

## Lieux de vie pour aînées et innovation sociale : de la marge à l'institutionnalisation ?

Les institutions ne sont pas neutres. Une longue tradition de sociologues, politistes et juristes l'ont analysé<sup>1</sup>, et c'est pourtant toujours d'actualité. Différentes valeurs s'y affrontent : à la fois des phénomènes de contrôle et de marchandisation, mais aussi des logiques de solidarité, de *care* (prendre soin) ou encore d'empouvoirement. À travers cette analyse sur les lieux de vie pour aînées, nous chercherons à montrer comment ces tensions s'articulent et quelles sont les stratégies déployées par certains acteurs pour insuffler de nouvelles dynamiques au sein de structures longtemps perçues comme standardisées et fermées.



Vue de la porte principale du béguinage – environ vers 1910<sup>2</sup>

© Archives communale Bruges

<sup>1</sup> De nombreux auteur·ices ont contribué à la pensée critique et analytique des institutions :

- Max Weber (1922) a théorisé la bureaucratie comme forme organisationnelle rationnelle-légale, tandis qu'Émile Durkheim (1893) a défendu l'idée que les institutions expriment la solidarité sociale.
- Karl Marx (1859) les considère comme des superstructures légitimant les rapports de production.
- Michel Foucault (1975, 1978) les analyse comme des dispositifs de pouvoir normatif (écoles, hôpitaux, prisons).
- Du côté du droit, Jean Carbonnier (1978) introduit une sociologie du droit "mou", et Santi Romano (1917) conçoit les institutions comme des ordres juridiques autonomes.
- Plus récemment, Elinor Ostrom (1990) propose une théorie de l'auto-gouvernance institutionnelle des communs, et Judith Butler (1990) interroge les institutions du genre à travers la performativité.

Ces auteurs offrent une diversité de perspectives — sociologique, juridique, politique — sur la manière dont les institutions façonnent, encadrent et reproduisent les structures sociales.

<sup>2</sup> Les béguinages sont nés à la fin du XI<sup>e</sup> siècle. Ensembles de logements individuels regroupés autour d'un lieu commun, ils accueillaient des femmes, veuves ou célibataires, qui consacraient leur vie à la religion, mais ne prononçaient pas de vœux, ce qui les laissait libres d'aller et venir dans la société. Ces communautés se sont ainsi développées dans les Flandres, portées par leurs valeurs de solidarité, de partage et d'engagement pour l'ensemble de la communauté. Aujourd'hui, un béguinage désigne un ensemble de logements adaptés aux personnes âgées, considéré comme une alternative intéressante au placement en maison de repos, dans la continuité du domicile.

## Vieillissement de la population, enjeux démographiques et News Management Public

Depuis de nombreuses années, le secteur des maisons de repos subit diverses mutations. Tout d'abord, le vieillissement de la population et les pressions démographiques qui en découlent confrontent nos sociétés à des défis majeurs. Parmi eux, **l'isolement des personnes âgées**, souvent accentué par une perte d'autonomie et une marginalisation progressive.

Comme le souligne l'étude de programmation relative aux structures de maintien à domicile et d'accueil ou d'hébergement pour personnes âgées de la région bruxelloise, commanditée par l'administration Iriscare<sup>3</sup> (organisme en charge des personnes âgées<sup>4</sup>) :

*« À partir de 2030, le nombre de personnes âgées, et en particulier la part des plus de 85 ans, augmentera fortement [près du double]. Cette catégorie d'âge constitue une part de la population vulnérable et la plus à risque de dépendance aux soins ».*

Ensuite, à cette évolution démographique s'ajoute une tendance de **précarisation des conditions de vie des aîné·es**. Le *Rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté de 2019* souligne une augmentation de la proportion de bénéficiaires de la GRAPA (garantie de revenus aux personnes âgées), indiquant un risque accru de pauvreté dans cette tranche de la population.

Le rapport identifie cette dynamique comme un enjeu majeur pour la Région de Bruxelles-Capitale, tant en matière d'accès aux soins et aux structures d'accueil adaptées qu'à une alimentation de qualité. D'autres facteurs contribuent à renforcer cette précarisation, parmi lesquels la pression immobilière, l'augmentation du coût de l'hébergement et la numérisation croissante des services publics<sup>5</sup>.

Enfin, comme la plupart des institutions, les établissements pour aîné·es sont progressivement intégrés dans des réformes inspirées du **New Public Management** (NPM), qui tend à aligner la gestion des institutions sociales sur les normes de l'entreprise. Ce tournant gestionnaire, déjà théorisé dans les années 1990<sup>6</sup>, repose sur une série de principes : culture de l'indicateur, contractualisation, pilotage par objectifs, évaluation quantitative et standardisation des procédures.

Présenté comme un impératif de « modernisation » de l'action publique, le NPM s'est imposé au sein des politiques sociales. Dans le quotidien des maisons de repos (et de soins), ces logiques se traduisent concrètement par une gestion en flux tendu du personnel, une organisation du travail fortement réglementée et une fragmentation des tâches de soin et d'accompagnement<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> **Iriscare** est un organisme d'intérêt public (OIP) bicomunautaire devenu le point de contact privilégié pour les citoyens et les professionnels pour tout ce qui concerne la protection sociale en Région bruxelloise.

<sup>4</sup> Michaël VAN CUTSEM, Frédéric DODDELSTEIN et Marie GAVROY, « Réalisation d'une étude de programmation relative aux structures de maintien à domicile et d'accueil ou d'hébergement pour personnes âgées de la région bruxelloise : Rapport final », Iriscare, 2021, p. 34

<sup>5</sup> Sarah LUYTEN et Marion ENGLEBERT, « Résumé – Baromètre social : rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté, Observatoire de la santé et du social », CCC-Bruxelles, 2019, p. 7

<sup>6</sup> Christopher HOOD, « A Public management for all seasons », in *Public Administration*, vol. 69, 1991, pp. 3-19

<sup>7</sup> Pour en savoir plus sur ces dérives, cf. Natalia HIRTZ et Cécilia TRIONFETTI, « La privatisation du secteur des maisons de repos et de soins en Belgique », GRESEA, 20 décembre 2021

Figure 1 : Documentaire « Les Fossoyeurs – Au cœur du scandale des EHPAD »



Le livre-enquête *Les Fossoyeurs*<sup>8</sup> du journaliste Victor Castanet a secoué l'opinion publique et provoqué un séisme médiatique lors de sa sortie en 2022, dénonçant les abus multiples dans des établissements ORPEA, leader en France des Ehpad privés. Alors que la crise de confiance perdure autour des établissements privés, le bien-être des personnes âgées revient au cœur du débat public sous la forme d'un documentaire.

Ce phénomène de marchandisation s'est intensifié, au point de transformer progressivement des établissements ancrés dans une gestion non lucrative en véritables marchés du vieillissement. En Belgique comme ailleurs, des groupes commerciaux internationaux comme ORPEA (rebaptisé Emeis depuis) et Armonea (groupe Colisée) investissent dans ce secteur médico-social en tirant parti de la demande démographique croissante et d'un cadre réglementaire favorable à l'entrée de capitaux privés. Dans cette « *silver economy* »<sup>9</sup>, le vieillissement devient un gisement de rentabilité, au détriment de la qualité de l'accompagnement et des conditions de travail.

Cette situation a également un impact sur les opérateurs publics et non lucratifs, soumis au même cadre réglementaire en termes de financements et d'organisation interne. Autrement dit, le législateur serait-il en train d'adopter les logiques et standards capitalistes des multinationales du vieillissement pour déterminer les normes de l'ensemble du secteur ?

Les risques de dérives sont nombreux et amplement documentés par Victor Castanet dans son ouvrage. L'auteur y décrit des pratiques de rationnement des soins et de l'alimentation, ainsi que des situations de sous-effectif chronique et de pénurie de matériel, révélant la pression exercée sur les équipes par des logiques de rentabilité. Ces constats font écho à d'autres récits, comme dans l'ouvrage *Glissements*<sup>10</sup> de Thierry Müller, où un aidant-proche décrit les effets de cette marchandisation sur le quotidien des résident·es : soins minutés, relations déshumanisées, alimentation standardisée, mais aussi charge financière et culpabilité croissantes pour les familles.

<sup>8</sup> Victor CASTANET, *Les Fossoyeurs. Révélations sur le système qui maltraite nos aînés*, Fayard, 2022

<sup>9</sup> La silver économie (ou économie des seniors) est une notion qui désigne l'ensemble des marchés, activités et enjeux économiques liés aux personnes âgées de plus de 60 ans. Pour en savoir plus sur cette marchandisation dans le secteur des maisons de repos et de soins, cf. Sebastian FRANCO, « Maison de repos ou le filon de l'or gris », GRESEA, 25 mai 2019

<sup>10</sup> Thierry MÜLLER, *Glissements*, Edern, mai 2025

Les maisons de repos (et de soins) apparaissent donc comme des dispositifs contraints par des logiques de rentabilité et de contrôle, dans un contexte de pression démographique et de précarisation des ainé·es. Ces logiques risquent de reléguer au second plan les finalités premières de ces institutions — le soin, le *care* et la qualité de la relation — en les subordonnant à des impératifs gestionnaires qui influencent l'organisation du travail, les pratiques professionnelles et le quotidien des résident·es.

Comme le souligne Françoise Brichaud<sup>11</sup>, la question centrale n'est plus celle du nombre de places disponibles, mais bien des **formes de vie proposées aux personnes âgées** : comment, où et dans quelles conditions vivront-elles demain ? Comment concevoir une offre de logement et d'accompagnement accessible et adaptée à une population profondément hétérogène, avec des profils socio-économiques, parcours de vie, capacités physiques et mentales, mais aussi des désirs et des aspirations qui sont différents ?

Si la situation ne semble pas réjouissante, au-delà du référentiel majoritaire actuel et dans ses interstices, certaines pratiques et initiatives semblent **aller à contre-courant de ces logiques**. Elles permettent à ce que d'autres manières de penser et d'habiter ces institutions puissent émerger et, à terme, contrebancer le cadre dominant.

### Investir les interstices : l'émergence de logiques et d'institutions alternatives

Les institutions ne constituent pas des blocs monolithiques : elles sont traversées par des tensions internes et des contradictions quant à leurs finalités. C'est précisément dans ces interstices que peuvent émerger des alternatives et des pratiques nouvelles.

Ainsi, à l'intérieur des maisons de repos (et de soins) pour ainé·es, professionnel·les, directions, associations partenaires ou encore des collectifs d'habitant·es **expérimentent d'autres manières de faire** et de vivre ensemble, centrées sur la personne<sup>12</sup> et davantage attachées aux contextes de vie, aux usages quotidiens et à l'ancrage territorial. Elles ne s'opposent pas frontalement au cadre existant, mais le repensent de l'intérieur, par ajustements, contournements et réinterprétations.

Plusieurs initiatives incarnent ce phénomène du « **bien vieillir** »<sup>13</sup>, en ouvrant les lieux de vie pour ainé·es sur leur environnement social et territorial. Longtemps conçues comme des institutions très cloisonnées, centrées sur des fonctions d'hébergement et de soin, de nouvelles pratiques se sont développées : accueil de publics extérieurs, partenariats avec des associations de quartier, mise à disposition d'espaces partagés ou intégration d'activités culturelles et intergénérationnelles<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Françoise BRICHAUD, *Quels lieux de vie pour nos ainé·e·s? Le maintien à domicile des ainés*, Centre permanent pour la Citoyenneté et la Participation, 2020

<sup>12</sup> Confiance, respect, empathie et authenticité sont les maîtres-mots de l'approche centrée sur la personne (ACP), qui laisse la personne accompagnée guider elle-même son évolution.

<sup>13</sup> Pour l'Union des Entreprises à profit social (UNIPSO), le « *bien vieillir* » renvoie à une approche globale, intersectorielle et non marchande du vieillissement, centrée sur la personne âgée comme actrice de son parcours de vie. Pour en savoir plus sur le concept, cf. les cahiers de l'UNIPSO :

<https://www.unipso.be/spip.php?rubrique112>

<sup>14</sup> Pour en savoir plus sur ces dynamiques, cf. voir l'analyse du Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience de Thibault KOTEN, *Tiers lieux et Maison de repos : deux concepts inconciliables*, décembre 2024

Figure 2 : Activités intergénérationnelles de l'ASBL Labolobo<sup>15</sup>



Un exemple inspirant de ce décloisonnement est celui de l'ASBL bruxelloise **Labolobo**.

Elle promeut la solidarité intergénérationnelle par des échanges et des ateliers qui sont organisés entre maisons de repos, écoles et centres de jour, permettant à des enfants, adolescents et personnes âgées, de développer des activités créatives et réflexives en commun (ex. lecture, jeux, danse, arts plastiques, écriture).

Un projet pilote (2025-2027), « Notre Tiers-Lieu » (NTL) – en partenariat avec la Résidence Viva du CPAS de Jette (Maison de repos et de soins), le Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience (RCR<sup>2</sup>)<sup>16</sup>, et avec un financement pluriannuel de la Fondation be.Source<sup>17</sup> – vise l'ouverture de certains espaces de la résidence à des usages partagés, pour favoriser leur appropriation conjointe par les résident·es, le personnel, les familles, les riverain·es et les acteurs associatifs du quartier.

Conçu selon une démarche participative et ascendante, NTL repose sur une phase de concertation et de co-construction des usages, suivie d'une phase d'expérimentation et d'évaluation, avec pour objectifs explicites de renforcer la perméabilité entre l'institution et son environnement, d'encourager le mélange de publics et de contribuer au bien-être des résident·es tout en valorisant les équipes internes.

Parallèlement à ces logiques de décloisonnement et d'ouverture, certaines maisons de repos (et de soins) s'interrogent sur leur organisation du travail et leur gouvernance en interne, à travers le modèle **Tubbe**. L'ASBL Senior Montessori<sup>18</sup> quant à elle propose une vision globale de l'accompagnement des personnes âgées fragilisées dans leur propre lieu de vie, s'appuyant sur un changement de regard sur leur vieillissement et leur perte d'autonomie. Cette approche promeut une réorientation de la finalité et de la mission des professionnel·es, au-delà du soin et de la sécurité, en partant des capacités préservées des aîné·es. Elle peut se résumer par l'adage : « Aide-moi à faire seul·e ».

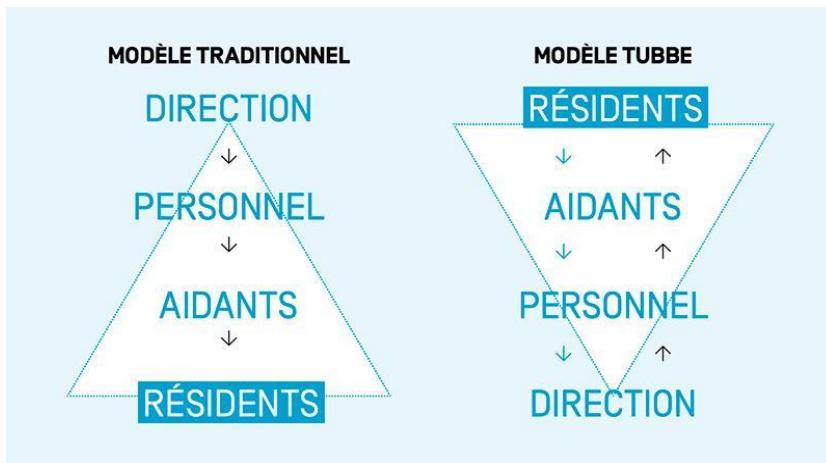
<sup>15</sup> Plus d'informations : <https://labolobo.eu/projets-ma/>

<sup>16</sup> Plus d'informations : <https://asblrcr.be/>

<sup>17</sup> Plus d'informations : <https://www.besource.be/fr>

<sup>18</sup> Plus d'informations : <https://senior-montessori.be/>

Figure 3 : Schéma du modèle Tubbe



Source : <https://questionsante.org>

Le **modèle Tubbe**<sup>19</sup> est à l'origine un modèle d'organisation et de gestion des maisons de repos (et de soins), développé dans une commune rurale de l'ouest de la Suède. Il vise à créer des lieux de vie fonctionnels, agréables et attractifs, favorisant la qualité de vie des personnes âgées, tout en proposant un cadre de travail motivant pour le personnel. Le modèle encourage la participation active des résident·es, la valorisation de leurs capacités et le renforcement du sens donné à la vie quotidienne.

En Belgique, la diffusion de l'approche *Tubbe* a été soutenue depuis 2018 par la Fondation Roi Baudouin et d'autres partenaires du secteur. À ce jour, près de 200 maisons de repos et de soins ont rejoint le mouvement et sont accompagnées dans la mise en œuvre du modèle, avec un accompagnement méthodologique, des *coachings* et des espaces d'échanges sur les pratiques et les apprentissages. Ce soutien a permis à de nombreux établissements de repenser leur organisation pour placer les résident·es au centre des décisions qui concernent leur vie quotidienne, allant de l'élaboration collectives des menus à l'aménagement des espaces de vie<sup>20</sup>.

Dans ce sens, en Région de Bruxelles-Capitale, l'initiative « *It takes a village*<sup>21</sup> » de la Fondation Roi Baudouin et de Senior Montessori, soutenue par l'administration IrisCare<sup>22</sup>, vise précisément à un changement de culture dans l'accueil, l'accompagnement et les soins tournés vers le bien-être des aîné·es. Ces transformations organisationnelles internes et les dynamiques d'ouverture contribuent ainsi à redéfinir progressivement le rôle des maisons de repos, non plus uniquement comme des institutions de soins, mais comme des lieux de vie ouverts, acteurs de leur territoire à part entière.

Au-delà de ces dynamiques de transformation interne des maisons de repos (et de soins), d'autres modèles de lieux de vie pour aîné·es se sont développés, à la marge des cadres institutionnels existants.

<sup>19</sup> Pour en savoir plus cf. Fondation Roi Baudouin, « Le modèle Tubbe, la gestion des maisons de repos et de soins basée sur la relation », juin 2018

<sup>20</sup> Plus d'informations : <https://kbs-frb.be/fr/grace-tubbe-pres-de-200-maisons-de-repos-et-de-soins-mettent-leurs-residents-aux-commandes>

<sup>21</sup> Plus d'informations : <https://kbs-frb.be/fr/it-takes-village>

<sup>22</sup> IrisCare est un organisme d'intérêt public (OIP) bicommunautaire devenu le point de contact privilégié pour les citoyens et les professionnels pour tout ce qui concerne la protection sociale en Région bruxelloise. Pour plus d'information, voir : <https://www.irisCare.brussels/fr/>

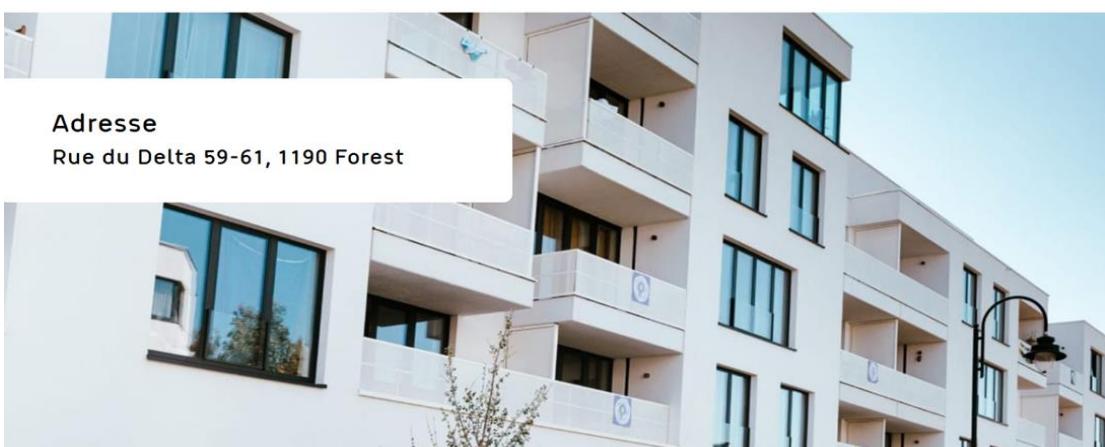
Parmi les initiatives inspirantes : la **Maison Biloba Huis** constitue un exemple original d'habitat solidaire et participatif proposant des logements accessibles intégrés à un ensemble de services sociaux, de santé et culturels, notamment autour d'un centre de jour pour aîné·es ouvert sur son quartier. Le projet met l'accent sur le maintien à domicile, la solidarité de voisinage et la santé communautaire, combinant espaces de vie individuels, lieux collectifs et accompagnement social de proximité<sup>23</sup>.



Maison Biloba Huis – Lieu de vie solidaire pour seniors

Le projet **CALICO** (*Care and Living in Community*)<sup>24</sup> est quant à lui un habitat groupé intergénérationnel et non spéculatif situé à Forest, qui associe logement, logique du *care* et vie collective à travers un partenariat entre acteurs associatifs et publics. Le projet repose sur une gouvernance partagée et des espaces de participation visant à favoriser l'autonomie, la solidarité et l'ancrage territorial des habitant·es.

**Le projet Calico, CAre and Lliving in CCommunity, est un habitat groupé, intergénérationnel et socialement mixte à Forest**



Source : [www.cltb.be/projet/calico/](http://www.cltb.be/projet/calico/)

<sup>23</sup> Plus d'informations : <https://www.maisonbilobahuis.be/>

<sup>24</sup> Plus d'informations : <https://cltb.be/projet/calico/>

Enfin, en toile de fond de ces initiatives, on observe l'émergence d'un plaidoyer sectoriel visant à transformer durablement les représentations et les pratiques relatives au vieillissement en institutions. À cet égard, des associations comme **Senior Montessori** ont mené un travail de diffusion et de sensibilisation visant à promouvoir un changement de regard sur l'accompagnement des personnes âgées.

Ce plaidoyer prend la forme de campagnes, de prises de parole dans les médias et de publications, mais aussi d'initiatives de mobilisation collective et de mise en réseau d'acteurs associatifs et publics du secteur de l'aide aux personnes vieillissantes. Cette dynamique se manifeste notamment à travers des projets collaboratifs tels que « **Coop & Age** », mené en partenariat avec Coopcity<sup>25</sup> visant à créer des projets collectifs sur la thématique du bien vieillir.

Plus récemment, ces logiques sectorielles se prolongent également au sein du mécanisme **Fabruka**<sup>26</sup>, la fabrique à initiatives sociales bruxelloise qui vise à faire émerger des projets co-construits sur les thématiques du bien vieillir répondant à des besoins sociaux insuffisamment couverts du territoire<sup>27</sup>. On peut encore citer la création des espaces de rencontre et de réflexion sectorielle comme le salon **Innov'Age**<sup>28</sup> et le **Festival des Toujours Jeunes**<sup>29</sup> visant à mettre en avant les alternatives du secteur.

Si ces diverses initiatives sont encore largement minoritaires dans l'offre de logement pour aîné·es, elles démontrent que d'autres modèles sont possibles, mais surtout souhaitables.

### **Les logiques alternatives peuvent-elles transformer la norme ?**

Longtemps cantonnées à des espaces expérimentaux ou périphériques, les alternatives développées dans le champ du bien vieillir acquiert aujourd'hui une influence croissante sur les cadres institutionnels existants. Plusieurs initiatives récentes soutenues par les pouvoirs publics régionaux illustrent ce **passage progressif de la marge à la norme**.

On pense ici aux référentiels produits dans le cadre de projets comme la **Résidence-services sociale** de la Centrale de services, d'aides et soins à domicile (CSD), le modèle de collocation d'**Abbeyfield**<sup>30</sup>, et celui de **Viceversa**<sup>31</sup> pour les aîné·es vivant avec des fragilités cognitives, ou encore dans le secteur du logement social, avec le projet d'habitat évolutif « **Variels** » de la société immobilière de service public Everecity (EVC)<sup>32</sup>.

---

<sup>25</sup> Coopcity est une asbl dédiée à l'entrepreneuriat social à Bruxelles. Elle accompagne et forme des personnes dans leur projet d'entreprise sociale. Pour plus d'informations sur ces dynamiques, voir le site internet de Coopcity : <https://coopcity.be/>

<sup>26</sup> Plus d'informations : <https://fabruka.be/>

<sup>27</sup> Pour en savoir plus sur le mécanisme de Fabrique à initiatives, cf. Thibault KOTEN et Quentin STIEVENART, *L'innovation territoriale au service d'une transition sociale et solidaire: Le modèle de la Fabrique à initiatives*, analyse APMC-Smart, 2023

<sup>28</sup> Plus d'informations : <https://www.samentoujours.be/fr/activites/sensibilisation/innovage/>

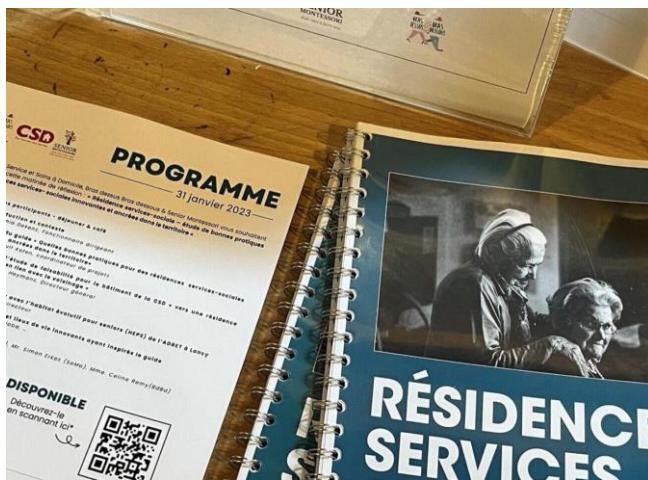
<sup>29</sup> Plus d'informations : <https://www.cabasa.be/fr/actualites/toujours-jeunes-le-festival-de-cabasa.html>

<sup>30</sup> Plus d'informations : <https://www.abbeyfield.be/>

<sup>31</sup> Plus d'informations : <https://viceversahabitat.be/fr-index.html>

<sup>32</sup> Plus d'informations : <https://www.everecity.brussels/fr/>

Figure 7 : Présentation du modèle de Résidence-Services sociale de la CSD en janvier 2023<sup>33 34</sup>



Source : <https://csdbxl.be/guide-residence-services-sociale/>

Le projet de **Résidence-Services Sociale** porté par la CSD s'inscrit dans une volonté stratégique de devenir un acteur proactif et innovant de l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie en Région bruxelloise, dont le manque structurel de logements intermédiaires destinés à des seniors fragiles mais autonomes, est un constat largement partagé. Des logements adaptés, capables de combiner offre de services diversifiée et inscription active dans la vie de quartier.

Ce projet de la CSD s'est lancé dès 2022, dans une démarche en deux phases :

- Réalisation d'une étude de bonnes pratiques autour du modèle des résidences-services sociales, en partenariat avec Senior Montessori et l'ASBL Bras Dessus Bras Dessous<sup>35</sup>, avec le soutien financier d'IrisCare. Cette étude s'est appuyée sur une large consultation d'acteurs du logement, du « bien vieillir », d'établissements innovants pour aîné·es ainsi que du public directement concerné. Cela aboutit début 2023 à la publication du guide *Résidence-services sociale : étude de bonnes pratiques*, conçu comme une boîte à outils pour la création de lieux de vie favorisant à la fois l'autonomie, le bien-être des aîné·es et l'ancrage territorial. Cette première phase a permis de lancer une dynamique sectorielle autour du logement innovant pour personnes en perte d'autonomie, en favorisant les échanges et les coopérations entre acteurs existants et projets émergents en Région bruxelloise.
- Concrétisation opérationnelle de ces enseignements par la création d'une résidence-services sociale à Saint-Gilles. Le projet prévoit la réalisation d'environ 28 logements, complétés par plusieurs espaces de services ouverts à la collectivité (crèche, restaurant, dispensaire infirmier, etc.), afin de renforcer les dynamiques de quartier et l'ouverture du lieu sur son environnement. L'habitat comprendra des logements adaptés, des espaces communs réservés aux habitant·es, ainsi que des espaces accessibles au quartier, pensés comme des lieux de rencontre et de lien social. La résidence sera orientée vers l'autonomisation et l'indépendance des résident·es, tout en favorisant une mixité sociale et inergénérationnelle, à travers l'accueil prioritaire d'aîné·es mais aussi d'autres publics.

Conçu comme un creuset d'innovations sociales, le projet ambitionne de rester un lieu d'expérimentation, permettant de tester, renouveler et diffuser de nouvelles pratiques d'habitat, de soin et de solidarité.

<sup>33</sup> Plus d'informations : <https://cbcs.be/residence-services-sociale-faire-lien-entre-les-aines-et-le-quartier/>

<sup>34</sup> La description du projet est tirée des rapports d'activité de 2022 et 2023 de la CSD. Plus d'informations : <https://csdbxl.be/rapport-annuel-2023/>

<sup>35</sup> Plus d'informations : <https://www.brasdessusbrasdessous.be/>

**Figure 8** : Vue de l'emplacement du futur habitat évolutif et intergénérationnel de la société immobilière de service public d'Everecity (EVC)<sup>36</sup>



Source : <https://www.everecity.brussels/fr/>

Le projet **Variels** est un projet d'habitat évolutif et intergénérationnel développé par la SISP Everecity sur le site du Clos des Lauriers Roses à Evere. Il vise à répondre aux enjeux du vieillissement, de l'isolement social et de la précarité résidentielle en proposant une alternative intermédiaire entre le logement ordinaire et la maison de repos dans le secteur du logement public. Le projet prévoit la création d'environ 60 logements adaptés pour des personnes âgées encore autonomes, une dizaine de logements communautaires destinés à des familles monoparentales, ainsi que des espaces communs et communautaires ouverts sur le quartier. Conçu comme un lieu de vie fortement ancré dans son territoire, Variels repose sur une démarche de maîtrise d'usage associant les futur·es habitant·es, les acteurs social-santé et les institutions locales.

Le modèle s'articule autour de trois dimensions : un projet de vie sociale et partagée et des formes de gouvernance participative ; une organisation social-santé intégrée, orientée vers le bien-vieillir, la prévention et la continuité de l'accompagnement ; et un bâtiment évolutif, pensé pour l'accessibilité, l'adaptabilité et les usages collectifs. Le projet est conçu comme une expérimentation progressive, précédée de phases de préfiguration d'actions sociales et partenariales pour une mise en œuvre à l'horizon 2030.

Ces imprégnations entre alternatives et logiques institutionnelles vont se cristalliser dans l'évolution du cadre réglementaire bruxellois relatif aux lieux de vie pour aîné·es. L'ordonnance de 2024 constitue à cet égard un tournant normatif important<sup>37</sup>, puisqu'elle formalise certains des principes portés par les acteurs et initiatives cités ci-dessus, comme l'apparition ou la redéfinition de certains termes.

Par exemple, la notion de « **qualité de vie** » est définie comme la perception qu'un·e aîné·e a de sa place dans la vie, de la culture et du système de valeurs dans lequel il ou elle vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses préoccupations. Le terme « **capacités préservées** » renvoie aux capacités sensorielles, motrices, cognitives et sociales qui sont préservées chez l'aîné·e et qui peuvent être mobilisées totalement ou partiellement.

<sup>36</sup> Pour plus d'informations sur le modèle cf. Thibault KOTEN, « Projet Variels : Habitat évolutif et intergénérationnel - Cahier final », Everecity, février 2026 (à paraître)

<sup>37</sup> Commission Communautaire Commune de la Région Bruxelles-Capitale, *Arrêté du Collège réuni de la Commission communautaire commune fixant les normes d'agrément auxquelles doivent répondre les établissements pour aînés, et les normes spéciales applicables aux groupements et fusions d'établissements*, 18 janvier 2024

On passe donc ici d'une approche médico-centrée vers une **approche centrée sur l'humain**. En ce qui concerne le régime des normes générales (applicables à l'ensemble des institutions pour aîné·es), l'établissement devra dorénavant être aménagé comme un lieu de vie et de soutien à l'autonomie, l'indépendance, l'activité, la vie sociale et les loisirs des aîné·es. Il devra aussi mettre en œuvre des dispositions qui visent à répondre aux déterminants de la santé comme le déploiement d'une vie sociale et communautaire, une ouverture de l'établissement vers la vie locale, et la promotion de collaborations avec des services et des organismes externes.

Si cette reconnaissance est bien entendu un signal positif, ces phénomènes d'institutionnalisation comportent aussi un certain nombre de risques et d'écueils. Tout d'abord, celui d'**isomorphisme**<sup>38</sup>. Dans certains secteurs comme ceux de l'économie sociale (dont la majorité des alternatives reprises dans cette analyse sont issues), la pression pour croître, accéder à des financements ou atteindre une visibilité accrue peut conduire des structures initialement conçues pour répondre à des besoins sociaux, à adopter des modes de gestion, des normes de performance et des logiques de professionnalisation proches de celles des entreprises classiques.

Cette convergence peut, à terme, **réduire la spécificité des missions sociales au profit d'impératifs de croissance et d'efficacité comparables à ceux du secteur marchand lucratif**, et diluer ainsi les valeurs d'origine. Ce risque pourrait, par exemple, se manifester par le fait que les formations délivrées en maison de repos et de soins par les opérateurs d'économie sociale perdent leur portée transformative pour s'orienter plutôt vers des logiques de bien-être sans pour autant questionner le système actuel.

Ensuite, un second écueil est le **caractère précaire et instable des alternatives**, ainsi que leurs financements. Comme le souligne Pema De Merten<sup>39</sup>, de nombreux projets et structures socialement innovants dépendent de subvention facultative renouvelée (ou non) de manière annuelle (dans le meilleur des cas sur une base pluriannuelle). Ces projets peuvent donc être stoppés net, par exemple, par l'absence prolongée de gouvernement. C'est par exemple le cas de l'ASBL Collectif pour Accompagner les besoins d'Autonomie et de Sens dans l'Âge (CABASA), qui est fragilisé par la fin du subside IrisCare mettant à mal son projet d'habitat intergénérationnel et de lieu de jour pour seniors atteints de troubles cognitifs.

Un autre élément vient s'ajouter à cette difficulté : le **manque de référentiel permettant de développer des initiatives sortant du cadre existant**. À défaut de pouvoir disposer d'une loi d'expérimentation, comme en France<sup>40</sup>, permettant de déroger aux réglementations et aux régimes généraux des règles en vigueur, les projets innovants se retrouvent souvent contraints de devoir se calquer sur des arrangements institutionnels dans des législations inadaptées, voire carrément bloquantes, vis-à-vis de leurs enjeux. C'est par exemple le cas pour de nombreuses maisons de repos (et de soins), dont l'ouverture vers l'extérieur, le développement de logiques communautaires ou l'approche centrée sur la personne sont encouragés, tout en maintenant un grand nombre de réglementations strictes et contraignantes susceptibles d'entraver leur plein déploiement.

---

<sup>38</sup> Littéralement, « même forme ». Se dit de la ressemblance progressive d'acteurs originellement différents mais exerçant dans un même champ. On l'utilise notamment pour parler d'entreprises sociales qui, au contact des pouvoirs publics ou d'acteurs privés à but de lucre, en adoptent certaines caractéristiques. Pour en savoir plus sur cette notion, cf. Eric BIDET, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », in *Revue MAUSS*, 2003, pp. 162-178

<sup>39</sup> Pema DE MERTEN, *Sans gouvernement à Bruxelles: le secteur associatif en péril*, analyse APMC-Smart, décembre 2025

<sup>40</sup> La loi d'expérimentation en France, inscrite dans la Constitution depuis 2003 (art. 72), permet de déroger temporairement (5 ans) aux lois ou règlements pour évaluer une réforme localement avant généralisation. Elle vise à tester des politiques publiques (emploi, éducation, santé). L'exemple majeur est le dispositif « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

Enfin, et sans doute l'obstacle majeur à un renversement des logiques actuelles : même si les cadres réglementaires et les normes peuvent évoluer, et devenir favorables aux alternatives, leur opérationnalisation sera freinée par le système global dans lequel elles s'inscrivent, à savoir le **New Public Management**. Si l'ordonnance de 2024 marque une évolution importante du cadre légal, les dispositifs de financement structurel permettant d'en assurer une mise en œuvre pérenne restent à ce stade partiellement définis.

### Repenser le cadre à partir des marges et du terrain

Les institutions peuvent être traversées par des conflits entre normes et valeurs parfois diamétralement opposées, au sein desquels se redéfinissent progressivement les rôles et les finalités de l'action publique. Si ces dernières ont été pensées comme des espaces de soin, de protection des plus fragiles, leurs fonctions d'origine se sont toutefois transformées au fur et à mesure sous la pression du *New Managements Public*.

Ces logiques de captation sont particulièrement bien expliquées dans le récent ouvrage de Brian Massumi<sup>41</sup>. L'auteur y insiste sur le concept de « **plus-value de vie** » — c'est-à-dire la dynamique par laquelle des processus vivants, affectifs et relationnels sont captés, modulés et assimilés par les mécanismes du capital, au détriment de leur propre vécu. Plutôt que de considérer le capitalisme uniquement comme une structure externe, Massumi montre que le capitalisme fonctionne au cœur même des processus de vie, en convertissant des potentialités qualitatives en gains quantifiables, et comme nous l'avons vu, jusque dans les registres du soin et du *care*.

Ainsi, si les difficultés demeurent nombreuses et les contraintes externes sont fortes, c'est précisément dans les interstices et dans les zones de tension entre logiques gestionnaires et finalités sociales que se joue aujourd'hui la capacité des alternatives à s'inscrire durablement au sein des structures et des référentiels existants. L'enjeu ne se situe pas seulement dans une critique externe, mais bien une transformation progressive de l'intérieur et par les marges, portée par des démarches alternatives capables de faire émerger à d'autres de penser et d'organiser les institutions sociales.

Thibault Koten  
Décembre 2025

---

<sup>41</sup> Brian MASSUMI, *Agitations. Capitalisme et plus-value de vie*, éditions météores, 2024

## Sources et Ressources

### Référence renvoyant à une publication officielle et/ou institutionnelle

Commission Communautaire Commune de la Région Bruxelles-Capitale, *Arrêté du Collège réuni de la Commission communautaire commune fixant les normes d'agrément auxquelles doivent répondre les établissements pour aînés, et les normes spéciales applicables aux groupements et fusions d'établissements*, 18 janvier 2024

Fondation Roi Baudouin, « [Le modèle Tubbe, la gestion des maisons de repos et de soins basée sur la relation](#) », juin 2018

Thibault KOTEN, « [Résidence-services sociales : Etude de bonnes pratiques](#) », Centrale d'aide et de soins à domicile, janvier 2023

Sarah LUYTEN et Marion ENGLEBERT, « [Résumé – Baromètre social : rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté, Observatoire de la santé et du social](#) », Commission Communautaire Commune de la Région Bruxelles-Capitale, 2019

Thierry MÜLLER, *Glissements*, Edern, mai 2025

Michaël VAN CUTSEM, Frédéric DODDELSTEIN, Marie GAVROY, « [Réalisation d'une étude de programmation relative aux structures de maintien à domicile et d'accueil ou d'hébergement pour personnes âgées de la région bruxelloise : Rapport final](#) », Irisicare, 2021

### Monographie ou articles de revues

Eric BIDET, « [L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : Isomorphisme institutionnel et économie solidaire](#) », in *Revue MAUSS*, 2003, pp. 162-178

Françoise BRICHAUD, *Quels lieux de vie pour nos aînés ? Le maintien à domicile des aînés*, Centre permanent pour la Citoyenneté et la Participation, 2020

Victor CASTANET, *Les Fossoyeurs. Révélations sur le système qui maltraite nos aînés*, Fayard, 2022

Lauranne GARITTE, « [Labolobo, le laboratoire intergénérationnel](#) », in *La Libre Inspire*, n° 77, 5 novembre 2018

Christopher HOOD, « [A Public management for all seasons](#) », in *Public Administration*, vol. 69, mars 1991, pp. 3-19 (pas de version traduite en français)

### Analyses d'éducation permanente

Pema DE MERTEN, [Sans gouvernement à Bruxelles: le secteur associatif en péril](#), analyse APMC Smart, décembre 2025

Sebastian FRANCO, « [Maison de repos ou le filon de l'or gris](#) », GRESEA, 21 mai 2019

Natalia HIRTZ et Cécilia TRIONFETTI, « [La privatisation du secteur des maisons de repos et de soins en Belgique](#) », GRESEA, 21 mai 2019

Thibault KOTEN, Quentin STIÉVENART, [L'innovation territoriale au service d'une transition sociale et solidaire : Le modèle de la Fabrique à initiatives](#), analyse APMC Smart, 30 mars 2023

Thibault KOTEN, « [Projet Variels : Habitat évolutif et intergénérationnel - Cahier final](#) », Everecity, février 2026 (à paraître).

Thibault KOTEN, « [Tiers lieux et Maison de repos : deux concepts inconciliables](#) », Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience, décembre 2024

### **Pour aller plus loin**

Brian MASSUMI, *Agitations. Capitalisme et plus-value de vie*, Éditions Météores, 2024

#### **Site web**

- Page de la documentation liée au projet CALICO sur le site du Community Land Trust : <https://cltb.be/projet/calico/>
- Page de l'UNIPSO reprenant les différents cahiers sur le bien vieillir : <https://www.unipso.be/spip.php?rubrique112>
- Page du festival Innov'âge sur le site de Samen Toujours : <https://www.samentoujours.be/fr/activites/sensibilisation/innovage/>
- Page du Midi du logement social « Vivre et vieillir : enjeux et perspectives » de la Société du Logement de la Région de Bruxelles Capitale du 13 novembre 2025 : <https://slrb-bghm.brussels/fr/evenements/midi-du-logement-social-vivre-et-vieillir-ensemble-enjeux-et-perspectives>
- Site de Bruxelles Logement : <https://be.brussels/fr/propos-de-la-region/structure-et-organisation/administrations-et-institutions-de-la-region/bruxelles-logement>
- Site de Fabruka, la fabrique à initiatives, sociale et bruxelloise : <https://fabruka.be/>
- Site de la Centrale de services, d'aides et soins à domicile (CSD) : <https://csdbxl.be/>
- Site de la Maison Biloba Huis : <https://www.maisonbilobahuis.be/>
- Site de la Fondation Besource : <https://www.besource.be/fr>
- Site de la Société Immobilière de Service Public d'Everecity : <https://www.everecity.brussels/fr/>
- Site de l'ASBL Abbeyfield : <https://www.abbeyfield.be/>
- Site de l'ASBL Angela. D : <https://angela-d.be/fr/>
- Site de l'ASBL Bras dessus, Bras dessous : <https://www.brasdessusbrasdessous.be/>
- Site de l'ASBL Labolobo : <https://labolobo.eu/>
- Site de l'ASBL Pass'âge : <https://www.pass-ages.be/>
- Site de l'ASBL RCR<sup>2</sup> : <https://asblrcr.be/>
- Site de l'ASBL Senior Montessori : <https://senior-montessori.be/>
- Site de l'ASBL Un nouveau chapitre : <https://www.unnouveauchapitre.be/>
- Site de l'ASBL Viceversa : <https://viceversahabitat.be/fr-index.html>
- Site de l'organisme d'intérêt public (OIP) Iris care : <https://www.iriscare.brussels/>
- Site du Centre d'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles : <https://coopcity.be/>