 30% DES ÉTABLISSEMENTS »



C'est par un vendredi gris et pluvieux du mois de mars que nous avons donné rendez-vous à Rajae Maouane, co-présidente du parti Ecolo à Bruxelles. Malgré le ciel morose, l'établissement Stephenson Garden, où nous avons invité la candidate, est pimpant.

Situé dans un quartier mixte et verdoyant de Schaerbeek, l'établissement Stephenson Garden a été fondé en 2017 avec la volonté d'en faire une maison de repos indépendante et familiale, « comme avant ». « Nous avons pensé et conçu cette maison de repos comme un lieu de vie, ouvert sur le quartier, permettant à nos résidents de pro-

fiter de nos beaux espaces extérieurs», explique Vincent Pirson, co-fondateur et administrateur de Stephenson Garden. L'établissement propose en effet un cadre rare à Bruxelles, avec un très grand jardin et un bâtiment fraîchement rénové très lumineux. La maison de repos accueille une centaine de résidents et un étage entier est dédié aux personnes atteintes de démence.



**Rajae Maouane,**  
co-présidente d'Ecolo

## UN CADRE IDYLLIQUE, MAIS UNE SITUATION COMPLIQUÉE

Si le cadre est idyllique, la situation n'est toutefois pas rose... « Nous avons investi 13 millions d'euros dans la rénovation du bâtiment. C'était primordial pour nous d'offrir un cadre de vie agréable, moderne, connecté et parfaitement aux normes. Il nous a ensuite fallu six ans pour arriver à l'équilibre financier, car nous n'avons reçu le subside auquel nous avons droit qu'en 2023. Quand on dit que les maisons de repos privées gagnent des sommes folles sur le dos des résidents, rien n'est plus faux », explique Vincent Pirson.

Vincent Frédéricq, Secrétaire général de Femarbel, profite de cette intervention pour expliquer à Rajae Maouane les difficultés du secteur, en particulier à Bruxelles. « Je me dois de vous dire, Madame, que votre coreligionnaire, le Ministre Maron, n'est pas étranger à cet état de situation ». Aujourd'hui, c'est, entre autres, la récupération de 50% des lits inoccupés qui pose un réel problème. Vincent Pirson précise : « Sachant qu'une maison de repos n'est rentable qu'à partir d'un taux d'occupation supérieur à 90%, cela met notre maison de repos, mais aussi l'ensemble du secteur privé, en péril. D'autant qu'aucun nouvel agrément ne sera accordé au secteur privé tant que la part du secteur public ne sera pas remontée au-dessus des 50%. Or, le secteur public n'a pas

d'argent à investir alors que la population vieillit et que le nombre de demandes va considérablement croître dans les années à venir ». L'administrateur de la maison de repos déplore aussi la concurrence déloyale de certains établissements qui proposent des tarifs anormalement bas uniquement pour garder leur agrément. Et Vincent Frédéricq d'ajouter : « Avec le vieillissement de la population, il est essentiel de maintenir une offre de proximité. À Bruxelles, à cause de la récupération des lits inoccupés et des interdictions de cession de lits, on estime que 30% du secteur va littéralement s'écrouler à plus ou moins court terme. On peut se demander comment les pouvoirs publics à Bruxelles, dont on connaît la situation financière, pourront faire face à pareille situation. »

Personne ne conteste qu'il y a actuellement trop de places de maisons de repos à Bruxelles. La responsabilité en incombe aux autorités bruxelloises, qui ont négligé de mettre en place une programmation depuis plus de 20 ans. « La Wallonie a certes mis en place une programmation limitant à 50% la part du secteur privé commercial. Mais contrairement aux autorités bruxelloises, elle l'a fait de manière réfléchie, raisonnable et intelligente, en maintenant les possibilités de cession, ce qui a permis, sans aucun drame, au secteur de s'adapter ». Femarbel demande d'une part, que les cessions et les transferts puissent être immédiatement rétablis et, d'autre part, que la mécanique actuelle de récupération

des lits soit abrogée au profit d'un régime plus souple qui permet aux gestionnaires de s'adapter et qui tient compte des réalités et de la qualité des services propres à chaque établissement.

## UNE APPROCHE HUMAINE ET PERSONNALISÉE

La visite des lieux débute dans la salle commune, où l'on interrompt les résidents en pleine partie de Tic-Tac Boum. Après avoir fait les présentations, Rajae Maouane s'installe à table avec quelques habitants et écoute leurs confidences d'une oreille attentive. « Au début, j'avais peur de venir en maison de repos. Mais aujourd'hui, cela va mieux et je suis très content », raconte un homme âgé. « Tout le monde est vraiment gentil avec nous ici », rajoute une dame. Les échos des résidents viennent confirmer l'approche humaine et personnalisée dont nous parlait le gestionnaire.

Changement de lieu ensuite, direction les cuisines et la salle à manger. Rajae Maouane échange quelques mots en dialecte marocain avec une dame âgée qui semble apprécier de pouvoir s'exprimer dans sa langue. Elle passe ensuite spontanément au néerlandais avec un autre résident. La candidate s'étonne, car il n'est pas dans la culture marocaine de placer ses aînés en institution. Personnellement, elle ne connaît aucune



personne dont c'est le cas. « C'est donc d'autant plus intéressant pour moi d'être là aujourd'hui », assure-t-elle. Elle interroge aussi le personnel sur son parcours, ses motivations. « Ont-ils des chouchous ? » La visite de terrain se termine par un tour au jardin, malgré la pluie. « Nous utilisons énormément le jardin », explique Vincent Pirson. « À la belle saison, la majorité des résidents sortent tous les jours, ou presque. Nous organisons des jeux à l'extérieur et nous avons aussi un potager et des poules. Durant le Covid, ce jardin a aussi permis aux résidents de voir leur famille à l'extérieur », se souvient-il.

## LE PROBLÈME DES AMALGAMES

L'heure est venue pour Femarbel de faire le point sur ses attentes suite à une législature jugée difficile à Bruxelles.

Vincent Frédéricq remercie Rajae Maouane d'avoir répondu positivement à l'invitation de Femarbel ; il espère que sa visite augure d'un nouveau dialogue avec Ecolo. « Mais, à la lecture de votre programme, nous ne sommes pas rassurés : en effet, à deux reprises, des amalgames sont faits entre les maisons de repos et de soins privées et la maltraitance. Chaque parti peut avoir son opinion, mais des amalgames aussi grossiers sont tout simplement inacceptables ».

Le secrétaire général de Femarbel poursuit en rappelant à Rajae Maouane le nombre de mesures qui ont été imposées sans concertation suffisante. « Le Ministre Maron a beaucoup dit au parlement que ses réformes étaient concertées avec le secteur mais je dois de vous dire que ce n'était pas le cas ». Il souligne aussi l'importance de la transparence dans le secteur des maisons de repos et rappelle les difficultés de recrutement ren-

contrées depuis de nombreuses années, et plus encore depuis la crise du Covid. « Il faut cesser aussi d'opposer les maisons de repos aux soins à domicile. Ils ne sont pas opposés, mais complémentaires. Les maisons de repos pourraient devenir un pôle pour des personnes âgées du quartier qui ont besoin de services, mais pas d'un toit. »

Si la co-présidente d'Ecolo déclare entendre les inquiétudes, elle assure toutefois que les personnes âgées doivent être mieux encadrées par le service public. « Et pour donner plus de place au secteur public, il faut réduire l'emprise du secteur privé », déclare-t-elle. Elle reconnaît cependant « un manque d'agilité du politique. Cette visite a été très précieuse pour moi, notamment parce qu'elle me permet de mieux comprendre les conséquences de décisions qui sont prises à huis clos par le monde politique », conclut-elle. 📍

Pour une **gestion de vos eaux usées** en toute sérénité. Choisissez LE traitement enzymobactérien haute performance et son **service d'expertise** adapté à vos besoins

**AzyCare**

Demandez un devis auprès de nos Experts [info@realco.be](mailto:info@realco.be)

**REALCO**  
ENZYMES FOR LIFE

**AzyCare 120**  
5l

**AzyCare 60**  
5l

En savoir plus

HERSTAL

4

29 MARS 2024

Domaine d'Archis

## « LES INFIRMIERS SAVENT QU'ILS SONT TROP PEU NOMBREUX ET CHOISISSENT L'EMPLOYEUR QUI OFFRE LE PLUS D'AVANTAGES. »



**Le Mémorandum Tour, c'est à la fois un marathon et un sprint. Un marathon pour Femarbel, car nous en sommes déjà à notre quatrième étape, mais un sprint pour les partis, qui trouvent du temps à nous consacrer dans leur planning très chargé. Le 29 mars, à l'aube du week-end de Pâques, Christie Morreale nous a retrouvés au Domaine d'Archis pour une nouvelle après-midi d'immersion.**

Le Domaine d'Archis peut se décrire comme un village dans le village. Situé dans un environnement calme et tranquille à proximité de Herstal en province de Liège et propriété de la famille Vos depuis 1990, le domaine n'a cessé de se développer au fil du temps. L'établissement compte aujourd'hui 65 lits MRS, 63 lits MR et 40 appartements en résidences-services. À l'occasion de la visite de la ministre, hommage a été rendu à Monsieur Vos, dé-

cédé en 2020 des suites du Covid. « Le plus bel hommage de filles à leur père, directeur et fondateur du Domaine d'Archis, c'est de se montrer dignes de son legs ». Pour cela, tant Nathalie Vos (actuelle directrice) qu'Ariane Vos (infirmière en cheffe) contribuent chaque jour avec leurs équipes à développer et à encourager l'excellence des services proposés aux habitants du domaine où travaillent plus de 125 personnes.

Dans son allocution de bienvenue, Nathalie Vos insiste d'ailleurs sur l'engagement de ses équipes: « Notre quotidien repose sur la communication, l'innovation, les responsabilités, l'esprit d'équipe et le respect pour faire évoluer et prospérer notre Domaine. Quand nous arpentons nos couloirs colorés et bien décorés, nous mettons tout en œuvre pour que les résidents se sentent comme chez eux et puissent faire leur propre choix tout en respectant les contraintes de la collectivité. Notre secret pour avoir une maison de repos où nos résidents se sentent bien où ils peuvent « Vivre vraiment », c'est surtout grâce à nos équipes investies », explique-t-elle.

Une expérience de plus de 30 années a permis aux équipes du Domaine de concevoir une organisation d'activités gagnante qui semble avoir toujours satisfait les résidents.



**Christie Morreale,**  
Vice-présidente PS du gouvernement wallon  
et ministre de l'Emploi, de l'Action sociale,  
de la Santé et de l'Égalité des Chances

## RECRUTER: LA DIFFICULTÉ MAJEURE

Au Domaine d'Archis, on s'occupe agréablement par des activités journalières organisées et très variées. Créer une ambiance de vie agréable est donc l'objectif premier d'un staff qui, dans une atmosphère de vie reconfortante et délassante, met tout en œuvre pour offrir un panel d'activités et de services bien achalandé.

Tout n'est pas rose cependant. Ariane Vos rappelle à la ministre que la plus grande difficulté des maisons de repos, c'est le recrutement du personnel soignant pour continuer à respecter les normes. « L'année passée, durant la période estivale, nous ne trouvions aucune aide-soignante alors que c'est une période cruciale qui nécessite des contrats supplémentaires pour les remplacements de personnes qui sont en vacances. Il fut un temps où l'on rassemblait les candidatures dans un classeur bien rempli. Une époque révolue, malheureusement. Les candidatures se font de plus en plus rares. Nous avons dû faire appel à des éducatrices A1 et A2, ainsi qu'à des aides logistiques pour renforcer l'équipe soignante sachant que ces catégories ne sont pas prévues dans les normes. Ne parlons même pas des candidats infirmiers! Même si nous recevons des candidatures spontanées d'infirmiers, nous ne pouvons pas offrir les mêmes avantages que les hôpitaux ou les grands groupes. En tant

que maison de repos privée, nous ne faisons pas le poids. Les infirmiers savent qu'ils sont trop peu nombreux et choisissent souvent l'endroit qui leur offre le plus d'avantages ».

Vincent Frédéricq, secrétaire général de Femarbel, confirme que le problème de la pénurie de personnel reste majeur dans le secteur des soins en général et dans celui des maisons de repos en particulier. « L'ancienneté moyenne du personnel de soins est de plus de 16 ans. Les arrivées n'arrivent plus à couvrir les départs. La révision des normes d'encadrement et leur adaptation aux besoins actuels des résidents constitueront dès lors un enjeu majeur de la prochaine législature. Nous avons demandé à cet égard qu'une étude objective soit menée sur qui fait quoi en maison de repos et sur la manière d'utiliser au mieux les compétences du personnel dans un réel souci d'efficacité à l'égard des besoins de celles et ceux qui aujourd'hui habitent dans un établissement spécialement adapté aux besoins des aînés. »

## S'OUVRIRE SUR L'EXTÉRIEUR

Vincent Frédéricq insiste aussi sur la complémentarité des différents acteurs de l'aide aux personnes âgées. Dans un contexte de croissance démographique et d'augmentation de l'espérance de vie, il faut arrêter d'opposer l'aide et les soins à domicile et les maisons de repos. Il faut, au contraire, renforcer les synergies et les collaborations. « La maison de repos doit pouvoir s'ouvrir davantage sur l'extérieur. Cela suppose notamment que certaines infrastructures de la maison de repos (le restaurant par exemple) puissent, à certaines heures et aux conditions fixées par les habitants et le gestionnaire, être accessibles à un public extérieur. Les maisons de repos ont clairement vocation à s'inscrire dans la vie d'une ville ou d'un village et d'y prendre leur part au niveau de l'organisation de la vie sociale. » Concrètement, il s'agit de sortir du cloisonnement actuel des politiques pour développer une approche intégrée et

de partenariat entre les offres de soins et de services. Il s'agit aussi de développer des solutions souples et sur mesure pour les personnes âgées dans toute leur diversité et en lien avec l'évolution de leur santé.

Tout en regrettant que ce ne fût malheureusement pas le cas partout, Vincent Frédéricq tient à souligner la qualité du travail effectué en Wallonie tout au long de la législature par la ministre et son cabinet. « Objectivement, dit-il, j'ai du mal à être désagréable avec vous, Madame la Ministre. En cela, je tiens vraiment à vous remercier, vous et votre cabinet. Nous n'avons pas toujours été d'accord sur tout, mais nous avons travaillé en confiance et dans le plus grand respect des rôles de chacun ».

## LA FIN DES PRÉJUGÉS ?

Christie Morreale déclare que cette visite lui a ouvert les yeux sur un secteur à propos duquel elle avait certaines appréhensions. « Pour moi, maison de repos privée était un gros mot. Je l'associais uniquement au profit, aux dépens des personnes. Aujourd'hui, en allant à la rencontre de gens qui s'investissent au service des autres, j'ai compris que ce préjugé était en grande partie infondé. Cela m'a permis d'évoluer politiquement. Il est nécessaire de trouver un équilibre dans les normes pour assurer aux habitants d'une maison de repos le meilleur traitement, mais sans alourdir systématiquement les charges administratives des établissements qui font correctement leur travail ».

Après ces mots, la directrice a invité Christie Morreale à traverser une partie de l'établissement pour se rendre d'abord vers l'aile adaptée aux personnes les plus désorientées. L'éducatrice et les résidents nous y attendaient pour une activité musicale qui fait appel à la réminiscence. L'occasion pour la ministre d'échanger quelques mots en italien avec une résidente originaire, comme elle, de Sicile. Ensuite, direction la salle polyvalente pour un atelier culinaire organisé avec les animatrices. Au menu : « Gaufres à la Chantilly ». Et cela tombe bien, car il est déjà 16 h. Un petit goûter vient donc clôturer une après-midi qui nous laissera à tous le meilleur souvenir ! 📍



À l'ère de la connectivité omniprésente, notre entreprise se positionne comme votre partenaire réseau tout-en-un. Que vous soyez dans l'obligation de proposer une solution wifi à vos résidents, que vous recherchiez une solution de téléphonie fixe et/ou mobile fiable, une surveillance vidéo de pointe, un système de contrôle d'accès robuste ou même une alarme incendie hautement efficace, nous avons la réponse à tous vos besoins.



**Connectez-vous à l'excellence, votre partenaire réseau et télécom tout-en-un**

- Téléphonie
- Wifi - Réseau
- Appel infirmier
- Vidéoconférence

- Parlophonie
- Alerte incendie
- Alarme
- Contrôle d'accès

- Domotique
- Sonorisation
- Vidéo surveillance

**SALES@INVENTIVETELECOM.COM**

Connectez-vous avec nous dès aujourd'hui pour une expérience réseau inégalée et profiter de 30% de réduction sur votre forfait d'installation.



## « DES CARENCES S'INSTALLENT STRUCTURELLEMENT DANS LES FILIÈRES DE FORMATION »



La dernière étape du Mémorandum Tour nous amène à Wepion, par un beau lundi de printemps. Située en bord de Meuse, la résidence La Pairelle est un bâtiment moderne entouré de plusieurs petits jardins. C'est là que nous avons donné rendez-vous à Maxime Prévot, président du parti Les Engagés, bourgmestre de Namur et député fédéral.

La Pairelle telle que nous la découvrons aujourd'hui est le résultat du rassemblement de quatre maisons de repos

situées dans la région, installées dans un bâtiment fraîchement construit en 2011. Cent-quarante seniors y vivent actuellement. « Officiellement, nous avons un agrément pour 80 lits MRS. Mais en réalité, 95% de nos habitants ont un profil nécessitant des soins ». Ici, pas de résidence-service, car la majorité des personnes âgées sont des cas lourds. « La majorité de nos habitants arrivent directement de l'hôpital, car ils ne sont plus à même de vivre chez eux », déplore la directrice. « Les personnes âgées arrivent de plus en plus tard en maison de repos, et dans des états de

santé parfois inquiétants. C'est dommage, car peu à peu, nous devenons un établissement de soins, alors que nous souhaitons être un lieu de vie. Nous mettons en place de nombreuses activités, mais les résidents ne sont plus toujours en état d'y participer.» Maxime Prévot comprend tout à fait cette réalité: «L'entrée en maison de repos est un premier deuil à faire, tant pour les personnes âgées que pour leur famille.»

Malgré cela, la directrice n'est avare ni en énergie ni en enthousiasme. Et son équipe non plus! «Ici, la majorité du staff a 10 à 20 ans d'ancienneté. Et nous avons très peu de turn-over.» Dans le personnel, certains employés travaillaient pour l'une des quatre anciennes maisons de repos. Et nous avons aussi ici des seniors qui y résidaient! «Malgré le regroupement et la taille importante de La Pairelle, nous avons réussi à garder cet esprit familial qui est notre marque de fabrique», poursuit la directrice. La résidence applique en effet un management participatif et se positionne comme un lieu de démocratie. «L'avis des membres de l'équipe est très important, car il nous permet d'avoir des idées auxquelles nous n'aurions pas forcément pensé. C'est un levier de rétention des talents efficace et, compte tenu de la pénurie actuelle de personnel soignant, c'est très important.»

## QUAND LA LIBERTÉ CÔTOIE LA SÉCURITÉ

Ce principe de démocratie s'applique aussi aux habitants. Ici, les gens qui en sont capables sortent de la maison de repos. «Ils vont faire des petites courses, se balader le long de la Meuse, boire un verre... Et pour ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas sortir, des espaces sont prévus pour recevoir la famille, organiser un repas, etc. Tout cela contribue au sentiment des seniors de se sentir comme chez eux», précise-t-elle.

Seule exception à la règle: les 15 résidents désorientés qui vivent dans la structure



**Maxime Prévot,**  
président du parti Les Engagés,  
bourgmestre de Namur et député fédéral

fermée de La Pairelle. C'est d'ailleurs là que commence la visite de la résidence. Nous y découvrons les personnes âgées en plein atelier «salade de fruits». «C'est typiquement une activité qui permet de valoriser les savoir-faire des personnes et cela les relie aussi à leur vie passée», explique Anne-Charlotte Cambresier. Si certaines personnes restent imperturbables devant notre délégation, d'autres au contraire reconnaissent tout de suite leur bourgmestre. Maxime Prévot se fait un plaisir de les saluer et de prendre la pose avec ceux qui réclament une petite photo souvenir. Malgré l'appellation «structure fermée», le cadre est très agréable. De grandes baies vitrées ouvrent sur une terrasse, les peintures sont colorées et l'ambiance chaleureuse. Par ailleurs, les résidents désorientés ne sont pas tenus à l'écart. Des événements communs sont organisés (par exemple la messe ou les fêtes d'anniversaire) et des résidents de l'autre aile viennent aussi ici pour des ateliers. «Pas question de faire du quartier fermé un ghetto», confirme la directrice.



Nous nous rendons ensuite dans un autre local où un groupe de seniors souriants est en pleine séance d'aérobic. La musique est rythmée et la bonne humeur est au rendez-vous. Et ici aussi, on reconnaît Maxime Prévot qui applaudit de bon cœur les sportifs du jour. Le Président des engagés est accompagné pour l'occasion des députés wallons Christophe Bastin et Benoit Dispa, ainsi que de la Députée provinciale Geneviève Lazaron. Un peu plus loin, Maxime Prévot plaisante avec deux résidentes qui aimeraient que les travaux de la gare de Namur avancent un peu plus vite! Le bourgmestre se livre bien volontiers à une explication de la situation et dit partager le souhait de ses deux interlocutrices. Notre visite se termine par la découverte des chambres et du restaurant. Un lieu convivial, disposant d'un bar, où les résidents vont et viennent en fonction de leurs envies. Le personnel y amène aussi les personnes moins valides, qui ont elles aussi le droit de profiter des espaces communs.

## AMÉLIORER LES CANAUX DE FORMATION

«Globalement, la collaboration avec la Wallonie s'est bien déroulée durant la dernière législature. Beaucoup d'efforts ont été consentis et ce que nous attendons pour la suite, c'est la consolidation du financement», poursuit Vincent Frédéricq. En Wallonie, le secteur privé commercial est considéré comme un vrai partenaire, contrairement à Bruxelles.

«Sur quoi peut-on encore avancer», interroge Maxime Prévot? Sans aucun doute, sur la formation du personnel, directement liée à la pénurie de soignants. «Des carences sont en train de s'installer structurellement dans les filières de formation», explique Vincent Frédéricq. Femarbel demande en particulier une augmentation des incitants à recourir aux formations passerelles mises en place afin d'encourager les étudiants ou les professionnels à s'engager dans des filières pourvoyeuses d'emplois.

Christian Radermecker ajoute qu'il est également indispensable d'améliorer la réactivité des services de l'enseignement pour répondre aux exigences des différents métiers. « Depuis 2019, les aides-soignants ont reçu délégation pour effectuer 5 actes supplémentaires relevant de l'art infirmier. Or, à ce jour, ces cinq actes ne sont toujours pas enseignés dans la filière de formation organisée par l'enseignement secondaire. Tant les organisations d'employeurs que les syndicats jugent cette situation inacceptable. Après plusieurs rencontres organisées avec le cabinet de la Ministre, la situation devrait évoluer à partir de la rentrée 2024. Les premiers aides-soignants formés complètement aux cinq actes via cette filière sortiront donc de l'école en 2027 seulement! En outre, contrairement à la Flandre qui a organisé un système de formation complémentaire pour les aides-soignants déjà

actifs via l'e-learning, il n'a pas été possible de développer un produit similaire du côté francophone. Le décret ne le permettait pas. Conséquence: 1000 aides-soignantes francophones sont aujourd'hui formées aux cinq actes contre 22.000 en Flandre. La période transitoire au cours de laquelle les aides-soignants peuvent se former aux cinq actes délégués court jusqu'au 31 décembre 2024. Elle va donc devoir être prolongée ». Maxime Prévot entend le message de Femarbel et renvoie vers Benoit Dispa, Chef du groupe des Engagés au Parlement de la Communauté française, afin qu'il interroge le cas échéant les ministres responsables sur ces différents points. Christian Radermecker poursuit: « les filières de formation se doivent de mieux répondre aux besoins du terrain. C'est particulièrement vrai pour les formations continuées, elles doivent se

construire en plus grande interaction avec le vécu du personnel avec pour finalité de lui apporter des réponses concrètes et des pistes de solutions opérationnelles. À cet égard, les formations via l'e-learning doivent être valorisées car elles sont plus respectueuses du rythme individuel et de l'organisation des services ».

Vincent Frédéricq termine par ce constat: « Beaucoup de diplômés en âge d'exercer se sont désintéressés de la profession, qui reste peu valorisée et dont la pénibilité n'est pas suffisamment reconnue. C'est aussi un métier où les aménagements de fin de carrière sont insuffisants. Renforcer l'attractivité des métiers de services et de soins aux aînés suppose un effort accru des autorités publiques, qui doivent mettre les moyens pour susciter les vocations et valoriser les métiers du soin ». 📍

## L'homme et le robot, duo gagnant et clé de réussite de la PMI

L'ANTICIPATION ET L'AUTOMATISATION SONT LES PIERRES ANGULAIRES D'UNE PRESTATION DE SERVICES OPTIMALE



Là où le pharmacien joue aujourd'hui un rôle fondamental dans la fourniture de soins pharmaceutiques, en surveillant l'évolution constante de la disponibilité des médicaments sur le marché et en se concentrant sur la qualité des processus internes, le robot, quant à lui, confère de la vitesse et un contrôle supplémentaire dans le processus d'automatisation, ce qui ne fait que réduire le taux d'erreur.

L'installation du robot Gollman est un exemple récent de cette combinaison gagnante. Le plus grand robot du marché belge se trouve désormais sur notre site de production de Courtrai.

VOUS VOULEZ JETER UN COUP D'ŒIL DANS LES COULISSES ET EN SAVOIR PLUS SUR CETTE INNOVATION ?

[info@minthhealthcare.eu](mailto:info@minthhealthcare.eu)



accessibles à tous



énergiques dans notre fonctionnement



novateurs dans notre offre de services

# MINT

# TROIS QUESTIONS AUX PARTIS/MOUVEMENTS POLITIQUES

Outre les rencontres avec les différents partis/mouvements candidats aux prochaines élections régionales à Bruxelles et en Wallonie, par-delà aussi les visites immersives organisées à l'intention de quelques personnalités jugées influentes dans le paysage politique francophone, Femarbel a adressé 3 questions identiques à chacune des formations politiques en lui demandant de répondre pour le 15 avril au plus tard. PTB et Défi sont restés muets. Quant aux autres, voici leurs réponses, que nous nous sommes engagés à publier in extenso.

# 01

Quelle priorité accordez-vous à l'obtention du portefeuille de la Santé et de l'action sociale en Wallonie et à Bruxelles ?



En Wallonie comme à Bruxelles, les pénuries dans les secteurs du « care » concernent tous les secteurs : infirmiers, médecins, aides familiales, crèches, hôpitaux, maisons de repos, services de soins à domicile, etc. Les membres du personnel et les patients sont directement impactés tant par l'absence de candidatures que par l'augmentation de l'absentéisme.

Or, depuis la 6<sup>ème</sup> réforme de l'État, les Régions disposent de nombreuses compétences pour améliorer l'attractivité des professions en pénurie. Dès lors, le Mouvement Réformateur ferait de l'établissement d'un véritable plan d'actions pour l'attractivité du secteur des soins une priorité. Il s'agira également de fidéliser le personnel et de réajuster l'organisation des soins.



La santé et l'action sociale vont de paire, selon nous.

Pour Bruxelles, Alain Maron a mis en œuvre des réformes de fond pour réorganiser et améliorer le fonctionnement de notre système d'aide et de soins à Bruxelles. Et ce dans un cadre concerté, avec l'ensemble des conseils consultatifs et dans le respect de la gestion paritaire exercée par les instances d'Iriscare, et toujours dans une volonté de faire mieux.

Poursuivre dans cette voie serait un honneur, parce que chez Ecolo, nous sommes convaincus que c'est aussi par l'exercice des compétences en matière de santé et d'action sociale que l'on avance dans la transition juste que nous voulons.



La santé est une préoccupation permanente du PS. La place et l'importance accordées à la santé dans notre programme pour les élections du 9 juin en témoignent. Le PS fera donc de la santé une priorité dans les prochains gouvernements, idéalement en exerçant lui-même la compétence.



Nous le disons et le répétons tout le temps, nous sommes le parti de la santé. C'est notre priorité. Nous avons volontairement consacré le 1<sup>er</sup> chapitre de notre programme à la santé et au bien-être, comme priorité à tout âge. Nous voulons mesurer l'impact sur la santé de toutes les politiques. Si nous avons la possibilité d'avoir le portefeuille Santé, nous le prendrons bien évidemment.

# 02

## Quelles réformes concrètes souhaitez-vous entreprendre prioritairement concernant l'organisation et le financement actuels des MR/MRS ?



Une réforme et une révision des normes d'encadrement : les normes ont été établies au début des années 80 et ne permettent plus aux opérateurs de répondre adéquatement et avec flexibilité aux besoins. Il conviendra donc de moderniser les normes et de revoir le cadre tout en laissant une certaine autonomie aux opérateurs des MR/MRS.

Nous souhaitons également une révision des normes architecturales des institutions existantes afin d'y développer une véritable culture du « chez soi » et d'y casser l'image médicalisée. Dans ce cadre, nous souhaitons permettre et encourager l'utilisation des espaces au sein des institutions pour d'autres activités que l'accueil et l'hébergement des personnes âgées (par exemple : crèche, coworking, commerce de proximité). La place des seniors aux côtés des jeunes pourra aussi leur permettre un partage de savoir dans le cadre, par exemple, des écoles de devoirs.

La simplification administrative : les processus de suivi doivent être digitalisés et les procédures, simplifiées. La gestion administrative doit être allégée afin de libérer du temps pour les soins et l'accompagnement.



En maison de repos, la priorité est maintenant à la reconversion des lits MR en lits MRS. À Bruxelles, près de 1.500 résidents ont un niveau de dépendance qui mérite un encadrement propre à la maison de repos et de soins. La programmation de l'offre à venir doit permettre ces reconversions dans les maisons de repos qui font du bon boulot.

Il faut ensuite poursuivre la mise en œuvre des nouvelles normes d'agrément qui entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre. Pour accompagner les maisons de repos dans ce trajet, nous avons mis sur pied avec la Fondation Roi Baudouin une plateforme qui s'appelle « It takes a village » (<https://itav.brussels/>), disponible en ligne depuis le 1<sup>er</sup> avril. Son objectif est de fédérer les professionnels et de proposer des formations, des coaching, des ateliers, ou encore de la documentation afin de comprendre les tenants et aboutissants des nouvelles normes, se former aux approches Tubbe et Montessori, apprendre à gérer les conflits, accompagner et impliquer dans la vie de la maison des personnes atteintes de troubles cognitifs, ou encore créer des relations de voisinage dans la maison et au sein du quartier. Cette offre est totalement gratuite.



Nous avons l'ambition de lancer, durant la prochaine législature, un plan interfédéral 'autonomie' pour mobiliser et coordonner les politiques des différents gouvernements autour de l'autonomie des aînés. Le PS souhaite également une poursuite de la requalification de lits de maisons de repos (MR) en lits de maisons de repos et de soins (MRS). Le refinancement du secteur sera aussi une priorité et nous soutiendrons une révision des normes d'encadrement afin d'offrir plus de flexibilité et de mieux répondre aux besoins et aspirations des personnes âgées, de financer davantage de profils variés en termes de personnel de réactivation (éducateur A2) et d'animation.

Le PS soutiendra la poursuite de la revalorisation du forfait de centres d'accueil de jour, le financement des consultations gériatriques en maison de repos, un renforcement de l'accompagnement des personnes souffrant de problèmes de démence en poursuivant le renforcement des normes actuelles de financement pour le référent démence. Nous souhaitons augmenter les capacités des solutions hybrides et innovantes comme les centres de jour, les quartiers inclusifs, les résidences services sociales liées aux MR-MRS. Nous voulons développer les liens entre MR/MRS et services d'aide à domicile afin d'assurer un continuum dans l'accompagnement et la prise en charge des aînés.

Enfin, nous souhaitons inscrire les maisons de repos et maisons de repos et de soins dans des réseaux de soins de proximité et renforcer le rôle du coordinateur et ses liens avec la première ligne et les hôpitaux.



Une nouvelle programmation des structures d'hébergement des personnes âgées, qui adapte les normes d'encadrement en fonction des besoins et des caractéristiques de la population, devrait permettre la mise en place d'un système de santé plus intégré, incluant les maisons de repos et avec une vision holistique des personnes entre tous les niveaux de soins. La maison de repos doit être plus ouverte sur le monde, amener de la vie, démystifier son image et créer de nouveaux projets innovants. Pour cela, il y a un travail d'adaptation des normes en maison de repos à effectuer à travers un cadre législatif remanié pour permettre entre autres une flexibilité du financement des personnels qui travaillent sur les mêmes sites, oser « casser les murs » et rendre plus souples les normes pour permettre cette transmuralité. Les normes actuelles sont aussi trop axées sur les soins et très peu sur d'autres disciplines qui manquent cruellement : psychologues, diététiciens, éducateurs, personnel pour l'animation...

Nous voulons également lancer une évaluation permettant d'établir le rapport coût/bénéfice de petites structures à taille humaine. De même, il est essentiel d'instaurer un contrôle accru du bien-être des personnes âgées qui résident dans des maisons de repos ou des maisons de repos et de soins.

# 03

## À Bruxelles spécifiquement – Qu’allez-vous entreprendre pour pallier les conséquences graves attendues pour l’avenir du secteur des maisons de repos à Bruxelles suite aux réformes engagées sous cette législature par le Collège bruxellois (récupération des lits, programmation, interdiction des cessions, ...)?



Le MR s’engage à défendre, comme nous l’avons fait lors de cette législature, une réforme bcp plus équilibrée qui ne vise pas de manière idéologique le secteur privé. En effet, nous ne souhaitons pas opposer les différents secteurs, nous pensons au contraire que le secteur privé commercial doit être un véritable allié.

Dans la continuité de ce que nous avons déposé comme amendements, nous souhaiterions :

- limiter la récupération des lits non occupés à 25% et augmenter le taux de dérogation (passant de 3% à 7%, avec un minimum de 5 places de lits non agréés).
- lever l’interdiction de cession/ transferts de lits.
- La Wallonie a aussi imposé une limitation du secteur commercial. Mais le décret wallon propose quant à lui de casser cette logique de quota en laissant les secteurs s’associer. Cette démarche permettrait au gestionnaire du public de confier la gestion de ses places à un gestionnaire du privé au moyen d’une convention bien déterminée.



À Bruxelles, nous voulons d’abord une programmation afin de faire coller les chiffres à la réalité.

Afin de contrôler l’impact du système de récupération de lit mis en place par l’ordonnance du 15 décembre 2022 modifiant l’ordonnance du 24 avril 2008 relative aux établissements d’accueil ou d’hébergement pour personnes âgées, il est urgent de prévoir une évaluation de celle-ci.

Nous souhaitons que les rapports d’inspection faits par les services d’inspection d’Iriscare soient publics.

Nous proposons également de multiplier les modèles de maisons de vie (TUBBE, Montessori, Abbeyfield...) qui permettent aux personnes qui y vivent d’être impliquées dans la vie quotidienne et dans la prise de décisions tout en tenant compte de la réalité des résidents.

Enfin, pour le bien-être des personnes, il faut permettre aux résidents d’accueillir un animal de compagnie.



Notre objectif prioritaire, c’est la qualité de l’accompagnement des aînés, et la capacité des pouvoirs publics à faire vivre un continuum de solutions d’aide et des soins qui correspondent aux besoins et aux envies des aînés et de leurs familles. Le rapport de l’Observatoire de la Santé et du Social de janvier 2023 sur la question est limpide : il nous faut multiplier les dispositifs accessibles financièrement, comme l’aide à domicile, les centres de jour ou les résidences services sociales. Si la maison de repos est un maillon important du continuum, il nous faut aussi comprendre que les aînés veulent avant tout rester dans leur environnement, chez eux, à domicile quand c’est possible. Il revient aux pouvoirs publics de tout faire pour garantir cette possibilité. La garantie de l’autonomie, c’est ça notre moteur.

Avancer dans cette voie imposait de réduire l’offre structurellement inoccupée à Bruxelles. Quand on sait que près de 3000 lits sont vides et n’ont jamais été occupés, on ne peut rester inactif. Les garanties en terme de maîtrise budgétaire apportée par cet exercice de récupération ont permis de réinvestir 18 millions € pour financer plus de personnel dans les institutions ; et permettent également d’envisager l’avenir de l’accompagnement des aînés de manière totalement ouverte.

Je comprends la frustration de certains gestionnaires. Mais comme Femarbel le rappelle souvent : les bâtiments sont là et le personnel est là. L’expertise existe, nous devons nous appuyer dessus ! Dès lors, construisons ensemble des partenariats au moment de créer des résidences services sociales, ou d’autres hébergements alternatifs qui répondent peut-être mieux aux attentes des aînés d’aujourd’hui. Élaborons les maisons de repos de demain, multimodales, multifonctions, ouvertes sur leur quartier. Nous sommes ouverts à toutes les propositions en la matière.



Nous ne souhaitons pas la fin du secteur privé, qui présente une plus-value dans le secteur. Le PS sera attentif à une programmation qui permette de maintenir 50% des lits MR/MRS gérés par le secteur public et le secteur privé associatif et que ceux-ci restent financièrement abordables pour le plus grand nombre.



# DEAL POUR L'EMPLOI: LES NOUVELLES OBLIGATIONS DE FORMATION

**L'apprentissage tout au long de la vie constitue un pilier important du «Deal pour l'emploi» pendant la période de protection occulte.**

La loi du 3 octobre 2022 prévoit 2 nouvelles obligations de formation pour les employeurs :

- depuis 2023, toute entreprise occupant au moins 20 travailleurs en équivalents temps plein doit établir un plan de formation annuel ;
- en outre, dans les entreprises occupant au moins 10 travailleurs en équivalents temps plein, il y a un droit individuel à la formation pour chaque travailleur.

Nous abordons également ci-après le Federal Learning Account qui est le nouvel outil en ligne via lequel vous devrez, en tant qu'employeur, enregistrer toutes les formations de vos travailleurs.

## TOUT D'ABORD, COMMENT COMPTER LA LIMITE DE 10 OU 20 TRAVAILLEURS ?

Pour vérifier si votre entreprise atteint 10 ou 20 travailleurs, la loi prévoit une formule de calcul.

Il faut tenir compte de l'emploi moyen en équivalents temps plein au cours d'une période de référence. Cette période de 2 ans comprend le dernier trimestre de l'avant-dernière année et les trois premiers trimestres de la dernière année précédente. Concrètement : pour les années 2024 et 2025, tenez compte de vos travailleurs durant la période de référence du 1er octobre 2022 au 30 septembre 2023.

Le calcul suppose une moyenne en équivalents temps plein à la fin de chaque trimestre et doit se faire au niveau de «l'entité juridique».

## PLAN DE FORMATION ANNUEL

Les employeurs occupant au moins 20 travailleurs doivent établir un plan de formation formel chaque année, avant le 31 mars.

Un plan de formation est un document (papier ou électronique) dans lequel sont consignées les formations proposées et le groupe de travailleurs auquel elles sont destinées. C'est vous qui décidez des formations (formelles et informelles) à inclure dans votre plan.

Votre plan de formation doit être le résultat d'une concertation sociale interne. Soumettez d'abord votre projet à votre conseil d'entreprise ou, à défaut, à la délégation syndicale. Faites-le au moins 15 jours avant la réunion au cours de laquelle le projet est étudié. Le conseil d'entreprise ou la délégation syndicale rend son avis au plus tard le 15 mars. S'il n'y a pas de conseil d'entreprise ou de délégation syndicale, vous soumettez le plan à vos travailleurs pour le 15 mars au plus tard. Vous conservez le plan de formation dans votre entreprise. Vos travailleurs et leurs représentants peuvent le consulter sur demande.

Le plan de formation est conclu pour une durée d'au moins un an. Un plan pluriannuel est bien sûr également possible.

Actuellement, vous ne devez conserver le plan de formation que dans votre entreprise. Il était prévu que les employeurs soient également tenus de remettre leur plan au gouvernement ou à l'inspection. Aujourd'hui, la législation nécessaire à cet effet fait défaut et le SPF Emploi confirme qu'il suffit de conserver le plan en interne.



“

**CINDY CHAUFORAUX**  
SENIOR LEGAL CONSULTANT PME  
CHEZ **SD WORX BELGIUM**.

”

## DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

Le Deal pour l'emploi instaure pour les travailleurs un droit individuel à la formation depuis le 1er janvier 2024 :

- 1 jour de formation en moyenne par an si l'employeur occupe entre 10 et moins de 20 travailleurs ;
- 5 jours de formation par an si l'employeur occupe 20 travailleurs ou plus.

Notez qu'une CCT sectorielle peut modifier le nombre de journées de formation, sans descendre sous les 2 jours.

Un prorata s'applique pour les travailleurs à temps partiel et les travailleurs qui ne sont pas en service depuis une année complète.

Les employeurs qui occupent moins de 10 travailleurs n'ont en revanche aucune obligation relative à la formation des travailleurs.

Les jours de formation non utilisés peuvent être accumulés pendant 5 ans. Ainsi, les journées de formation peuvent être « épargnées » pour les moments où elles sont les plus nécessaires. Après 5 ans, le crédit expire et le compteur est remis à zéro.

## FEDERAL LEARNING ACCOUNT

Le Federal Learning Account est une base de données en ligne dans laquelle tous les employeurs (quel que soit leur nombre de travailleurs) doivent enregistrer une série d'informations liées aux formations des travailleurs. Cette obligation d'enregistrement est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2024.

En plus de certaines données pour identifier le travailleur, l'employeur devra encoder les informations suivantes :

- le nombre total de jours de formation auxquels un travailleur a droit au cours d'une année donnée (comprenant à la fois le droit individuel à la formation et les éventuels droits sectoriels à la formation obtenus en vertu d'une CCT sectorielle) ;
- le nombre de jours de formation suivis et le type de formations ;
- le crédit de formation en cours.

Pour l'année de démarrage 2024, vous êtes tenu d'enregistrer toutes les formations et tous les droits à la formation pour les 3 premiers trimestres 2024 au plus tard le 30 novembre 2024.

À partir de 2025, vous devez vous enregistrer sur une base trimestrielle. Après la fin du trimestre, vous disposez à chaque fois d'un mois pour compléter votre inscription :

- **T4 2024** → date limite **31 janvier 2025** ;
- **T1 2025** → date limite **30 avril 2025** ;
- **T2 2025** → date limite **31 juillet 2025** ;
- **T3 2025** → date limite **31 octobre 2025**.

En conclusion, en instaurant ces nouvelles obligations, le ministre Pierre-Yves Dermagne entend promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie des travailleurs. Les formations sont indispensables pour aider les collaborateurs à mettre leurs connaissances à jour et à préserver leur employabilité durant toute leur carrière. En parallèle, il est indéniable que, dès lors qu'il incombe à l'employeur d'enregistrer les informations nécessaires dans le Federal Learning Account, cela implique des tâches administratives supplémentaires.

SD Worx est aux côtés des employeurs qui souhaitent un accompagnement en la matière. Nous proposons un « **kit prêt à l'emploi** » qui vous permettra d'élaborer un plan de formation :

### INFORMATIONS



<https://go.sdworx.com/fr-be/toolkit-plan-de-formation>

## FORMATIONS

# SYNTHÈSE DES OBLIGATIONS DE FORMATION DESTINÉES AU PERSONNEL DES MAISONS DE REPOS

Notre première journée de formation continuée en 2024 s'est tenue le 23 avril dernier à l'Hôtel Van Der Valk de Nivelles. Elle avait pour thème: «Droit à la formation et actualités RH».



Au cours de cette matinée particulièrement riche, nous avons notamment fait le point sur les obligations à charge des employeurs en matière de formation: droit des travailleurs à la formation, plan de formation, obligations sectorielles de formations à Bruxelles et en Wallonie, ...

Avec notre partenaire SD Worx, nous avons tenté d'y voir plus clair dans ce dédale de lois et de réglementations tantôt fédérales, tantôt régionales.

À cette occasion, notre Conseillère Catherine D'Hondt a présenté une synthèse des obligations en matière de formation qui s'imposent tout particulièrement dans le secteur des maisons de repos.

Il nous a semblé utile de vous en présenter un résumé sous la forme de deux tableaux, le premier pour les établissements wallons, le second pour les établissements bruxellois.

## Obligations de formation permanente - Région wallonne

	Personnel de soins					Personnel "Autre"		
	Aide-soignant	Infirmier	PRR	Référent Dément	MCC	Administratif	Hôtelier	Directeur
<b>Jobsdeal</b>	5 jours / an / ETP							
<b>Sécurité /incendie</b>	<b>Prévention des sinistres:</b> Exercice pratique (1 fois/an) Moyen d'extinction: conditions d'emploi et utilisation Installation de détection incendie: fonctionnement et interprétation des signaux							
<b>Santé publique</b>	<b>Formation permanente:</b> 8 heures / an	TPP Gériatrie/ QPP Gériatrie/ QPP Soins palliatifs: Minimum 60 heures / période de 4 ans						
<b>Agrément</b>	<b>Minimum:</b> ≥ 0,75 ETP: 2 jours / an (15,2 heures) < 0,75 ETP: au prorata du temps de travail			2 jours / an agréés par l'Aviq en lien avec ses missions	6 heures / an	<b>Minimum:</b> ≥ 0,75 ETP: 1 jour / an (7,6 heures) < 0,75 ETP: au prorata du temps de travail		2 jours / an agréés par l'AVIQ
<b>Financement - Soins palliatifs</b>	Nombre d'heures de formation = Nombre de B, C et Cd au 30-06 de l'année précédente							
<b>Financement - Démence</b>	Nombre d'heures de formation = Nombre de Cd au 30-06 de l'année précédente							
<b>Financement - complément fonctionnel</b>			Infirmier en chef, coordinateur infirmier, paramédical en chef - Pas opté pour l'IFIC 8 heures / an					

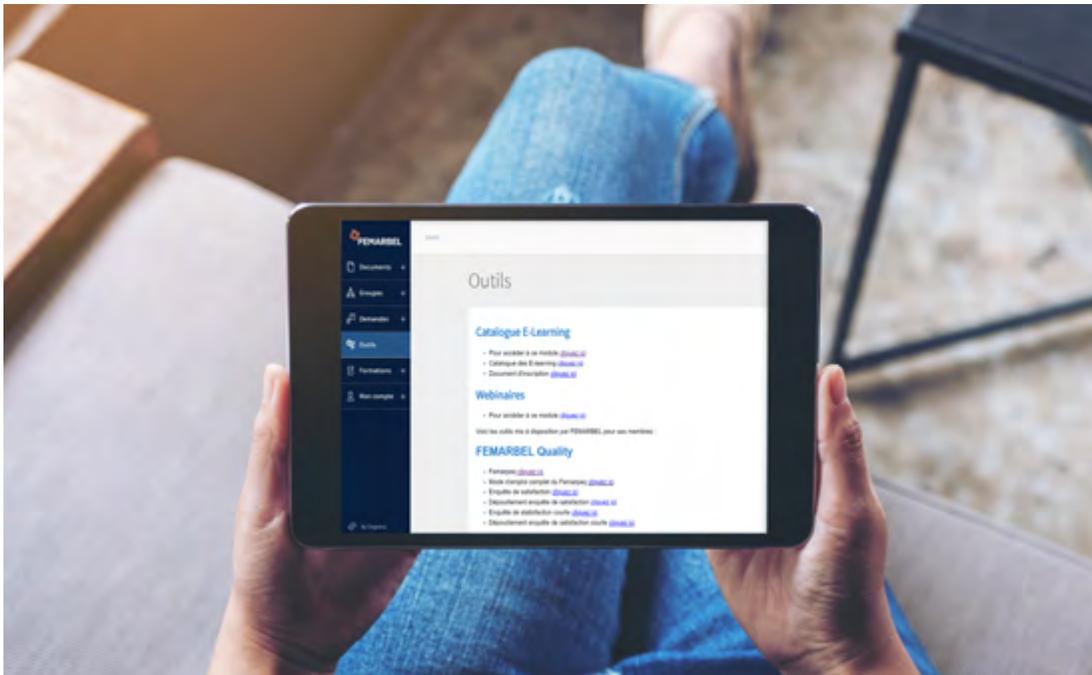
## Obligations de formation permanente - Bruxelles

	Personnel de soins					Personnel "Autre"		
	Aide-soignant	Infirmier	PRR	Référent Dément	MCC	Administratif	Hôtelier	Directeur
<b>Jobsdeal</b>	5 jours / an / ETP							
<b>Sécurité /incendie</b>	<b>Prévention des sinistres:</b> Instructions en cas d'incendie 1ère tentative en cas de début d'incendie Évacuation: exercice au moins 1 fois / an Signalisation de sécurité							
<b>Santé publique</b>	<b>Formation permanente:</b> 8 heures / an	TPP Gériatrie/ QPP Gériatrie/ QPP Soins palliatifs: Minimum 60 heures / période de 4 ans						
<b>Agrément</b>	<b>Minimum:</b> > 0,75 ETP: 40 heures / 2 ans avec un minimum de 8 heures / an ≤ 0,75 ETP: au prorata du temps de travail				12 heures / 2 ans	<b>Minimum:</b> > 0,75 ETP: 16 heures / an avec un minimum d 4 heures / an ≤ 0,75 ETP: au prorata du temps de travail		24 heures / an agréées par Iriscare
		Infirmier en chef MRS (au 01-01-2026) 24 heures formation continuée						
		Infirmier coordinateur (> 75 lits MRS): minimum de formation						
<b>Financement - Soins palliatifs</b>	Nombre d'heures de formation = Nombre de B, C et Cd au 30-06 de l'année précédente							
<b>Financement - Démence</b>	Nombre d'heures de formation = Nombre de Cd au 30-06 de l'année précédente							
<b>Financement - complément fonctionnel</b>			Infirmier en chef, coordinateur infirmier, paramédical en chef - Pas opté pour l'IFIC 8 heures / an					

# E-LEARNING

AVEC PHILIPPE DURLET  
Conseiller Femarbel

## RAPPEL DES AVANTAGES



Depuis le début de cette année, nos formations en ligne connaissent un énorme succès. À l'heure actuelle, nous sommes déjà à presque 60 000 inscriptions pour nos capsules, soit 10 000 de plus que fin 2023.

Ces inscriptions ne représentent pourtant que 54% des institutions affiliées chez Femarbel. En effet, seules 173 institutions sont inscrites à nos capsules. Il est donc utile de procéder à un petit rappel des avantages que procurent nos formations en ligne.

La première chose à rappeler - et non des moindres - est l'entière **gratuité** de ces formations pour nos affiliés.

Rappelons aussi que nos capsules de formation sont accessibles en ligne 24h/24 et 365 jours par an.

Elles sont composées principalement de textes, de vidéos, et

d'images. Afin de permettre à tout le monde de les suivre facilement, elles sont toutes disponibles également sous format audio, une **voix off** lit tous les textes.

Notre bibliothèque, comprend à ce jour 54 capsules de formation réparties en sept thèmes :

- Les soins,
- La qualité,
- L'hôtellerie,
- L'entretien,
- Les pathologies,
- La prévention,
- L'hygiène.

Le catalogue ainsi que le fichier d'inscription sont accessibles via notre **Extranet**, qui remplace la zone membre de notre site internet sous l'onglet **Outil – Catalogue E-Learning**.

Pour vous inscrire, rien de plus simple: téléchargez et complétez le fichier Excel en mentionnant les coordonnées des apprenants et en cochant en regard les formations qu'ils désirent suivre. Vous m'envoyez ce fichier à l'adresse [p.durlet@femarbel.be](mailto:p.durlet@femarbel.be). En retour, vous recevrez la liste des accès (Login et mot de passe) des apprenants repris dans le fichier ainsi que le lien pour vous connecter au Portail de formation.

Chaque capsule donne droit à une attestation. Elles sont envoyées chaque fin de mois à l'adresse mail de l'institution si l'apprenant a rempli les conditions suivantes:

- 80% de réponses correctes au questionnaire de fin de formation,
- Une participation d'une durée d'au moins **10 minutes par capsule**.

Ces E-learning ont également une reconnaissance en **temps de formation**, chaque module de 30 minutes est reconnu pour une équivalence de **2 heures de formation**.

Dans les 54 capsules proposées, **22** sont également reconnues par l'Aviq pour les formations des **Directeurs**, reprises dans la rubrique Directeurs de notre catalogue.

La seconde partie de l'année 2024 devrait voir arriver les capsules suivantes: la Triade soignant/soigné/famille, la communication, l'incontinence, l'hygiène bucco-dentaire ...

N'hésitez surtout pas à me contacter: [p.durlet@femarbel.be](mailto:p.durlet@femarbel.be) pour d'éventuelles interrogations qui pourraient subsister suite au visionnage de ces différentes capsules ainsi que de toutes celles qui, depuis an, sont venues enrichir notre bibliothèque. Merci aussi de me faire part de vos remarques et suggestions tant sur le plan des thématiques à traiter que sur la manière de les aborder.



## Nos experts de l'équipe **Social Profit** parlent votre langue

Paie fluide, équipe dévouée  
Votre tranquillité, notre priorité

Scannez ce code QR pour  
prendre contact

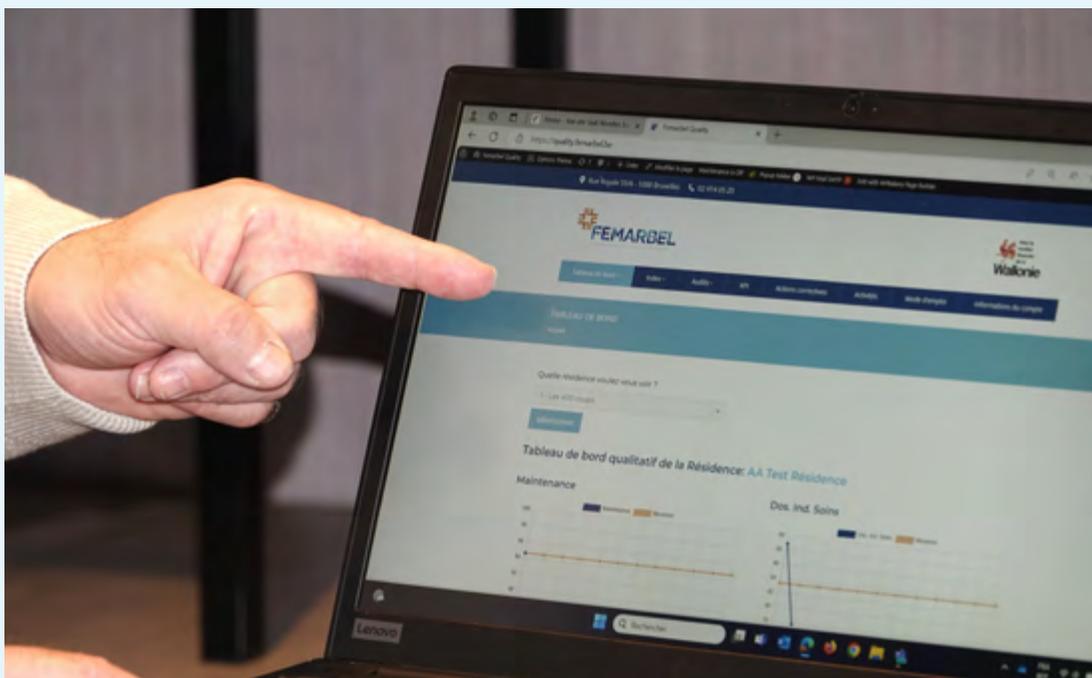


 **sdworx** pour PME

# FEMARBEL AU SERVICE DE LA QUALITÉ

AVEC FRANCOIS HAYEZ  
Conseiller Femarbel

Les demandes de présentation des outils proposés  
par Femarbel se succèdent.



Plus de 25 directions d'établissements ont déjà été sensibilisées à l'utilisation de nos outils de management de la qualité lors d'agréables rencontres. C'est un bon début!

Nous constatons également que l'utilisation de la plateforme Femarbel devient un réflexe pour le quotidien de bon nombre de nos affiliés.

Cette plateforme s'est d'ailleurs enrichie de deux nouveaux audits: le premier, intitulé « Soins – hygiène », concerne, comme son nom l'indique, les soins et l'hygiène de la personne: résident peigné, rasé, lunettes mises et propres, appareils auditifs mis et fonctionnels... Ces éléments participent au fait qu'une personne conserve sa dignité. Le second s'intitule « Equipement de la salle de bain ». Il passe en revue ce qui doit se trouver dans ce lieu pour permettre de rencontrer correctement les différents points de l'audit précédent: présence d'essuies et gants propres, présence de savon, peigne, gobelet... L'utilisation de la plateforme, ainsi que les déplacements des conseillers Femarbel pour les diverses formations et la mise en route de la démarche Qualité, sont totalement gratuits pour nos membres.

Il nous est revenu qu'une Maison, utilisant la plateforme d'audit, s'est vue encouragée à poursuivre l'utilisation des outils proposés par Femarbel, lors d'un contrôle de l'instance officielle de sa Région. Et la direction a pris conscience de l'impact anticipatif et productif des audits. Nous prenons cela pour un encouragement à poursuivre nos efforts à votre service.

Une heure trente de présentation pour (re-)découvrir ces outils qui vous permettront d'entamer correctement votre démarche Qualité obligatoire. Nous sommes à votre disposition pour venir vous les présenter, à votre meilleure convenance. Ces visites de présentation peuvent toujours être conjointes avec une présentation de nos outils de formation en e-learning.

**SURTOUT, N'HÉSITEZ PAS À CONTACTER  
NOTRE RESPONSABLE DU PROJET**

**CONTACTEZ**

👤 **François Hayez**

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

ou via 🗣️ l'Extranet de la fédération.

## COIN LECTURE & CULTURE

LIVRE

PRÉVENIR LA DÉPENDANCE CHEZ LA PERSONNE ÂGÉE

DE SANDRINE SOURDET

ÉDITIONS LE COUDRIER

2023



### Mieux vaut prévenir que guérir

Comment aider les personnes de 60 ans et plus à vieillir en bonne santé? Que faire pour qu'elles maintiennent leurs capacités fonctionnelles et ne deviennent pas dépendantes? Est-il possible d'intervenir avec succès chez celles qui sont déjà fragiles?

L'auteur éclaire le sujet dans ces pages. Elle explique ce qui se passe au cours du vieillissement et ce que sont la capacité intrinsèque et la fragilité. Elle détaille ensuite les interventions possibles pour prévenir la dépendance: du programme ICOPE initié par l'Organisation mondiale de la santé destiné aux personnes les plus valides à la prise en charge de la fragilité.

Un livre ressource pour les professionnels du secteur sanitaire et social travaillant auprès des personnes âgées.

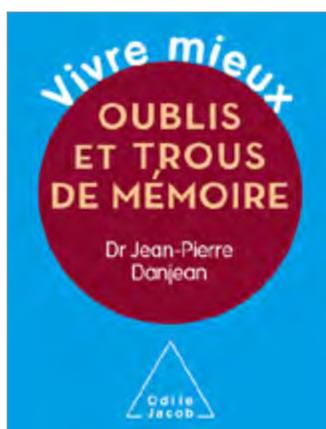
LIVRE

OUBLIS ET TROUS DE MÉMOIRE

DE JEAN-PIERRE DANJEAN

ÉDITIONS ODILE JACOB

2024



### Tu disais ?

Qui n'a jamais connu ces petits oublis du quotidien qui gênent et parfois inquiètent: un objet égaré, un nom dont on ne se souvient plus et que l'on tarde à retrouver, un rendez-vous complètement manqué... Qu'est-ce qui entraîne ces oublis? Dans quelles circonstances l'oubli devient-il symptôme? Que peut-on faire pour prendre en charge les différents troubles de la mémoire, des plus bénins aux plus avérés?

Du simple oubli au trouble de la concentration jusqu'aux prémices de la maladie d'Alzheimer en passant par les perturbations cognitives intermédiaires, ce livre apporte toutes les réponses. Tests, exercices et conseils vous aideront à bien entretenir votre mémoire, à évaluer l'importance des troubles et à prévenir les dérèglements possibles, et ce quel que soit votre âge.



## La guerre des séniors est déclarée!

Quand le foyer Lino Vartan - qui accueille jeunes orphelins et séniors - doit fermer pour raisons sanitaires, Milann n'a pas d'autre choix que de répondre à l'invitation d'une maison de retraite dans le Sud qui les accueille pour l'été.

Tous embarquent dans le bus d'Alban. Enfants et anciens découvrent alors le Bel Azur Club, une villa idyllique au bord de la mer: le rêve! Une aubaine pour ces gamins orphelins qui n'ont jamais eu de vacances... Mais le paradis tourne à l'enfer, car anciens et nouveaux pensionnaires du 3e âge se détestent! La guerre des séniors est déclarée!

**Redécouvrez aussi « Maison de retraite », le premier volet de la saga, en DVD.**



## La « Gazette de Saucy » est née!

Depuis 2020, la résidence-services « Champ de Saucy » utilise la méthode TUBBE, une philosophie qui prône notamment l'implication directe des résidents dans le quotidien de la maison. Plusieurs projets ont déjà vu le jour avec succès, dont la toute récente « Gazette de Saucy » que nous ne pouvions pas manquer de vous présenter dans notre coin lecture.

« La Gazette de Saucy » est un journal interne conçu et rédigé par les résidents, pour les résidents. Les habitants de la maison, ainsi que leurs proches, pourront y découvrir une série d'informations d'ordre général (anniversaires, agenda, nouvelle entrée de résidents, etc.) ainsi que quelques articles de fond et réflexions diverses, rédigés par les résidents et l'équipe. Un contenu qui variera en fonction de l'actualité de la maison et de l'inspiration de ses habitants!

Les résidents ont choisi un rythme bimestriel pour la publication de la Gazette. Le prochain numéro est donc prévu pour juin 2024 et est déjà en préparation.



## Nous, Occidentaux, savons-nous encore vieillir ?

Les Anciens savaient vieillir: la vieillesse était même valorisée. Qu'en est-il aujourd'hui dans nos sociétés occidentales? Comment peut-on s'inspirer de la philosophie antique pour renouer avec une vision inclusive et un regard non stigmatisant de la vieillesse?





MALTA BELGIUM  
Software Care Solutions

Découvrez **TITANLINK**,  
notre nouveau logiciel en  
**WEB & MOBILE**  
100% personnalisable !

CRÉEZ & GÉREZ FACILEMENT LE PROJET  
PERSONNALISÉ DE VOS RÉSIDENTS !



SÉCURITÉ



ERGONOMIE



PLURIDISCIPLINARITÉ



MULTILINGUE



Renforcez vos équipes et  
simplifiez leur quotidien,  
recrutez **TITANLINK** !



+ 3100 EHPAD & MAISONS DE REPOS  
ÉQUIPÉS EN FRANCE ET EN BELGIQUE

[www.caresolutions.be/fr](http://www.caresolutions.be/fr)

SOFTWARE  
CARE SOLUTIONS

Molenberglei 8,  
2627 Schelle  
T. 03 800 5 800  
E. sales@caresolutions.be

**FEMARBEL**  
FÉDÉRATION DES MAISONS DE REPOS  
**LE MAG**

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:** Jean Pierre Heynen - 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:**





&



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)