

Louvain School of Management

Stratégie, équilibre financier et satisfaction des résidents : le cas des maisons de repos en Wallonie et à Bruxelles

Auteurs : Demey Mathis et Amélien Rousseaux Biesiaga
Promoteurs : Desclée de Maredsous Xavier
Année académique 2023-2024
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour

Résumé

L'objectif de notre étude est d'examiner l'influence de l'équilibre financier et des stratégies managériales sur la satisfaction des résidents dans les maisons de repos et de soins en Wallonie et à Bruxelles. Pour cela, nous avons collecté des données à travers des interviews réalisées auprès des directeurs de plusieurs maisons de repos, effectué des analyses financières et mené des enquêtes de satisfaction.

Les résultats révèlent que les maisons de repos, qu'elles soient privées ou publiques, font face à des défis similaires, notamment l'insuffisance croissante des subventions pour une gestion efficace des établissements. Nos enquêtes indiquent cependant une bonne satisfaction générale des résidents, tout en soulignant le besoin des résidents d'être davantage écoutés par le personnel soignant, au sein des maisons de repos.

Des recommandations sont proposées pour améliorer la satisfaction des résidents, en prenant en compte les perspectives de toutes les parties prenantes.

Avant-propos

Lorsque nous avons choisi ce sujet, notre objectif était de mieux comprendre le fonctionnement des maisons de repos afin de le comparer avec ce que décrivent les médias. En effet, « l’Affaire Orpea » ayant été rendue public il y a quelques mois, la réputation et l’image de ces établissements en France et en Belgique se sont grandement détériorées. De ce fait et au vu du vieillissement croissant de la population belge, nous avons estimé qu’il était primordial d’effectuer une étude sur le sujet.

Si nous espérions pouvoir rencontrer un grand nombre de personnes actives dans ce domaine, leur manque de temps et la crainte d’être à nouveau confrontées à des journalistes descendant ce milieu ont eu raison de certaines interviews.

Néanmoins, nous sommes tout de même parvenus à effectuer une étude assez complète, à l’aide de données obtenues lors d’entrevues et au sein de la littérature scientifique, afin de donner une vue d’ensemble de l’état des maisons de repos en Wallonie et à Bruxelles qui sont, aujourd’hui encore, trop souvent décriées.

Ce travail n’aurait pu voir le jour sans l’aide précieuse de notre promoteur, Monsieur Xavier Desclée de Maredsous, que nous remercions grandement pour ses précieux conseils ainsi que pour le temps passé à relire notre TFE et à répondre à toutes nos interrogations.

Table des matières

Introduction.....	1
Les différents statuts juridiques des MRS/MRPA	2
La privatisation du secteur	3
Objectifs.....	4
Limites et difficultés liées au travail.....	4
État de la recherche	7
Un sujet d'actualité.....	7
Les recherches scientifiques.....	9
Analyse financière du secteur des MRS/MRPA	11
Présentation et analyse des données recueillies	11
Le financement des MRS/MRPA	11
Frais et recettes des MRS/MRPA selon nos intervenants	14
Spécificités selon le type de maison	15
Analyse des bilans financiers	15
Analyse de la stratégie des différentes maisons de repos	20
Points communs	20
Différences	21
Les cinq forces de Porter.....	22
Analyse SWOT.....	25
La satisfaction des résidents en MRS/MRPA	29
Analyse des enquêtes de satisfaction dans le secteur privé commercial	29
Analyse des enquêtes de satisfaction dans le secteur privé à but non lucratif	32
Conclusion relative à la satisfaction des résidents dans le secteur privé commercial et le secteur privé à but non lucratif.....	36
Conclusion	38
Recommandations	39
Le modèle Tubbe	42
Bibliographie.....	43
Annexes	48
Annexe 1 : Prix moyen à la journée en établissement d'accueil pour aînés de 2016 à 2023 selon la province et le type d'établissement.....	48
Annexe 2 : Détails des calculs des bilans financiers et de ratios clés d'une maison de repos privée commerciale et une maison de repos privée associative	49
Annexe 3 : Enquête de satisfaction maison de repos privée commerciale	53
Annexe 4 : Détails des scores de chaque question issue des enquêtes de satisfaction menées dans un établissement privé commercial	56
Annexe 5 : Comparaison entre le modèle Tubbe et le modèle traditionnel.....	57

Liste des tableaux, graphiques et annexes

Tableaux

Tableau 1 - Prix moyen à la journée en établissement d'accueil pour aînés en 2023 selon la province et le type d'établissement.....	13
Tableau 2 - Comparaison des bilans financiers et de ratios clés entre une maison de repos privée commerciale et une maison de repos associative.....	16
Tableau 3 - Modèle des « cinq forces de Porter » pour les maisons de repos privées à but lucratif.....	22
Tableau 4 - Modèle des « cinq forces de Porter » pour les maisons de repos privées sans but lucratif.....	23
Tableau 5 - Modèle des « cinq forces de Porter » pour les maisons de repos publiques.....	23
Tableau 6 - Analyse SWOT des maisons de repos privées commerciales.....	26
Tableau 7 - Analyse SWOT des maisons de repos privées associatives.....	26
Tableau 8 - Analyse SWOT des maisons de repos publiques.....	27
Tableau 9 - Comparaison entre le score moyen général et les scores moyens des sous-catégories donnés par le personnel au sein des enquêtes en ligne.....	35

Graphiques

Graphique 1 - Comparaison des scores moyens de chacune des sous-catégories reprises au sein des questionnaires de satisfaction étudiés.....	30
Graphique 2 - Comparaison entre le score moyen général et les scores moyens des sous-catégories donnés par les résidents et les proches au sein des enquêtes en ligne.....	34

Annexes

Annexe 1 - Prix moyen à la journée en établissement d'accueil pour aînés de 2016 à 2023 selon la province et le type d'établissement.....	48
Annexe 2 - Détails des calculs des bilans financiers et de ratios clés d'une maison de repos privée commerciale et une maison de repos privée associative.....	49
Annexe 3 - Enquête de satisfaction maison de repos privée commerciale.....	53
Annexe 4 - Détails des scores de chaque question issue des enquêtes de satisfaction menées dans un établissement privé commercial.....	56
Annexe 5 - Comparaison entre le modèle Tubbe et le modèle traditionnel.....	57

Introduction

Au sein d'une population vieillissante comme celle de la Belgique (Vandresse et al., 2024), les maisons de repos jouent un rôle prépondérant d'assistance et de soins aux personnes âgées. Elles permettent de rassurer les familles des résidents, tout en leur garantissant une vie plus saine et plus confortable. Néanmoins, ces services ne peuvent être gratuits : comme pour toute entreprise, ces établissements ont besoin de fonds pour survivre. Qu'ils proviennent d'aides régionales ou des loyers payés par les résidents, les décisions prises par les gestionnaires des maisons de repos semblent, de l'extérieur, toujours liées à l'argent. Pourtant, comme nous le verrons tout au long de ce travail, les directeurs et directrices sont confrontés à de nombreux éléments qui viennent perturber la gestion quotidienne de « leur » maison : plaintes des résidents et de leur famille, revendications du personnel soignant et aide-soignant, pandémies, avis de l'opinion publique, pression des fournisseurs, etc. Il s'agit donc d'un sujet complexe qui, même s'il a déjà été largement étudié par des journalistes et des scientifiques de diverses disciplines, n'est pas encore totalement compris de tous. Il est donc nécessaire de commencer par donner une définition au terme « maison de repos ».

Il existe deux types d'établissements : les maisons de repos et de soins (ou MRS) et les maisons de repos pour personnes âgées (ou MRPA). Les MRS sont définies par l'AVIQ¹ comme ceci :

« Les maisons de repos et de soins (MRS) prennent en charge de manière permanente des personnes qui nécessitent des soins lourds, des services et de l'aide à la vie journalière. Les personnes accueillies sont âgées de 70 ans et plus (sauf dérogation exceptionnelle) et fortement dépendantes. Cette dépendance est le plus souvent le fait d'une maladie de longue durée ou d'une perte significative d'autonomie. À la différence des personnes hospitalisées, les résidents des maisons de repos et de soins n'ont pas besoin d'une surveillance médicale quotidienne ni d'un traitement médical spécialisé permanent. Leur état de santé exige cependant la disponibilité d'un médecin généraliste, des soins infirmiers, paramédicaux et/ou kinésithérapeutiques, ainsi qu'une aide pour les activités de la vie quotidienne. » (AVIQ, s. d.).

¹ L'Agence wallonne pour une vie de qualité (AVIQ) est un organisme d'intérêt public, créé le 1^{er} janvier 2016, qui a pour objectif la garantie d'une vie de qualité pour tous les Wallons. Pour cela, elle prend des décisions sur le bien-être, la santé, le handicap, les allocations familiales et l'accompagnement des personnes âgées en Wallonie. (Agence pour une Vie de Qualité, 2022, pp. 16-20)

De leur côté, les maisons de repos pour personnes âgées (MRPA) accueillent des résidents dont les besoins sont faibles à modérés et leur fournissent des soins infirmiers et des soins d'hygiène personnelle.

La différence entre ces deux types d'établissements réside donc dans la quantité et le type de soins qui sont prodigués aux résidents. Dans le cadre de ce travail, nous nous focaliserons sur les maisons de repos et de soins, qui dispensent une assistance plus complète à leurs résidents même si, aujourd'hui, de nombreux établissements possèdent à la fois des lits au sein d'une section « résidence » de type MRPA et d'autres au sein d'une section de type MRS (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2024).

Les différents statuts juridiques des MRS/MRPA

En Belgique, les maisons de repos peuvent être de nature privée lucrative, si elles ont un objectif commercial et sont exploitées par des SA ou des SPRL par exemple, de nature associative², si elles n'ont pas de but lucratif et sont exploitées par des ASBL, parfois liées à des mutualités ou à d'autres organismes non marchands, et de nature publique, si elles sont gérées par des CPAS ou des intercommunales (GRESEA, 2021b). Selon le Code wallon de l'action sociale et de la santé (CWASS), il faut qu'il y ait au minimum 29% des lits en MRS/MRPA qui soient réservés au secteur public, 21% au secteur associatif et maximum 50% au secteur privé lucratif (Aide aux aînés. Dispositif d'hébergement et d'accueil des aînés., 2014). En 2018, d'après la radioscopie des maisons de repos réalisée par la Fédération des CPAS et la Fédération des CPAS de Brulocalis, les maisons de repos se répartissent comme ceci :

- En Flandre, sur 784 établissements, 197 sont publics, 421 sont associatifs et 166 sont privés
- À Bruxelles, sur 138 établissements, 26 sont publics, 17 sont associatifs et 95 sont privés
- En Wallonie, sur 566 établissements, 141 sont publics, 116 sont associatifs et 309 sont privés
- Au sein de la communauté germanophone, sur 8 établissements, 3 sont publics, 3 sont associatifs et 2 sont privés

² Nous pouvons également employer le terme « maison de repos privée à but non lucratif »

Sur les 148 331 lits disponibles en maison de repos, il y en a 29% au sein du secteur public, 39% au sein du secteur associatif et 32% au sein du secteur privé. Néanmoins, si nous nous concentrons uniquement sur ceux présents en Wallonie, 48,4% des lits se trouvent au sein de MRS/MRPA du secteur privé à but lucratif, bien plus que les 16,5% en Flandre (Jean-Marc Rombeaux, 2017, p. 6). Dans les faits, il y a un total de 50 000 lits en Wallonie : 25 209 lits MRS et 24 791 lits MRPA. Ce nombre est cependant limité par l'État, car chacun des lits est financé en grande partie par les institutions publiques. Néanmoins, comme l'a expliqué une intervenante, au sein des maisons de retraite dont elle s'occupe, il y a environ 70% des résidents qui ont besoin de lits MRS et donc de plus de soin. De ce fait, les établissements doivent utiliser leurs fonds propres afin de financer les lits qui ne le sont pas par l'argent public. Seules les maisons avec une économie positive peuvent donc offrir des soins optimaux à leurs résidents.

La privatisation du secteur

La privatisation progressive des maisons de repos en Belgique est un élément qui inquiète de plus en plus la presse et les chercheurs. Effectivement, comme l'explique le *Groupe de Recherche pour une Stratégie économique alternative* dans un article publié en 2021, le secteur connaît un certain basculement, au travers de plusieurs mécanismes et notamment la prépondérance des grands groupes au détriment des petites structures, qu'elles soient associatives ou privées. En outre, l'ONG explique que ce « *processus de privatisation implique l'usage direct de fonds publics dont bénéficient les groupes d'investissements privés* » (GRESEA, 2021b). Comme nous le verrons plus tard, le financement des MRS en Belgique repose sur un financement privé, qui correspond à tous les frais payés par les résidents, et sur un financement public, sous forme de subsides. Ces derniers financent une partie du personnel soignant et, en Wallonie, s'ajoutent des subsides en infrastructures. Or, depuis la mise en place d'un décret en 2018, le secteur privé lucratif bénéficie également de ces subsides en infrastructures lui permettant de débloquer de nouveaux mécanismes et donc de se développer plus rapidement. (GRESEA, 2021b)

Au cours de nos recherches, nous avons effectivement pu observer cette privatisation. Un grand nombre de maisons que nous avons contactées, notamment dans le Brabant Wallon, nous ont expliqué avoir été « absorbées » par de plus grands groupes comme Orpea ou encore Armonea. Lors d'un entretien avec une directrice d'une MRS du secteur privé ayant été rachetée récemment par un grand groupe, cette dernière nous a expliqué que cela change absolument tout dans son quotidien. Selon elle, « sa » maison de repos est passée d'une MRS plutôt

familiale, plus petite, mais avec des soins plus personnalisés pour les résidents, à un établissement avec un nombre de lits ayant doublé et qui a déménagé au sein d'un bâtiment neuf, mais « sans âme ».

Objectifs

Avec ce TFE, notre objectif est d'analyser le fonctionnement des maisons de repos, qu'elles soient indépendantes ou appartenant à un plus grand groupe, afin de mieux comprendre les enjeux financiers et stratégiques qui les entourent. Pour ce faire, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : « Comment l'équilibre financier et les stratégies utilisées par les maisons de repos et de soins en Wallonie et à Bruxelles peuvent-ils influencer la satisfaction de leurs résidents ? ».

Pour répondre à ces questions, nous avons mené une série d'entretiens avec des directeurs et directrices de maisons de repos. Nos questions portent à la fois sur les aspects financiers et stratégiques de la maison, mais également sur la satisfaction des résidents. Pour chaque type de MRS/MRPA (privé lucratif, associatif et public), nous avons rencontré un gestionnaire et nous avons également eu l'occasion de discuter avec un membre de la direction d'un grand groupe hospitalier, responsable de la branche liée aux soins de santé pour personnes âgées. En outre, nous avons fait passer quelques enquêtes de satisfaction auprès d'une série de résidents, mais nous reviendrons sur cet aspect plus tard. De ce fait, afin de répondre à la problématique de la manière la plus complète possible, nous commencerons par analyser les travaux scientifiques et les articles de presse parus sur le sujet. Nous analyserons ensuite les interviews que nous avons effectuées auprès de directeurs et de directrices et nous étudierons également leurs bilans financiers ainsi qu'une série d'enquêtes de satisfaction. À l'aide d'outils vus au cours, nous analyserons les stratégies de ces maisons et nous donnerons quelques recommandations à ce propos. Enfin, dans la conclusion, nous rappellerons les différents résultats obtenus et nous répondrons à la problématique.

Limites et difficultés liées au travail

Avant toute chose, il est nécessaire d'évoquer les différentes difficultés que nous avons rencontrées au cours de nos différentes recherches. La première et sans doute la plus importante concerne le refus des maisons de repos de nous rencontrer. Effectivement, nous avons contacté une centaine d'établissements et, lorsque nous obtenions une réponse, il s'agissait la plupart du

temps d'un refus. Lorsque nous demandions des explications, les directeurs avançaient deux raisons.

Tout d'abord, ils évoquaient le manque de temps. Comme nous le verrons plus tard au cours de ce TFE, les maisons de repos en Belgique sont en proie à une crise du personnel soignant. Toutes les interviews que nous avons effectuées sont sans appel : il y a un manque criant d'infirmiers et d'infirmières en MRS/MRPA, ce qui provoque un travail accru pour le personnel déjà engagé et notamment la direction. Celle-ci doit effectuer des tâches qu'elle n'est pas censée faire, afin d'assister ses employés, souvent surmenés. Nous avons d'ailleurs eu écho de quelques burn-out et congés maladie liés à cela au sein du secteur privé.

La deuxième raison invoquée par les directeurs et directrices rappelle une affaire qui a ébranlé le secteur des maisons de repos il y a deux ans : le « scandale Orpea³ ». Tout commence le 24 janvier 2022 avec la parution du livre *Les Fossoyeurs : Révélations sur le système qui maltraite nos aînés*, aux éditions Fayard (Castanet, 2022). Cet ouvrage, fruit d'une enquête du journaliste Victor Castanet, met en lumière un système de maltraitance généralisé dans les EHPAD français⁴. Tout au long de son ouvrage, l'auteur décrit les différents problèmes éthiques et sanitaires qu'il a pu relever au cours de ses recherches, mettant notamment en avant, pour le groupe Orpea, une obsession de maximisation des profits, des comportements « négligents » de son personnel, des méthodes managériales contestables et une troublante proximité avec de hauts fonctionnaires et des élus. En outre, Victor Castanet explique que l'entreprise française lui aurait offert 15 millions d'euros pour que l'enquête ne soit pas publiée (Guidi, 2023).

Très vite, avec la médiatisation de certains passages, notamment à propos du rationnement des repas et des protections urinaires, la société civile s'indigne et les pouvoirs publics français s'emparent du sujet. Ces derniers lancent plusieurs missions d'investigation qui débouchent sur trois rapports, confirmant et documentant les faits rapportés au sein de l'ouvrage de Victor

³ Orpea (renommé Emeis depuis mars 2024) est un groupe international français, fondé en 1989, spécialisé dans les maisons de retraite et les services de soins aux personnes âgées. Opérant dans de nombreux pays et notamment en Belgique, il propose une gamme complète de services, de la résidence médicalisée aux soins à domicile. Il est devenu un acteur majeur dans son domaine grâce à des acquisitions stratégiques et à une croissance internationale (Emeis, s. d.) (AFP, 2024).

⁴ « Les EHPAD (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) sont des maisons de retraite médicalisées qui proposent un accueil en chambre. Les EHPAD s'adressent à des personnes généralement âgées de plus de 60 ans qui ont besoin d'aide et de soins au quotidien. » (Portail national d'information pour les personnes âgées et leurs proches, 2024).

Castanet (Gérard & Lemaire, 2024, p. 18). Dans le même temps, plus de 80 plaintes sont déposées par des familles des résidents, visant Orpea pour « mise en danger de la vie d'autrui », « non-assistance à personne en danger », « homicide involontaire » ou encore « violence par négligences ». S'en suivent alors une enquête judiciaire, des perquisitions au siège du groupe et un changement de directeur puis, finalement, le groupe s'endette pour rembourser les 55,8 millions réclamés par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).

En octobre 2022, Orpea se place sous protection judiciaire afin de renégocier sa dette avec ses créanciers, mais, en janvier 2023, les négociations aboutissent à la prise de contrôle de l'entreprise par la Caisse des Dépôts, une institution financière publique française (Guidi, 2023). En Belgique, des enquêtes journalistiques ont également mis en avant certains défauts au sein des services offerts par les MRS du secteur privé lucratif notamment une recherche permanente d'une réduction des coûts liés au personnel et au matériel. De ce fait, la grande majorité des maisons de repos doivent fonctionner en sous-effectif (GRESEA, 2021a). Néanmoins, comme nous le verrons plus tard au cours de ce travail, il ne s'agit pas là d'une spécificité du secteur privé lucratif, étant donné que cela touche également les MRS/MRPA associatives et publiques.

L'affaire Orpea, défrayant la chronique pendant près d'un an en France et en Belgique, a totalement bouleversé l'opinion publique vis-à-vis des maisons de repos et de soins. En Wallonie, si le taux d'occupation reste très important, les familles des résidents des MRS/MRPA sont devenues plus méfiantes et beaucoup plus exigeantes par rapport aux soins prodigués à leurs proches. En outre, avec le « scandale Orpea », les directeurs et directrices de maisons de repos sont plus réticents à accepter les interviews et à faire entrer des gens extérieurs au sein de leur maison de repos. À plusieurs reprises, nous nous sommes vu refuser des entretiens pour cette seule raison et nous avons également dû prouver que nous n'étions pas des journalistes auprès des quelques personnes ayant accepté de nous rencontrer.

La réticence des directeurs nous a également amenés à mettre de côté l'un des procédés que nous avions mis en place au départ : les enquêtes de satisfaction. Afin d'obtenir davantage d'éléments pour notre recherche, nous désirions questionner les résidents sur leur niveau de satisfaction vis-à-vis des prestations des MRS/MRPA dans lesquelles ils habitent. Dès nos premiers entretiens avec des membres de la direction des maisons de repos du secteur public, ces derniers nous ont signifié qu'il serait très compliqué de faire passer nos questionnaires. D'une part à cause de l'affaire Orpea et d'autre part, car il est nécessaire de passer par de

nombreux procédés de validation pouvant prendre plusieurs mois, avant que les formulaires ne soient acceptés. Du côté du secteur privé, les directeurs nous ont expliqué que chaque année, plusieurs questionnaires de satisfaction sont remplis par leurs résidents et, de ce fait, il serait plus facile de simplement les consulter. Finalement, dans le cadre de ce TFE, nous n'avons donc pas pu accéder à des formulaires de satisfaction issus du secteur public, malgré nos recherches et nos demandes insistantes auprès des organismes concernés.

Enfin, nous avons remarqué plusieurs incohérences par rapport au statut des maisons de repos en Belgique. Comme nous l'avons vu, il en existe trois types : publics, associatifs ou privés. Néanmoins, à de nombreuses reprises au cours de nos recherches et des interviews que nous avons réalisées, nous avons relevé certaines erreurs entre le statut officiel de l'établissement, fourni par l'AVIQ, et son statut réel. Par exemple, nous avons eu un entretien avec le directeur d'une MRS étant officiellement associative malgré son appartenance à un grand groupe belge. En exploitant certaines failles du système, cela permet alors à l'établissement d'être considéré comme une ASBL afin d'avoir droit à certains financements publics auxquels il n'aurait pas eu accès sans cela et probablement d'autres avantages fiscaux. Il s'agit là d'une conséquence d'un article du Code des sociétés et des associations (CSA) qui, en mars 2019, a supprimé l'interdiction de mener des opérations industrielles ou commerciales pour les ASBL (GRESEA, 2021b). De ce fait, nous ne pouvions pas toujours être certains du type de MRS/MRPA auquel nous étions confrontés en interview même si nous mentionnerons dans ce travail lorsque nous avons un doute à propos de ce statut.

Après avoir planté le décor en énonçant les objectifs, le plan, les limites et les définitions utiles à ce travail, nous pouvons désormais entrer dans le vif du sujet en commençant par faire un état de la recherche.

État de la recherche

Un sujet d'actualité

Depuis quelques années, les maisons de repos sont abordées très fréquemment au sein de la presse et des travaux scientifiques, en Belgique et à l'étranger. Au cours de nos recherches, nous avons en effet été confrontés à de nombreux articles concernant la privatisation progressive de ces résidences, du manque de personnel soignant en leur sein, de certains traitements que subissent parfois les aînés, mais aussi, et surtout du vieillissement de la population en Europe.

Ce dernier élément inquiète de nombreux chercheurs et spécialistes tant les chiffres semblent être affolants. Alors qu'en 2023, la proportion de personnes âgées de plus de 65 ans, au sein de la population européenne, est de 20% selon une étude de la Commission européenne, elle devrait avoisiner les 30 % d'ici à 2050. (Commission européenne, 2023) En Belgique, le constat est le même : début 2023, le pays compte environ 2,3 millions de personnes âgées de 65 ans et plus, soit environ 20%. Avant 2050, cette proportion pourrait dépasser les 25% (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2024).

Au vu de ces chiffres, il n'est pas étonnant que la presse se questionne fréquemment sur l'efficience du système belge lié aux maisons de repos pour personnes âgées (Deglume, 2023). Effectivement, si le nombre de lits en MRS/MRPA est relativement élevé dans le plat pays par rapport aux autres pays européens, en 2022, il est légèrement inférieur par rapport aux années précédentes⁵ (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2024). La presse n'est évidemment pas la seule à s'inquiéter puisque début 2024, le ministre fédéral de la Santé, Frank Vandenbroucke, donne son avis sur le sujet, et notamment sur le manque de personnel en soins de santé : *« Créons un groupe de travail pour un New Deal pour les soins à domicile et préparons pour la législature prochaine une vraie réforme en profondeur. Je crois que c'est nécessaire. Sinon, s'il n'y a pas une réforme en profondeur, on risque d'aller droit dans le mur ! »* (Allaer, 2024).

Pourtant, une réforme a déjà été mise en place à partir de 2018 par l'Institut de classification de fonctions (IFIC), concernant la rémunération des professionnels en soins de santé. L'objectif de ce changement est de décrire chaque fonction sectorielle, au moyen de critères identiques afin d'y associer des barèmes salariaux déterminés par les catégories au sein desquelles ces fonctions sont classées. Cette réforme s'applique aux secteurs fédéraux publics et privés de la santé et est implémentée en deux phases :

- Au 30 avril 2018, tous les travailleurs en service dans les secteurs fédéraux publics de la santé, ont reçu une attribution de fonction et ont ensuite pu faire le choix d'opter pour le nouveau barème IFIC ou de conserver leurs conditions salariales préexistantes

⁵ À titre informatif, en 2022, on dénombrait en Belgique un peu moins de 150 000 lits MRS/MRPA, soit un peu plus de 65 lits pour 1000 personnes âgées (de 65 ans ou plus) : environ 60/1000 en Flandre, 70/1000 en Wallonie et 104/1000 à Bruxelles.

- À partir du 1^{er} juillet 2021, l'implémentation de l'IFIC est mise en œuvre à 100 % et pour tous les travailleurs en service secteurs fédéraux publics et privés de la santé

Le but principal de ce nouveau modèle est d'amener davantage de stabilité pour les métiers concernés afin, notamment, de faire face à la pénurie de personnel au sein des maisons de repos (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2022).

Les recherches scientifiques

Le thème des maisons de retraite n'est cependant pas neuf et est largement étudié depuis plus d'une vingtaine d'années, en Belgique. Effectivement, dès le début des années 2000, de nombreux spécialistes s'inquiètent du manque de lits dans les maisons de repos. C'est notamment le cas de M. Poulain qui évoque même, dans un article publié en 2005, que « la disponibilité de lits en maison de repos ou maison de soin pour personnes âgées compte parmi les besoins prioritaires pour notre société vieillissante » (Poulain, 2005, p. 25).

À côté de cela, depuis une dizaine d'années, de plus en plus de mémoires et thèses s'intéressent au thème des maisons de repos. De la faculté d'architecture (Frison & Salembier, 2013) à celle de santé publique (Dufrasne et al., 2024), en passant par celle des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (Lizani & Reman, 2018), les chercheurs s'intéressant au sujet sont d'origines très variées. Néanmoins, nous pouvons trouver plusieurs points communs entre tous ces travaux. Effectivement, en général, ils étudient la manière dont il est possible d'améliorer le quotidien des résidents en maison de repos. Que ce soit par rapport aux infrastructures (De Meyer et al., 2016) ou à la santé mentale des résidents (Lanckriet & Paulus, 2023), tous les aspects qui pourraient être modifiés sont analysés.

En outre, depuis bientôt quatre ans, des centaines d'articles, d'ouvrages, de mémoires et de thèses analysant l'impact du covid-19 ont été publiés. Il y a notamment la recherche de Brandon Lemmens portant sur l'état du monde associatif en Belgique deux ans après la pandémie (Lemmens & Stas de Richelle, 2022), mais également l'article « La première vague de Covid-19 en Belgique et les soins primaires » qui étudie notamment les stratégies de confinement et de déconfinement et leur impact sur les soins primaires (Jamart et al., 2020) ou encore celui dirigé par Sylvie Carbonnelle qui raconte les différentes épreuves par lesquelles ont dû passer les résidents des maisons de repos bruxelloises et ceux qui s'en sont occupés, lors de la crise Covid-19 (Carbonnelle et al., 2023).

Malgré cela, les articles et ouvrages analysant la stratégie et les finances des maisons de retraite en Belgique sont beaucoup moins nombreux. Nous pouvons tout de même citer le mémoire de Désirée Sicali, intitulé « Analyse stratégique de la coopération organisationnelle au sein du département entretien d'une maison de repos et de soins en région liégeoise » et ceux, plus anciens, de Frédéric Hublet (Hublet, 1996) et de Yves Deblander (Deblander et al., 1993) qui s'intéressent également à l'aspect stratégique des maisons de repos. Nous avons donc décidé de réaliser un TFE sur le rapport entre la stratégie, l'équilibre financier et la satisfaction des résidents en maisons de retraite, afin de répondre à ce manque et d'actualiser les études précédemment réalisées.

Après ce tour d'horizon bibliographique, nous allons désormais nous intéresser davantage aux maisons de repos en analysant leurs bilans financiers, mais également les interviews que nous avons réalisées auprès de divers directeurs et directrices de MRS/MRPA.

Analyse financière du secteur des MRS/MRPA

Présentation et analyse des données recueillies

Nous avons récolté de nombreuses données tout au long de notre étude. Comme mentionné précédemment, nous avons eu l'opportunité de rencontrer trois directeurs et directrices de maisons de repos, chacun représentant les trois types de MRS/MRPA. De plus, nous avons pu entrer en contact avec la directrice d'un groupe composé de neuf maisons de repos (deux privées commerciales et sept privées à but non lucratif). Ces entretiens nous ont permis de recueillir de précieuses informations sur les stratégies adoptées par ces établissements, ainsi que sur les défis auxquels ils sont confrontés.

En parallèle de ces entretiens, nous avons réalisé des enquêtes de satisfaction auprès des résidents sur le terrain et avons recueilli d'autres avis de la part des parties prenantes par le biais de différents canaux. En outre, nous avons procédé à l'analyse des bilans financiers de certaines de ces maisons de repos, afin de mieux comprendre leur situation économique et financière.

Dans ce chapitre, nous vous présenterons donc une synthèse des entretiens que nous avons effectués. Notre objectif est de saisir le fonctionnement des maisons de repos et d'établir des liens significatifs entre les différents types d'établissements.

Le financement des MRS/MRPA

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, le financement des maisons de repos en Belgique se fait par le biais de deux canaux : le financement public et les résidents eux-mêmes.

En ce qui concerne les aides de l'état, L'INAMI propose plusieurs formes de financement pour soutenir les maisons de repos dans leurs opérations. Les MRS/MRPA reçoivent un budget pour le coût salarial du personnel soignant, basé sur leur conformité aux normes de financement et l'ancienneté barémique par qualification du personnel. Pour bénéficier de cette somme, les infirmiers et aides-soignants doivent être enregistrés auprès de l'INAMI. Un apport supplémentaire est prévu pour les accords sociaux, y compris le personnel administratif, technique et ouvrier salarié, en plus des normes de financement pour le personnel soignant. Des mesures de fin de carrière sont mises en place pour limiter l'exode de ces professionnels, avec des incitations financières telles que la réduction du temps de travail avec maintien du salaire à partir d'un certain âge. Les infirmiers portant des titres professionnels particuliers, tels que les infirmiers(ère)s gériatriques, peuvent prétendre à une prime annuelle complémentaire, soumise

à certaines conditions. En outre, les maisons de repos reçoivent une intervention pour le complément de fonction des infirmiers en chef et les coordinateurs infirmiers, en fonction des normes établies par les Communautés/Régions (Institut national d'assurance maladie-invalidité, s. d.).

En ce qui concerne les aides de la Région wallonne, l'AVIQ met en place diverses mesures pour financer les maisons de repos. Après avoir pris contact avec l'AVIQ, nous avons reçu un document détaillant les aides qu'elle propose aux maisons de repos. Voici un aperçu des différents points pour lesquels l'AVIQ intervient⁶ :

1. Allocation forfaitaire MRPA-MRS : cette allocation forfaitaire est destinée aux Maisons de Repos et de Soins pour Personnes âgées (MRPA) ainsi qu'aux Maisons de Repos et de Soins (MRS). Elle vise à couvrir une partie des coûts liés à la prise en charge des résidents.
2. Forfait incontinence : il s'agit d'une aide financière destinée à compenser les coûts supplémentaires encourus par les établissements pour les résidents souffrant d'incontinence.
3. 3e volet (harmonisation salariale, création d'emplois 11-13, création d'emplois 21-24, IF-IC): ce volet comprend plusieurs mesures financières telles que l'harmonisation salariale avec un ajustement des salaires au sein de l'établissement pour garantir l'équité. Mais aussi la création d'emplois « 11-13 » ainsi que la création d'emplois « 21-24 » qui sont des financements pour la création de nouveaux postes. Enfin, ce 3^e volet comprend l'IF-IC qui est la mise en place d'un nouveau modèle de classification des barèmes pour restructurer les rémunérations en fonction des tâches exercées.
4. Fin de carrière : ce financement vise à soutenir les travailleurs en fin de carrière, en particulier pour les dispositions liées à la retraite ou à la réduction du temps de travail.
5. Primes pour titres et qualifications et complément de spécialisation : des primes spécifiques sont accordées aux travailleurs possédant des titres ou qualifications professionnelles supplémentaires, ou suivant une formation de spécialisation.
6. Prime informatique : une prime est octroyée aux institutions investissant dans des systèmes informatiques pour la gestion et le fonctionnement de l'établissement.

⁶ Ces informations nous ont été fournies par la cellule « Aînés » de l'AVIQ.

7. Prime syndicale : il s'agit d'une prime versée aux travailleurs affiliés à un syndicat, souvent en reconnaissance de leur engagement syndical ou de leur adhésion à des accords collectifs.

En complément des aides gouvernementales, les maisons de repos tirent également des revenus des loyers payés par les résidents, contribuant ainsi à assurer leur bon fonctionnement et, dans le cas des établissements privés à but commercial, à garantir leur rentabilité. Cette source de financement est cruciale pour couvrir les coûts opérationnels, tels que le personnel, les services et les équipements nécessaires au bien-être des résidents. Les tarifs d'hébergement facturés, souvent inclus dans des forfaits tout compris, varient en fonction du type de chambre et des services proposés, offrant ainsi aux résidents une gamme d'options adaptées à leurs besoins et à leurs préférences. En intégrant cette source de revenus à leur modèle financier, les maisons de repos sont censées maintenir des normes élevées de qualité de vie et de soins pour leurs résidents, en essayant d'assurer une certaine viabilité à long terme.

À ce propos, analysons un tableau reprenant le prix médian en fonction du type de maison de repos et de sa localisation en Wallonie, en 2023. Les détails ainsi que l'évolution des prix depuis 2016 se trouvent en annexe 1.

Tableau 1 : Prix moyen à la journée en établissement d'accueil pour aînés en 2023 selon la province et le type d'établissement.

	Brabant-Wallon	Hainaut	Liège	Luxembourg	Namur
Privé Associatif	85,56	54,25	59,93	53,22	60
Privé Commercial	69,81	56,64	56,33	67,37	58,73
Public	54,35	53,38	51,25	53,05	56,42

Source : AVIQ, https://www.aviq.be/sites/default/files/documents_pro/2024-01/Etude%20prix%20en%20MR.pdf (consulté le 24 avril 2024)

Nous pouvons constater que le prix médian des maisons de repos privées associatives est le plus cher dans les provinces du Brabant-Wallon, de Liège et de Namur. Celui des maisons de repos privées commerciales est le plus cher pour les provinces du Luxembourg et de Namur tandis que le prix médian des maisons de repos publiques est le moins cher au sein de toutes les provinces.

Tout cela nous amène à réfléchir à l'équilibre entre les recettes et les dépenses, ainsi qu'aux différents indicateurs de performance à utiliser pour une gestion optimale du budget d'une

maison de repos. Au cours de nos entretiens avec les directeurs de ces établissements, nous avons pu comprendre concrètement comment cela se déroule en réalité. Effectivement la stratégie de tarification d'une maison de retraite vise à assurer l'accessibilité des services tout en maintenant une certaine viabilité financière. Pour ce faire, les maisons de retraite effectuent une étude de marché afin d'évaluer les prix pratiqués par les maisons concurrentes. Cela permet de fixer des tarifs compétitifs tout en tenant compte des coûts salariaux, des investissements en matériel, et de l'indexation normale de l'économie. Les tarifs varient en fonction de la région et du type de maison de retraite, comme le montre le tableau ci-dessus. Les prix sont également plus élevés pour les établissements récents offrant des services plus modernes.

Frais et recettes des MRS/MRPA selon nos intervenants

Selon les directeurs et directrices que nous avons rencontrés, les principaux indicateurs de performance employés par les MRS/MRPA afin d'évaluer la santé financière de leur maison sont le bilan comptable, le suivi des projections budgétaires, le taux d'occupation, les coûts en fonction des différents budgets, le PNL (*Profit and Loss statement*) et le *food cost*. Ces indicateurs sont surveillés très régulièrement et permettent de suivre de près les recettes et les dépenses afin que le gestionnaire puisse prendre des décisions pour maintenir l'équilibre financier de l'établissement.

Le *food cost* est, selon eux, un très bon moyen de comprendre les frais auxquels sont confrontés les MRS/MRPA. Le coût moyen de l'alimentation dans les différentes maisons de repos que nous avons analysées était de 5,9 euros par résident et par jour. Si cela peut paraître assez peu, ces frais sont compensés par des achats groupés et en grande quantité, permettant de réduire grandement le prix des matières premières. En outre, toutes ces maisons de repos disposent de leurs propres cuisines, ce qui garantit une meilleure qualité de l'alimentation, mais entraîne également des coûts de personnel plus élevés.

D'ailleurs, les dépenses les plus importantes sont liées au coût du personnel, qui représente en moyenne 70% des charges. Le reste est réparti entre le coût du bâtiment, les dépenses alimentaires, les frais énergétiques, l'achat de matériel médical, les coûts informatiques et les charges liées à de nouveaux investissements.

En ce qui concerne les sources de revenus des maisons de retraite, outre les financements publics et les loyers payés par les résidents, il y a également les aides de la commune pour les

maisons de repos publiques et ainsi que des subsides permettant l'agrandissement, la rénovation ou la construction de nouveaux bâtiments.

Spécificités selon le type de maison

Certains aspects économiques varient en fonction du type de MRS/MRPA. Effectivement, les maisons de retraite privées commerciales mettent l'accent sur l'optimisation des coûts réels pour la prise en charge des personnes âgées. Elles tiennent fortement compte de la concurrence, ce qui les pousse à négocier avec les fournisseurs et à ajuster leurs prix en conséquence. À l'inverse, les maisons de retraite publiques bénéficient de financements forfaitaires supplémentaires et ne sont pas soumises à la même pression de rentabilité. Bien que leurs recettes provenant des résidents soient moins élevées, elles peuvent plus facilement obtenir des subventions pour l'agrandissement ou la construction de nouveaux bâtiments. Les maisons de retraite privées appartenant à des groupes bénéficient d'économies d'échelle grâce à des partenariats avec différents hôpitaux et sociétés de soins à domicile, ainsi que des économies sur les achats groupés de matériel médical. D'autre part, les maisons de retraite publiques fonctionnent davantage sur une économie locale, privilégiant au maximum les fournisseurs locaux, quel que soit le type de produits ou de services requis.

En conclusion, la gestion financière des maisons de retraite est un équilibre délicat entre les recettes et les dépenses, avec des indicateurs-clés performance pour surveiller la santé financière de l'établissement tout en ne délaissant pas les résidents. Chaque type de maison de retraite a ses propres spécificités en termes de tarification, d'origines des revenus et des dépenses, mais toutes visent à assurer l'accessibilité des services tout en maintenant une certaine viabilité financière.

Analyse des bilans financiers

Nous allons maintenant analyser les bilans financiers des maisons de repos privées commerciales et associatives avec lesquelles nous avons travaillé. Malgré nos nombreuses sollicitations à différents niveaux, il nous a été impossible d'obtenir l'accès aux bilans d'un CPAS ou d'une maison de repos publique.

Voici un tableau reprenant les principales données des bilans financiers des maisons de repos avec lesquelles nous avons travaillé. Il convient de noter que nous avons analysé le bilan le plus

récent disponible sur la Banque Nationale Belge (BNB). Les détails des calculs des ratios et de toutes les données sont disponibles en annexe 2.

Tableau 2 : Comparaison des bilans financiers et de ratios clés entre une maison de repos privée commerciale et une maison de repos associative

Rubriques	MR Privé COMMERCIALE	MR Privé ASSOCIATIF
Actif restructuré		
Actifs fixes	3 355 609,00 €	2 773 434,00 €
Trésorerie active	175 862,00 €	1 922,00 €
Actifs circulants	10 020 946,00 €	3 091 496,00 €
Actifs circulants hors trésorerie active	9 845 084,00 €	3 089 574,00 €
Total actif restructuré	13 376 555,00 €	5 864 930,00 €
Passif restructuré		
Capitaux permanents	7 270 654,00 €	876 730,00 €
Dettes CT	6 105 902,00 €	4 988 201,00 €
Trésorerie passive	- €	- €
Dettes CT HTP	6 105 902,00 €	4 988 201,00 €
Fonds propres	7 168 154,00 €	876 730,00 €
Dettes LT	67 500,00 €	- €
Total passif restructuré	13 376 556,00 €	5 864 931,00 €
Restructuration du compte de résultat		
Production	35 375 196,00 €	17 781 360,00 €
Valeur ajoutée	23 092 844,00 €	12 966 271,00 €
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	1 584 580,00 €	1 401 317,00 €
Charges non décaissées produits non encaissés	646 065,00 €	875 677,00 €
Résultat brut d'exploitation (EBIT)	938 515,00 €	525 640,00 €
Résultats financiers	50 747,00 €	3 860,00 €
Résultat courant	989 262,00 €	529 500,00 €
Résultat non récurrent	5 424,00 €	42 456,00 €
Résultat avant impôts	994 686,00 €	571 956,00 €
Résultat net final	687 507,00 €	571 147,00 €
FRN, BFR, PTN		
FRN	3 915 045,00 € -	1 896 704,00 €
BFR d'exploitation	2 428 733,00 € -	181 115,00 €
BFR divers	1 310 449,00 € -	1 717 512,00 €
PTN	175 863,00 €	1 923,00 €
Ratios : structure du financement		
Ratio de solvabilité	53,59%	14,95%
Ratio de sécurité financière	54,35%	14,95%
Ratio d'endettement global	46,41%	85,05%
Ratios : structure des investissements		
Ratio de fixité des actifs	25,09%	47,29%
Ratio de composition des actifs	82,72%	81,32%
Ratios : relations entre financements et investissement		
Ratio de FRN	2,17	0,32
Ratio de financement des stocks	#DIV/0!	-34,57
Ratios : approche classique de la liquidité		
Ratio de liquidité générale	1,64	0,62
Ratio de liquidité réduite	1,62	0,52
Ratio de liquidité immédiate	0,03	0,00
Ratios : approche par les ratios de rotation		
Nombre de jours de crédits clients	42,39	40,14
Nombre de jours de crédits fournisseurs	44,05	139,71
Nombre de jours de stocks	0,00	1,22
Ratios : ratios de marge		
Taux de marge brute	4,48%	7,88%
Taux de marge nette	2,65%	2,96%
Ratios : ratios de rentabilité		
Rentabilité économique ROI	5,24%	9,78%
Rentabilité de l'actionnaire ROE	9,59%	65,15%
Effet levier	1,83	6,66
Ratios : ratios d'efficacité économique		
Productivité du capital financier	322,16%	1478,94%
Productivité humaine	4934368,38%	6315767,66%

Source : Banque Nationale de Belgique : Centrale des bilans

L'analyse des bilans financiers des deux maisons de repos révèle plusieurs éléments intéressants.

Tout d'abord, le ratio de liquidité générale, qui mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à court terme, est de 1,64 pour la maison de repos commerciale et de 0,62 pour la maison de repos associative. Cela indique que la maison de repos commerciale est mieux positionnée pour honorer ses dettes à court terme.

Le ratio de rentabilité de l'actionnaire (ROE), quant à lui, est de 9,59% pour la maison de repos commerciale et de 65,15% pour la maison de repos associative, ce qui suggère à première vue que la maison de repos associative génère un rendement plus élevé pour ses actionnaires. Néanmoins, étant donné que la maison de repos associative est enregistrée à la Banque Nationale Belge en tant qu'ASBL, son bilan possède certaines particularités comme le fait que les capitaux propres soient remplacés par un « Fonds social » principalement composé des bénéfices (pertes) reporté(es). La comparaison entre ces deux ROE n'est donc pas très pertinente.

En ce qui concerne les données pures, la maison de repos commerciale affiche des actifs circulants de 10 020 946,00 €, tandis que la maison de repos associative affiche des actifs circulants de 3 091 496,00 €. Cela indique que la maison de repos commerciale a des ressources plus importantes pour financer ses opérations à court terme. De plus, la valeur ajoutée de la maison de repos commerciale est de 23 092 844,00 €, tandis que celle de la maison de repos associative est de 12 966 271,00 €, ce qui montre que la maison de repos commerciale génère une valeur ajoutée beaucoup plus élevée.

En outre, le taux de marge nette est de 2,65% pour la maison de repos commerciale et de 2,96% pour la maison de repos associative. Ainsi, la maison de repos associative semble légèrement plus rentable que la maison de repos commerciale, avec une marge nette légèrement plus élevée.

Dans le cas de la maison de repos commerciale, le Fonds de Roulement Net (FRN) est de 3 915 045 euros. Cela signifie que cette maison de repos dispose d'un excédent de ressources à court terme de 3 915 045 euros pour faire face à ses obligations. En revanche, pour la maison de repos associative, le FRN est de -1 896 704 euros. Cela indique que les ressources à court terme de la maison de repos associative ne sont pas suffisantes pour couvrir ses obligations à court terme. Elle rencontre donc des difficultés de trésorerie à court terme. À nouveau, il est important de noter que les capitaux propres sont différents, car la maison de repos associative est répertoriée

comme une ASBL à la BNB. Cette distinction doit être prise en compte lors de l'interprétation du FRN.

Concernant le Besoin en Fonds de Roulement, de la maison de repos commerciale a un BFR total de 3 739 182 euros, cela signifie que l'entreprise a besoin de cette somme pour couvrir ses dépenses à court terme, comme le paiement des fournisseurs, des salaires du personnel, et d'autres dépenses courantes. En revanche, pour la maison de repos associative, qui a un BFR total de -1 898 627 euros, le résultat est négatif, ce qui signifie que l'entreprise dispose de ressources excédentaires à court terme pour financer ses activités. Cela peut indiquer que l'entreprise a des liquidités suffisantes pour répondre à ses obligations financières à court terme sans avoir à recourir à un financement extérieur.

Enfin, le ratio de solvabilité, qui mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à long terme, est de 53,59% pour la maison de repos commerciale et de 14,95% pour la maison de repos associative. Cela indique que la maison de repos commerciale est plus en mesure de rembourser ses dettes à long terme.

Il est également important de souligner que le résultat avant impôts s'élève à 571 956,00 euros pour la maison de repos privée associative, tandis qu'il atteint 994 686,00 euros pour la maison privée commerciale. La différence réside dans le résultat final NET, qui reste presque inchangé pour la maison de repos associative (571 147,00 euros), tandis qu'il diminue de près de 31% pour la maison privée commerciale, s'établissant à 687 507,00 euros. Cette variation s'explique par le statut d'ASBL de la maison de repos privée associative.

En résumé, l'analyse des bilans financiers des deux maisons de repos met en lumière des différences significatives dans leurs performances financières. Malgré des marges nettes légèrement plus élevées pour la maison de repos associative, la maison de repos commerciale affiche une meilleure liquidité générale, une valeur ajoutée plus élevée et une capacité de remboursement des dettes à long terme plus solide. Ces différences peuvent être attribuées en partie au statut d'ASBL de la maison de repos associative, qui influence certains ratios financiers. De plus, bien que le résultat avant impôts soit plus élevé pour la maison de repos commerciale, la maison associative conserve un résultat final net presque inchangé. Cette analyse souligne l'importance de considérer les particularités du statut juridique lors de l'interprétation des bilans financiers des maisons de repos.

La gestion financière des maisons de repos est un enjeu complexe qui nécessite une analyse approfondie des données, une compréhension des spécificités de chaque type d'établissement, et une attention particulière aux indicateurs clés de performance. Il est essentiel que les directeurs de maisons de repos adoptent des stratégies financières adaptées à leur contexte spécifique, tout en veillant à maintenir un équilibre entre la viabilité financière de l'établissement et la qualité des services offerts aux résidents.

Analyse de la stratégie des différentes maisons de repos

Au cours des différentes interviews que nous avons menées, nous avons pu observer que les stratégies mises en place par les maisons de repos se rejoignent sur certains points et divergeaient sur d'autres. Nous allons donc maintenant vous présenter les différences ainsi que les similitudes entre les stratégies mises en place par chaque type de MRS/MRPA. Nous analyserons ensuite tout cela grâce à deux outils stratégiques : les 5 Forces de Porter ainsi que l'analyse SWOT.

Points communs

En ce qui concerne la gestion des coûts, ceux-ci sont répartis en différentes catégories, notamment le personnel, les charges, les dépenses alimentaires, les investissements, les coûts informatiques, et les coûts liés à l'énergie. Toutes les maisons de repos visent à minimiser leurs dépenses en recherchant des fournisseurs offrant des prix plus intéressants et en réalisant des économies d'échelle grâce à des commandes groupées. Le défi concernant la gestion des coûts est d'optimiser les dépenses tout en maintenant la qualité des services offerts aux résidents.

Pour la gestion du personnel et le recrutement, toutes les maisons de repos peuvent rencontrer des difficultés, surtout en cas de besoin urgent de remplaçants. Nous avons effectivement pu avoir des échos à ce sujet auprès de certaines personnes que nous avons interrogées. Cependant, les établissements offrant un environnement de travail agréable et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée attirent et retiennent plus facilement les bons collaborateurs. Les différentes maisons de repos cherchent également à maintenir une équipe stable et durable, car le recours à des intérimaires peut entraîner une baisse de la qualité des soins et une augmentation des plaintes.

Concernant la formation du personnel, les maisons de repos reconnaissent l'importance de celle-ci, que ce soit en termes de compétences techniques ou de développement personnel. Elles s'efforcent donc de mettre en place des formations, ce qui n'est pas toujours évident en raison de l'absentéisme du personnel et de la charge de travail excessive, qui empêchent parfois les employés de participer à ces formations.

À côté de cela, la tarification des maisons de repos dépend de nombreux facteurs, tels que la localisation géographique, le niveau de services offerts, la taille et les caractéristiques des chambres, les infrastructures disponibles, ainsi que le niveau de dépendance des résidents. Il est

également important de prendre en compte les coûts du personnel, de la nourriture, de l'électricité, ainsi que les coûts liés à la construction et à l'entretien des infrastructures. De plus, la tarification peut être influencée par la concurrence d'autres maisons de repos situées à proximité. Il est important de noter que les indexations ainsi que les éventuelles réductions de loyers doivent être validées par l'AVIQ.

Différences

En outre, nous avons remarqué des différences dans le fonctionnement des maisons de repos. En ce qui concerne la satisfaction des résidents, la maison de repos privée commerciale que nous avons analysée mène une enquête de satisfaction semestrielle assez détaillée, portant sur de nombreux aspects de la vie en maison de repos tels que la qualité de la nourriture, les relations avec le personnel, les activités, etc. Les résultats sont ensuite analysés et des plans d'action sont mis en place en fonction des retours obtenus. Pour la maison de repos privée associative, des enquêtes de satisfaction moins détaillées sont disponibles en ligne, tant pour les résidents que pour leurs familles et le personnel. Les parties prenantes peuvent exprimer leur avis à tout moment, et ces retours sont directement traités par la direction. Quant à la maison de repos publique, il n'y a pas de dispositif spécifique mis en place pour évaluer la satisfaction des résidents. Cependant, le bureau du directeur est toujours ouvert et toute personne peut venir le voir pour exprimer ses plaintes ou ses suggestions. Les maisons de repos privées, contrairement aux établissements publics, mettent l'accent sur l'importance d'optimiser la rotation des résidents, afin de maintenir un taux d'occupation stable et élevé. En effet, elles cherchent à limiter au maximum les variations de ce taux et ainsi éviter des pertes financières.

Il existe donc des stratégies assez variées qui sont adoptées par les maisons de repos, qu'elles soient privées ou publiques. Bien que ces établissements partagent des objectifs communs, tels que l'optimisation des coûts et la satisfaction des résidents, des différences sont parfois observées dans leurs approches. Ces différences reflètent les particularités de chaque type de maison de repos et soulignent l'importance pour ces établissements de trouver un équilibre entre efficacité financière et qualité des services offerts.

Nous allons maintenant procéder à une analyse plus approfondie des stratégies mises en place, en utilisant deux outils stratégiques majeurs : les cinq Forces de Porter et l'analyse SWOT.

Les cinq forces de Porter

Avant d'entrer dans le vif du sujet et d'analyser les tableaux suivants, il est nécessaire d'expliquer rapidement l'utilité de cet outil. Le modèle des 5 forces de Porter est un cadre d'analyse qui permet d'évaluer la compétitivité d'une entreprise au sein de son marché. En utilisant ce modèle, il est possible d'identifier les opportunités et les menaces qui influent sur l'activité d'un établissement, au travers de cinq thématiques, ce qui lui permet de formuler des changements stratégiques appropriés pour maintenir ou améliorer sa position concurrentielle (Michaux & Cadiat, 2015). Si le taux d'occupation des lits des MRS et MRPA wallonnes est assez élevé⁷ et qu'à première vue, les établissements n'ont pas vraiment besoin d'adopter des stratégies concurrentielles, ce modèle nous permet tout de même de comparer les trois types de MRS/MRPA et d'apporter des éléments de réponses vis-à-vis de la privatisation du secteur.

Tableau 3 : Modèle des « cinq forces de Porter » pour les maisons de repos privées à but lucratif

Menace des entrants potentiels	Menace des substituts	Pouvoir de négociation des acheteurs	Pouvoir de négociation des fournisseurs	Intensité concurrentielle
- Coûts à l'entrée : coûts élevés de démarrage de nouveaux acteurs. - Réglementations : réglementations strictes en matière de santé et de sécurité qui imposent des exigences spécifiques aux maisons de repos, ce qui peut rendre difficile l'entrée pour de nouveaux concurrents.	Soins à domicile : Les services de soins à domicile peuvent constituer une alternative aux maisons de repos pour les personnes âgées autonomes.	- Demande croissante : avec le vieillissement de la population, la demande de services de maison de repos augmente, mais les établissements restent limités. - Sensibilité aux coûts : les clients peuvent être sensibles aux coûts des services et être en mesure de comparer les offres entre différentes maisons de repos.	Diversité limitée des fournisseurs : les maisons de repos dépendent des fournisseurs de services de santé pour les soins médicaux, ce qui peut donner aux fournisseurs un certain pouvoir de négociation sur les prix et les conditions de service.	- Concurrence sur le marché : la rivalité entre les maisons de repos privées peut être intense, en particulier dans les zones où il y a une densité élevée de ces établissements. - Différenciation des services : les maisons de repos peuvent se différencier par la qualité des soins, les installations, les activités proposées, etc.

Source : Données récoltées lors des interviews faites auprès de divers gestionnaires de maisons de repos

⁷ En 2021, il était à 97% (Rombeaux, 2021).

Tableau 4 : Modèle des « cinq forces de Porter » pour les maisons de repos privées sans but lucratif

Menace des entrants potentiels	Menace des substituts	Pouvoir de négociation des acheteurs	Pouvoir de négociation des fournisseurs	Intensité concurrentielle
Moins de barrières financières : les maisons de repos associatives peuvent bénéficier de financements publics ou de subventions, ce qui peut réduire les barrières financières à l'entrée.	Soins à domicile : les services de soins à domicile peuvent constituer une alternative aux maisons de repos pour les personnes âgées autonomes.	- Demande croissante : avec le vieillissement de la population, la demande de services de maison de repos augmente, mais les établissements restent limités - Sensibilité aux coûts : les clients peuvent être sensibles aux coûts des services et être en mesure de comparer les offres entre différentes maisons de repos.	Relations avec les ASBL : les maisons de repos associatives peuvent bénéficier de partenariats avec des organismes à but non lucratif pour l'approvisionnement en services de santé, ce qui peut influencer favorablement le pouvoir de négociation des fournisseurs.	Collaboration au sein du secteur associatif : plutôt que de rivaliser directement, les maisons de repos associatives peuvent choisir de collaborer avec d'autres organisations à but non lucratif pour renforcer l'offre de services dans la région, réduisant ainsi la rivalité entre elles.

Source : Données récoltées lors des interviews faites auprès de divers gestionnaires de maisons de repos

Tableau 5 : Modèle des « cinq forces de Porter » pour les maisons de repos publiques

Menace des entrants potentiels	Menace des substituts	Pouvoir de négociation des acheteurs	Pouvoir de négociation des fournisseurs	Intensité concurrentielle
- Barrières réglementaires : les maisons de repos publiques peuvent être soumises à des réglementations spécifiques qui rendent difficile l'entrée de nouveaux concurrents, en particulier s'ils doivent être gérés par des entités publiques comme les CPAS. - Financement public : les maisons de repos publiques peuvent bénéficier de financements publics ou de subventions, ce qui peut créer des barrières financières à l'entrée pour de nouveaux acteurs.	Soins à domicile : les services de soins à domicile peuvent constituer une alternative aux maisons de repos pour les personnes âgées autonomes.	- Demande croissante : avec le vieillissement de la population, la demande de services de maison de repos augmente, mais les établissements restent limités. - Services sociaux essentiels : les maisons de repos publiques fournissent souvent des services essentiels aux personnes âgées qui peuvent être difficilement substituables, car à bas prix, ce qui réduit le pouvoir de négociation des clients. - Tarification réglementée : dans certains cas, les tarifs des maisons de repos publiques peuvent être réglementés, limitant ainsi la capacité des clients à influencer les prix.	Dépendance vis-à-vis des fournisseurs publics: les maisons de repos publiques peuvent dépendre des fournisseurs de services de santé publics pour les soins médicaux, ce qui peut limiter leur pouvoir de négociation sur les prix et les conditions de service.	- Coopération institutionnelle : plutôt que de rivaliser directement, les maisons de repos publiques peuvent choisir de coopérer avec d'autres entités publiques ou organisations à but non lucratif pour améliorer l'offre de services dans la région. - Pression budgétaire : les maisons de repos publiques peuvent être confrontées à des contraintes budgétaires imposées par les autorités publiques, ce qui peut limiter la rivalité en termes de différenciation des services.

Source : Données récoltées lors des interviews faites auprès de divers gestionnaires de maisons de repos

Comme nous pouvons le voir, les trois types de maisons de repos font face à des barrières élevées à l'entrée sur le marché en raison des coûts de démarrage élevés et des réglementations strictes en matière de santé et de sécurité.

En ce qui concerne le pouvoir de négociation avec les fournisseurs, il peut également être parfois limité en raison de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs de services de santé. Néanmoins, les MRS/MRPA associatives pourraient davantage créer des liens et des partenariats avec d'autres organismes à but non lucratif, ce qui leur permettrait d'avoir plus de choix parmi les fournisseurs. Les maisons de repos publiques, quant à elles, sont dépendantes des fournisseurs de service de santé publique, ce qui limite également leur pouvoir de négociation.

En outre, dans les trois cas, le pouvoir de négociation des clients ne semble pas être très important. Effectivement, étant donné le taux d'occupation extrêmement élevé des lits en Wallonie, proche des 99%, les MRS/MRPA sont plutôt dans une position de force.

Pour les services de substitution, si les soins à domicile peuvent être une bonne alternative pour les personnes âgées encore indépendantes, ce n'est pas le cas pour celles qui ont besoin d'une assistance constante. Comme nous l'avons appris au cours de nos entretiens, l'âge moyen d'entrée des résidents en maison de repos a augmenté depuis le Covid-19. Ils restent plus longtemps à domicile et lorsqu'ils arrivent en résidence, ils ont besoin d'une assistance beaucoup plus importante. Nous pouvons donc estimer que les services de soins à domicile ne sont donc pas une menace majeure pour les MRS/MRPA.

Enfin, en ce qui concerne la concurrence, les maisons à but lucratif semblent être désavantagées par rapport aux deux autres types. En effet, pour les établissements associatifs et publics, à première vue, nous pourrions croire qu'il est plus aisé pour eux de coopérer avec d'autres organismes associatifs ou publics. Néanmoins, dans les faits, nous n'avons pas remarqué une telle différence : les MRS/MRPA privées à but lucratif appartenant à un groupe peuvent, du fait de leur puissance financière souvent plus importante, également tisser des liens facilement avec d'autres établissements.

En revanche, les maisons de repos associatives rencontrent moins de barrières financières à l'entrée, car elles peuvent bénéficier de financements publics ou de subventions.

Avec les forces de Porter, nous pouvons également tenter de comprendre la raison de la privatisation progressive des maisons de repos. À la seule analyse de ces tableaux, nous ne

pourrions pas donner de réponse définitive. Si chaque type a ses inconvénients et ses avantages, aucun d'entre eux n'est idéal et chacun est confronté à des problèmes similaires comme les barrières à l'entrée. Néanmoins, les établissements privés associatifs sont dans une situation légèrement plus profitable par les aides financières plus importantes qu'ils peuvent obtenir ainsi que par le choix plus large de leurs fournisseurs.

Cependant, il ne s'agit pas là de l'unique raison de la privatisation du secteur. Effectivement, au cours des entretiens que nous avons menés, les intervenants sont revenus à plusieurs reprises sur la limite de lits en MRS/MRPA imposée par l'État, en Région wallonne. Cette limite s'explique par le fait que chacune de ces « places » est partiellement financée par de l'argent public et qu'il n'est pas possible pour le pouvoir en place de débloquer des fonds de manière illimitée à cette fin. De ce fait, depuis quelques années, les grands groupes, qui ont bien plus de moyens, rachètent un maximum de petites MRS/MRPA privées, publiques ou associatives, afin de s'agrandir en « récupérant » leurs lits. C'est, entre autres, pour cette raison que nous assistons à une privatisation progressive du secteur.

Analyse SWOT

Après avoir abordé les cinq forces de Porter, nous pouvons nous pencher sur l'analyse SWOT des différents types de maisons de repos. Pour rappel, une analyse SWOT est un outil de gestion stratégique utilisé par les entreprises pour évaluer leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les forces et faiblesses sont des facteurs internes à l'entreprise, tels que sa réputation, ses ressources financières et humaines. Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes, comme les tendances du marché, la concurrence et la réglementation. Cette analyse permet aux entreprises de mieux comprendre leur positionnement sur le marché et d'identifier des stratégies correspondant à leurs différentes caractéristiques (Sammut-Bonnici & Galea, 2015). Voici donc les analyses SWOT que nous avons réalisées sur la base des entretiens ainsi que de nos observations lors de nos déplacements au sein des maisons de repos.

Tableau 6 : Analyse SWOT des maisons de repos privées commerciales

	<i>Atouts</i>	<i>Handicaps</i>
<i>Interne</i>	Forces • Soins personnalisés et de qualité pour les résidents • Accès à des financements privés • Subsidés de l'AVIQ et de l'INAMI • Partenariats avec hôpitaux et autres structures de soins • Avantages fiscaux • Infrastructures et services de qualité • Environnement calme et sécurisé	Faiblesses • Pression pour maintenir des services de qualité • Difficulté à recruter du personnel et à retenir le personnel qualifié • Rentabilité limitée • Pas d'avantages spécifiques pour le personnel • Communication interne parfois compliquée
	Opportunités • Partenariats avec des entreprises privées et/ou locales • Financement de projets innovants • Vieillesse de la population, offrant des opportunités d'expansion • Demande croissante de services de soins pour personnes âgées • Intégration de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité des soins	Menaces • Concurrence accrue avec les établissements privés commerciaux • Risque de réduction des subsides • Risque d'augmentation des coûts de l'énergie, des fournisseurs, ... • Exigences croissantes des familles • Développement des soins à domicile
<i>Externe</i>		

Sources : Données récoltées lors des interviews faites auprès de divers gestionnaires de maisons de repos ainsi que lors de nos visites dans les différents établissements.

Tableau 7 : Analyse SWOT des maisons de repos privées associatives

	<i>Atouts</i>	<i>Handicaps</i>
<i>Interne</i>	Forces • Soins personnalisés et de qualité pour les résidents • Accès à des financements privés • Subsidés de l'AVIQ et de l'INAMI • Partenariats avec hôpitaux et autres structures de soins • Avantages fiscaux • Infrastructures et services de qualité • Environnement calme et sécurisé	Faiblesses • Pression pour maintenir des services de qualité • Difficulté à recruter du personnel et à retenir le personnel qualifié • Rentabilité limitée • Pas d'avantages spécifiques pour le personnel • Communication interne parfois compliquée
	Opportunités • Partenariats avec des entreprises privées et/ou locales • Financement de projets innovants • Vieillesse de la population, offrant des opportunités d'expansion • Demande croissante de services de soins pour personnes âgées • Intégration de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité des soins	Menaces • Concurrence accrue avec les établissements privés commerciaux • Risque de réduction des subsides • Risque d'augmentation des coûts de l'énergie, des fournisseurs, ... • Exigences croissantes des familles • Développement des soins à domicile
<i>Externe</i>		

Sources : Données récoltées lors des interviews faites auprès de divers gestionnaires de maisons de repos ainsi que lors de nos visites dans les différents établissements.

Tableau 8 : Analyse SWOT des maisons de repos publiques

		Atouts	Handicaps
Interne	Forces	• Taux de remplissage élevé • Avantages financiers liés à la commune • Congés plus longs pour le personnel • Prix compétitifs • Subsidés de l'AVIQ et de l'INAMI • Accès à des programmes de formation pour le personnel	• Difficulté à recruter du personnel et à retenir le personnel qualifié • Absentéisme élevé du personnel • Qualité des infrastructures • Limitation budgétaire • Pas rentable • Manque de flexibilité dans la gestion des ressources
	Opportunités	• Demande croissante de services de soins de santé • Partenariats avec d'autres institutions publiques, des organisations caritatives • Vieillesse de la population, offrant des opportunités d'expansion • Législation favorable • Partenariats avec des entreprises locales	• Impact des crises sanitaires • Concurrence accrue des établissements privés • Risque de réforme politique de santé publique • Pression pour maintenir des tarifs bas
Externe	Menaces		

Sources : Données récoltées lors des interviews faites auprès de divers gestionnaires de maisons de repos ainsi que lors de nos visites dans les différents établissements.

Comme nous pouvons le constater, les SWOT révèlent les nombreuses caractéristiques communes entre les différentes maisons de repos. Par exemple, elles reçoivent toutes des subsides de l'AVIQ et de l'INAMI, ce qui peut être considéré comme une force, car sans cela, les établissements ne pourraient pas survivre à long terme. En ce qui concerne le vieillissement de la population, cela peut être considéré comme une opportunité pour les établissements privés et publics, qui pourraient ainsi se développer davantage pour répondre à la demande croissante de soins pour les personnes âgées.

Les maisons de repos privées commerciales et associatives ont de nombreuses forces en commun. Par exemple, elles proposent toutes deux des soins personnalisés et de qualité pour les résidents, ainsi que des partenariats directs avec des hôpitaux et d'autres structures de soins. De plus, ces deux types d'établissements doivent faire face à des exigences de plus en plus nombreuses et contraignantes de la part des familles concernant la qualité des services proposés.

Les trois types de maisons de repos sont également menacés par certaines réformes concernant les subsides provenant de l'AVIQ et de l'INAMI. En effet, ce qui est aujourd'hui une force pourrait être ce qui ferait basculer les établissements si des réformes concernant le financement des maisons de repos devaient voir le jour.

Concernant les différences entre ces MRS/MRPA, nous pouvons observer par exemple que la maison de repos privée commerciale met particulièrement en avant ses infrastructures neuves et ses services de qualité. De plus, l'une de ses principales forces est le fait de proposer différents avantages à son personnel, contrairement aux maisons de repos privées associatives et publiques. Cependant, la pression des actionnaires pour être rentable, sans réduire la qualité, est une faiblesse, car cette caractéristique unique pourrait influencer tout le reste du fonctionnement de la maison de repos. Les économies d'échelle et les différentes alliances entre le groupe et les fournisseurs sont des forces supplémentaires.

Pour les établissements privés associatifs, les avantages fiscaux peuvent être considérés comme une grande force leur permettant de réaliser des économies fiscales. En revanche, ils rencontrent, tout comme les établissements publics, de grandes difficultés à recruter et à retenir du personnel. La concurrence avec les établissements privés commerciaux constitue une menace significative.

En ce qui concerne les maisons de repos publiques, elles se distinguent par un financement et des aides de la commune en plus des subsides de l'AVIQ et de l'INAMI. Cependant, elles sont confrontées à un absentéisme élevé du personnel et à un manque de rentabilité. Une des principales menaces est celle de devoir constamment maintenir des tarifs bas afin de se démarquer des établissements privés, qui sont plus chers, mais proposent également des services de qualité supérieure.

En résumé, bien que les trois types de maisons de repos partagent des préoccupations communes, chacune a ses propres défis. Les maisons de repos privées associatives et commerciales sont confrontées à des pressions différentes en termes de rentabilité. Tandis que la maison de repos publique est davantage préoccupée par la limitation budgétaire. Les opportunités, bien que partagées dans une certaine mesure, sont également exploitées différemment par chaque type de maison de repos, en fonction de ses priorités et de sa structure de gestion.

La satisfaction des résidents en MRS/MRPA

Analyse des enquêtes de satisfaction dans le secteur privé commercial

Après avoir interviewé le directeur d'une maison de repos privée commerciale, issue d'un grand groupe, celui-ci nous a proposé de faire passer des enquêtes de satisfaction au sein de son établissement. Selon le gestionnaire, deux fois par an, une petite partie des résidents de chaque MRS/MRPA du groupe est invitée à répondre à une série de questions liées à différents aspects de la maison. Nous avons donc fait passer ces questionnaires, qui sont propres à l'entreprise. Nous avons récolté 21 témoignages sur un total de 127 résidents. Cela veut dire que notre analyse représente un niveau de confiance de 85% avec une marge d'erreur de 15%. Malheureusement, le directeur de la maison de repos ne nous a pas donné accès aux résultats finaux de l'enquête. Il était normalement attendu que la moitié des résidents y répondent, ce qui aurait grandement amélioré la qualité de l'analyse.

Le questionnaire, repris et remis en forme afin d'assurer l'anonymat de la maison de repos et du groupe en annexe 3 se compose de 47 questions. L'une d'elles évalue la probabilité qu'un résident recommande la maison de repos à d'autres personnes, notée sur 10 points, et les 46 autres portent sur différents aspects de la maison de repos. Les questions sont réparties en huit catégories distinctes : trois questions dans la catégorie « Général », neuf questions dans la catégorie « Soins », cinq questions dans la catégorie « Alimentation et Boissons », trois questions dans la catégorie « Relations », sept questions dans la catégorie « Sentiment de Valorisation et de Respect », sept questions dans la catégorie « Services », sept questions dans la catégorie « Activités et Religion », ainsi que sept questions dans la catégorie « Vie privée, Sécurité et Liberté ». Chacun des 46 items est formulé sous forme d'affirmation⁸, et les répondants doivent choisir parmi cinq réponses possibles : « Tout à fait d'accord », « D'accord », « Pas d'accord », « Pas du tout d'accord » et « Pas applicable ». À la fin de chaque catégorie, les répondants avaient la possibilité de fournir des suggestions ou des commentaires concernant la catégorie en question. Toutes les affirmations sont rédigées de sorte qu'une réponse de type « Totalelement d'accord » représente le plus haut degré de satisfaction des résidents. Par exemple, les questions formulées sont ainsi : « Je suis satisfait(e) des activités proposées », plutôt que

⁸ Étant donné que les questions au sein de ce formulaire ne sont pas posées sous forme de « questions ouvertes », la réponse des résidents pourrait avoir été influencée par la formulation directe de celles-ci.

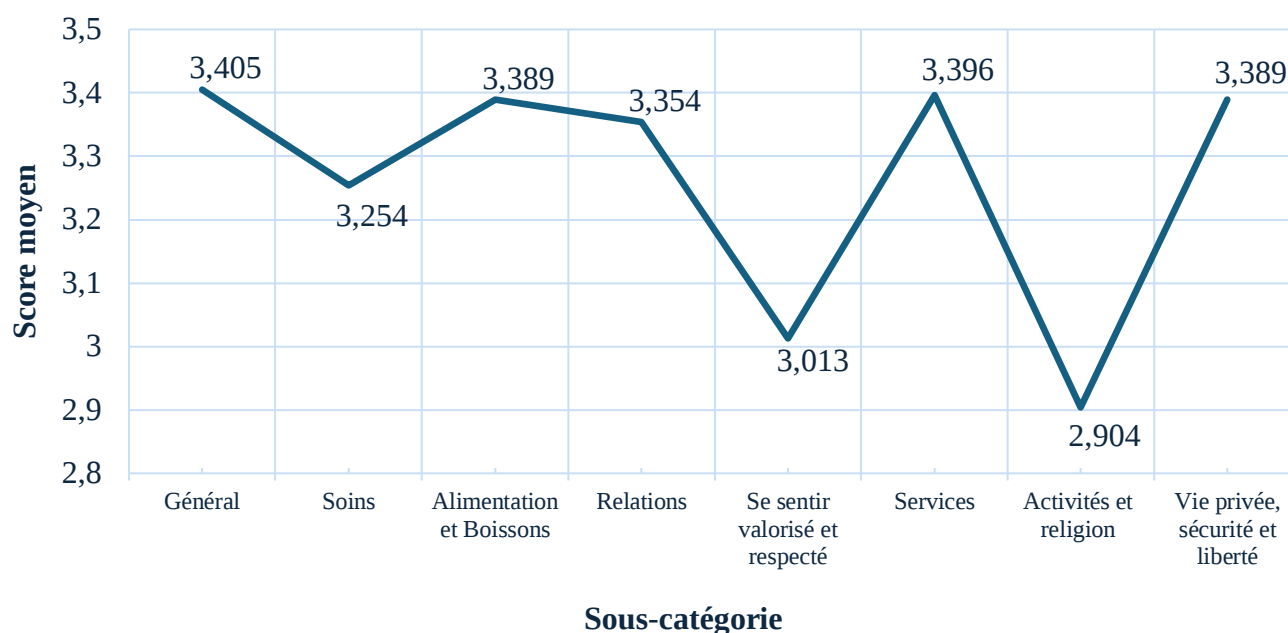
« Je ne suis pas satisfait(e) des activités proposées ». Dans ce cas, une réponse de type

« Totalelement d'accord » indiquerait une bonne satisfaction du résident.

Nous avons analysé les résultats des enquêtes de satisfaction de la manière suivante : pour chacune des 46 questions, une réponse « Totalelement d'accord » signifie une grande satisfaction du résident, tandis qu'une réponse « Pas du tout d'accord » indique au contraire une très faible satisfaction. Nous avons donc attribué 4 points pour une réponse « Totalelement d'accord », 3 points pour une réponse « D'accord », 2 points pour une réponse « Pas d'accord », et 1 point pour une réponse « Pas du tout d'accord ». Lorsque la personne interrogée répond « Pas applicable », aucun point n'était octroyé et sa réponse n'est pas prise en compte pour le calcul du score moyen. Nous avons ensuite calculé le score de chaque question en additionnant le nombre de points obtenus, puis en divisant ce total par le nombre de réponses valides (c'est-à-dire le nombre total de réponses moins le nombre de réponses « Pas applicable »), afin d'obtenir le score moyen de la question. Une fois les différents scores moyens obtenus, nous avons calculé la moyenne du score de chaque catégorie de questions en additionnant tous les scores moyens de la catégorie en question, puis en divisant cette somme par le nombre de questions de cette catégorie.

Voici un exemple plus concret : prenons la question numéro 15 : « Je trouve les repas généralement bons. » Sur les 21 personnes interrogées, 13 ont répondu « Totalelement d'accord », 6 ont répondu « D'accord », et 2 ont répondu « Pas d'accord ». Personne n'a répondu « Pas du tout d'accord » et aucun répondant n'a considéré la question comme « pas applicable ». Nous avons donc effectué le calcul suivant : $(4 \times 13) + (3 \times 6) + (2 \times 2) + (1 \times 0) = 74$. Ensuite, nous avons divisé 74 par 21 afin d'obtenir une moyenne de 3,52 pour cette question. Sachant qu'un score moyen de 4 indiquerait que les résidents sont totalement d'accord avec l'affirmation « Je trouve les repas généralement bons », et qu'un score de 3 signifierait qu'ils sont « d'accord », un score de 3,52 traduit une très bonne satisfaction moyenne des résidents vis-à-vis de cette question. Étant donné que la question 15 fait partie de la catégorie « Alimentation et boissons » composée de 5 questions, nous avons ensuite additionné le score moyen de chaque question de cette catégorie, puis nous l'avons divisé par le nombre de questions. Cela donne donc $3,38 + 3,24 + 3,52 + 3,8 + 3 = 16,94$, représentant la somme des scores moyens que nous avons divisée par le nombre de questions ($16,94/5$). Ainsi, la catégorie « Alimentation et boissons » a un score moyen de 3,39, ce qui représente une bonne satisfaction en moyenne.

Graphique 1 : Comparaison des scores moyens de chacune des sous-catégories reprises au sein des questionnaires de satisfaction étudiés



Source : Données issues des enquêtes de satisfaction menées dans un établissement privé commercial.

Nous n'allons pas analyser les scores de chaque question une par une, mais l'ensemble des résultats est disponible de manière détaillée en annexe 4. Nous pouvons tout de même observer que, pour la question numéro deux, la probabilité moyenne que les résidents recommandent la maison de repos à d'autres personnes est de 7,29 sur 10. Sur cette échelle, 0 signifie « jamais » et 10 signifie « toujours ». Un score de 7,29 indique que les résidents recommanderaient généralement la maison de repos.

En ce qui concerne les scores moyens des différentes catégories, nous pouvons observer dans le graphique ci-dessus que la meilleure moyenne est de 3,4, avec un écart type de 0,10, pour la catégorie « Général ». Cette catégorie est suivie de près par les catégories « Vie privée, sécurité et liberté » ainsi que la catégorie « Alimentation et boissons », qui obtiennent toutes deux un score de 3,39, avec des écarts types respectifs de 0,43 et 0,3. Les catégories ayant obtenu les moins bonnes notes sont « Activités et religion », avec une note moyenne de 2,9 et un écart type de 0,55, ainsi que la catégorie « Se sentir valorisé et respecté », avec une note moyenne de 3,01 et un écart type de 0,44. Les détails des scores de chaque question sont disponibles en annexe 4.

Les questions ayant obtenu les meilleures notes sont les suivantes :

- Question 10 : « Je peux choisir les vêtements que je veux porter »
- Question 16 : « Je peux facilement m'hydrater, surtout par temps chaud »
- Question 46 : « Le personnel respecte ma vie privée (frappe à la porte avant d'entrer, ferme la porte des toilettes, ...) »

Ces questions ont obtenu des scores moyens respectifs de 3,85, 3,8 et 3,74.

En revanche, les scores les moins élevés ont été attribués aux questions suivantes :

- Question 38 : « Les activités me stimulent à faire de nouvelles choses. »
- Question 24 : « Plusieurs membres du personnel connaissent mon histoire de vie. »
- Question 34 : « Je suis satisfait des activités proposées. »

Ces questions ont obtenu des scores moyens respectifs de 2,08, 2,37 et 2,47. À titre de comparaison, la moyenne des scores sur les 46 questions est de 3,3.

Nous pouvons conclure que les résultats obtenus dans cette maison de repos montrent une très bonne satisfaction des résidents de manière générale. Lors de nos différentes visites au sein de l'établissement, nous avons pu échanger avec les résidents et avons constaté que la quasi-totalité d'entre eux était très satisfaite des différents services proposés ainsi que de la qualité des infrastructures. Ils se sont également montrés relativement satisfaits du personnel, des soins et de l'alimentation, même si ces deux derniers aspects suscitaient parfois quelques suggestions d'amélioration mineures. Par exemple, par rapport au personnel, les résidents nous ont mentionné à plusieurs reprises le manque de temps qu'il leur accordait ainsi que le manque de considération par rapport à leurs envies.

Cependant, le point qui nous a semblé le plus sensible est celui des activités. Selon la plupart des résidents, celles-ci pourraient être améliorées. Cette observation s'est d'ailleurs reflétée dans le score de la catégorie « Activités et religion », bien que le score soit tout de même satisfaisant.

Analyse des enquêtes de satisfaction dans le secteur privé à but non lucratif

Nous allons maintenant examiner les résultats d'une autre maison de repos privée à but non lucratif. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer la directrice de cet établissement, qui est théoriquement enregistré en tant qu'ASBL auprès de l'AVIQ. Cependant, lors de notre visite, il est apparu que l'établissement fait partie d'un groupe et que, selon la directrice, la maison de repos fonctionne plutôt comme une entité privée à but lucratif.

Nous n'avons pas pu mener nos propres enquêtes de satisfaction, car le processus diffère dans cette maison et dans tous les établissements affiliés à ce groupe. Les enquêtes sont menées en ligne de manière continue, permettant aux résidents, à leurs familles et même au personnel de partager leurs commentaires et leurs expériences via un site web dédié. Tous les avis sont publics et accessibles en ligne, indépendamment de leur lien avec la résidence ou le personnel. Cependant, la direction de la maison de repos conserve un droit de veto pour les avis insultants ou inappropriés envers le personnel.

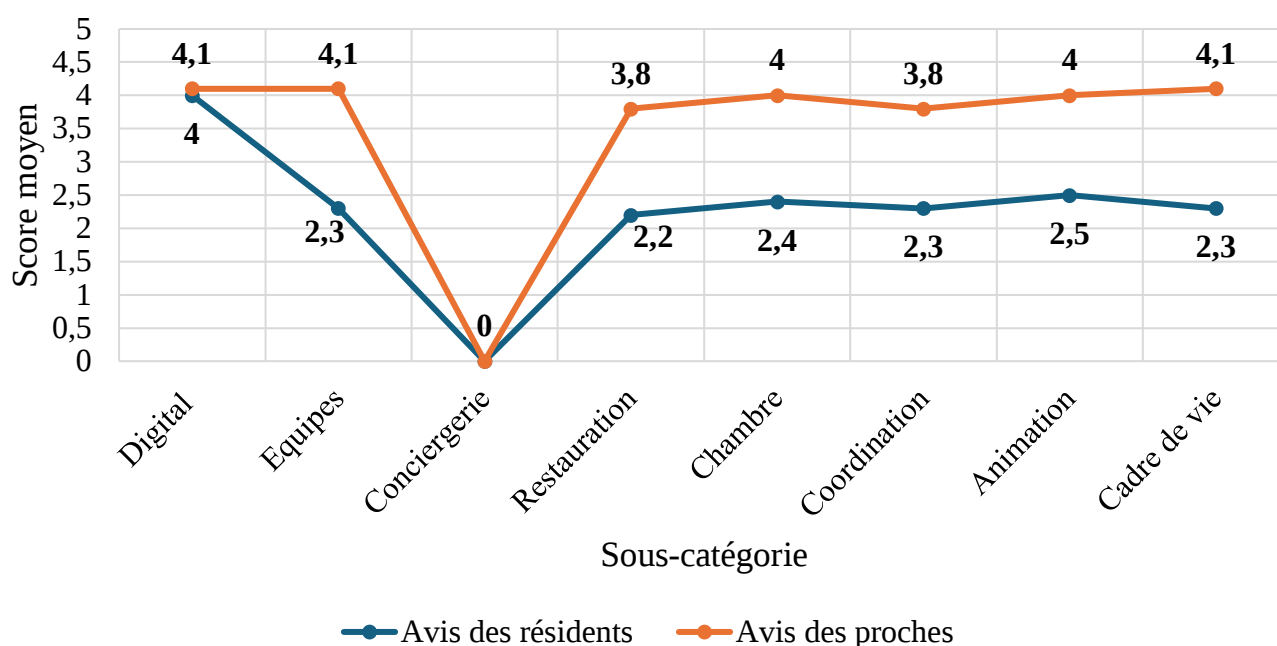
Malheureusement, par rapport aux questionnaires traditionnels, il y a moins de données qui sont disponibles en ligne. Cependant, cette analyse fournira tout de même une vue d'ensemble de la satisfaction générale des résidents et de leurs familles, ainsi que celle du personnel, ce qui est un plus.

En ce qui concerne les avis des résidents, nous disposons de 21 avis vérifiés disponibles sur le site, collectés au cours des 20 derniers mois. Outre la notation générale de la maison de repos sur une échelle de 5, les résidents ont la possibilité de noter différentes catégories telles que le "Digital", les "Équipes", les "Chambres", la "Conciergerie"⁹, la "Restauration", la "Coordination", l'"Animation" et le "Cadre de vie". Ils ont également la liberté d'ajouter des commentaires à leurs avis.

Bien que nous n'ayons pas accès aux détails de tous les avis des résidents, nous disposons des valeurs moyennes obtenues pour chaque catégorie ainsi que pour l'établissement dans son ensemble. Il est intéressant de noter que la note générale attribuée par les résidents, qui est de 4,8, semble indépendante des notes moyennes des différentes catégories. Il est possible que la plupart des résidents n'aient pas bien saisi qu'il était également nécessaire de noter les différentes catégories. En effet, le graphique ci-dessous représentant les notes moyennes pour chaque catégorie démontre des scores assez médiocres, tandis que la note générale est excellente, ce qui manque de cohérence. La note générale moyenne est de 4,8 sur 5, avec 14 résidents attribuant la note maximale de 5 sur 5 et 7 résidents donnant une note de 4 sur 5. Aucun résident n'a attribué une note inférieure à 4 sur 5, témoignant ainsi d'un très haut niveau de satisfaction parmi les résidents.

⁹ En ce qui concerne la catégorie « Conciergerie », les résidents et leurs proches ont donné la note de 0 sur 5 étant donné que l'établissement étudié n'est pas doté d'une conciergerie.

Graphique 2 : Comparaison entre le score moyen général et les scores moyens des sous-catégories donnés par les résidents et les proches au sein des enquêtes en ligne



Source : Données issues d'enquêtes de satisfaction réalisées en ligne par les résidents et leurs proches concernant une maison de repos privée à but non lucratif

En ce qui concerne les avis des proches des résidents, le site recense 315 avis vérifiés au cours des 24 derniers mois. Les proches avaient également la possibilité de noter les mêmes catégories que les résidents. Les notes de chaque catégorie semblent plus cohérentes, comme en témoigne le graphique ci-dessus.

La note moyenne générale des 315 avis est de 4,3 sur 5, et voici le détail des 150 dernières notes générales : 25 proches ont attribué la note maximale de 5 sur 5, 107 ont donné une note de 4 sur 5, 13 ont accordé une note de 3 sur 5, 3 ont donné une note de 2 sur 5 et 2 ont attribué une note de 1 sur 5. Cela représente une moyenne de 4 sur 5 pour les 150 derniers avis. Seulement 3,33% des proches ont donné une note inférieure à 3 sur 5, ce qui indique une satisfaction relativement élevée pour la majorité des proches. Malheureusement, nous ne disposons pas de détails sur les notes concernant les différentes sous-catégories.

Ce système de mesure de satisfaction présente une particularité intéressante : les employés peuvent également y participer. C'est un aspect vraiment positif, car cela permet à la direction de réagir directement avec les employés en cas de problème, sans attendre une réunion du personnel. En effet, le personnel peut exprimer son opinion en attribuant une note générale et

en évaluant différentes sous-catégories telles que les "Conditions de travail", la "Carrière", la "Relation avec mon manager", la "Stratégie de l'entreprise", le "Bien-être au travail" et les "Relations avec les collègues".¹⁰ Sur les 10 derniers mois, nous avons recueilli 14 avis sur le site, qui sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Comparaison entre le score moyen général et les scores moyens des sous-catégories donnés par le personnel au sein des enquêtes en ligne

Général	Conditions de travail	Carrière	Relation avec mon manager	Stratégie de l'entreprise	Bien-être au travail	Relations avec les collègues
4,2/5	4/5	3,5/5	3,8/5	3,8/5	3,9/5	3,5/5

Source : Données issues d'enquêtes de satisfaction réalisées en ligne par le personnel d'une maison de repos privée à but non lucratif

Il semble donc que les employés soient plutôt satisfaits de leur travail, comme le démontre la « note générale », qui se traduit très probablement par une meilleure satisfaction des résidents et de leurs familles. Néanmoins, en moyenne, le personnel estime que les relations avec leurs collègues ainsi que les possibilités d'évolution de carrière pourraient s'améliorer.

Un système tel que celui-ci présente de nombreux avantages sur le papier et peut être revendiqué comme un acte de grande transparence de la part de l'établissement. De plus, les différents scores sont vraiment bons et la plupart des parties prenantes semblent satisfaites de la maison de repos. Cependant une approche comme celle-ci présente pas mal de lacunes. En effet, le système en ligne peut entraîner un biais de sélection¹¹, car seuls les résidents, familles et employés motivés à donner leur avis participeront, tandis que ceux qui sont moins enclins à s'exprimer pourraient être sous-représentés, compromettant ainsi la représentativité des résultats. De plus, certains résidents ou leurs proches peuvent ne pas avoir accès à un ordinateur ou à un smartphone, réduisant à nouveau l'échantillon des répondants.

En outre, les résultats des enquêtes en ligne peuvent être moins précis et moins représentatifs de la réalité que ceux des enquêtes traditionnelles. Les enquêtes en ligne ne comportent pas vraiment de questions détaillées, mais plutôt une attribution de notes dans certains domaines.

¹⁰ À l'instar des notes données par les résidents et leurs proches, la note moyenne générale est totalement indépendante des notes de chacune des sous-catégories.

¹¹ Le biais de sélection fait référence aux erreurs expérimentales qui conduisent à une représentation inexacte d'un échantillon de recherche, autrement dit quand l'échantillon étudié n'est pas représentatif de la population cible (Bouyer et al., 2009, pp. 98-99)

Comparativement aux enquêtes traditionnelles, qui incluent un ensemble de questions précises par catégorie et calculent ensuite le score de chaque catégorie, les questionnaires en ligne peuvent manquer de profondeur et de spécificité.

De surcroît, le processus continu de collecte des données peut rendre difficile la détection des tendances et des évolutions à long terme. Contrairement aux enquêtes périodiques, qui permettent une analyse plus approfondie et systématique des changements dans la satisfaction des résidents et des autres parties prenantes, les données collectées en ligne peuvent être plus dispersées et difficiles à interpréter dans un contexte temporel plus large.

Enfin, il est difficile de garantir pleinement l'identité des répondants dans le cadre des enquêtes en ligne, alors qu'une enquête traditionnelle semble plus fiable à cet égard. Bien que les avis en ligne soient vérifiés et qu'il faille prouver son lien avec l'institution pour participer à l'enquête en ligne, il reste des incertitudes quant à l'authenticité des réponses et à la représentativité de l'échantillon.

Conclusion relative à la satisfaction des résidents dans le secteur privé commercial et le secteur privé à but non lucratif

En conclusion, nos analyses des enquêtes de satisfaction menées dans une maison de repos privée commerciale et dans une maison de repos privée associative ont révélé à la fois des similitudes concernant les résultats observés et des différences significatives concernant la méthode d'évaluation.

Effectivement, les résidents étaient globalement satisfaits dans les deux cas, bien que quelques points méritent peut-être une attention particulière de la part des établissements, notamment en ce qui concerne les activités proposées et l'attention du personnel envers les résidents. Une différence majeure entre les deux établissements réside dans la méthode d'évaluation de la satisfaction. Alors que dans la maison de repos privée commerciale, des enquêtes de satisfaction traditionnelles sont menées deux fois par an, avec une participation volontaire des résidents, dans la maison de repos privée associative, les enquêtes en ligne sont menées de manière continue. Cette approche permet une participation plus large des résidents, de leurs familles et même du personnel. Cependant, cette méthode pourrait entraîner un biais de sélection, les personnes moins enclines à donner leur avis pouvant être sous-représentées. Les résultats de ces enquêtes permettent aux établissements d'identifier les points forts et les points faibles de

leurs services, et de mettre en œuvre des améliorations continues pour garantir le bien-être et le confort des résidents.

Conclusion

Comme nous avons pu le comprendre tout au long de ce travail, le thème des maisons de repos en Belgique est assez complexe. Effectivement, nous avons pu nous rendre compte à travers l'analyse de travaux scientifiques et d'articles de presse qu'il s'agit d'un sujet au cœur de l'actualité et que les pratiques de certains groupes font débat. En outre, les interviews que nous avons effectuées, les bilans financiers et les enquêtes de satisfaction des MRS/MRPA que nous avons analysés ont mis en évidence que la gestion d'une maison n'est pas chose aisée, lorsqu'il s'agit de satisfaire toutes les parties. Nous en avons cependant appris suffisamment afin de répondre à la problématique posée en introduction qui est, pour rappel : « Comment l'équilibre financier et les stratégies utilisées par les maisons de repos et de soins en Wallonie et à Bruxelles peuvent-ils influencer la satisfaction de leurs résidents ? ».

Tout d'abord, comme nous avons pu le remarquer, la stratégie et la gestion quotidienne des maisons de repos en Belgique sont fortement liées à l'équilibre financier. Chaque gestionnaire et directeur met tout en œuvre pour atteindre cet objectif qui ne l'est cependant pas toujours, à l'image de la maison de repos publique que nous avons analysée. Lorsque c'est le cas, la satisfaction des résidents peut être impactée. Effectivement, nous avons remarqué que les deux thèmes qui reviennent le plus souvent dans les points négatifs des questionnaires analysés pour la MRS/MRPA associative sont la nourriture et les activités. Lors de l'analyse financière et des interviews, nous nous sommes rendu compte que cela est directement dû au manque d'argent et/ou de financement : le *food cost* et les frais liés au personnel sont les deux dépenses les plus importantes des MRS/MRPA. Sans animateur qualifié, de bons cuisiniers, du matériel adéquat ou d'aliments de qualité, il est pratiquement impossible de satisfaire pleinement les résidents. Si la maison de retraite privée lucrative s'en sort mieux à ce niveau-là, ce n'est pas le cas du thème « Se sentir valorisé », qui est la deuxième pire note moyenne des répondants. Après des échanges avec les résidents de la maison en question, cela est dû principalement à un manque de personnel. En effet, étant donné que les employés sont en sous-effectif, ils ont moins de temps à accorder aux résidents, qui ne se sentent pas respectés et écoutés.

De plus, l'aspect financier a également un rôle à jouer lorsque l'on compare le type de maisons de repos dont il est question. Comme nous avons pu l'observer, la note moyenne générale donnée par les résidents de la MRS/MRPA privée lucrative, au sein des questionnaires, est de 3,4 sur 5. De leur côté, les répondants de la maison de repos associative ont attribué une note moyenne générale de 4,8 sur 5 à l'établissement. Nous pourrions expliquer cela à l'aide du

tableau 1, reprenant le prix moyen à la journée des centres d'accueil pour aînés, en 2023. Comme nous l'avons remarqué, en Wallonie, le coût est légèrement plus élevé pour les résidents en MRS/MRPA privées lucratives que celui de ceux logeant au sein d'établissements associatifs. Il est alors légitime pour ces derniers d'être moins exigeants vis-à-vis de la maison de repos qui les accueille par rapport aux résidents du secteur privé à but lucratif.

Enfin, la stratégie de la maison peut également influencer la satisfaction des résidents. Lors de notre interview avec la gestionnaire de la maison de repos associative, nous avons pu observer que le résident est au centre de sa stratégie et qu'il influence toutes les décisions prises par l'établissement. Qu'il s'agisse de tarification ou de la conclusion de partenariats avec des entreprises et des hôpitaux, tout semble être mis en place afin de satisfaire au maximum le résident. De son côté, la maison de repos privée à but lucratif semble certes en tenir compte, mais a avant tout pour but de maintenir un équilibre financier et de rendre des résultats positifs au groupe à qui l'établissement appartient. Cette différence se reflète d'ailleurs dans les notes moyennes attribuées aux deux établissements au sein des enquêtes de satisfaction analysées.

Les trois aspects que nous avons étudiés, à savoir l'équilibre financier, la stratégie et la satisfaction des résidents, sont donc intimement liés et ne peuvent être analysés séparément. À côté de la réponse à cette problématique, ce travail nous a également permis de déceler des points d'améliorations qui permettraient d'augmenter grandement la satisfaction des résidents en MRS/MRPA en Wallonie et à Bruxelles. Pour cela, nous avons établi plusieurs recommandations, qui s'adressent aux gestionnaires, aux organismes publics et bien sûr aux résidents eux-mêmes.

Recommandations

À la suite de nos recherches et à l'aide des données récoltées tout au long de ce travail, nous pouvons fournir plusieurs recommandations pour différentes parties prenantes. Nous allons commencer par présenter les mesures qui nous semblent les plus facilement réalisables pour continuer vers des mesures qui demanderont plus de ressources ou qui nécessiteront des prises de décisions à des niveaux supérieurs.

Commençons par la mise en place d'un questionnaire de satisfaction hybride. En effet, bien que l'idée de créer des questionnaires de satisfaction en ligne, accessibles à tout moment, soit pertinente, nous pensons qu'il est essentiel de compléter cette approche en distribuant également des questionnaires de satisfaction "papiers" de manière annuelle ou bisannuelle. Cette

combinaison permettrait d'obtenir des analyses de résultats plus approfondies et concrètes. De plus, afin d'englober les différentes perspectives, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes. Par exemple, les familles et le personnel devraient également avoir des questionnaires de satisfaction personnalisés, adaptés à leur rôle et distribués de manière régulière. Avant de fournir les questionnaires destinés aux résidents, il est crucial de s'assurer qu'ils sont en mesure d'y répondre et que leurs avis puissent ainsi être pris en compte dans l'analyse des résultats. La mise en place de cette mesure pourrait aider les directeurs des maisons de repos dans leurs prises de décision en mettant en évidence les points forts et les points faibles de l'établissement, grâce aux perspectives variées fournies par toutes les parties.

Ensuite, nous pensons qu'impliquer les résidents dans des activités reflétant une vie plus « normale » leur serait bénéfique, sans pour autant constituer une contrainte excessive pour le personnel. Ces activités pourraient être organisées sous forme d'ateliers interactifs où les résidents peuvent participer de manière volontaire. Par exemple, des ateliers de cuisine pourraient être organisés, où les résidents pourraient aider à préparer des repas simples ou des desserts. De même, des sessions de nettoyage léger pourraient être mises en place, où les résidents pourraient participer au rangement de leurs propres espaces de vie. De telles initiatives offriraient aux résidents une opportunité de retrouver un sentiment de normalité et de contribution tout en favorisant leur bien-être général. Comme nous l'a avancé l'un de nos intervenants, certaines mesures de ce genre sont déjà en place au sein de quelques MRS/MRPA, mais, selon nous, il devrait s'agir de la norme tant les résultats fournis par ce dernier semblent être positifs.

La prochaine mesure concerne les futurs résidents des maisons de repos. Comme précisé par l'une de nos intervenantes, depuis le COVID-19, les personnes âgées arrivent à un âge plus avancé au sein de ces établissements de soins, ce qui nécessite une prise en charge lourde dès leur admission dans l'établissement. Nous recommandons donc de ne pas attendre trop longtemps avant d'envisager une admission en maison de repos, surtout si les patients commencent à perdre leur autonomie. En effet, l'admission dans une maison de repos n'est pas toujours immédiate, et les délais d'attente peuvent être assez longs, ce qui retarde la prise en charge. De plus, une entrée précoce permettrait de réduire le risque de complications. Cette mesure serait bénéfique à la fois pour la santé des résidents et pour le personnel soignant.

La mesure suivante s'adresse aux directeurs des maisons de repos. Au cours de nos recherches, nous avons constaté que le personnel était une ressource rare dans ces établissements, et qu'il

était souvent difficile de recruter et de retenir les employés. C'est pourquoi nous encourageons les directeurs des maisons de repos à adopter une vision à plus long terme à l'égard de leur personnel, en leur offrant des avantages tant liés à leur travail qu'à leur vie personnelle. Nous sommes convaincus que le renforcement des équipes pourrait avoir un impact significatif, même si trouver du personnel supplémentaire à court terme peut être complexe. Cela permettrait de réduire la charge de travail de l'ensemble du personnel, de diminuer le taux d'absentéisme et d'attirer de nouveaux soignants, créant ainsi un cercle vertueux améliorant le bien-être au travail. Nous recommandons également d'offrir des avantages directs tels que des jours de congé supplémentaires, des avantages matériels comme des partenariats avec des organisations de soins de santé pour le personnel et les membres de leur famille ainsi que des repas offerts, afin de renforcer leur motivation et leur engagement.

Cette mesure est également liée à la recommandation suivante, qui consiste à adopter une vision à plus long terme, notamment de la part de nos décideurs politiques, en ce qui concerne l'allocation des budgets destinés aux établissements pour personnes âgées dans les années à venir. En effet, sans un soutien financier adéquat, les directeurs des maisons de repos auront du mal à renforcer leur personnel. Il est donc essentiel que des aides extérieures supplémentaires soient prévues afin de permettre aux établissements de disposer des ressources nécessaires pour « sur-staffer » leur personnel et ainsi améliorer la qualité des soins et le bien-être des résidents.

Comme nous venons de le souligner, la dernière mesure s'adresse à nos dirigeants politiques, qui doivent prendre des décisions importantes concernant les budgets alloués aux soins de santé des personnes âgées. La situation actuelle est déjà problématique et ne fera qu'empirer à l'avenir. En effet, avec le vieillissement de la population, de plus en plus de personnes âgées auront besoin de recourir aux maisons de repos dans les années à venir. Nous encourageons donc vivement les décideurs politiques à adopter une vision à long terme et à revoir les financements des établissements pour personnes âgées. Sans une augmentation significative des budgets et sans la construction de nouveaux établissements, les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des directeurs, du personnel, des résidents ou de la population âgée en général, seront confrontées à un sérieux problème de santé publique.

En résumé, nos recommandations visent à améliorer la qualité des soins et le bien-être des résidents des maisons de repos, tout en soutenant le personnel soignant et en assurant la pérennité de ces établissements. Nous recommandons donc la mise en place d'un questionnaire de satisfaction hybride, l'implication des résidents dans des activités reflétant leur ancienne vie

quotidienne, ainsi qu'un renforcement des équipes et des avantages pour le personnel. De plus, nous encourageons les décideurs politiques à adopter une vision à long terme et à revoir les financements des établissements pour personnes âgées afin de garantir un système de soins de santé adapté au vieillissement de la population.

Le modèle Tubbe

Outre les recommandations et la réponse à la problématique, ce TFE a surtout permis de donner une vue d'ensemble du secteur des maisons de repos, en Belgique et plus précisément en Wallonie. Effectivement, nous avons pu découvrir et analyser les trois types de MRS/MRPA existants au sein de notre pays et comprendre leur fonctionnement respectif. Pour clôturer ce travail, nous souhaitons mettre en avant une forme de gestion alternative de maison de repos, qui est très présente dans certains pays d'Europe, comme le Danemark, et qui commence à s'imposer au sein de notre pays : le modèle Tubbe. Il s'agit là d'un modèle d'organisation, inspiré de l'ancienne ministre danoise du Troisième Âge, ayant inventé une nouvelle forme de résidence pour seniors. Le principe de base du modèle Tubbe repose sur trois éléments : les résidents des établissements de soins ont une voix active dans la gestion de leur quotidien et de leur environnement de vie, la participation du personnel est essentielle et la direction assure un rôle de coaching vis-à-vis des résidents. L'objectif principal est de « *créer une dynamique de soins axés sur le relationnel : les résidents nouent des liens avec le personnel, les autres résidents, leur lieu de vie ainsi que la famille et le voisinage* » (Fondation Roi Baudouin, s. d.). Il s'agit alors d'un système où il y a davantage d'échanges entre les trois parties¹² et où le résident se sent plus libre et plus impliqué au quotidien au sein de l'établissement. Le modèle Tubbe permet aussi aux résidents de s'intégrer plus lorsqu'ils entrent dans une nouvelle MRS/MRPA (Kerstges, 2022, p. 32), ce qui joue grandement sur leur taux de satisfaction. Si ce système d'organisation est déjà mis en place au sein de 145 maisons de repos à travers la Belgique (Fondation Roi Baudouin, 2023) il devrait, selon nous, être implanté dans un maximum d'établissements de notre pays, tant il semble influencer positivement la satisfaction des résidents.

¹² Voir annexe 5.

Bibliographie

AFP. (2024, mars 20). Le groupe Orpea change de nom pour Emeis, deux ans après le scandale.

La Libre. <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2024/03/20/le-groupe-orpea-change-de-nom-pour-emeis-deux-ans-apres-le-scandale-ABY5AJ5GT5HDFGZAU135TXX7VA/>

Agence pour une Vie de Qualité. (2022). *Rapport d'activités 2021*.

https://www.aviq.be/sites/default/files/documents_pro/2022-10/Rapport-activit%C3%A9s-2021.pdf

Aide aux aînés. Dispositif d'hébergement et d'accueil des aînés., Pub. L. No. Art. 346, Code wallon de l'action sociale et de la santé (2014). <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/2011/09/29/2011027223/2024/03/12#af03c28f-5f9e-4bdf-ac8e-0729606a84f3>

Allaer, E. (2024, janvier 16). *#Investigation : Le défi du vieillissement*. RTBF.

<https://www.rtb.be/article/investigation-le-defi-du-vieillissement-11310682>

AVIQ. (s. d.). *Maison de repos et de soins*. Consulté 16 avril 2024, à l'adresse

<https://www.aviq.be/fr/hebergement/aines/maison-de-repos-et-de-soins>

Belgian Health Care Knowledge Centre. (2022, septembre 29). *Vers une Belgique en bonne*

santé—IFIC. <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/donnees-phares-dans-les-soins-de-sante/les-professionnels-de-soins-de-sante/financement/ific-fr>

Belgian Health Care Knowledge Centre. (2024, février 1). *Soins aux personnes âgées*. Vers une

Belgique en bonne santé. <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/hspa/domaines-de-soins-specifiques/soins-aux-personnes-agees>

Bouyer, J., Cordier, S., & Hémon, D. (2009). *Épidémiologie : Principes et méthodes quantitatives*. Éd. Tec & Doc Éd. médicales internationales.

Carbonnelle, S., Kodeck, A., Mahieu, C., & Vanmechelen, O. (2023). L'épreuve du Covid en maison de repos (et de soins) en Région bruxelloise. Une étude qualitative auprès des

professionnels, des résidents et de leurs proches. *Commission communautaire commune de Bruxelles-Capitale*.

Castanet, V. (2022). *Les Fossoyeurs : Révélation sur le système qui maltraite nos aînés*. Fayard.

Commission européenne. (2023, juillet 6). *Les conséquences de l'évolution démographique en Europe*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_fr

De Meyer, J., De Myttenaere, M., & UCL. (2016). *Analyse et réflexion pour la conception de maison de repos de demain*. UCL - Université Catholique de Louvain.

Deblander, Y., Lambin, J.-J., & Université catholique de Louvain. (1993). *La stratégie de communication d'une maison de repos : Entité de Ittre / Haut Ittre*. Université catholique de Louvain.

Deglume, P. (2023, novembre 28). Face au défi du vieillissement, Femarbel adresse ses doléances au monde politique. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/bruxelles/face-au-defi-du-vieillissement-femarbel-adresse-ses-doleances-au-monde-politique/10509061.html>

Dufasne, E., UCL, & Thys, F. (2024). *Quels sont les moyens et outils utilisés par les jeunes manager/leader pour développer le potentiel intergénérationnel des collaborateurs en maison de repos et de soins* [UCLouvain]. <https://hdl.handle.net/2078.1/thesis:43840>

Emeis. (s. d.). *Emeis, le soin et l'accompagnement personnalisé*. Consulté 17 avril 2024, à l'adresse <https://www.emeis.com/>

Fondation Roi Baudouin. (s. d.). *Tubbe*. Tubbe. Consulté 6 mai 2024, à l'adresse <https://tubbe.be/fr/tubbe/>

- Fondation Roi Baudouin. (2023, janvier 12). *35 maisons de repos et de soins se lancent dans l'aventure Tubbe !* Koning Boudewijnstichting. <https://kbs-frb.be/fr/35-maisons-de-repos-et-de-soins-se-lancent-dans-laventure-tubbe-0>
- Frison, E., & Salembier, C. (2013). *Les enjeux liés à l'habiter des personnes âgées : La transition du domicile à la maison de retraite*. UCL.
- Gérard, B., & Lemaire, C. (2024). Le scandale Orpea : La financiarisation des EHPAD par les politiques publiques ? In *L'état du management 2024* (p. 18-27). La Découverte. <https://www.cairn.info/l-etat-du-management-2024--9782348082917-p-18.htm>
- GRESEA. (2021a). Les effets de la marchandisation du care dans les maisons de repos et de soins en Belgique. *Mirador*. <https://gresea.be/Les-effets-de-la-marchandisation-du-care-dans-les-maisons-de-repos-et-de-soins-2878>
- GRESEA. (2021b, décembre 20). La privatisation du secteur des maisons de repos et de soins en Belgique. *Mirador*. <https://gresea.be/La-privatisation-du-secteur-des-maisons-de-repos-et-de-soins-en-Belgique-2885>
- Guidi, E. (2023, février 1). Affaire Orpea : Du scandale à la nationalisation en 5 étapes. *La Croix*. <https://www.la-croix.com/France/Affaire-Orpea-scandale-nationalisation-5-etapes-2023-02-01-1201253295>
- Hublet, F. (1996). *Les maisons de repos : Quelles stratégies de gestion* [Université de Namur - Faculté des sciences économiques et sociales]. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1026842>
- Institut national d'assurance maladie-invalidité. (s. d.). *Financement des frais de personnel dans les MRPA, MRS et CSJ | INAMI*. INAMI. Consulté 24 avril 2024, à l'adresse <https://www.inami.fgov.be/fr/professionnels/etablissements-et-services-de-soins/maisons-de-repos/financement-des-frais-de-personnel-dans-les-mrpa-mrs-et-csj?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR3nFtZ->

FSKZRpLpEgSquyjlImPFkC7qnnfHm2xfKBDc9wm5I377RM3J7cg_aem_AWc-
2I3NHCSco7xhYlxDuClQsXGyryf9GnMxi20tGWZPKCEDj1PAuGyNtib_EQvZNsi
bkhyAbfyxZWjjKHlnUHBz

Jamart, H., Van Maele, L., Ferguson, M., Drielsma, P., Macq, J., & Van Durme, T. (2020). La première vague de Covid-19 en Belgique et les soins primaires. *Revue Médicale Suisse*, 16(713). https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/302303/1/RMS_713_2119-annotated.pdf

Kerstges, M. (2022). *L'influence du modèle Tubbe sur la satisfaction au travail du personnel soignant au sein des centres d'hébergement pour aînés en Wallonie* [Université de Liège]. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/16019>

Lanckriet, M., & Paulus, D. (2023). *Accompagnement de patients atteints de démence lors de la transition du domicile vers une maison de repos et de soins : Quel est le rôle du médecin généraliste ?* [UCLouvain]. <https://hdl.handle.net/2078.1/thesis:44465>

Lemmens, B., & Stas de Richelle, L. (2022). *Deux ans après la crise du Covid 19, quelles leçons en tirer, et comment financer et assurer la pérennité du milieu associatif en Belgique francophone?* [Université de Liège]. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/15745>

Lizani, A., & Reman, P. (2018). *Vieillir en immigration à Bruxelles. Quelle prise en charge des personnes âgées d'origine marocaine?* [UCLouvain]. <https://hdl.handle.net/2078.1/thesis:17440>

Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2015). *Les 5 forces de Porter : Comprendre les sources des avantages concurrentiels*. 50 Minutes.

Portail national d'information pour les personnes âgées et leurs proches. (2024, janvier 15). *Les EHPAD*. <https://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr/vivre-dans-un-ehpad/les-differents-etablissements-medicalises/les-ehpad>

- Poulain, M. (2005). L'institutionnalisation en Belgique 1991-2002. *Gérontologie et société*, 28/112(1), 25-48.
- Rombeaux, J.-M. (2021). *Maisons de repos et maisons de repos et de soins. Radioscopie du secteur public 2021*. Fédération des CPAS bruxellois - Brulocalis et Fédération des CPAS - UVCW.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. In *Wiley Encyclopedia of Management : Strategic Management* (John Wiley&Sons, Vol. 12, p. 1-8).
- Vandresse, M., Nevejan, H., Fasquelle, N., & Duyck, J. (2024, février 13). *Perspectives de la population*. StatBel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/perspectives-de-la-population>

Annexes

Annexe 1 : Prix moyen à la journée en établissement d'accueil pour aînés de 2016 à 2023 selon la province et le type d'établissement

PROVINCE/TYPES		PRIX € SEMESTRES														
BRESBANT WALLON (BW)		I-2016	II-2016	I-2017	II-2017	I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020	I-2021	II-2021	I-2022	II-2022	I-2023
ASSOC	Prix médian	56.98	58.19	59.13	60.32	60.44	61.73	65.31	65.52	65.52	65.52	67.28	69.48	70.12	70.94	85.56
	Ecart Type Pop	17.52	18.42	18.90	18.78	18.92	18.64	18.49	18.46	18.72	18.72	18.74	18.92	21.24	20.40	22.76
	prix moyen pour une personne seule	61.72	63.35	64.37	64.52	65.00	65.66	66.19	66.57	66.71	66.71	68.13	68.89	71.47	75.30	84.70
COMM	prix maximum pour une personne	130.95	136.19	141.43	141.43	143.20	143.20	146.30	146.30	147.90	147.90	148.57	148.57	160.51	160.51	171.13
	prix minimum par personne	35.99	36.69	36.69	37.43	37.43	38.31	38.31	38.31	38.31	38.31	43.00	43.00	43.00	43.00	54.16
	Prix médian	54.44	56.08	56.83	57.47	58.65	59.77	61.00	61.36	61.36	61.36	63.95	63.95	67.96	67.96	75.91
	Ecart Type Pop	19.28	20.37	20.79	20.88	21.10	20.91	21.40	23.89	24.08	24.08	24.65	24.96	27.28	26.48	25.45
	prix moyen pour une personne seule	58.23	59.73	60.77	61.97	62.69	63.60	65.12	67.05	67.35	67.64	67.82	68.43	71.53	74.09	77.34
	prix maximum pour une personne	130.00	143.30	148.49	148.49	150.35	150.35	153.61	200.00	200.00	200.91	200.91	201.06	217.06	217.06	179.69
PUBLIC	prix minimum par personne	30.52	31.27	31.27	31.85	32.27	33.44	34.19	35.11	35.50	35.50	35.66	35.99	38.53	40.01	44.74
	Prix médian	42.87	43.12	44.10	44.10	45.14	45.97	46.38	46.55	46.86	46.86	47.02	48.61	49.94	51.33	54.35
	Ecart Type Pop	7.02	6.93	7.06	7.06	6.82	6.90	7.16	7.33	7.30	7.25	7.30	7.82	8.60	8.92	6.75
	prix moyen pour une personne seule	44.05	45.32	46.11	45.11	45.13	46.34	49.12	47.30	47.63	47.86	49.10	49.56	50.35	53.32	55.39
	prix maximum pour une personne	67.43	67.43	69.67	69.67	69.67	69.67	72.48	73.39	73.39	73.39	73.94	75.62	75.62	83.57	72.74
	prix minimum par personne	31.80	31.80	32.60	32.60	33.26	33.26	34.17	34.17	34.33	34.33	34.33	34.33	37.56	37.56	44.95

PROVINCE/TYPES		PRIX € SEMESTRES														
HAINAUT (HA)		I-2016	II-2016	I-2017	II-2017	I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020	I-2021	II-2021	I-2022	II-2022	I-2023
ASSOC	Prix médian	42.18	42.33	43.36	43.90	44.77	45.09	45.67	45.67	45.99	46.33	46.89	47.72	49.45	51.73	54.25
	Ecart Type Pop	9.78	9.73	10.29	10.25	10.15	10.18	10.41	10.52	10.65	10.63	10.68	10.70	10.98	11.37	14.46
COMM	prix moyen pour une personne seule	43.40	43.88	44.94	45.43	46.08	46.46	46.98	47.21	47.50	47.80	48.48	48.85	50.84	52.93	56.97
	prix maximum pour une personne	115.00	115.00	119.61	119.61	119.61	119.61	119.61	119.61	124.16	124.16	124.16	124.16	124.16	124.16	145.91
	prix minimum par personne	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	31.67	31.67	33.25	33.25	36.78
	Prix médian	41.95	41.85	43.68	44.08	44.40	45.19	45.58	47.47	47.07	47.07	47.88	48.50	50.81	52.74	56.94
	Ecart Type Pop	10.46	10.24	10.65	10.64	11.07	11.15	11.13	11.29	11.46	11.44	11.50	11.80	12.44	13.59	13.59
	prix moyen pour une personne seule	42.72	43.35	45.04	45.33	46.10	46.64	47.37	48.02	48.51	48.66	48.38	50.46	52.25	54.40	58.28
PUBLIC	prix maximum pour une personne	115.00	115.00	119.36	119.36	119.36	119.36	119.36	119.36	123.82	123.82	123.82	123.82	131.68	131.68	145.87
	prix minimum par personne	24.53	24.68	27.32	28.09	28.16	28.16	28.16	28.16	29.48	29.48	31.87	32.53	32.72	32.78	37.35
	Prix médian	39.98	40.17	40.85	42.00	42.56	42.73	43.68	43.68	43.68	43.68	43.89	44.85	46.26	48.33	53.38
	Ecart Type Pop	6.75	6.64	6.80	7.46	7.57	7.65	7.92	7.85	7.72	7.62	7.89	7.73	8.79	9.30	12.82
	prix moyen pour une personne seule	40.42	40.14	43.23	42.94	42.50	42.68	43.99	43.79	43.07	44.03	44.49	44.58	46.81	48.36	55.36
	prix maximum pour une personne	67.71	72.54	74.50	77.15	78.65	78.65	80.80	80.80	80.80	85.20	85.20	85.20	94.65	94.65	104.90
	prix minimum par personne	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	28.44	28.44	28.44	28.44	29.42	29.42	29.42	34.83

PROVINCE/TYPES		PRIX € SEMESTRES															
		I-2016	II-2016	I-2017	II-2017	I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020	I-2021	II-2021	I-2022	II-2022	I-2023	
LIEGE (LG)																	
	ASSOC	Prix médian	44.30	44.96	46.10	46.23	46.93	47.16	48.44	48.30	48.65	49.42	49.56	50.14	53.06	55.02	59.93
		Ecart Type Pop	7.89	7.62	7.63	7.62	7.85	7.65	8.08	7.93	7.83	7.89	8.11	7.94	7.79	8.01	8.79
		prix moyen pour une personne seule	44.44	45.32	46.02	46.18	46.83	47.21	48.28	48.41	48.55	48.99	49.25	50.00	52.86	54.69	60.16
		prix maximum pour une personne prix minimum par personne	69.68 25.60	66.73 27.76	66.73 27.76	66.73 27.76	68.06 27.76	68.06 29.14	69.93 29.14	69.93 30.61	70.27 30.61	70.27 30.61	73.65 30.61	73.65 30.61	75.39 30.61	78.26 31.78	94.00 32.11
COMM																	
		Prix médian	42.42	42.34	44.08	45.34	45.34	45.34	46.58	46.58	47.25	47.25	47.92	49.07	50.28	52.76	55.33
		Ecart Type Pop	11.87	12.19	12.36	12.69	12.79	12.89	13.22	13.17	13.81	13.84	14.22	14.43	14.67	15.02	16.06
		prix moyen pour une personne seule prix maximum pour une personne prix minimum par personne	42.47 106.16 22.83	44.00 117.84 22.83	46.03 118.71 22.83	46.59 120.03 24.71	47.20 120.03 25.35	47.61 122.21 25.35	48.52 122.21 25.74	49.17 124.52 25.74	49.76 124.52 26.18	49.76 125.12 26.18	49.84 129.83 26.30	50.61 129.83 26.30	51.83 135.23 26.30	53.21 145.71 28.35	55.30 160.16 31.90
		Prix médian	38.40	39.22	39.66	40.07	40.80	41.08	42.00	41.98	42.02	42.19	42.40	42.73	45.31	46.16	51.25
PUBLIC																	
		Ecart Type Pop	5.00	5.06	5.57	5.58	5.83	5.84	5.95	6.01	5.94	5.92	6.16	6.34	6.74	7.31	6.75
		prix moyen pour une personne seule prix maximum pour une personne prix minimum par personne	38.19 58.03 26.68	38.88 59.03 27.47	39.66 63.00 27.47	40.07 63.00 27.98	40.71 63.76 27.98	40.71 63.76 27.98	41.42 65.53 28.59	41.42 65.53 28.59	42.07 65.53 29.04	42.19 66.12 29.04	42.92 66.12 29.04	43.65 68.55 29.04	44.66 73.11 30.99	45.68 77.28 30.99	52.46 94.00 36.82

PROVINCE/TYPES		PRIX € SEMESTRES															
LUXEMBOURG (LX)		I-2016	II-2016	I-2017	II-2017	I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020	I-2021	II-2021	I-2022	II-2022	I-2023	
ASSOC	Prix médian	47.54	47.45	47.80	48.41	49.99	50.29	51.21	51.36	51.51	51.51	52.20	52.20	54.81	56.64	53.22	
	Ecart Type Pop	14.98	14.82	14.37	14.19	14.37	14.31	13.92	13.28	13.45	13.45	13.34	13.40	13.36	13.26	5.74	
	prix moyen pour une personne seule	53.80	53.10	53.37	53.66	54.52	54.64	55.20	54.98	55.26	55.26	55.42	56.26	58.43	59.81	54.09	
	prix maximum pour une personne	89.00	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	91.85	63.95	
COMM	prix minimum par personne	36.43	36.43	36.43	38.24	38.24	38.24	39.40	39.40	39.40	39.40	39.66	39.93	41.93	44.98		
		45.35	46.65	46.65	46.98	47.98	48.15	50.34	50.34	50.34	50.34	51.46	54.07	57.08			
	Ecart Type Pop	14.67	14.64	16.10	15.86	16.26	16.17	16.12	16.60	17.03	17.04	17.18	17.23	19.01	18.96	21.29	
	prix moyen pour une personne seule	48.03	48.14	50.39	50.60	51.62	52.08	52.55	53.15	53.68	53.87	55.50	56.10	59.22	62.12	71.34	
	prix maximum pour une personne	110.20	110.20	114.73	114.73	114.73	116.93	116.93	118.95	118.95	119.66	119.66	120.61	128.67	128.67		
	prix minimum par personne	26.95	26.95	26.95	26.95	26.95	26.95	26.95	26.95	26.95	26.95	26.95	30.15	31.47	32.60	33.90	
PUBLIC																	
	Prix médian	42.27	43.05	43.31	42.53	43.29	43.85	45.94	45.29	46.34	46.75	47.53	47.53	48.42	48.42	53.05	
	Ecart Type Pop	9.34	9.28	8.74	8.47	8.59	9.42	9.45	9.67	9.65	9.73	10.14	10.37	10.20	10.87	9.32	
	prix moyen pour une personne seule	41.20	42.59	43.60	43.11	44.32	45.22	46.46	46.60	47.62	47.96	48.15	48.41	49.51	50.27	54.12	
	prix maximum pour une personne	74.51	79.00	81.65	81.65	81.65	83.40	83.40	84.93	84.93	85.34	85.34	86.62	86.62	92.68	80.12	
	prix minimum par personne	22.50	22.50	30.81	30.58	31.74	31.74	32.87	32.87	34.51	34.51	34.51	34.51	35.79	36.17	40.01	

PROVINCE/TYPES		PRIX € SEMESTRES														
NAMUR (NA)		I-2016	II-2016	I-2017	II-2017	I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020	I-2021	II-2021	I-2022	II-2022	I-2023
ASSOC	Prix médian	43.67	44.47	46.15	46.64	48.06	48.03	48.00	48.32	49.08	48.85	49.42	49.99	52.44	55.20	60.00
	Ecart Type Pop	8.04	7.94	8.11	8.72	8.65	8.82	8.80	8.96	9.18	9.32	9.38	8.56	8.67	9.74	9.44
	prix moyen pour une personne seule	44.51	45.25	46.47	47.18	48.00	48.23	48.69	48.91	49.47	49.68	50.12	50.48	53.02	55.84	59.82
	prix maximum pour une personne	66.84	66.84	68.99	90.00	90.00	90.00	90.00	92.89	92.89	93.42	93.42	78.08	84.34	98.18	89.93
	prix minimum par personne	26.84	26.84	27.45	27.45	27.63	27.83	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47	30.37	32.09	33.58	40.95
COMM	Prix médian	41.15	41.43	43.17	44.06	44.08	44.54	46.10	46.10	46.10	46.15	46.28	46.28	48.21	51.23	55.73
	Ecart Type Pop	12.07	11.96	11.22	11.56	11.42	11.68	11.65	11.63	11.75	11.86	11.84	11.95	12.44	13.25	13.38
	prix moyen pour une personne seule	43.58	44.16	45.97	46.59	46.96	47.65	48.60	49.02	49.22	49.36	49.53	50.41	51.98	54.18	61.70
	prix maximum pour une personne	99.54	102.20	102.20	104.90	104.90	105.98	105.98	105.98	105.98	107.99	107.99	109.81	113.10	121.35	95.86
	prix minimum par personne	20.70	20.70	27.35	27.86	27.86	28.37	28.37	28.91	28.91	28.91	29.05	30.41	30.70	32.16	34.82
PUBLIC	Prix médian	39.99	39.84	41.07	41.07	41.68	42.24	42.60	42.66	43.34	43.66	43.88	44.97	47.11	49.63	56.42
	Ecart Type Pop	5.51	5.80	5.90	5.81	5.61	5.68	5.82	5.76	6.38	6.18	6.55	6.53	6.73	6.43	5.50
	prix moyen pour une personne seule	38.14	39.65	43.70	40.72	41.36	41.84	42.26	42.30	43.19	43.69	44.36	44.67	46.21	48.33	58.78
	prix maximum pour une personne	50.62	51.63	53.18	53.18	53.18	54.78	54.78	54.78	59.00	59.00	59.00	59.00	60.00	60.00	64.19
	prix minimum par personne	24.39	26.11	26.11	26.54	27.87	27.87	27.87	28.50	28.50	28.50	28.50	28.50	28.50	30.64	38.75

Source : AVIQ, https://www.aviq.be/sites/default/files/documents_pro/2024-01/Etude%20prix%20en%20MR.pdf
(consulté le 24 avril 2024)

Annexe 2 : Détails des calculs des bilans financiers et de ratios clés d'une maison de repos privée commerciale et une maison de repos privée associative

Restructuration de l'actif (durée)			
Actifs fixes	MR Privé COMMERCIALE	MR Privé ASSOCIATIF	
(+) Immobilisations incorporelles	575 610,00 €	518 167,00 €	
(+) Immobilisations corporelles	2 775 734,00 €	2 255 267,00 €	
(+) Immobilisations financières	4 265,00 €	- €	
(+) Créances à plus d'un an	- €	- €	
(-) Frais de recherche (si engagés avant 2016)	- €	- €	
(-) Frais de développement (Annexe, Valeur comptable nette)	- €	- €	
Actifs fixes	3 355 609,00 €	2 773 434,00 €	
Actifs circulants	MR Privé COMMERCIALE	MR Privé ASSOCIATIF	
(+) Stocks et commandes en cours d'exécution	- €	54 859,00 €	
(+) Créances à un an au plus	9 734 044,00 €	2 596 357,00 €	
(+) Placements de trésorerie	- €	- €	
(+) Valeurs disponibles	175 862,00 €	1 922,00 €	
(+) Comptes de régularisation (actif)	111 040,00 €	438 358,00 €	
Actifs circulants	10 020 946,00 €	3 091 496,00 €	
Restructuration du passif (durée)			
Capitaux permanents	MR Privé COMMERCIALE	MR Privé ASSOCIATIF	
(+) Capitaux propres	7 168 154,00 €	917 521,00 €	
(+) Provisions et impôts différés	35 000,00 €	- €	
(+) Dettes à plus d'un an	67 500,00 €	- €	
(-) Frais d'établissement	- €	40 791,00 €	
(-) Frais de recherche (si engagés avant 2016)	- €	- €	
(-) Frais de Développement (valeur comptable nette)	- €	- €	
Capitaux permanents	7 270 654,00 €	876 730,00 €	
Dettes à court terme	MR Privé COMMERCIALE	MR Privé ASSOCIATIF	
(+) Dettes à un an au plus	4 186 474,00 €	4 456 238,00 €	
(+) Comptes de régularisation (passif)	1 919 428,00 €	531 963,00 €	
Dettes à court terme	6 105 902,00 €	4 988 201,00 €	
Restructuration du passif (origine des fonds)			
Fonds propres	MR Privé COMMERCIALE	MR Privé ASSOCIATIF	
(+) Capitaux propres	7 168 154,00 €	917 521,00 €	
(-) Frais d'établissement (actif)	- €	40 791,00 €	
(-) Frais de recherche (si engagés avant 2016)	- €	- €	
(-) Frais de Développement (Valeur comptable nette)	- €	- €	
Fonds propres	7 168 154,00 €	876 730,00 €	
Capitaux empruntés	MR Privé COMMERCIALE	MR Privé ASSOCIATIF	
(+) Provisions et impôts différés	35 000,00 €	- €	
(+) Dettes à plus d'un an	67 500,00 €	- €	
(+) Dettes à un an au plus	4 186 474,00 €	4 456 238,00 €	
(+) Comptes de régularisation (passif)	1 919 428,00 €	531 963,00 €	
Capitaux empruntés (Dettes totales)	6 208 402,00 €	4 988 201,00 €	

Actif restructuré	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) Actifs fixes	3 355 609,00 €	2 773 434,00 €
(+) Actifs circulants	10 020 946,00 €	3 091 496,00 €
Total actif restructuré	13 376 555,00 €	5 864 930,00 €
Passif restructuré (durée)		
Passif restructuré	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) Capitaux permanents	7 270 654,00 €	876 730,00 €
(+) Dettes à court terme	6 105 902,00 €	4 988 201,00 €
Total passif restructuré	13 376 556,00 €	5 864 931,00 €
Passif restructuré (origine des fonds)		
Passif restructuré	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) Fonds propres	7 168 154,00 €	876 730,00 €
(+) Capitaux empruntés	6 208 402,00 €	4 988 201,00 €
Total passif restructuré	13 376 556,00 €	5 864 931,00 €
Fonds de roulement (FRN)		
FRN	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) Capitaux permanents	7 270 654,00 €	876 730,00 €
(-) Actifs fixes	3 355 609,00 €	2 773 434,00 €
FRN	3 915 045,00 €	- 1 896 704,00 €
Besoin en fonds de roulement (BFR) d'exploitation		
BFR d'exploitation	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) Stocks et commandes en cours d'exécution	- €	54 859,00 €
(+) Créances commerciales (à un an au plus)	3 910 983,00 €	1 606 433,00 €
(-) Dettes commerciales (à un an au plus)	1 482 250,00 €	1 842 407,00 €
BFR d'exploitation	2 428 733,00 €	- 181 115,00 €
Besoin en fonds de roulement (BFR) divers		
BFR divers	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) Autres créances (créances à un an au plus)	5 823 060,00 €	989 924,00 €
(+) Comptes de régularisation (actif)	111 040,00 €	438 358,00 €
(-) Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	160 326,00 €	- €
(-) Acomptes reçus sur commandes	- €	- €
(-) Dettes fiscales, salariales et sociales	2 515 716,00 €	2 613 831,00 €
(-) Autres dettes à court terme (a un an au plus)	28 181,00 €	- €
(-) Comptes de régularisation (passif)	1 919 428,00 €	531 963,00 €
BFR divers	1 310 449,00 €	- 1 717 512,00 €
Besoin en fonds de roulement (BFR) total		
BFR total	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) BFR d'exploitation	2 428 733,00 €	- 181 115,00 €
(+) BFR divers	1 310 449,00 €	- 1 717 512,00 €
BFR total	3 739 182,00 €	- 1 898 627,00 €
Besoin en fonds de roulement (BFR) total		
BFR total	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) Actifs circulants hors trésorerie active	9 845 084,00 €	3 089 574,00 €
(-) Dettes à court terme	6 105 902,00 €	4 988 201,00 €
(+) Dettes financières à un an au plus	- €	- €
BFR total	3 739 182,00 €	- 1 898 627,00 €
Position de trésorerie nette (PTN)		
PTN	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) FRN	3 915 045,00 €	- 1 896 704,00 €
(-) BFR total	3 739 182,00 €	- 1 898 627,00 €
PTN	175 863,00 €	1 923,00 €
Position de trésorerie nette bis (PTN)		
PTN	▼ MR Privé COMMEI▼	MR Privé ASSOCIA▼
(+) Trésorerie active (valeurs disponibles)	175 862,00 €	1 922,00 €
(+) Trésorerie active (placements de trésorerie)	- €	- €
(-) Trésorerie passive (dettes bancaires à court terme)	- €	- €
PTN	175 862,00 €	1 922,00 €

Restructuration compte de résultat (EBITDA)		
EBITDA	MR Privé COMMERC	MR Privé ASSOCIATI
(+) Chiffres d'affaires	33 674 330,00 €	14 523 881,00 €
(+/-) Variation des stocks d'en cours, de produits finis, de commandes en cours d'exécution (ventes et prestations)	- €	- €
(+) Production immobilisée (ventes et prestations)	- €	- €
(+) Autres produits d'exploitation (ventes et prestations)	1 700 866,00 €	3 257 479,00 €
Production	35 375 196,00 €	17 781 360,00 €
(+) Achats d'approvisionnements et de marchandises (Coût des ventes et des prestations)	3 091 218,00 €	735 989,00 €
(+/-) Variation des stocks d'approvisionnements et de marchandises (Coût des ventes et des prestations)	- €	5 084,00 €
(+) Services et biens divers (Coût des ventes et des prestations)	9 191 134,00 €	4 074 016,00 €
Consommation intermédiaire	12 282 352,00 €	4 815 089,00 €
(+) Production	35 375 196,00 €	17 781 360,00 €
(-) Consommation intermédiaire	12 282 352,00 €	4 815 089,00 €
Valeur ajoutée	23 092 844,00 €	12 966 271,00 €
(+) Valeur ajoutée	23 092 844,00 €	12 966 271,00 €
(-) Rémunérations, charges sociales et pensions	21 297 341,00 €	11 547 539,00 €
(-) Autres charges d'exploitation	210 923,00 €	17 415,00 €
Excédent/surplus brut d'exploitation (EBITDA)	1 584 580,00 €	1 401 317,00 €
Restructuration compte de résultat (EBIT)		
EBIT	MR Privé COMMERC	MR Privé ASSOCIATI
(+) Dotation aux amortissements sur frais d'établiss., immob. Incorp. Et immob. Corp	670 959,00 €	856 279,00 €
(+) Dotation aux réductions de valeur sur stocks et créances commerciales	42 106,00 €	19 398,00 €
(+) Dotations aux provisions pour risques et charges	- 67 000,00 €	- €
(+) Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	- €	- €
Charges et produits d'exploitation (récurrents) non décaissées ou non encaissés	646 065,00 €	875 677,00 €
(+) Excédent/surplus brut d'exploitation (EBITDA)	1 584 580,00 €	1 401 317,00 €
(-) Charges et produits d'exploitation (récurrents) non décaissées ou non encaissés	646 065,00 €	875 677,00 €
Résultat Brut d'Exploitation (EBIT)	938 515,00 €	525 640,00 €
Restructuration compte de résultat (résultat financier)		
Résultat financier	MR Privé COMMERC	MR Privé ASSOCIATI
(+) Produits financiers récurrents	65 005,00 €	7 795,00 €
(-) Charges financières récurrentes	14 258,00 €	3 935,00 €
Résultat financier	50 747,00 €	3 860,00 €
Restructuration compte de résultat (résultat exceptionnel)		
Résultat exceptionnel	MR Privé COMMERC	MR Privé ASSOCIATI
(+) Produits exceptionnels : Produits d'exploitation non récurrents	- €	57 839,00 €
(+) Produits exceptionnels : Produits financiers non récurrents	6 475,00 €	- €
(-) Charges exceptionnelles : Charges d'exploitation non récurrentes	1 051,00 €	15 383,00 €
(-) Charges exceptionnelles : Charges financières non récurrentes	- €	- €
Résultat exceptionnel	5 424,00 €	42 456,00 €
Restructuration compte de résultat (résultat imposable)		
Résultat imposable	MR Privé COMMERC	MR Privé ASSOCIATI
(+) Résultat Brut d'Exploitation (EBIT)	938 515,00 €	525 640,00 €
(+) Résultat financier	50 747,00 €	3 860,00 €
Résultat brut courant (RBC)	989 262,00 €	529 500,00 €
(+) Résultat exceptionnel	5 424,00 €	42 456,00 €
(+) Résultat brut courant	989 262,00 €	529 500,00 €
Résultat imposable (avant impôt)	994 686,00 €	571 956,00 €
Restructuration compte de résultat (résultat d'imposition & résultat net final)		
Résultat d'imposition & Résultat net final	MR Privé COMMERC	MR Privé ASSOCIATI
(+) Produits d'imposition (Prélèvements sur les impôts différés - Compte de résultats)	- €	- €
(-) Charges d'imposition (Impôts sur le résultat)	307 179,00 €	809,00 €
Résultat d'imposition	- 307 179,00 €	- 809,00 €
(+) Résultat imposable	994 686,00 €	571 956,00 €
Résultat net final	687 507,00 €	571 147,00 €

Ratios approche par les ratios de rotation		
Approche par les ratios de rotation	MR Privé COMMER	MR Privé ASSOCIA
Créances commerciales CT	3 910 983,00 €	1 606 433,00 €
Chiffre d'affaire	33 674 330,00 €	14 523 881,00 €
TVA due (par l'entreprise)	- €	83 903,00 €
Dettes commerciales CT	1 482 250,00 €	1 842 407,00 €
Approvisionnements et marchandises	3 091 218,00 €	741 073,00 €
Achat (Approvisionnements et marchandises)	3 091 218,00 €	735 989,00 €
Services et biens divers	9 191 134,00 €	4 074 016,00 €
TVA déductibles (à l'entreprise)	- €	3 554,00 €
Stocks et commandes en cours d'exécution	- €	54 859,00 €
Rémunérations, charges sociales et pensions	21 297 341,00 €	11 547 539,00 €
Autres charges d'exploitation	210 923,00 €	17 415,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	- €	- €
Coût de revient du chiffre d'affaire	33 790 616,00 €	16 380 043,00 €
Nombre de jours de crédits clients (à arrondir)	42,39	40,14
Nombre de jours de crédits fournisseurs (à arrondir)	44,05	139,71
Nombre de jours de stocks (à arrondir)	0,00	1,22
Ratios de marge		
Ratios de marge	MR Privé COMMER	MR Privé ASSOCIA
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	1 584 580,00 €	1 401 317,00 €
Ventes (=CA)	33 674 330,00 €	14 523 881,00 €
Autres produits d'exploitation	1 700 866,00 €	3 257 479,00 €
Résultat brut d'exploitation (EBIT)	938 515,00 €	525 640,00 €
Taux de marge brute	4,48%	7,88%
Taux de marge nette	2,65%	2,96%
Ratios de rentabilité		
Ratios de rentabilité	MR Privé COMMER	MR Privé ASSOCIA
Bénéfice (Perte) de l'exercice	687 507,00 €	571 147,00 €
Charges des dettes (Charges financières)	13 837,00 €	2 295,00 €
Total passif	13 376 555,00 €	5 864 930,00 €
Fonds propres	7 168 154,00 €	876 730,00 €
Rentabilité économique (ROI)	5,24%	9,78%
Rentabilité de l'actionnaire (ROE)	9,59%	65,15%
Effet levier	1,83	6,66
Ratios d'efficacité économique		
Ratios d'efficacité économique	MR Privé COMMER	MR Privé ASSOCIA
Valeur ajoutée brute	23 092 844,00 €	12 966 271,00 €
Fonds propres	7 168 154,00 €	876 730,00 €
Terrains et constructions: Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	- €	- €
Installations, machines...: Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	- €	- €
Mobilier et matériel roulant: Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	- €	- €
Location-financement et droits: Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	- €	- €
Immob. En cours et acomptes versés: Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	- €	- €
Effectifs moyen du personnel en équivalents temps plein (code 9087)	468	205,3
Productivité du capital financier	322,16%	1478,94%
Productivité technique		
Productivité humaine	4934368,38%	6315767,66%

Source : Banque Nationale de Belgique : Centrale des bilans

Annexe 3 : Enquête de satisfaction maison de repos privée commerciale

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE MAISON DE REPOS	La résidence:
Nom (facultatif): Je suis un(e): ☐ Résident(e) ☐ Membre de la famille ☐ Autre: Durée de séjour: ☐ Moins d'un mois ☐ Entre 1 et 6 mois ☐ Plus de 6 mois	

Chère Madame, Cher Monsieur,

Nous pensons qu'il est très important que vous et les membres de votre famille vous sentiez à l'aise avec nous. Nous voulons que notre maison de repos soit une maison où chaque résident aime séjourner. C'est pourquoi nous vous demandons votre avis sur la qualité du service que nous offrons dans notre maison de repos.

Nous vous serions reconnaissants si vous pouviez remplir l'enquête de satisfaction et nous la retourner. De cette façon, nous saurons ce que vous pensez et sur quoi nous devrions nous concentrer à l'avenir pour nous améliorer. Plus nous recevons de questionnaires remplis, plus l'image de la qualité de nos services sera complète et fiable !

Quelques conseils pratiques:

— Cochez la case sous le smiley qui, selon vous, correspond à la question.

😊 : Totalemment d'accord

🙂 : D'accord

😐 : Pas d'accord

☹️ : Pas du tout d'accord

— Si la question ne s'applique pas à vous, cochez la case sous "Pas applicable".

— Il faut environ 10 minutes pour remplir l'enquête.

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE MAISON DE REPOS				La résidence:	
GENERAL					
					Pas applicable
1. Je suis satisfait(e) de mon séjour dans la maison de repos.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez la maison de repos à d'autres personnes ? Entrez le chiffre. 0 signifie « Jamais » et 10 signifie « Toujours ».	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
					Pas applicable
3. La maison de repos fait le maximum pour que je me sente "chez moi" dans ma chambre.	☐	☐	☐	☐	☐

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE MAISON DE REPOS		La résidence:			
LES SOINS					
					Pas applicable
4. Je peux donner mon avis sur les soins que je souhaite.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Lorsque je demande de l'aide, le personnel réagit rapidement.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Je suis soigné(e) par des membres du personnel qui ont appris à bien me connaître.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Le personnel tient compte de l'heure à laquelle je veux me lever.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Le personnel tient compte de l'heure à laquelle je veux aller dormir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Le personnel m'aide bien pour mes soins physiques (se laver, se raser, se brosser les dents, s'occuper des ongles,...).	☐	☐	☐	☐	☐
10. Je peux choisir les vêtements que je veux porter.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Je peux facilement faire valoir mon avis sur les soins que je veux et que je ne veux plus recevoir si mon état de santé se dégrade gravement.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Je suis bien soigné ici.	☐	☐	☐	☐	☐
Avez-vous des suggestions ou des commentaires concernant les soins?					

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE
MAISON DE REPOS

La résidence:

ALIMENTATION ET BOISSONS					
	😊	🙂	😐	😞	Pas applicable
13. Les repas sont variés.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Les repas sont servis de manière agréable (hygiène, présentation, température, ...).	☐	☐	☐	☐	☐
15. Je trouve les repas généralement bons.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Je peux facilement m'hydrater, surtout par temps chaud.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Le personnel tient suffisamment compte des souhaits individuels et diététiques.	☐	☐	☐	☐	☐

+

Avez-vous des suggestions ou des commentaires concernant l'alimentation et les boissons ?

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE
MAISON DE REPOS

La résidence:

RELATIONS					
	😊	🙂	😐	😞	Pas applicable
18. J'ai la possibilité, si je le souhaite, de me faire de nouveaux amis ici.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Je peux facilement entretenir des contacts avec mes anciennes connaissances (visite, téléphone, ...).	☐	☐	☐	☐	☐
20. Au sein de la maison de repos, on aborde de manière respectueuse l'affection, l'intimité et la sexualité.	☐	☐	☐	☐	☐

Avez-vous des suggestions ou des commentaires concernant les relations ?

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE
MAISON DE REPOS

La résidence:

+

SE SENTIR VALORISÉ ET RESPECTÉ					
	😊	🙂	😐	😞	Pas applicable
21. Le personnel est sympathique à mon égard.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Le personnel tient compte de mon avis et de mes préférences.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Je peux avoir une relation de confiance avec certains membres du personnel.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Plusieurs membres du personnel connaissent mon histoire de vie.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Le personnel prend le temps de parler avec moi.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Le personnel me propose spontanément son aide.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Le personnel respecte le calme.	☐	☐	☐	☐	☐

↓

Avez-vous des suggestions ou des commentaires concernant se sentir valorisé et respecté ?

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE
MAISON DE REPOS

La résidence:

SERVICES					
	😊	🙂	😐	😞	Pas applicable
28. Je suis satisfait(e) du kinésithérapeute.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Je suis satisfait(e) du coiffeur.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Je suis satisfait(e) de la pédicure.	☐	☐	☐	☐	☐
31a. Je suis satisfait(e) de l'entretien de ma linge personnelle par la blanchisserie.	☐	☐	☐	☐	☐
31b. Je suis satisfait(e) de l'entretien des linges des lits.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Je suis satisfait(e) du nettoyage de ma chambre.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Je suis satisfait(e) du service technique.	☐	☐	☐	☐	☐

Avez-vous des suggestions ou des commentaires concernant les services?

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE
MAISON DE REPOS

La résidence:

ACTIVITES ET RELIGION					
	😊	🙂	😐	😞	Pas applicable
34. Je suis satisfait(e) des activités proposées.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Je suis au courant des activités qui sont organisées.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Je participe au moins une fois par semaine à une activité, si je le souhaite.	☐	☐	☐	☐	☐
37. L'offre des activités est variée.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Les activités me stimulent à faire de nouvelles choses.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Je suis libre de participer aux activités, quand je le souhaite.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Je peux exercer ma foi comme je l'entends.	☐	☐	☐	☐	☐

Avez-vous des suggestions ou des commentaires concernant les activités et la religion?

ENQUÊTE DE SATISFACTION ANNUELLE
MAISON DE REPOS

La résidence:

LA VIE PRIVEE, SECURITE ET LIBERTE					
	😊	🙂	😐	😞	Pas applicable
41. Je me sens en sécurité dans la maison de repos.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Je jouis d'une liberté suffisante au sein de la résidence.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Si je le désire, je peux quitter la résidence sans problème.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Je suis au courant des règles de la maison.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Je peux refuser une visite, quand je ne la veux pas.	☐	☐	☐	☐	☐
46. Le personnel respecte ma vie privée (frapper à la porte avant d'entrer, fermer la porte des toilettes, ...)	☐	☐	☐	☐	☐
47. Le personnel est discret lorsqu'il s'agit de communiquer avec les autres me concernant.	☐	☐	☐	☐	☐

Avez-vous des suggestions ou des commentaires concernant la vie privée, sécurité et liberté ?

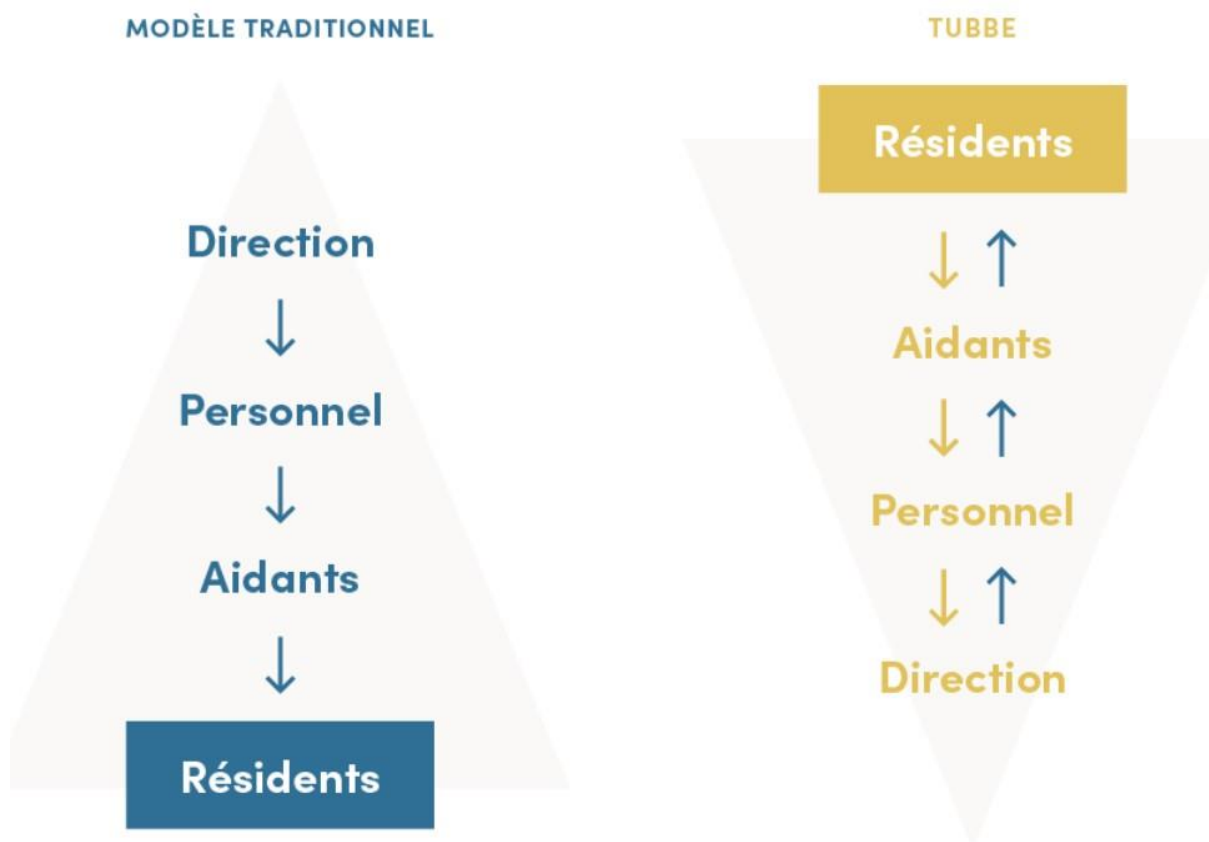
Source : Directeur d'une maison privée commerciale

Annexe 4 : Détails des scores de chaque question issue des enquêtes de satisfaction menées dans un établissement privé commercial

	4 Totalement d'accord	3 D'accord	2 Pas d'accord	1 Pas du tout d'accord	Pas applicable	Moyenne de chaque questions sur 4		moyenne de la catégorie	ET de la catégorie
General									
1.	8	12	1	0	0	3,33		3,40	0,101
2.						moy 7,29 / 10			
3.	11	9	1	0	0	3,48			
Les soins									
4.	3	10	4	1	3	2,83		3,25	0,370
5.	8	7	3	3	0	2,95			
6.	4	13	2	0	2	3,11			
7.	5	7	4	3	2	2,74			
8.	11	7	0	1	2	3,47			
9.	10	7	1	0	3	3,50			
10.	17	3	0	0	1	3,85			
11.	6	5	2	0	8	3,31			
12.	11	10	0	0	0	3,52			
Alimentation et Boissons									
13.	11	7	3	0	0	3,38		3,39	0,301
14.	9	9	2	1	0	3,24			
15.	13	6	2	0	0	3,52			
16.	16	4	0	0	1	3,80			
17.	4	9	4	0	4	3,00			
Relations									
18.	7	6	1	1	6	3,27		3,35	0,128
19.	11	5	2	0	3	3,50			
20.	6	10	1	0	4	3,29			
Se sentir valorisé et respecté									
21.	11	5	5	0	0	3,29		3,01	0,440
22.	10	6	2	0	3	3,44			
23.	10	6	3	0	2	3,37			
24.	1	9	1	5	5	2,38			
25.	2	7	10	1	1	2,50			
26.	5	6	6	1	3	2,83			
27.	10	9	0	2	0	3,29			
Services									
28.	10	4	1	0	6	3,60		3,40	0,216
29.	10	4	0	0	7	3,71			
30.	2	6	0	0	13	3,25			
31a.	4	6	1	1	9	3,08			
31b.	12	8	0	1	0	3,48			
32.	10	8	3	0	0	3,33			
33.	5	11	0	0	5	3,31			
Activités et religion									
34.	2	5	6	2	6	2,47		2,90	0,552
35.	8	6	4	3	0	2,90			
36.	5	6	2	2	6	2,93			
37.	6	3	8	1	3	2,78			
38.	1	3	5	4	8	2,08			
39.	13	7	0	1	0	3,52			
40.	11	6	0	0	4	3,65			
La vie privée, sécurité et liberté									
41.	15	6	0	0	0	3,71		3,39	0,427
42.	10	9	1	0	1	3,45			
43.	10	7	0	0	4	3,59			
44.	3	7	7	3	1	2,50			
45.	6	6	0	0	9	3,50			
46.	14	5	0	0	3	3,74			
47.	8	5	4	0	4	3,24			

Source : Données issues des enquêtes de satisfaction menées dans un établissement privé commercial.

Annexe 5 : Comparaison entre le modèle Tubbe et le modèle traditionnel



Source : Fondation Roi Beaudoin, <https://tubbe.be/fr/tubbe/> (consulté le 6 mai 2024)

Abstract :

The aim of our study is to examine the influence of the financial equilibrium and managerial strategies on resident satisfaction in nursing homes in Wallonia and Brussels. To do this, we collected data through interviews with the directors of several nursing homes, carried out financial analyses and conducted satisfaction surveys.

The results show that nursing homes, whether private or public, face similar challenges, not least the growing shortage of subsidies for efficient management of the facilities. However, our surveys indicate good overall resident satisfaction, while highlighting the need for residents to be listened to more by care staff in nursing homes.

Recommendations are proposed to improve resident satisfaction, taking into account the perspectives of all stakeholders.

Résumé :

L'objectif de notre étude est d'examiner l'influence de l'équilibre financier et des stratégies managériales sur la satisfaction des résidents dans les maisons de repos et de soins en Wallonie et à Bruxelles. Pour cela, nous avons collecté des données à travers des interviews réalisées auprès des directeurs de plusieurs maisons de repos, effectué des analyses financières et mené des enquêtes de satisfaction.

Les résultats révèlent que les maisons de repos, qu'elles soient privées ou publiques, font face à des défis similaires, notamment l'insuffisance croissante des subventions pour une gestion efficace des établissements. Nos enquêtes indiquent cependant une bonne satisfaction générale des résidents, tout en soulignant le besoin des résidents d'être davantage écoutés par le personnel soignant, au sein des maisons de repos.

Des recommandations sont proposées pour améliorer la satisfaction des résidents, en prenant en compte les perspectives de toutes les parties prenantes.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm