



**FEMARBEL**

FÉDÉRATION DES MAISONS DE REPOS

**LE MAG**

N°11 | SEMESTRIEL | JUIN 2026



**8-16**  
REPORTAGE

# HEUREUX COMME UN RÉSIDENT EN MAISON DE REPOS



**2-7**

INTERVIEW

**AHMED LAAOUEJ:**

« La manière dont une société traite ses aînés est un véritable marqueur civilisationnel »



**18-21**

FEMARBEL

Rencontre avec Thierry Gilson, nouveau Secrétaire général



**18-21**

VINCENT FRÉDÉRICO

« Il faut impérativement que la fédération se pose comme une force de propositions ! »



---

# SOMMAIRE

---

**2 - 7**

**INTERVIEW**

**AHMED LAAOUEJ:**

« La manière dont une société traite ses aînés est un véritable marqueur civilisationnel »

**8 - 16**

**REPORTAGE**

Heureux comme un résident en maison de repos

**18 - 21**

**FEMARBEL**

Rencontre avec Thierry Gilson, nouveau Secrétaire général

**22 - 23**

**VINCENT FRÉDÉRICQ**

« Il faut impérativement que la fédération se pose comme une force de propositions ! »

**24 - 25**

**FORMATION**

Maîtriser l'hygiène en cuisine : Femarbel lance une formation courte et adaptée à la maison de repos

**26 - 27**

**LES JOURNÉES DE FORMATION CONTINUÉE DE FEMARBEL**

**28**

**E-LEARNING**

Plus qu'une mise à jour, une transformation

**28**

**COIN LECTURE ET CULTURE**

# ÉDITO

Six mois se sont écoulés depuis le précédent Mag et il s'en est passé des choses entretemps, que ce soit en interne chez Femarbel, dans le secteur, auprès des tutelles et dans le paysage politique. Entre les rencontres avec les affiliés, les commissions techniques, les travaux budgétaires et les nouvelles initiatives telles que le l'Alliance Santé en transition, Femarbel a occupé le terrain et défendu le secteur et ses affiliés. Par ailleurs, les tensions géopolitiques et la guerre en Iran viennent raviver le spectre de l'inflation et d'une hausse des prix de l'énergie, non sans conséquences pour les établissements de soins. Rajoutons à cela les mouvements sociaux, les nombreuses réformes et les recherches douloureuses d'équilibre budgétaire à tous les niveaux de pouvoir et nous obtenons une année 2026 qui s'annonce complexe.

Dans un secteur en constante évolution, chaque période de transition est aussi une occasion de réaffirmer nos priorités: accompagner, écouter, former et préparer l'avenir. Ce nouveau numéro du magazine de Femarbel illustre pleinement cette dynamique. L'actualité politique bruxelloise occupe naturellement une place importante dans cette édition avec l'installation, enfin, du nouveau gouvernement régional. À cette occasion, l'équipe du Mag a rencontré Ahmed Laaouej, un des deux ministres en charge des maisons de repos (l'autre ministre, Dirk De Smedt, ayant décliné notre proposition d'entretien pour raison de santé). Dans un contexte budgétaire difficile, où les enjeux du vieillissement, du financement des structures et de l'attractivité des métiers restent centraux, ce dialogue avec le monde politique apparaît essentiel. Plus que jamais, à Bruxelles tout particulièrement, les établissements d'hébergement pour aînés



Par **Thierry Gilson**  
Secrétaire général de Femarbel

ont besoin d'une vision claire, d'un soutien structurel et d'une véritable reconnaissance du rôle fondamental joué quotidiennement par les acteurs de terrain.

Mais au-delà des politiques publiques, ce numéro remet aussi au centre celles et ceux qui donnent tout leur sens à nos missions: les résidents. À travers un long dossier qui leur donne directement la parole, nous découvrons leurs perceptions, leurs émotions et leur regard sur la vie en maison de repos. Ces témoignages recueillis dans quatre institutions différentes (deux à Bruxelles et deux en Wallonie) rappellent avec force qu'un établissement n'est pas seulement un lieu de soins ou d'accompagnement, mais avant tout le lieu d'une nouvelle vie, qui redonne pour beaucoup toute sa place à la créativité et à l'échange entre les personnes. Entendre la voix des résidents, c'est aussi mieux comprendre les défis qui nous attendent et continuer à construire des environnements toujours plus respectueux des besoins et des aspirations de chacun.

Cette édition marque également un moment important dans la vie de FEMARBEL avec le départ, fin février, de Vincent Frédéricq qui, durant plus de trente ans, a véritablement bâti la fédération telle qu'elle existe aujourd'hui. À travers nos interviews, c'est à la fois un regard sur le chemin parcouru et une projection vers l'avenir qui vous sont proposés. Je tiens à remercier chaleureusement Vincent Frédéricq pour son engagement et son travail au service du secteur. Cette transition s'inscrit dans une volonté de continuité, mais aussi d'adaptation aux enjeux futurs auxquels notre fédération et nos établissements seront confrontés.

Enfin, ce magazine met en lumière un autre pilier essentiel de notre action: la formation. Les Journées de Formation Continue (JFC) organisées par Femarbel rencontrent un succès grandissant. Elles témoignent en tout cas de notre volonté constante d'accompagner les professionnels dans le développement de leurs compétences et dans l'évolution de leurs pratiques. Dans un secteur où les exigences humaines, techniques et réglementaires se renforcent sans cesse, investir dans la formation, que ce soit en présentiel ou en e-learning, revient à investir dans la qualité de l'accompagnement et dans l'avenir de nos métiers.

Au fil des pages, vous découvrirez donc un numéro placé sous le signe de la transmission, de l'écoute et de l'engagement fort de toute notre équipe auprès de ses affiliés. Plus que jamais, notre secteur avance grâce aux femmes et aux hommes qui le font vivre chaque jour avec professionnalisme, conviction et humanité.

Je vous souhaite une excellente lecture.

## INTERVIEW

PAR GAELLE HOOGSTEYN ET LOUIS-PHILIPPE KISTENBERG

### **AHMED LAAOUEJ:** « LA MANIÈRE DONT UNE SOCIÉTÉ TRAITE SES AÎNÉS EST UN VÉRITABLE MARQUEUR CIVILISATIONNEL »

C'est dans le cadre verdoyant de la Résidence Porte de Hal que l'équipe de Femarbel a rencontré Ahmed Laaouej, ministre bruxellois de l'Action sociale et des Solidarités, en charge des Pouvoirs locaux, de l'Égalité et du Soutien scolaire, ainsi que Ministre-Président de la Cocof. Au fil de cet échange approfondi, le ministre revient sur les grands défis auxquels le secteur bruxellois des maisons de repos est aujourd'hui confronté : vieillissement de la population, évolution des besoins des résidents, pénurie

de personnel, investissements, normes d'encadrement, diversification de l'offre ou encore lutte contre l'isolement social. Il y défend une approche fondée sur le dialogue, la coopération entre les acteurs et la reconnaissance du rôle essentiel joué par les professionnels de terrain dans l'accompagnement des aînés. Le ministre Dirk De Smedt, également invité à participer à cet échange avec Femarbel, a malheureusement décliné en dernière minute en raison d'un souci de santé.



## « NOUS AVONS FAIT LE CHOIX DE LA COOPÉRATION »

**Louis-Philippe Kistenberg** : Le secteur des maisons de repos relève de la COCOM et donc de deux ministres de tutelle, un francophone et un néerlandophone. Comment envisagez-vous votre collaboration, compte tenu notamment de vos sensibilités politiques différentes ? Avez-vous déjà eu l'occasion de vous accorder sur certaines lignes de force communes pour appréhender la question de l'accompagnement et de l'hébergement des aînés à Bruxelles ?

**Ahmed Laaouej** : Nous avons précisé-ment fait le choix de la coopération. Contrairement à la précédente législature, où l'ensemble des compétences COCOM avait été confié au ministre Alain Maron, nous avons décidé de fonctionner différemment.

Avec Dirk De Smet, nous travaillons véritablement main dans la main. Nous essayons d'apporter, chacun, notre manière de gérer les dossiers ainsi que nos expertises respectives. Il est notamment ministre du Budget et fin connaisseur des finances régionales, ce qui est évidemment précieux lorsqu'il s'agit d'un secteur aussi sensible que celui du social-santé, qui connaît des besoins financiers importants, mais aussi des besoins de régulation.

Nous partageons une même expérience du travail de fond, de l'écoute et du pragmatisme. Ce sont des sujets qui exigent à la fois de la rigueur dans l'analyse et dans les choix politiques, mais aussi une conscience aiguë de l'importance de la question du vieillissement.

Je vais peut-être paraître un peu grandiloquent, mais je l'assume : la manière dont une société traite ses aînés constitue pour moi un véritable marqueur civilisationnel.

## « IL NE S'AGIT PAS D'OPPOSER LES SECTEURS »

**LPK** : Votre accord de gouvernement exprime la volonté du Gouvernement de « soutenir les structures pluridisciplinaires » dont les maisons de repos et leurs alternatives comme les résidences-services sociales, les habitats groupés, etc., avec « une attention particulière pour le secteur public et associatif ». Concrètement, qu'est-ce que cela signifie ? Quelle est la nature du soutien envisagé ? Cette attention particulière accordée au secteur public et associatif signifie-t-elle que le gouvernement n'a pas d'attente particulière à l'égard du secteur privé commercial ?

**AL** : L'objectif n'est absolument pas d'opposer le secteur public au secteur privé. Nous devons garantir une offre suffisante, tant quantitativement que qualitativement, et cela nécessite l'ensemble des acteurs.

Il y a bien sûr le secteur public et le secteur privé commercial, mais également le secteur associatif, qui possède ses propres spécificités et poursuit des objectifs qui ne sont pas exactement ceux des deux autres.

L'ambition du gouvernement est donc de travailler avec tous les piliers afin de répondre aux besoins, qu'il s'agisse des enjeux liés aux infrastructures, aux investissements, à la rénovation ou encore des défis qualitatifs qui sont propres à Bruxelles.

## « FAVORISER LES PARTENARIATS ET LES SYNERGIES »

**LPK** : Votre accord laisse transparaître une volonté de développer des partenariats et des synergies entre les différents acteurs de l'accompagnement des aînés à Bruxelles. Femarbel défend, à cet égard,

l'idée d'un continuum dans l'accompagnement des aînés à domicile ou en institution. Quelles orientations comptez-vous prendre en la matière ? Comment évoluera le rôle de la maison de repos dans ce contexte ?

**AL** : Il n'y a aucune raison d'exclure ce type de dynamique. On peut parler de partenariats, de synergies, de mutualisations ou encore d'échanges de bonnes pratiques. Tout cela est possible.

Mais l'essentiel est avant tout d'installer un dialogue constructif entre les acteurs. Je ne doute pas qu'il existe déjà, mais notre rôle politique consiste à créer les conditions permettant qu'il soit le plus efficace possible.

Nous sommes donc tout à fait ouverts au soutien de dynamiques de partenariat, dans le respect des singularités de chacun. Le secteur privé répond à certaines contraintes qui ne sont pas celles du secteur public, et inversement. Mais, fondamentalement, il ne doit pas y avoir d'exclusion.

## « NOUS DEVONS ADOPTER UNE VISION QUASI SCIENTIFIQUE DES BESOINS »

**LPK** : Le secteur bruxellois des maisons de repos connaît actuellement des difficultés majeures. Depuis 2021, 19 établissements ont fermé leurs portes, plus de 1000 emplois ont été supprimés et près de 3000 places ont été définitivement fermées. Or, au vu de l'évolution démographique, Femarbel projette une inversion des courbes d'ici 2029. Quelle politique comptez-vous mettre en place pour stopper cette hémorragie dans un contexte de vieillissement de la population ?

**AL** : Tout d'abord, je tiens à confirmer qu'il y a bien une suspension du mécanisme de récupération des lits. Il existait manifes-



tement une certaine ambiguïté à ce sujet et je souhaite être très clair. Ensuite, nous souhaitons développer une approche globale. Bien entendu, les maisons de repos et les maisons de repos et de soins occupent une place centrale, mais nous devons également renforcer l'aide et le maintien à domicile.

Nous constatons en effet une forte demande de la population pour permettre aux aînés de rester le plus longtemps possible chez eux, même si cela n'est pas toujours envisageable. Certaines communes développent d'ailleurs des structures d'aide à domicile particulièrement efficaces, avec une palette de services très large : repas, courses, aide-ménagère, accompagnement, etc.

Je pense donc qu'il faut éviter de s'enfermer dans une seule approche.

Nous devons disposer d'une vision quasi scientifique des besoins futurs, comme cela a été fait pour les places dans l'enseignement. Il faut pouvoir anticiper l'évolution démographique année après année et analyser dans quelle mesure les alternatives aux maisons de repos pourront répondre à une partie des besoins. Et pour le différentiel restant, nous de-

vons construire, avec le secteur, les communes, les CPAS et les associations, une stratégie intégrée.

Je souhaite également rassurer le secteur : je serai soutenant à l'égard des nouvelles initiatives. Nous avons besoin de l'expertise des professionnels.

## SÉCURITÉ, INVESTISSEMENTS ET RÉNOVATION DU BÂTI

**LPK :** Le précédent Collège s'est distingué par une augmentation significative des normes d'infrastructures pour le bâti existant. Certaines exigences augmentent considérablement les charges pesant sur les gestionnaires et sont parfois impossibles à rencontrer dans des bâtiments anciens. Peut-on espérer un réexamen ou une temporisation de certaines réformes susceptibles d'alourdir les coûts d'exploitation sans réel bénéfice pour les résidents ?

**AL :** Je suis ouvert à toute forme de simplification administrative ou procédurale qui permette de faciliter le travail quotidien des gestionnaires, des administrations et des associations. En revanche, il y a un domaine dans lequel il est difficile de faire des compromis : celui de la sécurité.

Cela étant dit, je pense qu'il serait utile de mieux mobiliser le SIAMU au sein de la commission incendie afin d'améliorer les procédures et les modalités d'application.

Par ailleurs, nous voulons continuer à soutenir les investissements nécessaires à la rénovation et au réaménagement des établissements. Je pense notamment à la reconversion des lits MR en lits MRS, qui constitue également un enjeu important.

Concernant la question d'un éventuel report de certaines échéances, je consulterai l'administration afin d'examiner les possibilités. Je comprends parfaitement l'importance du sujet pour le secteur et j'y serai attentif.

## « L'IMPÉRATIF DE QUALITÉ DOIT RESTER CENTRAL »

**LPK :** Les normes de personnel applicables en maison de repos ont été construites sur un modèle hospitalier ancien qui ne correspond plus toujours aux besoins actuels des résidents. La rigidité des normes n'est-elle pas devenue un frein à l'évolution des établissements et à l'émergence d'initiatives nouvelles ?

**AL :** Je suis assez familiarisé avec ces questions. Lorsque j'étais bourgmestre, les enjeux liés à la gestion des maisons de repos revenaient régulièrement dans les discussions avec le CPAS.

La pénurie de personnel qualifié est une réalité très concrète. Les infirmiers et infirmières spécialisés sont difficiles à recruter, tout comme d'autres profils tels que les assistants sociaux. Il y a aussi la question du turnover et de la pénibilité du travail. Nous devons évidemment tenir compte de cette réalité. Mais il existe également un impératif de qualité, qui est essentiel tant pour les résidents que pour les familles.

Je ne suis donc pas fermé à la poursuite du dialogue afin de trouver un équilibre entre

les difficultés de recrutement rencontrées par les établissements et la nécessité de maintenir un haut niveau de qualité dans l'accompagnement et les soins.

Il ne faut pas jeter l'opprobre sur l'ensemble du secteur lorsqu'un problème survient ponctuellement dans un établissement. Aucun secteur n'est exempt de difficultés. Mais il faut préserver cet équilibre sensible entre souplesse organisationnelle et qualité de l'encadrement.

Une étude est en cours sur l'évolution de la culture des maisons de repos et sur les implications éventuelles en matière de réforme des normes d'agrément. Un rapport est attendu en 2027, en collaboration

**Durant la crise du Covid, nous avons demandé une extraction de données afin d'identifier les personnes de plus de 65 ans vivant seules. Les chiffres étaient impressionnants.**

avec l'Observatoire de la Santé et du Social. Je propose donc que nous nous revoyions à ce moment-là afin d'en discuter avec le secteur.

### «LA QUALITÉ, C'EST AUSSI LE TEMPS HUMAIN»

**LPK:** Lorsque l'on parle de qualité, encore faut-il définir ce que l'on met derrière ce mot. En maison de repos, la qualité ne se limite pas aux soins médicaux ou aux infrastructures: elle réside aussi dans le temps humain accordé aux résidents.

**AL:** Je suis parfaitement d'accord. Et cette réflexion doit être replacée dans



le contexte bruxellois, qui possède ses propres spécificités. Nous faisons face à une population vieillissante, mais aussi à une augmentation des situations de détresse psychologique et des problématiques de santé mentale. Cela implique des adaptations constantes dans les structures.

En parallèle, Bruxelles est une ville extrêmement diverse sur le plan sociologique et culturel. Nous comptons 186 nationalités. Cela génère de nouveaux besoins et pousse le secteur à se renouveler en permanence.

Votre métier évolue continuellement face à une société qui change rapidement. Et cette réalité n'est ni celle de la Flandre ni celle de la Wallonie. Ce sont des défis importants et notre rôle, comme pouvoirs publics, est de vous accompagner.

## «LA SOLITUDE EST UN MAL PROFOND DE NOTRE SOCIÉTÉ»

**LPK: Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'accompagnement des aînés à Bruxelles? Quelles réalisations souhaitez-vous particulièrement initier durant cette législature?**

**AL:** L'un des grands enjeux de notre époque est la lutte contre la solitude et l'isolement. Certaines personnes arrivent en maison de repos après avoir vécu des années dans une solitude extrêmement profonde, parfois déjà dans un état dépressif.

C'est pourquoi tout le travail mené autour de l'intergénérationnel, du tissu associatif et du lien social est fondamental. J'ai récemment participé à une activité réunissant des personnes âgées, des enfants et des associations autour d'un moment culturel et convivial. Ce sont des initiatives très importantes.

## La raison pour laquelle je défends toujours les politiques de cohésion sociale: elles sont fondamentales pour éviter une société fragmentée où les individus ne se rencontrent plus.

Durant la crise du Covid, nous avons demandé une extraction de données afin d'identifier les personnes de plus de 65 ans vivant seules. Les chiffres étaient impressionnants et certains témoignages étaient bouleversants: des personnes qui ne voyaient plus personne depuis des semaines, voire des mois.

Évidemment, on ne peut pas demander aux maisons de repos de réparer à elles seules tous les déficits de notre organisation sociale. Mais vous êtes confrontés à ces réalités humaines au quotidien. C'est pourquoi je vois ce secteur dans un esprit de coopération et de compréhension mutuelle.

Je pense également que les maisons de repos doivent pouvoir davantage s'ouvrir sur leur quartier et renforcer les liens avec leur environnement.

## «L'ÉCOUTE MUTUELLE ET LA TRANSPARENCE DOIVENT GUIDER NOS RELATIONS»

**LPK: La précédente législature a laissé un souvenir difficile aux fédérations sectorielles, notamment en raison d'un manque de concertation. Comment envisagez-vous les relations avec les fédérations représentatives du secteur?**

**AL:** Je crois profondément à l'écoute mutuelle, à la coopération, à la transparence et à la sincérité. Il faut pouvoir se dire les choses clairement, objectiver les problèmes et chercher ensemble des solutions.

C'est ainsi que je conçois les relations avec les secteurs concernés par mes compétences.

Je découvre encore certains dossiers du social-santé, du sans-abrisme ou du handicap, mais je me réjouis de pouvoir travailler avec les acteurs de terrain et poursuivre ces échanges.

## «LA COHÉSION SOCIALE EST UNE POLITIQUE ESSENTIELLE»

**LPK: Avez-vous une ambition particulière pour le secteur des maisons de repos et, plus largement, pour les aînés?**

**AL:** Oui et cela rejoint ce que je disais plus haut: lutter contre la solitude. Ce mal profond qui s'installe dans notre société. Nous vivons une époque paradoxale: nous n'avons jamais été aussi connectés au monde, et pourtant beaucoup de personnes n'ont jamais été aussi seules.

Les maisons de repos se situent à un maillon essentiel de cette chaîne humaine, puisqu'elles accueillent des personnes parfois très isolées.

De notre côté, comme pouvoirs publics, nous devons continuer à promouvoir les valeurs d'écoute, de partage, de lien social et de cohésion.

C'est la raison pour laquelle je défends toujours les politiques de cohésion sociale: elles sont fondamentales pour éviter une société fragmentée où les individus ne se rencontrent plus.



## UNE IMMERSION AU CŒUR DU QUOTIDIEN

L'entretien s'est prolongé par une visite de la Résidence Porte de Hal, établissement niché dans un environnement particulièrement verdoyant au cœur de Bruxelles. À cette occasion, Ahmed Laaouej a participé à une table ronde organisée par la direction de la maison de repos, réunissant plusieurs résidents ainsi que des membres du personnel.

Les échanges ont permis de mettre en lumière, de manière très concrète, la réalité quotidienne vécue au sein de l'établissement. Les résidents ont évoqué avec émotion le bien-être qu'ils y trouvent: la qualité de l'accompagnement, la chaleur des relations humaines, les nombreuses activités proposées, l'attention constante du personnel, mais aussi le fait de ne plus vivre dans l'isolement.

Plusieurs d'entre eux ont également exprimé leur conscience du caractère privilégié du cadre dans lequel ils évoluent aujourd'hui.

Le personnel a, lui aussi, tenu à rappeler les exigences humaines qu'implique un accompagnement de qualité. Il a été souligné que ce niveau de satisfaction des résidents repose sur un engagement quotidien très important des équipes et sur une organisation qui fonctionne largement au-delà des normes actuellement financées.

La visite s'est achevée dans une ambiance chaleureuse. Avant de quitter les lieux, le ministre a assuré qu'il répondra favorablement à une nouvelle invitation afin de participer à une activité organisée avec les résidents.



## REPORTAGE

PAR GAELLE HOOGSTEYN ET CHRISTIAN RADERMECKER

# HEUREUX COMME UN RÉSIDENT EN MAISON DE REPOS

Pour beaucoup, la maison de repos reste associée à une image de fin de vie : un lieu où l'on arrive parce que l'on est devenu trop âgé, trop fragile ou trop malade pour continuer à vivre chez soi. La dernière étape de vie, et sans doute pas la plus réjouissante... Cette perception est largement partagée. Selon une étude menée en 2025 par la Fondation Roi Bau-

douin, près de la moitié des personnes de plus de 60 ans (49 %) ont une image négative des maisons de repos. Un regard qui tend à se dégrader à mesure que le sentiment de solitude augmente. À l'inverse, les plus de 80 ans se montrent souvent plus positifs, sans doute parce que, pour nombre d'entre eux, la maison de repos est devenue effectivement leur

nouveau cadre de vie. Quelle vision correspond à la réalité ? Qu'en disent celles et ceux qui y vivent au quotidien, depuis quelques mois ou parfois plusieurs années ? Pour le savoir, l'équipe du Mag est partie à la rencontre de résidents aux profils variés, dans des maisons de repos très différentes les unes des autres. Vous nous suivez ?

# LA RÉSIDENCE LOTHAIRE

## UNE MAISON FAMILIALE OÙ L'ON SE SENT COMME CHEZ SOI

Située dans un quartier résidentiel d'Etterbeek, la Résidence Lothaire est une maison de repos à taille humaine qui compte 28 flats. Ici, l'accompagnement personnalisé et le respect de l'intimité de chacun sont au cœur du quotidien. Engagée dans le projet TUBBE, la résidence mise sur une approche qui valorise l'autonomie, la liberté de choix et la qualité de vie des résidents.



Michel Vanhay

### «Je me sens en famille»

Céline Delsaute, directrice de la Résidence Lothaire, nous emmène à la rencontre de Michel Vanhay, 78 ans. Il nous accueille dans une grande chambre lumineuse et épurée. Hospitalisé à la suite d'un AVC, peu après le décès de son épouse, il a rejoint la résidence il y a dix ans. Et aujourd'hui, il se dit «très content». «*Tout est bien : l'équipe, les animations, l'ambiance, la nourriture...*» Chez lui, Monsieur Vanhay ne disposait pas d'espace extérieur. Ici, malgré sa chaise roulante, il profite régulièrement du jardin, accessible aux personnes à mobilité réduite. Sa bonne mine en dit long.

Chaque jour, un soignant vient le chercher pour participer aux activités : groupes de parole, musique, jeux de société... «*Je participe à tout ! Ce que j'aime le plus, ce sont les quiz musicaux.*» La résidence organise également des rencontres avec des enfants des écoles voisines. Un autre moment qu'il ne manquerait pour rien au monde : la sortie

des classes. Tous les jours, il se poste à sa fenêtre pour saluer les enfants qui rentrent chez eux. «*À force, ils me connaissent bien ! Ils grimpent sur le muret pour me faire coucou et discuter.*»

Ce qu'il apprécie le plus à la Résidence Lothaire, c'est son ambiance familiale. «*J'ai demandé aux membres du personnel de m'appeler Michel et de me tutoyer. Certains me donnent même un petit surnom. Ça me fait plaisir, car je me sens en famille, et pas comme un simple résident dont on s'occupe parce qu'il paie sa chambre.*»

Autre point fort : les contacts sociaux. Michel prend tous ses repas dans l'espace commun et entretient de belles relations avec les autres résidents. Si son fils lui rend souvent visite, lui-même ne ressent plus le besoin de sortir : «*Je suis trop bien ici.*»

### «Vivre en maison de repos, c'est mon choix»

Autre chambre, autre ambiance : Myriam Lamsoul nous reçoit dans un véritable cocoon. Bien installée dans son fauteuil, elle est entourée de meubles en acajou, d'une multitude de livres et d'un élégant couvre-lit à fleurs. Sa chambre offre également une magnifique vue sur le jardin.

Âgée de 80 ans, Myriam a rejoint la Résidence Lothaire il y a deux ans. Son mari, atteint de troubles cognitifs, vit depuis plusieurs années dans une autre maison de repos. «*Cela me pesait d'être seule et de gérer toutes les tâches ménagères. J'avais aussi peur qu'il m'arrive quelque chose*



Céline Delsaute  
directrice de la Résidence Lothaire

sans que personne ne s'en rende compte.» Après une visite avec sa fille, elle a été immédiatement convaincue.

Pour elle, l'une des clés du bien-être en maison de repos est d'y entrer de son plein gré. «*Le ressenti est complètement différent. Je vis ici, mais c'est mon choix. Cela me soulage de ne plus devoir gérer une maison, tout en restant très autonome. Par exemple, je rends visite à mon mari deux fois par semaine. Plus on arrive tard en maison de repos, plus il est difficile de s'adapter.*»

Myriam apprécie également d'avoir pu personnaliser son espace de vie. «*J'ai toujours été assez solitaire, donc c'est important de me sentir chez moi.*» Son fils aussi s'y sent à l'aise : «*Après le travail, il vient me voir, mange ici et passe la soirée avec moi. La résidence offre une grande flexibilité dans les heures de visite, ce qui nous permet de profiter de ces moments.*»

Le fait d'être restée dans son quartier d'origine a aussi facilité son intégration. «*J'espère ne jamais devoir quitter cet endroit, par exemple pour des raisons de santé.*»



Myriam Lamsoul

## LA PETITE ÎLE

### UNE NOUVELLE MAISON POUR UNE NOUVELLE VIE

Située à Anderlecht, dans le quartier en plein essor de CityDox, La Petite Île est une maison de repos et de soins récente du groupe Armonéa. Moderne et lumineuse, elle est organisée en unités de vie, chacune disposant de son salon et de sa salle à manger avec cuisine. Avec ses deux terrasses et son jardin intérieur, l'établissement offre un cadre de vie hors du commun.

### « Tout est pensé pour notre confort et notre sécurité »

Le premier résident que nous rencontrons est **Georges Rousseau**. Ancien agent de change à la Bourse de Bruxelles, il vit à La Petite Île depuis deux ans et demi. Après avoir visité plusieurs établissements avec sa fille aînée, il a eu un véritable coup de cœur dès son arrivée.



**Georges Rousseau**, ancien agent de change à la Bourse de Bruxelles, amoureux de la "zwanze" bruxelloise

« Ce qui m'a le plus plu, c'est l'environnement. Ici, tout est neuf, moderne, propre... Tout est pensé pour notre confort et notre sécurité. » Une impression confirmée une fois installé. « Vous avez vu cette cloison coulissante ? », nous lance-t-il avec fierté.

Les journées de Georges sont bien remplies. Le matin, il organise son temps comme il l'entend : lecture, télévision, ordinateur, échanges en ligne avec des groupes folkloriques dont il a fait partie... Après le repas pris en salle à manger, place aux activités. « Culturelles, artistiques, sportives, créatives... le programme est très varié. » Et selon lui, l'animateur est « un vrai pro ! ». Il apprécie également la compagnie des autres résidents, avec lesquels il a noué de véritables liens d'amitié.

« Ici, on est vraiment soignés aux petits oignons », résume-t-il. « L'environnement est agréable, avec de belles chambres, un jardin, une vue magnifique... et surtout, l'équipe est formidable. Le contact va au-delà de la simple relation de soins. »

### « Ici, je me sens entouré et utile »

Nous partons ensuite à la rencontre de **Pierre De Mesmaeker**, arrivé il y a quelques mois seulement. Après plusieurs chutes à domicile, ce veuf de 83 ans a décidé, avec sa fille, qu'il était plus prudent d'entrer en maison de repos. « Lors de ma dernière chute, j'ai eu la chance que mon voisin



**Pierre De Mesmaeker**, dessinateur de talent, arrivé il y a quelques mois seulement

m'entende. Sinon, je ne sais pas combien de temps j'aurais dû attendre avant que ma fille me trouve... »

Jusqu'alors, il gérait seul toutes les tâches du quotidien. « Cela me prenait toute mon énergie. Ensuite, je n'avais plus le courage de ne rien faire. Je passais mes journées devant la télévision, sans vie sociale. » Depuis son arrivée à La Petite Île il y a six mois, il a retrouvé non seulement la forme, mais aussi le moral. « Ici, je suis bien entouré. Les soignants sont très sympathiques et, grâce aux activités, j'ai rencontré beaucoup de monde. »

Il a aussi trouvé une nouvelle manière de s'investir : « J'aime aider les résidents plus dépendants, leur apporter un café, pousser leur fauteuil... Je me sens utile ». Autre passion retrouvée : le dessin. « Je réalise des portraits à partir de photos. J'en ai déjà offert plusieurs à des résidents et j'ai maintenant toute une liste de commandes ! »

Habitué à cuisiner pour lui-même depuis des années, il apprécie particulièrement les repas servis à la résidence. « La variété, le goût... tout y est. Honnêtement, je n'aurais jamais pensé que vivre en maison de repos pouvait être aussi agréable. »



Inge Fresse, artiste libre et rebelle

## «Se sentir encore reconnue, c'est important»

D'un artiste à l'autre, nous découvrons l'univers d'Inge Fresse. Sa chambre ressemble davantage à un atelier qu'à un espace de vie classique: tableaux aux murs, œuvres posées au sol, chevalet... Une véritable caverne d'Ali Baba. « J'ai toujours été une artiste, un esprit libre et rebelle. C'est important pour moi de pouvoir organiser mon espace comme je l'entends », explique-t-elle.

Cette liberté s'étend aussi à son quotidien. « Je consacre mes journées au dessin et à la peinture. J'écris beaucoup, je me promène pour entretenir ma santé. Et je sors régulièrement acheter mon matériel. »

À 89 ans, Inge est une figure haute en couleur de la résidence. « Grâce à la peinture, j'ai rencontré beaucoup de résidents à qui j'ai offert des œuvres. » Elle bénéficie également du soutien de la direction, qui expose certaines de ses créations dans les bureaux. « Se sentir encore reconnue pour son talent, à mon âge, c'est essentiel. L'équipe est vraiment adorable. »

## «On reçoit beaucoup d'amour»

Dernière rencontre à La Petite Île: Guillaume Vanderweyen, ancien champion de gymnastique... qui vient de fêter ses 100 ans. Il est l'un des trois centenaires de la résidence.

À l'ouverture de la porte, surprise: loin de l'image attendue, c'est un homme en tenue de sport qui nous accueille. Et il en paraît vingt de moins.



Emeric Wauters  
directeur de la Petite Île



Guillaume Vanderweyen, centenaire, ébéniste et ancien champion de gymnastique

« Mon secret, c'est de bouger », nous confie-t-il. Chaque matin, il prend le tram pour une longue promenade du côté de l'hôpital militaire. « Et tous les jours, je fais de la gymnastique dans ma chambre. » Il a même récemment participé aux Jeux olympiques des seniors, organisés en mars au Stade Roi Baudouin.

Pourtant, après une chute en 2023, sa mobilité était fortement réduite. « Ici, on s'occupe très bien de nous. L'équipe m'a remis sur pied. »

Sans enfant, il accorde une importance particulière aux relations humaines. « Le personnel compte énormément pour moi. Cédric, l'animateur, je l'adore. Les soignants me connaissent bien, ils savent ce dont j'ai besoin. Je les considère comme ma deuxième famille. » Et de conclure, avec simplicité: « Ici, on reçoit beaucoup d'amour. »

# RÉSIDENCE MALVINA

## UNE COMMUNAUTÉ OÙ L'ON VEILLE LES UNS SUR LES AUTRES

À Limelette, la Résidence Malvina cultive une atmosphère chaleureuse et familiale. Autour de la table, six résidents — ou plutôt une véritable bande d'amis — témoignent de liens forts tissés au fil du temps. Ici, le respect mutuel est une valeur centrale et le personnel est stable et fidèle, parfois plus de 20 ans. Fondée en 1999, la maison de repos se distingue aussi par l'entraide et la solidarité qui unissent ses habitants, dont certains ont dépassé les 100 ans.

### « On ne reste jamais seul dans son coin »

**Andrée Houard est la première à prendre la parole.** À 90 ans, elle connaît bien la résidence : elle y a d'abord séjourné trois mois après un infarctus, avant de rentrer chez elle. Mais avec l'âge, les chutes se sont multipliées, jusqu'à une opération de la hanche. « J'ai alors dit à ma fille que je souhaitais revenir ici, car j'en gardais un très bon souvenir », raconte-t-elle.

Installée depuis cinq ans, elle se dit aujourd'hui très heureuse. « Ce que j'apprécie le

*plus, moi qui vivais seule, ce sont les contacts avec les autres résidents et les nombreuses activités. J'étais couturière, donc j'ai un faible pour les loisirs créatifs, même si je suis moins habile qu'avant. Et quand il n'y a pas d'animation, le week-end par exemple, on organise des jeux entre nous. On ne reste jamais seul dans son coin. »*

Au-delà de la convivialité, Andrée met aussi en avant le sentiment de sécurité. « Si je tombe, je sais qu'on viendra rapidement m'aider. Et je suis soulagée de ne plus faire peser cette inquiétude sur ma fille. »

### « On n'a jamais l'impression de déranger »

À ses côtés, **René Georges, 100 ans, écoute en souriant.** Doyen du groupe, il est lui aussi arrivé pour un court séjour après une chute... « Et puis, je n'ai plus voulu repartir », dit-il en riant. Jusqu'à récemment, cet ancien fonctionnaire des chemins de fer vivait encore de manière totalement autonome. « Quand, du jour au lendemain, on ne doit plus s'occuper de rien, c'est un grand changement. Mais on s'y habitue assez vite. »

Ses journées alternent entre moments calmes dans sa chambre — où il fait des mots croisés et des mots fléchés — et instants de convivialité avec les autres résidents. Il garde un souvenir particulièrement fort de ses 100 ans : « Le personnel a organisé une grande fête avec les résidents et toute ma famille : mes deux enfants, mes



**Alexandre Dobbelaere**  
directeur de la Résidence Malvina

*cinq petits-enfants et mes 10 arrière-petits-enfants. Même l'échevin de la commune était présent ».*

Aujourd'hui, il se sent rassuré. « Nous avons tous un bracelet pour appeler à l'aide si nécessaire. Je ne l'ai jamais utilisé pour moi, mais je m'en suis servi pour un voisin qui était tombé. » Une solidarité qu'il apprécie particulièrement, tout comme la disponibilité du personnel : « Ici, on n'a jamais l'impression de déranger ».

### « Se faire de vrais amis, cela n'a pas de prix »



**Andrée Houard**



**René Georges,**  
fonctionnaire centenaire



**Monique Reniers et Simone Haufenne,**  
deux amies inséparables

Difficile de ne pas remarquer la complicité entre **Monique Reniers et Simone Haufenne. À 90 et 92 ans**, elles forment un duo inséparable.

Monique Reniers est arrivée à la résidence avec son époux, aujourd'hui décédé. C'est leur fils, qui connaissait la maison de repos, qui leur avait recommandé l'établissement. « Nous avons déjà envie de vivre en maison de repos », explique-t-elle. « Et aujourd'hui, je ne voudrais pour rien au monde rentrer chez moi, seule et en insécurité. »

Encore en bonne santé, elle pourrait sans doute vivre de manière autonome encore quelques années. « Mais je n'aurais plus de vie sociale. Je perdrais tous mes amis et la vie que je me suis construite. J'ai la chance d'être encore souvent reçue dans ma belle-famille, mais ici, je côtoie des gens de ma génération, qui ont été jeunes à la même époque que moi, ont les mêmes références... cela n'a pas de prix. »

Simone Haufenne partage tout à fait son point de vue. Son arrivée à la Résidence Malvina a été plus dure à vivre pour cette femme sans enfant qui venait de perdre son mari après 70 ans de mariage et devait quitter sa maison. « Je ne connaissais personne, mais j'ai été très bien accueillie. Le personnel m'a aidée dans les démarches administratives et m'a beaucoup rassurée. »

Très vite, elle a tissé des liens forts. « Monique est devenue mon pilier. Sa belle-fille m'invite même aux fêtes de famille. Je suis un peu devenue la troisième grand-mère », raconte-t-elle avec émotion.

**«Avoir le choix, ça change tout!»**

À l'inverse de Simone, **Anne-Marie Gufbin peut compter sur une famille très présente.** C'est d'ailleurs pour se rapprocher

de ses enfants qu'elle a choisi cette maison de repos, où ils lui rendent visite presque tous les jours. Lorsqu'on la complimente sur sa coiffure, elle sourit : « C'est ma fille qui m'a fait ma mise en plis... même si je profite aussi des services de coiffure et de pédicure proposés ici. »

Très entourée, elle apprécie pourtant tout autant la vie collective. « J'aime toutes les activités et j'y participe dès que possible. » Sa préférée ? Activ'Dog, une animation avec des chiens organisée toutes les deux semaines. « J'apprécie aussi beaucoup le jardin. »

Arrivée en 2024 pour un court séjour après une fracture de la hanche, elle a finalement choisi de rester. « Et ça, ça change tout ! »



**Anne-Marie Gufbin,**

# FOYER ESPÉRANCE

ICI, CHACUN A UN RÔLE À JOUER

À Binche, le Foyer Espérance cultive un esprit résolument atypique. Entourée de champs, cette maison de repos à taille humaine mise sur une ambiance décontractée et participative. Équipe jeune, tutoiement généralisé, présence d'animaux, étages à thème... Tout est pensé pour créer du lien et donner du sens au quotidien. «C'est un joyeux bazar», sourit la directrice, Marie Mognon. Les résidents qui le souhaitent sont invités à s'impliquer dans la vie de la maison. Une manière de préserver leurs capacités, mais aussi de nourrir un sentiment d'utilité et d'appartenance.

## «J'aime me sentir utile»

Ancien militaire, **Albert Leroy** est arrivé au Foyer de l'Espérance en décembre 2025 suite à une chute dans sa cave. Après avoir consacré trois ans à soigner son épouse, aujourd'hui décédée de la maladie d'Alzheimer, tout en luttant lui-même contre un cancer, ce changement de cadre lui a été salutaire. «C'était devenu insupportable de vivre seul, entouré des souvenirs de mon épouse.»

Ici, il se sent «à l'abri». «Le cadre est familial et l'on s'occupe de nous, quel que soit notre

état physique ou mental, sans jugement.» Très vite, il a trouvé sa place... en aidant les autres. «Mon rôle, c'est d'accueillir les nouveaux résidents, notamment ceux qui arrivent pour un court séjour, comme moi au départ. Je leur explique comment fonctionne la maison et je les rassure. C'est important pour moi de me sentir utile malgré mes 80 ans.»

Depuis qu'il n'a plus à gérer une maison et un jardin, Albert Leroy a retrouvé de l'énergie et une partie de sa mobilité. «Cet été, je pars un mois au soleil avec mon fils. Mais j'ai bien précisé qu'on garde ma chambre pour mon retour!»

## «On a vraiment de la chance ici»

**Claudine Doyer fait partie des résidentes de longue date.** À 79 ans, elle vit au Foyer de l'Espérance depuis déjà 15 ans — un choix qu'elle a posé dès sa pension. «Une fois retraitée, vivre seule est vite devenu compliqué. Alors, pourquoi continuer, alors qu'il existe des lieux pensés pour prendre soin des aînés?»

L'un de ses principaux moteurs était le besoin d'être entourée. «Dans mon appartement, j'étais seule. Ici, il y a toujours du monde : le personnel, les autres résidents... On crée des liens, et je me suis fait de véritables amis.»

Si elle avait déjà une image positive des maisons de repos, elle estime être particulièrement bien lotie. «On a vraiment de la chance ici. On ne s'ennuie jamais. Grâce aux animations, le temps passe vite. Une coiffeuse vient toutes les semaines, et comme j'aime encore m'apprêter, j'apprécie cela.» Son souhait? Continuer à profiter de cette vie encore longtemps.



Albert Leroy



Marie Mangeon et son équipes

## «Les soins, les activités, les sourires... que demander de plus?»

L'un des grands amis de Claudine est Giovanni Squitieri, une des figures phares de la maison de repos. Et pour cause : il est en quelque sorte « l'animateur en chef » des résidents. À 62 ans à peine, Giovanni vit à la résidence en raison de ses troubles cognitifs. L'une des premières choses qu'il nous dit est que l'équipe du Foyer Espérance « lui a littéralement sauvé la vie, et je pèse mes mots ».

Quand il a rejoint la Résidence il y a deux ans, suite à un grave accident, Giovanni ne savait plus ni marcher, ni parler, ni manger... Et aucun des soins qu'on lui avait apportés ailleurs ne lui avait permis d'aller mieux. « Ici, on m'a traité comme un être humain. On m'a soigné avec amour et patience. On m'a donné du temps, sans agressivité, sans contention, sans pression. Grâce au kiné, à l'ergothérapeute, à toute l'équipe... je suis redevenu moi-même. »

Une fois rétabli, il aurait pu rentrer chez lui. Mais il a choisi de rester. « Je voulais rendre ce qu'on m'a donné. » En tant qu'animateur en chef bénévole, il est de toutes les activités. « Honnêtement, je pensais qu'on venait en maison de repos pour mourir. Et finalement, j'ai décidé de rester y vivre car ici on a tout : les soins, les activités, la gentillesse, les sourires... que demander de plus? »

## «Grâce à la cuisine, tout le monde me connaît»

Notre visite se termine avec une rencontre pleine d'énergie : Paula Willieux, 93 ans, surnommée la « cuisinière en cheffe » de la maison. Membre du comité gourmet de la résidence, qui promeut une alimentation saine et locale, elle participe activement à la vie de la cuisine. « Tous les jours, je conseille l'équipe et j'aide à la préparation des repas. Et une fois par semaine, j'anime un atelier crêpes ou pâtisserie. »

Ancienne couturière, elle a gardé une grande dextérité. « Je suis encore très rapide pour éplucher et découper les légumes! », lance-t-elle avec fierté. Ces activités lui ont permis de tisser de nombreux liens. « Grâce à la cuisine, je connais beaucoup de monde... et tout le monde me connaît! » Des relations humaines qu'elle apprécie beaucoup, même si elle sort régulièrement de la résidence pour aller chez sa fille et que des amis viennent aussi lui rendre visite.

Le jour de notre rencontre, Paula Willieux porte un plâtre, suite à une fracture. C'est d'ailleurs une fracture du col du fémur qui l'avait amenée à décider de déménager en maison de repos il y a deux ans. « J'ai eu du mal à me remettre après cette fracture et j'ai réalisé qu'il serait beaucoup plus confortable pour moi de vivre en maison de repos. En ce moment, je suis un peu limitée, mais j'ai toute une équipe pour prendre soin de moi. Et cela, c'est vraiment rassurant. »

## CHANGER DE REGARD

À travers ces rencontres, une réalité s'impose : la vie en maison de repos est loin de l'image souvent négative qui lui est associée. Bien sûr, ces lieux marquent une étape importante dans un parcours de vie, parfois après des événements difficiles. Mais ils sont aussi, et surtout, des espaces de vie.

Ce que racontent les résidents, ce sont des histoires de liens retrouvés, de solitude rompue, de sécurité retrouvée — mais aussi de projets, d'engagement et de plaisir au quotidien. Qu'il s'agisse de participer aux activités, d'aider les autres ou simplement de partager des moments, chacun peut y trouver sa place.

Derrière chaque porte, il y a une histoire différente, un parcours singulier. Mais un point commun revient sans cesse : le sentiment d'être entouré, reconnu et respecté.

Et si, finalement, être « heureux comme un résident en maison de repos » n'était pas qu'une formule?



Claudine Doyer



Giovanni Squitieri



Paula Willieux

# IMAGE VERSUS RÉALITÉ



Certes, les maisons de repos souffrent encore d'une image largement négative dans l'opinion publique, souvent associée à la dépendance, à la perte d'autonomie et à la fin de vie. Cette perception a en outre été renforcée par différents scandales répercutés dans la presse et qui ont contribué à ce que les maisons de repos en général soient souvent perçues comme des lieux à éviter autant que possible.

Toutefois, elle contraste avec les discours des résidents que nous avons interrogés, qui décrivent majoritairement un cadre de vie satisfaisant, voire épanouissant. Nos différentes rencontres mettent en évidence l'existence d'un écart entre perception et réalité, invitant à nuancer les représentations dominantes.

## LES FACTEURS DÉTERMINANTS

Les témoignages montrent les facteurs déterminants de la qualité de vie en institution.

Le premier concerne le **caractère volontaire** de l'entrée en maison de repos. Les personnes ayant fait ce choix de manière anticipée et autonome présentent une meilleure capacité d'adaptation et un vécu plus positif. À l'inverse, une entrée tardive, souvent contrainte par une dégradation de l'état de santé, semble compliquer l'intégration.

Par ailleurs, le **maintien de l'autonomie** apparaît comme un élément central du bien-être. Les établissements qui favorisent la liberté de choix, l'organisation personnelle du quotidien et la participation aux activi-

tés contribuent à renforcer le sentiment de contrôle et de dignité des résidents.

Cette autonomie s'accompagne d'un autre facteur essentiel : **la qualité des relations sociales**. Les interactions avec le personnel, décrites comme bienveillantes et personnalisées, ainsi que les liens d'amitié entre résidents, jouent un rôle majeur dans la construction d'un sentiment d'appartenance et de sécurité affective.

Les équipes rencontrées insistent régulièrement sur l'importance du **sentiment d'utilité et de reconnaissance sociale**. La possibilité pour les résidents de s'impliquer dans la vie de l'établissement (animations, entraide, activités créatives) favorise leur valorisation personnelle et donne du sens à leur quotidien. Ce constat s'inscrit dans

une approche du vieillissement actif, où les individus demeurent acteurs de leur vie malgré les limitations éventuelles.

En outre, les **conditions matérielles et organisationnelles** influencent significativement la qualité de vie. Les structures à taille humaine, les unités de vie, la personnalisation des espaces et la qualité des infrastructures contribuent à créer un *environnement* perçu comme familier et sécurisant.

La **diversité des modèles** présentés montre qu'il n'existe pas de configuration unique, mais que certaines pratiques centrées sur la personne sont particulièrement bénéfiques.

Enfin, notre enquête met en évidence les avantages comparatifs de la maison de re-

## Notre enquête met en évidence les avantages comparatifs de la maison de repos par rapport au maintien à domicile.

pos par rapport au maintien à domicile dans certaines situations. La sécurité, la réduction de l'isolement social, l'allègement des contraintes domestiques et l'accès à des activités encadrées apparaissent comme

des éléments améliorant la qualité de vie des personnes rencontrées.

### UN LIEU DE VIE, ET NON DE FIN DE VIE

En conclusion, la maison de repos peut être envisagée non pas uniquement comme un lieu de fin de vie, mais comme un **espace de vie à part entière**, susceptible de favoriser le bien-être et l'épanouissement des personnes âgées. Cette perspective repose toutefois sur des conditions précises, notamment le respect de l'autonomie, la qualité des relations humaines et l'implication active des résidents dans leur environnement de vie.



## À vos côtés pour vos finances, mais aussi pour réfléchir à l'avenir.



Votre ING Relationship Manager connaît les réalités du secteur des maisons de repos et de soins. Partageons nos connaissances et expériences grâce à nos études, et développez votre réseau en participant à nos événements pour nourrir le dialogue entre tous les acteurs du secteur.

[ing.be/soins-et-sante](https://ing.be/soins-et-sante)

ING Belgique SA • Banque/Prêteur • Avenue Marnix 24, B-1000 Bruxelles • RPM Bruxelles • TVA : BE 0403.200.393 • BIC : BBRUBEBB • IBAN : BE45 3109 1560 2789 • Courtier en assurances, inscrit à la FSMA sous le numéro 0403.200.393 • ing.be • Contactez-nous via [ing.be/contact](mailto:ing.be/contact) • 732348F • 05/2026

## RENCONTRE

PAR CHRISTIAN RADERMECKER

# THIERRY GILSON NOUVEAU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE FEMARBEL



2026 est l'année d'un changement important pour Femarbel. Après trente-trois ans de bons et loyaux services, son Secrétaire général Vincent Frédéricq, véritable pilier de la fédération, a décidé de prendre sa retraite et de laisser sa place au successeur qui lui a été choisi par le Conseil d'administration de Femarbel. En fonction depuis le 1er octobre de l'année dernière, Thierry Gilson est seul aux commandes de la « fédé » depuis le mois de mars de

cette année. Titulaire d'un master en gestion de l'entreprise de l'ICHEC, Thierry Gilson s'est distingué par un parcours professionnel varié, tant dans le secteur privé que dans le secteur public (voir carte d'identité ci-après). Qui est-il? Quels sont ses projets pour Femarbel et le secteur des maisons de repos?

Réponse dans l'interview qui suit.

# À mes yeux, l'objet social de la fédération dépasse la seule défense du secteur privé commercial.

**Christian Radermecker :** Bonjour Thierry. Bienvenue chez Femarbel! Qu'est-ce qui vous a conduit à vouloir diriger la plus importante fédération de maison de repos en Wallonie et à Bruxelles? Rien dans votre parcours ne vous prédestinait à cela?

**Thierry Gilson :** C'est vrai. Toutefois, dans mes expériences professionnelles passées, notamment comme analyste économique, j'ai pu mesurer l'importance de la question du vieillissement de la population et les thématiques liées sur nos sociétés. Ma candidature s'inscrivait dans une volonté claire de contribuer, à mon niveau, à la structuration et à la défense d'un secteur d'après moi essentiel, le secteur des maisons de repos, dans un contexte difficile de transformation profonde. En effet, le secteur fait face à des enjeux à la fois démographiques, réglementaires, financiers et organisationnels, qui nécessitent une représentation forte, crédible et techniquement outillée.

**CR :** Quels enseignements tirez-vous de vos six premiers mois d'expérience à la tête de la fédération?

**TG :** Ces six premiers mois ont confirmé que le secteur est caractérisé par une forte intensité opérationnelle, combinée à une complexité réglementaire importante, notamment liée à la régionalisation des compétences. Les cadres normatifs diffèrent sensiblement entre régions, ce qui implique une adaptation permanente des gestionnaires.

J'ai également pu constater une tension croissante entre, d'une part, les exigences qualitatives (normes d'encadrement, indi-

vidualisation des soins, qualité de vie) et, d'autre part, les contraintes budgétaires, dans un contexte d'augmentation des coûts (indexation salariale, inflation énergétique, coûts alimentaires).

Par ailleurs, j'ai mesuré l'importance du rôle de médiation de la fédération : il s'agit non seulement de représenter les membres, mais aussi de traduire leurs réalités opérationnelles dans un langage compréhensible pour les décideurs publics.

**CR :** Femarbel est souvent présentée comme la fédération défendant le secteur privé commercial des maisons de repos. Quelle est votre vision de l'objet social de la fédération?

**TG :** L'objet social de la fédération ne se limite pas à une défense corporatiste. Il s'inscrit dans une logique de contribution à l'intérêt général, à travers la représentation d'un segment spécifique de l'offre de soins et d'hébergement. Pour rappel, les 4 missions de Femarbel sont : « représenter, conseiller, informer et défendre ».

Le secteur privé commercial constitue un pilier du paysage de l'hébergement pour personnes âgées, avec des capacités d'investissement, d'innovation et de réactivité qui complètent utilement les autres formes d'opérateurs. Il est utile de rappeler que des membres de Femarbel sont également issus du secteur associatif ou public, séduits par la qualité de nos services.

La fédération a donc pour mission de défendre un cadre de fonctionnement économiquement soutenable, condition indispensable pour garantir la continuité, la qualité et la sécurité de la prise en charge. Cela implique également de participer activement aux débats sur les normes de qualité, les modèles de financement et les trajectoires de réforme du secteur.

À mes yeux, l'objet social de la fédération dépasse la seule défense du secteur privé commercial. Bien entendu, il est essentiel

de représenter et de défendre les intérêts de nos membres, mais la mission de la fédération est aussi de contribuer activement à la qualité et à la durabilité de l'accompagnement des aînés.

**CR :** Les intérêts des gestionnaires de maison de repos sont-ils compatibles avec ceux des résidents qui y habitent?

**TG :** D'un point de vue systémique, ces intérêts sont intrinsèquement liés. La qualité de la prise en charge constitue un facteur central de pérennité pour les établissements, tant en termes de réputation que de conformité réglementaire.

Cependant, cette compatibilité suppose un cadre adéquat. Lorsque les marges financières sont fortement contraintes, il peut exister des arbitrages difficiles. D'où l'importance de modèles de financement qui reflètent réellement le niveau de dépendance des résidents et les exigences qualitatives imposées.

L'enjeu est donc de créer un alignement durable entre les objectifs économiques et les objectifs de qualité, notamment via des mécanismes de financement à l'activité ou à la dépendance, des indicateurs de qualité mesurables et une transparence accrue.

Oui, je suis convaincu que les intérêts des gestionnaires et ceux des résidents sont fondamentalement liés et compatibles. Une maison de repos ne peut fonctionner durablement que si les résidents y bénéficient d'un accompagnement de qualité, d'un environnement humain et sécurisant, ainsi que d'une relation de confiance avec les équipes.

Les gestionnaires ont évidemment des responsabilités économiques et organisationnelles importantes, mais ces objectifs ne s'opposent pas au bien-être des résidents. Au contraire, la qualité de vie, la qualité des soins et la satisfaction des résidents constituent aussi des conditions essentielles pour assurer la pérennité et la crédibilité des établissements.

## Ma vision est celle d'une fédération proche de ses membres, à l'écoute de leurs réalités quotidiennes et capable de créer une véritable dynamique de collaboration.

L'enjeu est donc de trouver un équilibre responsable entre les réalités de gestion — notamment les contraintes financières, réglementaires et de personnel — et la mission humaine qui est au cœur du secteur. C'est précisément dans cet équilibre que la fédération peut jouer un rôle utile, en défendant des conditions permettant aux établissements d'offrir un accompagnement de qualité tout en restant viables et attractifs.

**CR: Le monde politique tend à favoriser le maintien à domicile. Qu'en pensez-vous ?**

**TG:** Le développement du maintien à domicile s'inscrit dans une logique sociétale. Il répond à une préférence exprimée par une majorité de personnes âgées, tout en permettant, dans certains cas, de retarder l'hébergement institutionnel.

Toutefois, d'un point de vue technique, cette politique atteint ses limites lorsque la dépendance devient trop importante ou lorsque l'environnement familial et social ne permet plus un accompagnement adéquat. Il est donc essentiel d'adopter une approche intégrée du parcours de soins, articulant domicile, structures intermédiaires et hébergement en institution. Les maisons de repos doivent être considérées comme un maillon essentiel de cette chaîne, et non comme une solution de dernier recours. Je plaide donc pour une approche équilibrée, qui reconnaisse pleinement le rôle des maisons de repos dans le parcours de vie des aînés.

Une politique efficace du vieillissement doit pouvoir s'appuyer sur une chaîne de soins et d'accompagnement cohérente, allant du domicile aux structures d'hébergement, avec une véritable complémentarité entre les acteurs.

**CR: Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels le secteur des maisons de repos devra faire face au cours des prochaines années ?**

**TG:** Le premier défi est sans doute celui du recrutement et de l'attractivité des métiers.

Les établissements ont besoin de personnel qualifié et motivé, dans un contexte où les tensions sur l'emploi et la charge de travail restent importantes. Il sera essentiel de mieux valoriser ces professions et d'améliorer les conditions de travail afin d'assurer la stabilité des équipes.

Un autre défi important concerne le financement du secteur. Les maisons de repos doivent répondre à des exigences de qualité toujours plus élevées, tout en faisant face à l'augmentation des coûts énergétiques, salariaux et réglementaires. La question de la soutenabilité économique des établissements sera donc centrale dans les années à venir.

Le secteur devra aussi poursuivre sa transformation en matière de qualité de vie, de personnalisation de l'accompagnement et d'innovation, notamment à travers le numérique, les nouvelles technologies et les nouvelles formes de coordination des soins. L'arrivée prochaine des baby boomers et des générations suivantes sera également un enjeu majeur qui nécessitera des adaptations multiples et des phases de transition.

Enfin, il sera fondamental de renforcer le dialogue entre les acteurs du secteur et les pouvoirs publics afin de construire des politiques réalistes, durables et centrées à la fois sur le bien-être des résidents et sur les réalités du terrain.

**CR: Quelle vision avez-vous des interactions entre Femarbel et ses membres ?**

**TG:** Ma vision est celle d'une fédération proche de ses membres, à l'écoute de leurs réalités quotidiennes et capable de créer une véritable dynamique de collaboration. Une fédération ne doit pas uniquement intervenir comme organe de représentation; elle doit aussi être un lieu d'échange, de soutien et de partage d'expertise.

Il est essentiel que les membres puissent se sentir entendus et impliqués dans les orientations défendues par la fédération. Cela passe par un dialogue régulier, une commu-

nication transparente et une présence active sur le terrain afin de bien comprendre les défis auxquels les établissements sont confrontés.

Je pense également que la fédération doit favoriser les synergies entre ses membres, notamment en encourageant le partage de bonnes pratiques, les retours d'expérience et les initiatives communes.

Cela passe par le développement d'outils de benchmarking, de groupes de travail thématiques, et de dispositifs de retour d'expérience. Il est également essentiel de renforcer les canaux de communication bidirectionnels, afin de garantir une représentation fidèle et actualisée des réalités du terrain.

**CR: Comment envisagez-vous les relations de la Fédération avec les autorités de tutelle (Iriscare, Aviq) ainsi qu'avec les autres fédérations actives dans le secteur des maisons de repos ?**

**TG:** J'envisage les relations avec les autorités de tutelle dans un esprit de dialogue constructif, de concertation structurée et continue et de responsabilité. Il est essentiel de passer d'une approche réactive à une approche proactive, en participant en amont à l'élaboration des politiques publiques. La fédération a un rôle fondamental de représentation et de défense des intérêts de ses membres, mais elle doit aussi être force de propositions et partenaire

dans la recherche de solutions concrètes aux défis du secteur.

Concernant les autres fédérations actives dans le secteur des maisons de repos, je pense qu'il est essentiel de privilégier une logique de concertation plutôt que d'opposition. Même si les modèles et sensibilités peuvent parfois différer, nous partageons de nombreux enjeux communs : l'attractivité des métiers, les normes de personnel, le financement du secteur, la qualité de l'accompagnement et des soins ou encore l'adaptation au vieillissement de la population. Même si des divergences peuvent exister, une approche concertée permet d'augmenter l'impact des positions sectorielles.

#### **CR: Quels sont vos principaux objectifs au cours des trois prochaines années ?**

**TG:** Au cours des trois prochaines années, mes priorités s'articulent autour de trois grands objectifs.

Le premier est de **renforcer l'attractivité et la valorisation du secteur**. Les maisons de repos ont besoin de professionnels engagés et reconnus. Il est donc essentiel de travailler sur les conditions de travail, la valorisation des métiers et l'image du secteur afin d'attirer et de fidéliser les talents.

Le deuxième objectif est de **défendre un cadre de fonctionnement durable pour les établissements**. Cela passe par un dialogue constant avec les autorités afin d'obtenir des conditions de financement et des réglementations qui tiennent compte des réalités du terrain et permettent aux maisons de repos de continuer à offrir un accompagnement de qualité dans un contexte de coûts croissants et de besoins de plus en plus complexes.

Enfin, je souhaite **renforcer le rôle de la fédération comme acteur de référence et de proximité pour ses membres**. Cela implique une communication plus directe, davantage d'échanges entre établissements, le partage de bonnes pratiques et un accompagnement renforcé face aux

évolutions du secteur. Mon ambition est de consolider une fédération à la fois représentative, utile et fédératrice.

#### **CR: Comment voyez-vous évoluer le secteur des maisons de repos dans les années à venir ?**

**TG:** D'abord, on continuera à assister très certainement à une complexification des profils des résidents. Les personnes entrant en maison de repos seront de plus en plus âgées, avec des niveaux de dépendance plus élevés et des besoins de soins plus lourds, notamment sur le plan cognitif et psychogériatrique. Cela renforcera l'importance de la coordination entre soins, accompagnement et vie quotidienne. Cela impliquera une montée en compétences du personnel, ainsi qu'une adaptation des infrastructures

Ensuite, la pression sur les ressources humaines restera un enjeu central. L'attractivité des métiers, la fidélisation des équipes et l'organisation du travail seront déterminantes pour garantir la qualité de l'accompagnement. Le secteur devra continuer à investir dans la formation, la reconnaissance des métiers et de nouvelles formes d'organisation plus soutenables.

Sur le plan économique et réglementaire, les maisons de repos devront évoluer dans un cadre de plus en plus exigeant, avec une attention accrue portée à la qualité, à la transparence et à la justification des coûts. Cela rendra indispensable un dialogue structuré et continu avec les pouvoirs publics pour assurer la viabilité du modèle.

Enfin, on peut s'attendre à une diversification des modèles d'accompagnement. Les maisons de repos seront de plus en plus intégrées dans un continuum de prise en charge, en lien avec le maintien à domicile, les structures intermédiaires et les services de soins. Le numérique, la domotique et les nouvelles technologies joueront aussi un rôle croissant, sans remplacer la dimension humaine, mais en venant la soutenir. L'innovation – qu'elle soit organisationnelle,

technologique ou sociale – constituera un levier essentiel pour assurer la durabilité du secteur, tout en maintenant une exigence élevée en matière de qualité de vie et de dignité des personnes âgées. On assistera donc à une hybridation des modèles, avec le développement de formes intermédiaires et une meilleure intégration dans les réseaux de soins.

Dans ce contexte, le secteur devra trouver un équilibre entre exigences de qualité, soutenabilité financière et innovation, tout en restant centré sur la dignité et le bien-être des personnes âgées. La question du financement sera centrale : sans réforme structurelle, il sera difficile de maintenir un équilibre entre accessibilité financière pour les résidents et viabilité économique pour les opérateurs.



#### **Qui est Thierry Gilson ?**

**Etat civil :** marié et père de deux enfants, un garçon de 7 ans et une fille de 2 ans.

**Né le :** 04/08/1989 à Uccle, lion ascendant lion, et toujours vécu à Bruxelles et dans ses environs.

**Formation :** master en gestion de l'entreprise de l'ICHEC

**Parcours professionnel :** multiple et varié. Gérant de PME, activités immobilières, magasins de cigarettes électroniques, Store manager chez Delhaize, Responsable budgétaire à la direction générale du transport aérien, attaché au service d'études du SPF Finances et membre du secrétariat du Conseil supérieur des Finances.

**Hobbys :** jeux de société, comédies, gastronomie, aquariophilie

**Citation :** la critique est aisée, mais l'art est difficile

# VINCENT FRÉDÉRICQ:

« IL FAUT IMPÉRATIVEMENT QUE LA FÉDÉRATION SE POSE COMME UNE FORCE DE PROPOSITIONS! »

Vincent Frédéricq a été le Secrétaire général de Femarbel de 1993 à février 2026. Trente-trois années à la barre de la fédération supposaient une interview bilan. Mais nous avons voulu aller un peu plus loin. Nous l'avons interrogé sur les éléments marquants de sa carrière professionnelle mais aussi sur les principaux enjeux d'avenir tant pour la fédération que pour le secteur. Vincent Frédéricq nous livre, comme à son habitude, une analyse pointue des questions clés que nous abordons avec lui.

**Christian Radermecker:** Quels sont les moments clés de votre carrière qui ont marqué l'évolution du secteur des maisons de repos ?

**Vincent Frédéricq:** J'identifie quatre moments clés.

**Les crises budgétaires des années 1993-2000** ont constitué ce premier moment. Pendant cette période, le secteur privé commercial des maisons de repos a été la cible de mesures d'économie drastiques imposées par le ministre Moureau, très idéologue, adversaire farouche du secteur privé commercial, qui ne se distinguait pas par son goût de la concertation avec les acteurs. C'est à ce moment que la fédération a été en mesure de construire sa crédibilité au travers de nombreuses propositions finalement jugées raisonnables. C'est à ce moment que Femarbel est passée de sujet passif à un acteur influençant réellement les décisions.

Le deuxième moment clé a été, en 1993, **l'instauration d'un nouveau système de financement**, qui a mis fin aux mesures



discriminatoires dirigées contre le secteur commercial et a instauré un régime de sanctions proportionnées en cas de déficit de personnel. C'est tout un processus qui s'est mis en place alors au niveau de l'INAMI, qui a permis aussi un bon qualitatif important non seulement en termes de gestion mais aussi au niveau de l'encadrement par du personnel qualifié.

**La sixième réforme de l'État a constitué le troisième moment clé.** Elle a concentré l'ensemble des compétences réglementaires au niveau des entités fédérées, multipliant les interlocuteurs pour la Fédération. Le principal enjeu dans ce contexte a été que les transferts de compétence s'accompagnent des transferts des moyens requis et d'assurer la continuité des financements, ce qui a finalement été réussi malgré un certain pessimisme initial.

**CR:** Et le dernier moment clé est, sans nul doute, la crise du Covid ?

**VF:** Oui, la crise du Covid-19 a été une épreuve majeure pour toutes celles et ceux qui se sont retrouvés en première ligne. L'image des maisons de repos a aussi été profondément abimée lors de cette crise car elles ont été perçues comme des prisons où les résidents étaient privés de tous contacts extérieurs mais aussi comme des endroits dangereux vu le développement de l'épidémie et ses conséquences dramatiques dans certains établissements. Toutes les mesures n'ont malheureusement pas pu être prises à temps pour qu'on en limite les conséquences pour la santé des résidents. On s'est trouvé confronté aussi à des problèmes logistiques graves (manque de masques, d'équipements de protection, de vaccins, ...). Bref, ce fut un vrai cauchemar pour les directions, le personnel, les résidents et leurs familles... Cependant, si l'on devait en retenir quelque chose de positif de cette crise, c'est qu'elle figure parmi les rares moments où toutes les fédérations, administrations et acteurs politiques ont travaillé de concert et se sont unis autour d'un objectif essentiel commun : faire tout ce que l'on pouvait pour aider les gens et sauver des vies !

**CR:** Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels le secteur des maisons de repos devra faire face au cours des prochaines années ?

**VF:** Le défi budgétaire est clair et malheureusement inévitable. Les déficits publics et le niveau d'endettement rendent

illusoire toute espérance d'augmentation significative des moyens à court terme. Le taux d'occupation des maisons de repos devrait rester soutenu en raison du vieillissement de la population et des limites du maintien à domicile, mais l'ouverture de nouveaux lits pourrait être bloquée pour des raisons budgétaires. On risque donc à un moment de se retrouver face à un mur : des personnes n'auront plus la capacité de rester chez elles compte tenu de leur niveau de dépendance, mais elles ne pourront pas non plus rentrer en maison de repos, faute de places suffisantes. Il y a donc ici un réel enjeu de société auquel la Fédération se doit d'être particulièrement attentive pour l'avenir.

Le défi du personnel est également critique. L'ancienneté moyenne du personnel des MR/MRS est d'environ 16 ans. En outre, certains métiers sont difficiles à tenir jusqu'à 67 ans, et le recrutement de jeunes dans la profession est insuffisant. Il faut donc agir à la fois en amont par des politiques qui attirent des jeunes dans nos métiers et en aval en révisant les normes d'encadrement pour les adapter aux besoins des aînés d'aujourd'hui. Les normes de personnel datent de 1982. Elles doivent être mises à la retraite ! (Rires...). Elles continuent certes d'évoluer de manière linéaire en fonction du nombre de résidents, mais elles ne tiennent pas compte de la réalité des besoins réels à la fois en nombre (pas assez de personnel financé) mais aussi en termes d'équilibre entre les différentes professions. Il existe, par exemple, un réel gaspillage de compétences infirmières compte tenu notamment de l'augmentation importante du nombre d'actes délégués aux aides-soignants.

À l'inverse, l'évolution des besoins des résidents vers des profils cognitifs dégradés (démence) constitue un enjeu stratégique

**Pour Vincent  
Frédéricq,  
la fédération doit  
se positionner  
comme une force  
de propositions  
concrètes.  
Il ne suffit pas  
de dénoncer les  
dysfonctionnements;  
il faut apporter  
des solutions  
documentées  
et chiffrées,  
soutenables  
budgétairement,  
notamment sur  
la réforme des  
normes de  
personnel.**

majeur. Les infirmiers formés aux actes techniques ne sont pas nécessairement les mieux adaptés à l'accompagnement de résidents souffrant de troubles cognitifs. Il faut du personnel formé de manière spécifique pour ce type de prise en charge. Les normes de personnel doivent être réformées en profondeur pour davantage de flexibilité au niveau des établissements en fonction des besoins réels des résidents.

**CR: Un Conseil à votre successeur ?**

**VF:** La Fédération doit maintenir et développer son rôle de service aux membres : information, formation, soutien et accompagnement des affiliés, sans se substituer

à eux dans leurs choix stratégiques. Très heureusement, mon successeur bénéficie des services d'une équipe de professionnels particulièrement aguerrie et consciente de ses responsabilités.

Dans le cadre de la défense des intérêts généraux, la Fédération doit, plus que jamais, se positionner comme une force de propositions concrètes. Il ne suffit pas de dénoncer les dysfonctionnements ; il faut apporter des solutions documentées et chiffrées, soutenables budgétairement, notamment sur la réforme des normes de personnel.

On ne peut pas compter uniquement sur le politique pour faire bouger les choses. Un des rôles majeurs du nouveau Secrétaire général est de travailler à l'élaboration de propositions permettant davantage de flexibilité aux établissements, afin qu'ils puissent adapter leur organisation aux besoins réels de leurs résidents. Il doit, pour cela, stimuler la réflexion et proposer du concret ! Force est de constater que les engagements pris au niveau wallon sur la révision des normes ne donnent rien. Il y a donc un créneau à saisir pour venir avec des propositions solides et chiffrées. La flexibilité des normes est incontestablement un dossier stratégique auquel le Secrétaire général doit s'atteler prioritairement.

**CR: Vous avez promérité votre pension depuis quelques mois. Avez-vous encore le souhait de travailler à la défense des intérêts du secteur des maisons de repos ?**

**VF:** Je n'ai pas d'ambition particulière et je ne manque pas d'activités. Mais, c'est un secteur qu'il m'a pris à cœur de défendre et pour lequel, si je peux être utile quelque part encore...

# FORMATION

AVEC FRANCOIS HAYEZ  
Responsable qualité

## Maîtriser l'hygiène en cuisine: Femarbel lance une formation courte et adaptée à la maison de repos

Dans les maisons de repos, la qualité des repas ne se limite pas au goût ou à la présentation. Elle repose avant tout sur une maîtrise rigoureuse des règles d'hygiène et des bonnes pratiques de production culinaire.

C'est pour répondre à cette exigence et soutenir ses affiliés que Femarbel annonce le déploiement officiel d'une nouvelle formation pratique :

### « Hygiène et bonnes pratiques en cuisine de maison de repos ».

D'une durée de **deux heures**, cette formation est principalement destinée au personnel de cuisine. Elle se déroule directement au sein de l'établissement – une formule conçue pour s'adapter aux contraintes opérationnelles des équipes tout en maximisant l'impact pédagogique.

### UNE RÉPONSE CONCRÈTE À UN BESOIN DU TERRAIN

L'idée de cette formation n'est pas née dans un bureau, mais sur le terrain. Elle a émergé lors de la **présentation de Femar-paq** – l'outil qualité développé par la fédération – et s'est précisée au cours d'une rencontre décisive: la visite de la **cuisine centrale de Duo Catering**. En observant les process et en échangeant avec les responsables de production, l'évidence s'est imposée: les équipes de cuisine en maisons de repos ont besoin d'un rappel ciblé, court et directement applicable aux spécificités de leur public vulnérable (textures modifiées, risques de dénutrition, conservation des plats réchauffés, etc.).

### UN FORMAT COURT, IMMERSIF ET SANS DÉPLACEMENT

La force de cette formation tient à son format. En **deux heures**, un formateur spécialisé intervient dans l'établissement.



**François Hayez**  
Responsable qualité

#### Les sujets abordés incluent :

- Les risques et dangers en cuisine de collectivité
- Les différents germes que l'on peut rencontrer en cuisines
- La maîtrise des températures (réception, stockage, remise en température).
- Le lavage des mains
- La gestion des allergènes.
- Les bonnes pratiques de nettoyage et de désinfection.
- Les gestes barrières spécifiques aux cuisines collectives.

Aucun déplacement n'est nécessaire: la formation a lieu sur place, pendant les horaires adaptés aux services (par exemple, entre deux services ou en début d'après-midi).

### PREMIERS RETOURS POSITIFS – 5 MAISONS DE REPOS DÉJÀ FORMÉES

Avant même l'annonce officielle, cinq maisons de repos ont bénéficié de cette formation à titre expérimental. Les retours sont unanimes: les équipes se sentent plus confiantes, les rappels d'hygiène



sont mieux intégrés, et les cadres de santé notent déjà une amélioration dans la traçabilité des contrôles quotidiens. « En seulement deux heures, nous avons pu revoir nos protocoles et poser des questions concrètes sur notre équipement. C'est bien plus utile qu'une journée théorique en externe », témoigne un chef de cuisine ayant participé à la phase test.

### FEMARPAQ AU SERVICE D'UNE QUALITÉ MESURABLE

Cette formation s'inscrit pleinement dans la démarche qualité proposée par Femarbel. Femarparq propose déjà des outils d'auto-évaluation, des checklists et un accompagnement personnalisé. Désormais, l'offre s'enrichit d'un module de formation court,

en présentiel, pragmatique et directement accessible.

L'objectif est clair : permettre à chaque maison de repos, même de petite taille, de garantir des repas sûrs, respectueux des bonnes pratiques et adaptés aux besoins des résidents.

### UNE PETITE FORMATION POUR UN GRAND PAS DANS LA QUALITÉ

Deux heures, dans votre établissement, avec votre équipe : une formule simple mais redoutablement efficace pour renforcer la sécurité sanitaire des repas. Grâce à l'impulsion venue du terrain, Femarbel franchit une nouvelle étape dans son soutien aux

professionnels des maisons de repos. La qualité ne s'improvise pas : elle s'apprend, et désormais, elle s'apprend sur place.

#### COMMENT S'INSCRIRE ?

La formation «Hygiène et bonnes pratiques en maison de repos» est désormais ouverte à toutes les structures affiliées à Femarbel. Pour organiser une session dans votre établissement, il suffit de nous contacter via l'extranet de Femarbel ou directement par mon intermédiaire.

👤 **François Hayez**

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

ou via 📺 l'Extranet de la fédération.

📅 Un calendrier prévisionnel sera établi en fonction de vos disponibilités.



**DUO CATERING,**  
VOTRE PARTENAIRE  
EN RESTAURATION  
COLLECTIVE DE QUALITÉ

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

# LES JOURNÉES DE FORMATION CONTINUÉE DE FEMARBEL

## DES RENCONTRES RICHES EN ÉCHANGES ET EN PERSPECTIVES

Les deux premières Journées de Formation Continue (JFC) de l'année 2026 ont rencontré un véritable succès, réunissant de nombreux professionnels du secteur des maisons de repos autour de thématiques actuelles et essentielles.

### Une première JFC consacrée à la sécurité numérique et à l'intelligence artificielle

Organisée le 17 mars en collaboration étroite avec l'Agence du Numérique (ADN), la première JFC de l'année 2026 avait pour thème: « Clés pour renforcer la sécurité numérique des établissements et intégration de l'intelligence artificielle dans la pratique des MR/MRS ».

Cette matinée a permis aux participants d'aborder les enjeux majeurs liés à la cybersécurité dans les établissements de soins et d'hébergement. À l'heure où les outils numériques occupent une place croissante dans la gestion quotidienne des structures, la protection des données sensibles, la continuité des services et la confiance des résidents apparaissent plus que jamais comme des priorités.

Les différents intervenants ont partagé des pistes concrètes pour renforcer la sécurité des environnements numériques tout en sensibilisant les participants aux risques émergents. Les échanges ont également mis en lumière les opportunités offertes par l'intelligence artificielle pour soutenir les équipes, optimiser l'organisation du travail et améliorer la qualité de l'accompagnement et des soins.

Les participants ont particulièrement apprécié l'approche pratique et accessible des interventions, ainsi que la richesse des discussions autour d'une intégration éthique et réaliste de l'IA dans les MR/MRS.

### Une deuxième JFC axée sur les financements des maisons de repos

Le 19 mai, la seconde JFC de 2026 a rassemblé de nombreux acteurs du secteur autour du thème: « Financements des maisons de repos en Wallonie et à Bruxelles: de la théorie à la pratique ».

Cette demi-journée, organisée en collaboration avec José Pincé, Maître de Conférence à l'ULB, et Florence Kinet, consultante chez Probis+, a permis de revenir de manière concrète sur plusieurs aspects essentiels du financement des établissements.

Les participants ont ainsi pu approfondir:

- les spécificités de l'encodage des données dans RVT et CURAS;
- les indicateurs à maîtriser et à vérifier avant la clôture des données;
- les points d'attention relatifs au financement des mesures de fin de carrière;
- l'analyse pratique d'un décompte « 3<sup>e</sup> volet ».

Les interventions ont suscité de nombreux échanges et questions, témoignant de l'intérêt du public pour des thématiques techniques ayant un impact direct sur la gestion quotidienne des établissements.

### Des rendez-vous appréciés par les professionnels du secteur

Au-delà des contenus proposés, ces deux JFC ont également constitué de véritables moments de rencontre, de partage d'expériences et de réflexion collective entre professionnels du secteur.

Les retours particulièrement positifs des participants confirment l'importance de proposer des formations concrètes, ancrées dans les réalités du terrain et adaptées aux évolutions constantes auxquelles sont confrontés les MR/MRS.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des intervenants, partenaires et participants pour leur présence et leur contribution à la réussite de ces deux journées.

Rendez-vous est d'ores et déjà fixé le mardi 17 novembre prochain pour notre 3<sup>ème</sup> JFC de l'année 2026. Les participants seront sensibilisés aux grands principes de l'approche Montessori adaptée avec un focus sur l'adaptation de l'environnement physique et social. D'autres rencontres et formations viendront prochainement poursuivre cette dynamique d'échange et d'accompagnement du secteur.



---

## E-LEARNING

avec Philippe Durlet - Conseiller Femarbel

### Plus qu'une mise à jour, une transformation

Depuis 2020, une série de modules e-learning gratuits vous accompagne dans le renforcement des compétences de vos équipes. Aujourd'hui, ces formations franchissent une nouvelle étape importante, une refonte progressive est en cours afin de vous proposer une expérience d'apprentissage plus moderne, plus dynamique et mieux adaptée aux réalités du terrain.

L'objectif est clair: rendre la formation continue plus engageante et plus accessible. Cette nouvelle version mise sur des contenus enrichis, avec davantage de vidéos, des mises en situation concrètes et l'intégration d'un avatar pédagogique qui vous guidera tout au long de la formation. Le ton se veut plus interactif, plus vivant, plus jeune tout en conservant la rigueur scientifique indispensable au secteur des soins.

La mise à jour des modules se fera progressivement. Le module consacré aux plaies de décubitus est d'ores et déjà disponible dans sa nouvelle version, offrant une approche renouvelée de la prévention et de la prise en charge. Le prochain module en cours de transformation porte sur le MRSA, un enjeu majeur en matière d'hygiène et de sécurité des soins.

À terme, l'ensemble des formations sera modernisé, tout en tenant compte des évolutions des pratiques et des recommandations. Cette initiative s'inscrit dans une volonté continue d'améliorer la qualité des soins et de vous soutenir sur le terrain.

**RAPPEL:** Pour obtenir vos accès ainsi que le fichier d'inscription — seul canal permettant l'enregistrement des participants — il vous suffit d'en faire la demande par e-mail ([p.durlet@femarbel.be](mailto:p.durlet@femarbel.be)) ou de le télécharger directement via notre Extranet, rubrique *Outils > Catalogue E-Learning > Document d'inscription*.



---

Au sein de Femarbel, **PHILIPPE DURLET** ([p.durlet@femarbel.be](mailto:p.durlet@femarbel.be)) est votre personne de contact dédiée pour tout ce qui touche au e-learning. N'hésitez pas à le solliciter pour toute question relative aux modules, à leur utilisation ou au contenu des nombreuses capsules venues enrichir notre bibliothèque au fil des années.

Vos retours sont également précieux: suggestions de thématiques, besoins spécifiques, pistes d'amélioration... faites-nous en part afin de continuer à développer des outils de formation toujours plus pertinents pour vos équipes.

## COIN LECTURE & CULTURE

LIVRE

GRAND PRINCE

DE ALEXIA STRESI

ÉDITIONS FLAMMARION

2026



### L'inattendu renouveau d'une vie.

L'existence, c'est formidable, paraît-il. C'est surtout long, estime Simone Guillou. À 85 ans, elle pense heureusement avoir fait le plus gros. Il ne peut plus rien lui arriver. Vraiment? Elle ne le sait pas, Simone. Elle est à mille lieues de s'en douter. Mais la vie lui réserve enfin une surprise...

Après le succès « Des lendemains qui chantent », Alexia Stresi signe un roman lumineux qui confirme son talent pour créer des personnages inoubliables. Dans ce roman aussi tendre que malicieux, l'autrice rend hommage à sa grand-mère paternelle. Avec humour et tendresse, elle nous raconte la renaissance d'une femme au crépuscule de sa vie. Émouvant et profondément humain.

LIVRE

PEUT-ÊTRE LE HASARD

DE AGATHE CHARNET

ÉDITIONS LES CORPS CONDUCTEURS

2026



### La vie après

Professeure de philosophie, Marie-Pierre, 50 ans, commence à chercher ses mots, puis à les perdre. Le diagnostic d'un Alzheimer bouleverse son existence et son ancrage dans le monde. Elle ne peut plus enseigner.

Sa fille, l'autrice elle-même, raconte leur histoire, transformant ce récit en mémoire intime. D'une écriture rageuse et empathique, Agathe Charnet retrace l'irruption de la maladie et le parcours de soin, avec ses moments de joie, ses espoirs, ses abîmes.

Elle met en lumière le paradoxe de l'accompagnement : aimer profondément un proche tout en se sentant épuisée, submergée, parfois même acculée. Elle ose évoquer cette pensée taboue, celle où la mort peut apparaître comme une forme de délivrance, non pas par absence d'amour, mais par fatigue, souffrance et impuissance.

Elle nous interroge avec une franchise saisissante sur la manière dont nous accompagnons nos proches quand ils souffrent. Qu'est-ce qu'une fin de vie et une mort dignes?

PODCAST

ÉCOUTEZ-LE ICI > <https://youtu.be/endLgQoNZdE>



### Ce que veulent les vieux

Cette émission donne la parole à Pierre-Olivier Lefebvre, figure engagée du bien-vieillir. À travers les résultats du baromètre 2026 « Ce que veulent les vieux », il décrypte les attentes de plus de 10 000 habitants âgés interrogés dans 130 territoires.

Au fil de l'échange, un message s'impose : vieillir aujourd'hui n'est plus une question d'assistance, mais de citoyenneté. Les aînés ne demandent pas qu'on s'occupe d'eux. Ils veulent être entendus, considérés, et pleinement intégrés à la vie des territoires.



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:** Thierry Gilson

**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:** Drukkerij Van der Poorten

**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:**



# lease a bike

## Le vélo de ses rêves grâce au leasing vélo

Fier partenaire de



Montant mensuel fixe,  
entretien et assurance  
compris.



Choix libre de la marque  
et du type de vélo.



Choisissez votre vélo  
parmi plus de 1 600  
revendeurs.



Plus d'informations ici



Le vélo est bon pour la santé et pour le portefeuille. Leaser un vélo permet d'économiser environ 40 % par rapport à un achat privé. Tout se fait en ligne chez Lease a Bike, sans frais supplémentaires pour l'employeur.

### Les avantages en tant qu'employé

- Payez à partir de votre salaire brut, de votre prime de fin d'année ou de votre budget mobilité et économisez ainsi plusieurs milliers d'euros.
- Peut être combiné avec une voiture de leasing ou un abonnement de transport.
- Vous pouvez bénéficier d'une indemnité vélo pouvant aller jusqu'à 0,37 € par kilomètre.

### Les avantages en tant qu'employeur

- Plateforme entièrement numérique pour les demandes, les autorisations et la gestion des salaires.
- Connectez facilement notre API à votre logiciel de paie ou plan cafétéria.
- Le plus grand choix pour tous les employés : des speed pedelec haut de gamme aux vélos reconditionnés.



Lease a Bike / (+32) 2 808 51 84 / info@lease-a-bike.be

www.lease-a-bike.be/fr

Technologie  
exclusive



Découvrez  
notre vidéo



Le traitement le **plus efficace**  
et le **plus puissant**  
pour assainir l'air ambiant  
ainsi que les surfaces

### Hygiène renforcée, sans produits chimiques

- Une désinfection de l'air en continu,
- Une réduction des germes, virus, bactéries et moisissures,
- Sans résidus ni produits toxiques : sécurité maximale pour les résidents fragiles.

### Amélioration de la qualité de l'air

- Réduction des odeurs persistantes (urine, produits médicaux, cuisine, etc.),
- Filtration des particules fines et allergènes,
- Environnement plus sain pour les résidents, visiteurs et personnel.

### Prévention des infections nosocomiales

- En complément des protocoles classiques de nettoyage,
- L'ozone agit en continu sur les surfaces et dans l'air, limitant les risques de contagion croisée (grippe, COVID, gastro-entérites...).

### Image moderne et responsable

- Engagement pour un environnement plus sain,
- Démarche écologique, sans produits chimiques,
- Argument de réassurance pour les familles et les visiteurs.

### Plus de renseignements :

+32 (0) 473 42 49 45 ou QR-code



# mini/ozon

La désinfection de l'air en profondeur