



Les maisons de repos associatives.

Un secteur dynamique de l'économie sociale



Cette analyse, sous la forme d'une interview de Catherine Dechèvre, responsable du secteur « aînés » à la Fédération UNESSA s'inscrit dans la lignée d'analyses que nous avons produites en lien avec notre Mémoire « Elections 2024 ». Dans ces analyses, il ne s'agit pas de porter des revendications politiques mais bien d'explorer un secteur connu ou moins connu où sont actives des entreprises d'économie sociale, d'approfondir des thématiques ou des difficultés, de mettre en évidence des innovations ou des dynamiques particulières qui naissent dans l'économie sociale. Ici, nous parcourons nombre de thématiques qui montrent combien le secteur des maisons de repos (MR) et maisons de repos et de soin (MRS) associatives est proche des valeurs et principes de l'Economie Sociale mais dont la plupart des acteurs l'ignore.

Posons le cadre : les maisons de repos associatives

SAW-B : Bonjour Catherine Dechèvre, pouvez-vous vous présenter et nous situer l'action de l'UNESSA en quelques mots ?

Catherine Dechèvre : Je suis responsable du secteur « Aînés » chez UNESSA depuis novembre 2021. Je suis juriste de formation et j'ai passé toute une partie de ma carrière dans l'administration wallonne, aux pouvoirs locaux puis à la direction des aînés. Cette nouvelle orientation professionnelle est extrêmement nourissante car elle me permet de confronter le regard administratif du pouvoir de tutelle qui était le mien à l'AVIQ à celui des réalités du terrain. Elle me permet de faciliter les relations entre l'administration et les équipes de terrain en expliquant la philosophie des demandes ou exigences des premiers et d'apporter le regard, la position des équipes de terrain qui sont confrontées aux difficultés quotidiennes de la vie d'une entreprise, de faire vivre chaque jour un projet institutionnel.

UNESSA est une Fédération qui regroupe en Régions wallonne et bruxelloise des employeurs du monde associatif de la santé au sens large : tout ce que peut rencontrer une personne sur son trajet de vie en matière d'accompagnement, d'accueil, de soin depuis l'entrée à la crèche jusqu'au déménagement en maison de repos en passant par une prise en charge par de l'aide à domicile. Concrètement, cela signifie que nous fédérons des structures résidentielles ou d'accueil pour aînés ou personnes en situation de handicap, en santé mentale, à l'hôpital, des services d'insertion socio-professionnelle, de la petite enfance, de la promotion de la santé, etc. Nous représentons 542 structures affiliées réparties en huit secteurs pour environ 60.000 travailleurs. Le secteur des aînés regroupe 87 affiliés : des maisons de repos et maisons de repos et de soin (MR-MRS), des résidences services, des centres d'accueil et de soin de jour toutes organisées en associations ou fondations. Elles représentent près des trois quarts du nombre de places d'hébergement MR-MRS du secteur associatif.

SAW-B : Pouvez-vous nous décrire le secteur des maisons de repos et la place des maisons de repos associative en son sein ?

C.D. : Le secteur est organisé autour d'une programmation régionale qui, sur la base de la population des 80 ans et plus et des places d'hébergement en fonctionnement et à créer, permet de calculer une norme théorique d'hébergement qui est cette année de 28 places pour 100 habitants de 80 ans et plus sur le territoire wallon. A ces 28 places théoriques s'ajoutent bien évidemment tous les autres services aux aînés : résidences

services, accueil de jour, aide et soins à domicile, etc. Cette norme reportée aux statistiques wallonnes représente 178.520 personnes et donc près de 50.000 places d'hébergement en MR-MRS. Le secteur est organisé entre trois grands acteurs : le public, le privé commercial et l'associatif (privé non lucratif). Et, le législateur a arrêté des règles pour répartir l'offre de places MR entre ces trois secteurs. Le secteur privé commercial dispose de maximum 50% des places mais assure en réalité 44,4% (chiffres Aviq au 1^{er} mars 2024). Le secteur associatif dispose lui d'un minimum de 21% des places mais atteint dans la réalité 26%. Le secteur public lui, doit rencontrer un minimum de 29% des places et l'assure.

SAW-B : Le secteur des maisons de repos associatives représente donc un bon quart de l'offre mais d'où viennent-elles ? Quelle est leur histoire ?

C.D. : Historiquement les maisons de repos associatives sont des anciens lieux de charité, des hospices de congrégations religieuses ou des fondations d'utilité publique que de très riches familles finançaient pour, comme on disait à l'époque, prendre soin des vieillards et des indigents. Puis ces établissements ont continué à se développer car le besoin social de prise en charge des aînés prenait de l'ampleur et ont connu un essor de professionnalisation dans les années '80. A ce moment-là, on est passé de l'hospice, où on pouvait encore trouver des chambres à quatre lits à des chambres à deux lits et aujourd'hui une majorité de chambres individuelles pourvues de leur salle de bain. Dans cette mutation, c'est toute la notion d'accompagnement de la personne qui a aussi évoluée, et certainement dans les maisons de repos associatives.

En réalité, c'est extrêmement complexe et fastidieux d'ouvrir une nouvelle structure. D'abord bien sûr puisqu'il y a les règles de programmation et les procédures administratives des Régions wallonne et bruxelloises mais aussi en lien avec toutes les difficultés à monter les dossiers sur les plans techniques, financiers, etc. Il faut convaincre des banquiers, lancer les marchés publics, etc. Personnellement, j'ai en tête l'exemple d'une nouvelle maison de repos portée par un opérateur déjà actif dans le secteur hospitalier – donc une structure déjà conséquente- qui va ouvrir prochainement et dont les prémices remontent aux années 2010.

Les maisons de repos associatives et l'économie sociale

SAW-B : Est-ce que les maisons de repos associatives se reconnaissent dans les principes de l'Economie Sociale : finalité sociale plutôt que finalité de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, priorité du travail et/ou de la finalité sociale dans la répartition des revenus ?

C.D. : Soyons clairs, si au niveau de la Fédération nous nous identifions aux principes de l'Economie Sociale – nous sommes d'ailleurs membres de Concert'ES – et les portons au sein de nos affiliés, pour les maisons de repos associatives, je crois profondément qu'elles participent à l'économie sociale mais la plupart d'entre-elles l'ignore ! Les pratiques qu'on observe sur le terrain en lien avec les quatre principes de l'économie sociale que vous venez de rappeler démontrent qu'elles en font partie mais elles sont tellement « le nez dans le guidon » qu'elles ne s'en rendent pas vraiment compte. C'est là aussi notre rôle de Fédération : aider à se rendre compte combien elles sont des acteurs de poids et de l'intérêt de se rallier à des mouvements plus

larges, trans-sectoriels. Et ça je pense que c'est un ADN qui est très fort chez nous, un véritable cheval de bataille qui est de garantir un accès aux soins le plus large possible et de la meilleure qualité possible pour toute la population, et ce sans conditions. Car la dualité des soins est en marche et cela se traduit à terme par une différence en qualités de soins accessibles financièrement à certains mais pas à d'autres. Alors pour répondre à ces quatre principes, il est évident que nous avons des pratiques bien spécifiques dans les maisons de repos associatives qui nous différencient des modes d'organisation publics ou privés.

La recherche de réponses à des besoins sociaux élargis

SAW-B : Comment s'appliquent les principes de l'économie sociale dans les pratiques des maisons de repos associatives ?

C.D. : Tout d'abord, c'est clairement la manière d'analyser et de répondre aux besoins sociaux des aînés qui fait notre singularité. Un des besoins les plus fondamentaux que nous cherchons à rencontrer est l'estime de soi qui passe par le plus d'autonomie possible, l'épanouissement de la personne, le « bien vieillir », le sentiment d'utilité, etc. De nombreux acteurs s'attachent à rencontrer également des besoins sociaux fondamentaux « essentiels », comme la santé, la sécurité, le respect qui sont bien entendus incontournables et que nous poursuivons aussi mais qui n'impliquent pas aussi intensément les manières de faire.

SAW-B : Il existe des pratiques plus spécifiques aux maisons de repos associatives pour répondre au besoin social d'estime de soi ?

C.D. : Oui, et de nombreuses approches se conjuguent pour mieux rencontrer le besoin d'estime de soi, le sentiment d'utilité et d'autonomie. Il y a l'approche domiciliaire qui veut rendre les maisons de repos moins impersonnelles, moins « médicalisées » et uniformisées. Cela commence avec le mobilier, l'agencement des pièces, les tenues de travail, etc. tant de choses qui font que si elles sont bien pensées et intégrées font sens, créent un sentiment d'appartenance, permettent de développer une vie d'établissement, une participation au lieu de résidence que ce soit du point de vue de l'habitant ou des collaborateurs. C'est ce que je relève dans le milieu associatif des maisons de repos, un dynamisme, un souci de perpétuellement vouloir mieux faire, de rechercher plus de qualité.

Mais, tout n'est pas parfait, tout n'est pas rose et les choses ne se font pas toutes seules. Au quotidien, gérer une maison de repos c'est aussi faire face à des contraintes de gestion mais nous le faisons avec des valeurs et le sens que l'on donne ou que l'on veut donner au travail et au temps. La notion de temps est importante, les normes et les taux d'encadrement font qu'il y a une pression sur le temps, qu'il faut aller vite. Et, c'est une réalité mais la qualité du temps fait beaucoup ! Quand on est en train d'accompagner une personne pour une toilette, soit on le fait en étant vraiment en présence de la personne, soit on le fait en parlant au-dessus de la tête de la personne. Le temps à côté de la personne est le même, mais l'attitude est totalement différente.

Une approche participative en phase avec le principe de gestion démocratique

SAW-B : Dans cette approche domiciliaire, vous accordez une place importante à la participation. La participation des habitants et du personnel. Comment cela se traduit-il en actes sur le terrain ?

En fait, l'approche domiciliaire se vit déjà dans le vocabulaire utilisé. On parle d'habitants et non de résidents, de logements et non de chambres ou de lits, etc. On n'organise pas des « activités cuisine » mais on cuisine, on n'organise pas des « activités de jardinage » mais on jardine et tout cela dans une attitude de contact, de relation avec les habitants de la MR-MRS. Ce n'est pas si évident car cela bouscule les habitudes et (re)place l'habitant comme un interlocuteur direct dans la relation au personnel, en développant une relation horizontale, une démarche participative mais cela porte ses fruits. Et si beaucoup de nos membres sont formés ou sensibles aux approches Montessori¹, Tubbe², à l'Humanitude³, etc. la question fondamentale pour toute maison est « *Comment est-ce que je fais vivre mon catalogue de bonnes intentions, qui est mon projet de vie d'institutions, au jour le jour ?* » malgré les nombreuses difficultés quotidiennes et les contraintes de gestion d'une MR-MRS. Si ces initiatives étaient assez limitées il y a quelques années, elles commencent vraiment à se répandre. Et parfois cela va assez loin dans les pratiques. Ainsi, dans telle MR-MRS, les habitants sont majoritaires dans le jury de recrutement du personnel, dans telle autre est mis en place un « comité des fins becs » qui a un œil sur les repas – du petit-déjeuner au souper – et propose des améliorations, dans d'autres encore, une délégation d'habitants participe aux achats du mobilier pour aménager le salon en se rendant dans une enseigne de fabricants de meuble, etc.

Le changement de regard sur le vieillissement implique aussi d'ouvrir les portes des MR-MRS, de les intégrer au fonctionnement de la société. Alors, elles ouvrent leurs portes à travers des activités qui impliquent les habitants et leurs familles mais aussi les gens du quartier, les mouvements de jeunesse, à travers des concerts, l'organisation de bureaux de vote en leur sein au moment des élections, des vides dressing, des foires aux artisans, des marchés de Noël, des Ecoles de Devoirs, etc. On a une majorité de maisons de repos associatives qui sont engagées dans l'un ou l'autre processus d'ouverture et de participation et puis on a des pionniers qui vont plus loin, qui sont en recherche permanente d'innovation et qui laissent carte blanche à leurs travailleurs pour développer de nouvelles idées qui renforcent cette approche horizontale qui nourrit l'estime de soi, les sentiments d'utilité et de « bien vieillir ».

Mais ces dynamiques doivent être entretenues, soutenues, portées par des personnes qui les animent car le quotidien et les contraintes peuvent vite reprendre le dessus. Derrière tous ces beaux exemples, il y a un réel besoin de revoir les normes d'encadrement en personnel et nous plaidons notamment pour obtenir le financement d'un coordinateur de la qualité qui pourra soutenir ces démarches porteuses de changements et d'impacts sociaux meilleurs pour nos aînés. Ce sont toutes ces petites choses qui installent une autre dynamique et développent un autre modèle. Cela ne se fait pas sans heurt mais se réalise parce qu'il y a des personnes qui sont foncièrement convaincues du bienfait de ce qu'elles apportent et à leurs collègues et aux personnes avec lesquelles elles travaillent, qu'elles accompagnent.⁴

SAW-B : Tout cela est hyper intéressant et effectivement, le soutien des dynamiques innovantes est fondamental. Est-ce qu'au-delà des dynamiques internes à chaque MR-MRS, il existe des dynamiques collectives où elles trouvent écho et essaient ?

Oui, au sein d'UNESSA, nous avons par exemple mis en place les « apéros bonnes pratiques » qui se tiennent environ quatre fois par an. A chaque fois, une MR-MRS différente accueille un groupe généralement composé d'une quinzaine de personnes et lui partage une expérience positive qu'elle a mise en place. Et, c'est intéressant de voir les questions que les professionnels se posent entre-eux et surtout que les directions acceptent de libérer leur personnel pour y participer, cela signifie qu'elles y marquent un intérêt, qu'elles y voient la plus-value !

L'autonomie de gestion et la finalité sociale plutôt que de profit

SAW-B : On voit donc bien les différences que les maisons de repos associatives marquent en termes de finalité sociale. Comment le secteur se distingue-t-il en matière d'autonomie de gestion ?

C.D. : C'est évidemment une caractéristique majeure du secteur associatif ! Nous ne poursuivons pas de but de lucre et si nous avons des comptes à rendre, c'est par rapport à nos propres organes d'administration, nos habitants et notre personnel ! Mais cela signifie aussi que la qualité que nous poursuivons ou le meilleur encadrement que nous souhaitons demande du financement - qui n'est pas totalement pris en charge par les subsides - et que nous ne pouvons assurer que par la quote-part des habitants et la bonne gestion de nos finances. En revanche, notre gestion n'est pas dictée par la recherche de marges bénéficiaires pour rémunérer des actionnaires. Et, c'est là un point qui nous différencie du secteur privé, car nous pouvons consacrer la totalité de nos moyens à la réalisation d'un accompagnement de qualité et l'atteinte de l'équilibre financier de la structure. Soulignons que comme c'est de règle dans le secteur associatif, les mandats des personnes qui siègent dans les instances d'administration sont gratuits.

Nous n'avons pas non plus de compte à rendre à un pouvoir politique local, un CPAS ou une Intercommunale. Nous sommes libres de nos actions mais nous sommes aussi sans possibilité que ces pouvoirs politiques locaux contribuent au budget. Cela signifie que si nos établissements veulent continuer à fonctionner, à s'améliorer, à se déployer, ils ne peuvent compter que sur une saine et bonne gestion qui leur ouvre la porte vers des structures bancaires, au même titre que n'importe quelle entreprise.

Les difficultés actuelles

Les normes et le contrôle

SAW-B : Vous abordez la question des marges financières et du dividende aux actionnaires dans le secteur privé des MR-MRS. Cela rappelle le récent scandale de la chaîne privée « Orpéa » en Belgique et en France. A l'époque, la Ministre wallonne de tutelle, Christie Morreale avait lancé un contrôle sur l'ensemble des maisons de repos et ce n'était pas anodin de voir que les maisons de repos privées étaient plutôt hors des clous sur certaines normes, notamment d'alimentation. Qu'est-ce que scandale a eu comme répercussion sur le secteur ?

C.D. : Tout d’abord, face à un tel scandale, il est normal que la Ministre qui a en charge la santé se saisisse de la problématique mais l’effet pervers c’est que c’est tout un secteur qui aux yeux du grand public est déconsidéré. Pourtant, chez UNESSA, nos établissements sont déjà attentifs à ces questions et quand j’entends la philosophie, la manière de fonctionner, l’approche de nos structures membres, on n’arrivera jamais à de tels constats, c’est impossible. Hélas, le résultat c’est que de nouvelles réglementations arrivent et qu’elles sont largement plus contraignantes et notamment pour les normes relatives à l’alimentation. Les MR-MRS étaient déjà soumises à une réglementation de base qui certes pouvait être améliorée pour remonter des minimas. Mais ce qui se passe, c’est que la réglementation est renforcée de ce qui à l’époque était prévu pour une labellisation - et donc une démarche volontaire – qui aujourd’hui se traduit en normes obligatoires. Ce qui était volontaire est devenu contraignant. Cela entraîne des obligations et implique de consacrer du temps pour la récolte des données, par exemple. En tant que Fédération, cela nous pose question car des indicateurs quantitatifs ne remplaceront jamais l’évaluation de ce que l’on fait déjà en matière de qualité. Toutes ces dynamiques que nos membres développent et font qu’ils se démarquent d’autres acteurs méritent d’être reconnues et soutenues, par exemple par le financement d’un poste de coordinateur de la qualité. A nouveau, mon regard de terrain confronté au regard d’une tutelle, me fait dire que pour bien faire les choses, il faut du temps et du personnel et qu’à présence égale de personnel (sans renforcement, donc) ce temps consacré à la collecte, l’analyse de données sera-t-il suffisant, pertinent, ne serait-il pas plus utile de le passer à l’accompagnement des habitants des MR-MRS, à développer des pratiques qui les épanouissent. Or, l’inspection va vérifier la conformité à la norme, elle va évaluer des éléments de nature bien plus quantitative que qualitative.

Une autre répercussion de l’affaire Orpéa, c’est la publication des conclusions standardisées des rapports d’inspection des établissements. La Ministre a souhaité que toute personne qui souhaite emménager dans une maison de repos puisse avoir accès à des rapports d’inspection pour être en capacité de mieux décider de son lieu de vie. Il s’agira finalement de conclusions standardisées parce que les rapports sont aujourd’hui essentiellement littéraires, et donc plus sujets à la sensibilité de la personne qui a mené l’inspection. Ils doivent donc être standardisés au maximum et pour le moment, nous n’avons encore aucun recul sur la forme et le contenu qui seront finalement publiés. C’est encore à l’état de projet mais ce que l’on sait, c’est que parmi les douze thématiques qui seront rendues publiques, une seule est relative aux bonnes pratiques que la MR-MRS développe au-delà de la norme demandée et que les rapports négatifs ne seraient pas publiés. C’est un choix. Mais dans ce cas comment le public pourra-t-il différencier une MR-MRS qui aurait eu un rapport négatif – donc non publié – d’une autre qui n’a pas encore été inspectée ou pas inspectée récemment et donc sans rapport publié également ? Il sera impossible de les différencier et ce n’est pas normal. Par ailleurs, nous en avons juste parlé, ces rapports amènent surtout des éléments quantitatifs alors que les personnes qui pensent à emménager dans une MR-MRS vont bien davantage se questionner sur la qualité de vie qu’elles y trouveront. Qu’y a-t-il comme activités ? Est-ce que je peux venir avec mon animal de compagnie ? Des sorties ou des week-end sont-ils organisés ? Etc.

Le sens du travail et le financement

SAW-B : En matière de personnel en particulier, on sait que le secteur des soins et en particulier les maisons de repos souffrent de recruter du personnel. La situation est-elle comparable en matière de recrutement, d'encadrement, de turn over, etc. dans les maisons de repos associatives ?

C.D. : Le problème est effectivement général et nous sommes tout autant concernés que les autres acteurs. Il y a un problème de fonds sur le sens du travail, le sens de prendre soin d'une personne âgée. Comment est-ce qu'on redonne goût à cela ? On essaye d'aller à la rencontre des étudiants et futurs étudiants dans le cadre de salons sur les études et les professions, d'entrer en contact avec les lieux de formation pour mieux répondre encore aux besoins des personnes âgées, pour transmettre nos approches et démarches qui mettent la personne âgée au centre de l'attention. Tout l'enjeu est que notre personnel et futur personnel accroche à son métier parce qu'il fait sens, parce qu'il rencontre leurs valeurs. Là encore, on retrouve très fort l'ADN du secteur associatif.

Et, on le voit dans les statistiques, les MR-MRS associatives présentent une ancienneté du personnel plus élevée. Nous y décelons que les MR-MRS qui font vivre leur projet de vie institutionnelle, qui se lancent dans de nouvelles approches arrivent mieux à fédérer leur personnel et deviennent ce que j'appelle des maisons de repos magnétiques. Non seulement le personnel y reste mais en plus elles en attirent. A partir du moment où l'on retrouve du sens à ce que l'on fait en portant de l'attention à une personne âgée, en considérant la personne en tant que telle, sans la réduire à une somme d'actes techniques, ça porte ses fruits. Et, outre la qualité du projet de vie institutionnelle, il y a aussi l'attention qui est portée au personnel lui-même, à soutenir sa motivation. C'est à nouveau dans le secteur associatif que l'on recense le plus grand nombre de formations proposées et offertes aux travailleurs, une attention à leur donner la possibilité de progresser dans leur fonction. Cela aussi participe à l'attractivité des métiers et du lieu de travail.

Mais le revers de la médaille de cette plus grande ancienneté, c'est son financement car il n'est pas pris totalement en charge par les subsides.

SAW-B : Mais comment est-ce possible ? Il y a donc en en même temps une convention collective de travail qui est définie par l'Etat et les partenaires sociaux et une absence de moyens pour que les employeurs puissent rencontrer les conditions de cette convention ?

C.D. : Oui, la réponse se trouve dans le paysage institutionnel de la Belgique. On peut avoir des engagements pris au niveau Fédéral et ne pas être subsidié pour les rencontrer au niveau de la Région wallonne qui a ses propres réalités et contraintes de financement. C'est à l'employeur de se débrouiller. Dans le secteur public, c'est le budget de la structure publique qui compensera au besoin ; dans le privé, le personnel a souvent une ancienneté moindre. Dans les MR-MRS associatives, on se débrouille... Après, il faut être réaliste, les finances publiques ne se portent pas bien. On peut toujours rêver d'avoir plus de financements mais nous pensons plutôt qu'il faudrait que le financement aille où il doit être.

SAW-B : Il y a un problème d'allocation des moyens ?

C.D. : C'est l'exemple de la programmation dont nous avons parlé tout à l'heure. Non seulement, il faudrait un cadastre de l'ensemble des dispositifs d'aides aux aînés pour déterminer si le nombre théorique de places d'hébergement⁵ continue à faire sens mais en outre, la répartition ne répond pas forcément aux besoins de la population : certains arrondissements ont plus de places que le nombre théorique calculé et dans l'état actuel des règles ils n'ont pas de perspective d'en recevoir de nouvelles alors qu'il y a de la demande et d'autres en manquent, toujours théoriquement. C'est un héritage du passé. La trajectoire du vieillissement de la population est un autre facteur important à prendre en compte, et c'est clair qu'ouvrir la programmation demandera du financement. C'est pourquoi nous plaillons la nécessité de continuer à rencontrer les besoins de la population sur la base de règles applicables à tous mais qui tiennent compte des besoins, même dans les arrondissements dits excédentaires. Par exemple, l'arrondissement de Nivelles est le plus déficitaire en places de maison de repos. Aujourd'hui, il sera le premier à recevoir des places si on ouvre une programmation mais parallèlement, il dispose d'un maillage d'aide et de soin à domicile particulièrement développé qui compense des places d'hébergement puisque les besoins sont rencontrés autrement. Si on ne met pas en perspective tout ce qui se fait, si on n'a pas d'état des lieux exhaustif des besoins, il sera difficile au pouvoir politique de prendre des décisions adéquates. Et, dans cette réflexion nous plaillons également pour le maintien d'une régulation entre les trois secteurs pour ne pas augmenter encore la privatisation des soins.

Conclusions

SAW-B : De ce long entretien que tu viens de nous consacrer, aurais-tu quelques mots de conclusion à partager

C.D. : J'ai bien sûr défendu notre secteur des MR-MRS associatives et parfois on pourrait croire que nous sommes l'exemple à suivre. Mais nous ne sommes pas non plus à l'abri de difficultés : nous savons faire preuve d'autocritique et nous savons parfaitement que tout est toujours perfectible.

Toutefois, il est une chose qui ne biaise pas l'analyse : on n'organise pas nos MR-MRS pour en tirer un profit. On ne peut que bien faire les choses quand on cherche à réinvestir dans l'objet social, quand on veut dégager des moyens pour engager du personnel supplémentaire à la norme, quand on veut mettre de l'argent à disposition des équipes ou des groupes qui se mettent en place parce qu'ils ont un projet d'aménager de telle manière un tel local ou de faire telle sortie, quand on veut maintenir l'accessibilité. Notre secteur doit être conscient et fier de son engagement, des valeurs qu'il défend, qui font sens et donnent sens aux actions qu'il mène. « *Là où se trouve une volonté, il y a un chemin* ». Ça, c'est une véritable image de marque de l'associatif.

¹ <https://senior-montessori.be/>

² <https://tubbe.be/fr/tubbe/>

³ <https://www.humanitude.fr/>

⁴ Pour se rendre compte de ces dynamiques bien vivante, n'hésitez pas à aller jeter un coup d'oeil sur les capsules vidéo de l'UNESSA « Nos maisons de repos comme vous ne les avez jamais vues » disponibles sur <http://www.unessa.be/MRS>

⁵ Pour rappel 28 places d'hébergement pour 100 habitants de 80 ans et plus





Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Hugues De Bolster

Relecture : Joanne Clotuche

Illustration : © Foyer Notre Dame de Paix