

# RAPPORT D'ACTIVITÉS

---

20  
25

---

# ÉDITORIAL

Cet édito témoigne déjà à lui seul une volonté commune de changement et de complémentarité entre la direction générale et la présidence qui signe un texte hybride à 4 mains.

En effet, l'année 2025 aura incontestablement marqué un tournant dans l'histoire récente de la Fédération de l'Aide et de Soins à Domicile. Une année charnière, à la fois fondatrice et exigeante, durant laquelle notre organisation a su consolider ses bases tout en se projetant résolument vers l'avenir.

## **Une gouvernance renouvelée, un cap affirmé**

Le renouvellement de la présidence constitue un moment structurant de l'année écoulée. L'entrée en fonction de Etienne Struyf en tant que Président, aux côtés de Marc Gérard comme Vice-président, s'inscrit dans une volonté claire : renforcer la dynamique collective de la Fédération tout en assurant la continuité de ses engagements au service des ASD et du secteur.

Au-delà d'un simple changement de gouvernance, cette transition s'est voulue porteuse de sens. Elle traduit une ambition partagée : consolider le rôle de la FASD comme acteur de référence en matière de représentation, de coordination et de soutien aux services d'aide et de soins à domicile, dans un environnement en mutation rapide.

## **L'aboutissement du chantier missions-vision**

Autre jalon majeur de 2025 : l'atterrissage du chantier missions-vision. Initié en 2023 avec les ASD, ce travail collectif a permis de clarifier en profondeur le rôle, les priorités et les modalités d'intervention de la Fédération. Ce travail est le fruit conjoint du comité de direction et de la présidence de Bruno Dessambre et la vice-présidence de Christine Franckx. Saluons pleinement le travail effectué au profit du réseau.

La signature de nouvelles conventions entre la FASD et les ASD marque l'aboutissement concret de ce processus. Elle constitue une avancée structurante pour l'ensemble du réseau, en posant un cadre partagé, lisible et porteur d'efficacité.

Ce travail s'est accompagné du test et du développement d'un modèle de gouvernance structuré par domaines s'appuyant sur les nombreuses expertises présentes dans notre organisation, ainsi que d'une meilleure structuration des équipes et des missions, contribuant à renforcer la cohérence de notre action collective. Véritable chef d'orchestre, le travail de notre directeur général dans ce processus doit être souligné.

### Un déménagement structurant

L'année 2025 aura également été marquée par une consolidation importante de notre organisation interne.

Le déménagement vers Créagora a ouvert une nouvelle dynamique de collaboration et de transversalité au sein de l'équipe ainsi qu'avec les partenaires de la Petite maison que sont Qualias, Solival et PSD-Vital.

Le renforcement des compétences, avec l'arrivée de nouveaux profils et la structuration de fonctions clés (communication, analyse de gestion, chargée de projets aide & soins), a permis de doter la FASD d'un cadre plus complet et plus robuste.

### Construire ensemble l'avenir

Si 2025 a été une année d'aboutissement, elle est aussi et surtout une année de fondation. Les chantiers finalisés cette année constituent des points d'appui solides pour poursuivre notre trajectoire.

Dans un contexte marqué par des défis structurels importants – attractivité des métiers, soutenabilité financière, évolution des besoins des bénéficiaires – la FASD continuera à jouer pleinement son rôle de fédérateur, de facilitateur et de porte-voix du secteur. Cette action politique essentielle est d'autant plus nécessaire au vu de l'environnement politique actuel. Dans ce cadre, l'action concertée avec la MC mérite d'être renforcée.

Plus que jamais, notre force réside dans notre capacité à agir ensemble au sein de la FASD. Nous aurons à cœur d'améliorer notre modèle de fédération et de développer des services mutualisés de qualité. C'est avec cette conviction que nous abordons les années à venir : en poursuivant le travail engagé, en renforçant nos alliances et en affirmant encore davantage notre utilité collective.



*Gaël Verzele*

Directeur général de la FASD



*Etienne Stuyf*

Président de la FASD

---

# SOMMAIRE

LA FASD: DES MISSIONS CLARIFIÉES ... UNE VISION UNIFIÉE	....	05
L'ÉQUIPE ET SON ORGANISATION	....	07
LA FASD: PORTE-VOIX DES ASD	....	10
LA FASD: TRAIT D'UNION DES ASD	....	16
LA FASD: SUPPORT DES ASD	....	21
LES ASD EN QUELQUES CHIFFRES	....	34

# DES MISSIONS CLARIFIÉES...



La Fédération de l'Aide et des Soins à Domicile (FASD) regroupe et soutient les **neuf centres Aide & Soins à Domicile (ASD)** actifs en **Wallonie**, dans les **Cantons de l'Est** et à **Bruxelles**. Organisation faîtière du réseau, elle a pour vocation de structurer une **action collective au service du maintien à domicile**, en appui des réalités de terrain portées par chaque ASD.

En 2025, l'**aboutissement du chantier « Missions-Vision »** et l'adoption de la **convention de collaboration ASD-FASD** ont permis de **clarifier et de consolider** les rôles de la FASD.

Ce cadre partagé réaffirme une organisation fondée sur deux piliers complémentaires :

- d'une part, un rôle de **fédération** intégrant la **représentation collective des ASD** auprès des pouvoirs publics et des partenaires, ainsi que la **coordination de la dynamique interASD**.
- d'autre part, l'organisation de **services mutualisés** au bénéfice des ASD.



Structuré à l'image de la répartition de nos missions, ce rapport d'activités en illustre la mise en œuvre à travers des exemples concrets tirés de notre exercice 2025.

## ...UNE VISION UNIFIÉE

*Construire ensemble  
le bien-être à domicile*



### **Le respect comme boussole**

Nous plaçons la dignité de chaque personne au centre de notre accompagnement, quel que soit son âge ou sa situation. Le respect guide nos choix, nos pratiques et notre manière d'entrer en relation.



### **Un accompagnement humain**

Chaque personne accompagnée est unique. Au-delà des gestes professionnels, nous privilégions l'écoute, la présence, la relation et la reconnaissance des choix et du rythme de chacun.



### **La solidarité comme force**

Nous avançons ensemble (équipes, familles et partenaires). La complémentarité des métiers, l'entraide et le travail collectif permettent une réponse globale, cohérente et de qualité.



### **Un engagement professionnel & durable**

Nos compétences, notre éthique et notre fiabilité sont au cœur de notre action. Nous nous engageons dans la durée, tant auprès des personnes accompagnées que dans le parcours professionnel de nos équipes.

# L'ÉQUIPE ET SON ORGANISATION

Si l'année 2025 a été marquée par l'aboutissement du chantier Missions Vision, elle a aussi été portée par un changement structurant: le déménagement de Bruxelles vers Créagora, en région namuroise. Nouveaux espaces, nouvelle dynamique, pour un cadre de travail renouvelé.

## ÇA DÉMÉNAGE À LA FASD... CRÉAGORA, NOUS VOILÀ !

Un lieu central où se rencontrent des personnes engagées au service de la santé, de la prévention et de l'aide aux personnes. Un espace lumineux, agréable et vivant, propice aux échanges et à la collaboration. Un endroit qui facilite l'accueil des ASD et nourrit le travail collectif au quotidien. Ce lieu, l'équipe l'a trouvé à Créagora, du côté de Champion, en région namuroise.

Alors, après des décennies logée dans un coin paisible de Schaerbeek, la FASD a décidé de déménager ses bureaux pour se retrouver au centre de la Wallonie..

Ce déménagement est bien plus qu'un changement d'adresse. C'est une nouvelle dynamique qui s'installe avec des contacts facilités, au premier rang desquels figurent les acteurs de la "petite maison", avec lesquels nous partageons tout un étage.

C'est aussi une nouvelle dynamique au sein de l'équipe puisque plus rien ne nous sépare ! Plus de cloison, plus de mur... nous sommes tous sur le même plateau. Cette proximité entre les membres de l'équipe raccourcit les processus d'échanges et facilite la construction collective de nos multiples projets.

Le livre de Schaerbeek s'est clos, celui de Créagora s'ouvre et l'histoire sera belle !

Notre nouvelle adresse:  
Rue de Fernelmont, 40-42  
5020 Namur



# QUI EST QUI

au 31/12/2025



*Gail Verzele,*  
Directeur  
général  
de la FASD



## SERVICES GENERAUX



*Aurélie Monmart,*  
Assistante  
de direction



*Kimberley Coppens,*  
Responsable  
communication



*Sarah Giacomazzi,*  
Chargée  
de projets  
transversaux



*Damien Léonard,*  
Chargé  
de projets  
transversaux



## SOINS INFIRMIERS



*Edgard Peeters,*  
Directeur  
Soins Infirmiers



*Soraya Michaux,*  
Chargée  
de projets Soins  
Infirmiers



*Catherine Despas,*  
(Détachée) Chargée  
de projets RH Soins  
Infirmiers



## AIDE A LA VIE JOURNALIERE



*Fabian Genard,*  
Directeur  
Aide à la Vie  
Journalière



*Virginie Russo,*  
Responsable  
secteur  
coordination



*Julien Hordies,*  
Directeur  
Financier  
& Services  
Supports



## SERVICES SUPPORT



*Audrey Dettour,*  
Responsable  
marchés publics



*Aurélien Godin,*  
Chargé de projets RH



*Aurore Guyette,*  
Conseillère juridique



*Joseph Karenzo,*  
Adjoint comptable  
& financier



*Thibault de  
Martelaere,*  
Responsable  
formation



## INFORMATIQUE



*Pauline Ayinkamye,*  
Analyste  
programmeuse



*Vincent Bockstaël,*  
Analyste  
programmeur



*Olivier Baldelli,*  
Analyste  
programmeur



*Hugues Bertrand,*  
Responsable  
informatique



*Ziad Al-Khalidi,*  
Assistant  
responsable IT



*Isabelle Gérard,*  
Helpdesk



*Frédéric Piret,*  
Responsable  
infrastructure IT



**AIDE & SOINS  
A DOMICILE**

Partenaire Mutualité chrétienne

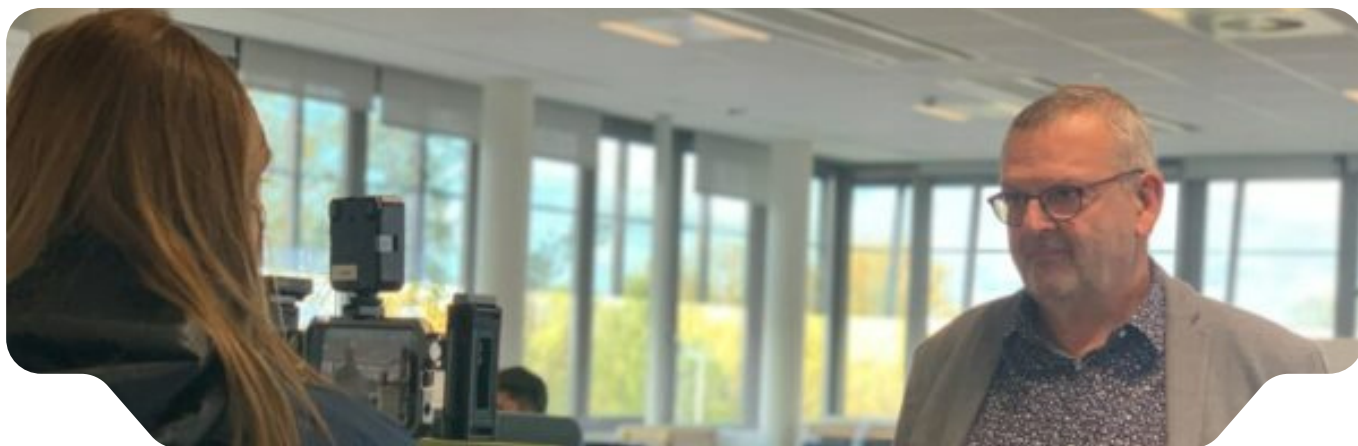


# La FASD: porte-voix des ASD



Partenaire Mutualité chrétienne

# LA REPRÉSENTATION COLLECTIVE



La FASD est mandatée par les ASD pour représenter et défendre collectivement les intérêts du secteur de l'aide et des soins à domicile auprès des pouvoirs publics, des partenaires institutionnels et des instances de concertation, aux niveaux régional et fédéral. Elle agit comme interlocutrice de référence du secteur, porte les positions communes, participe aux espaces de dialogue social et contribue à l'élaboration de cadres politiques, réglementaires et financiers favorables au maintien à domicile.

Cette mission de représentation apporte une valeur ajoutée essentielle au réseau des ASD. En unifiant les messages et en mutualisant les efforts de plaidoyer, la Fédération renforce la lisibilité, la crédibilité et l'impact du secteur dans le débat public. Les ASD bénéficient ainsi d'une capacité d'influence accrue, qu'elles ne pourraient atteindre individuellement, tout en assurant une défense cohérente de leurs réalités de terrain, de leurs métiers et de leurs valeurs.

La logique fédérative qui sous-tend cette mission repose sur la conviction que la force du collectif permet de mieux protéger et promouvoir le secteur. En déléguant la représentation à la Fédération, les ASD choisissent une approche solidaire et stratégique, qui garantit une voix commune, tout en respectant l'autonomie de chaque entité membre.

# LES GRANDS DOSSIERS 2025

## FISCALITÉ AUTOMOBILE, UN SAUVETAGE DE JUSTESSE

Chaque année, nos infirmières, nos aides familiales, aide-ménagères et gardes à domicile parcourent plus de 30 millions de kilomètres - 8 fois la distance de la terre à la lune - pour se rendre au domicile de nos patients et bénéficiaires.

Cette présence au domicile est pourtant l'essence même de notre mission. Mais l'essence est chère... Et soutenir nos travailleurs et nos organisations pour que cette charge soit supportable fait partie de nos combats.

C'est dans ce contexte qu'une nouvelle taxe voit le jour début 2026 avec un prélèvement de 25% supplémentaires sur tous les frais de déplacement : carburant, leasing, achat, assurances, entretien... et indemnité kilométrique.

Début 2025, notre Fédération a rapidement pris la mesure de ce que cela représentait. Plus de 3.000.000 € par an !

Alertant le secteur, les pouvoirs publics, l'ensemble des associations du non-marchand et le monde politique, nous avons pu mobiliser autour de ce combat. L'UNISOC a pris le problème à bras le corps et obtenu, in extremis, que les indemnités kilométriques soient exonérées de cette nouvelle fiscalité.



## REPORT DE L'INDEXATION - CORRECTION DE L'EFFET DE REPORT

Dans sa volonté de faire des économies, le gouvernement Arizona a pris la décision en mai 2025 de reporter d'un ou deux mois l'indexation de certains dispositifs légaux. Problème... la plupart des subsides octroyés par les Régions font référence à cette loi pour indexer les montants. Sans le vouloir, le gouvernement Arizona a donc reporté d'un mois l'indexation des subsides des services d'aides (et bien d'autres...).

Alors que jusqu'ici, l'indexation des salaires allait de pair avec l'indexation des subsides, dorénavant, à chaque fois que l'indice-pivot sera franchi, les salaires seront indexés mais les subsides suivront un mois plus tard, soit un coût, à chaque indexation, de 84 € par équivalent temps plein.

Dans le contexte économique actuel, la tentation était grande pour les gouvernements régionaux, sans rien faire, de saisir cet effet d'aubaine... L'ensemble des secteurs, UNISPO en tête, a pu convaincre le Gouvernement Wallon de corriger le tir et de préserver le secteur associatif d'une décision qui ne le concernait pas.

# LES GRANDS DOSSIERS 2025

## RÉFORME APE - ENJEUX ET VIGILANCE

En 2025, la réforme des Aides à la Promotion de l'Emploi (APE) a représenté un enjeu majeur, car ce mécanisme finance environ 20 millions d'euros par an pour les neuf ASD. Tout changement inattentif du cadre APE pourrait mettre à mal les ressources humaines essentielles des services.

Dès octobre 2025, le gouvernement régional a annoncé un sérieux coup de rabot budgétaire de 84 millions d'euros sur l'ensemble du dispositif APE, accompagné d'un contrôle administratif renforcé. Cette double dynamique s'est inscrite dans une volonté de réduire progressivement les moyens en amont de la réforme, préparant le transfert des budgets vers les politiques fonctionnelles.

La FASD reste évidemment attentive à toute évolution de ce dossier de réforme.

## MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION DE L'AESI EN FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

La loi coordonnée du 10 mai 2015 relative à l'exercice des professions de soins de santé a été modifiée en 2023 afin d'y intégrer une échelle des fonctions infirmières alignée sur le Cadre européen de certification. Cette structuration permet de clarifier les différentes fonctions au sein des soins infirmiers, dont celle d'assistant en soins infirmiers (niveau 5).



Si la Communauté flamande a mis en place la formation d'assistant en soins infirmiers dès 2023, la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et la Communauté germanophone (DG) ont, dans un premier temps, maintenu le brevet d'infirmier hospitalier. Toutefois, l'évolution de la directive européenne, qui renforce les compétences attendues des infirmiers responsables de soins généraux, a conduit à revoir cette position.

La FWB et la DG ont dès lors décidé d'introduire la formation d'assistant en soins infirmiers à partir de septembre 2026, en remplacement du brevet d'infirmier hospitalier. L'année 2026 devra ainsi permettre d'en concrétiser la mise en œuvre, notamment en ce qui concerne le référentiel de formation et le type d'enseignement. À suivre.

# LES GRANDS DOSSIERS 2025

## ARTICLE 56 - NOUVEAU MODÈLE DE FINANCEMENT DES SOINS INFIRMIERS

### Contexte et objectifs

L'année 2025 a marqué une étape déterminante dans la structuration du projet pilote visant à élaborer un nouveau modèle de financement pour les soins infirmiers à domicile. Porté par l'INAMI, en concertation avec les représentants des infirmiers, les organismes assureurs et le Centre fédéral d'expertise des soins de santé (KCE), ce projet s'inscrit dans une dynamique plus large de transformation du système de santé. Il vise à faire évoluer un modèle historiquement centré sur les prestations vers une approche davantage axée sur les besoins des patients et la qualité des soins, en lien avec les réalités de terrain.

### Avancées et structuration du modèle

La mise en œuvre du projet s'est appuyée sur une gouvernance structurée, articulée autour d'un comité d'accompagnement et de groupes de travail, permettant un suivi étroit et une alimentation continue des décisions. La désignation de partenaires opérationnels a constitué une étape clé, notamment pour traduire les orientations en dispositifs concrets. La participation des infirmiers salariés francophones est assurée par Delphine Veys (ASD Namur).

Les travaux menés en 2025 ont permis de consolider les bases du futur modèle de financement, avec l'objectif de mieux reconnaître l'ensemble des dimensions du travail infirmier : coordination des soins, éducation du patient, prévention et suivi global, encore insuffisamment valorisés aujourd'hui. Des avancées significatives ont été réalisées dans la définition des modalités de financement, reposant notamment sur une rémunération horaire intégrant le temps de soins, les déplacements et certaines situations spécifiques, complétée par des mécanismes incitatifs soutenant la qualité des soins, la collaboration et le développement des compétences.

En parallèle, les processus de soins ont été structurés, notamment à travers la définition des épisodes de soins infirmiers, couvrant les différentes étapes du parcours du patient, de l'évaluation initiale à la réévaluation continue des besoins.

### Mise en œuvre et perspectives

Un jalon important a été franchi en novembre 2025 avec le lancement de l'appel à candidatures, invitant les infirmiers à domicile à s'engager comme pratiques pilotes ou pratiques de contrôle afin de tester et d'évaluer le nouveau modèle.

Au terme de l'année 2025, ce projet pilote apparaît comme un levier structurant pour faire évoluer le financement des soins infirmiers à domicile. En plaçant au cœur du dispositif les besoins des patients, la qualité des soins et la reconnaissance de l'expertise professionnelle, il pose les bases d'un modèle plus cohérent, durable et adapté aux enjeux futurs du secteur. Sa mise en œuvre effective est prévue au 1er juin 2026.



# LES GRANDS DOSSIERS 2025

## SUPPRESSION DE LA PRESCRIPTION MÉDICALE POUR CERTAINES PRESTATIONS TECHNIQUES DE L'ART INFIRMIER

Le 1er novembre 2025, une avancée réglementaire majeure est entrée en vigueur : pour de nombreux soins techniques à domicile, les patients n'ont désormais plus besoin d'une prescription médicale préalable pour obtenir le remboursement. Réclamée de longue date par le secteur, cette mesure soulage les soignants et les patients en réduisant les tracasseries administratives quotidiennes.

Elle aligne les pratiques à domicile sur celles des institutions : dans les hôpitaux, des actes comparables sont déjà réalisés de manière autonome par les infirmiers. Les soignants à domicile gagnent ainsi en autonomie et en réactivité, tandis que les patients n'ont plus à multiplier les consultations uniquement pour formaliser une prescription. Le partenariat avec la médecine générale reste inchangé : les médecins initient et supervisent le traitement, et les infirmiers exécutent les soins dans le respect des mêmes garanties de qualité et de sécurité.

## PARTICIPATION ET PRÉSENTATIONS AUX JIFESS

La FASD a participé en 2025 à deux colloques internationaux des Journées Itinérantes Francophones d'Éthique des Soins de Santé (JIFESS). En mai 2025, lors du colloque « Former aux métiers de la santé et du social - Quels talents pour les formateurs et tuteurs de demain ? » (Sables-d'Olonne), elle a présenté ses stratégies de formation pour le secteur de l'aide à domicile. L'exposé a souligné la nécessité d'adapter la préparation des professionnels aux évolutions démographiques, technologiques et législatives - un enjeu crucial pour garantir des équipes compétentes et fidélisées.

En novembre 2025, la FASD ainsi que l'ASD de Namur sont intervenues au colloque de Reims. La FASD y a valorisé « l'Étude HoneyPot: repenser l'organisation des soins à domicile pour prendre soin des soignants » ainsi que sa formation GRH Management Pour sa part l'ASD de Namur a eu les honneurs de la plénière où elle a pu partager les premiers enseignements du projet d'implémentation d'un modèle sociocratique dans l'organisation des équipes de soins.

Ce type de rencontres est l'occasion de valoriser nos pratiques mais aussi de les confronter à d'autres projets porteurs de sens et sources d'inspiration.





# La FASD: trait d'union des ASD



Partenaire Mutualité chrétienne

# LA DYNAMIQUE INTERASD



La coordination interASD constitue le **second pilier** du rôle de fédération de la FASD. Elle vise à organiser, animer et structurer la **dynamique collective** entre les ASD, afin de favoriser la cohérence des pratiques, le partage d'expériences et la mise en œuvre de projets communs. Concrètement, cette mission se traduit par l'animation d'instances de concertation, de groupes de travail thématiques, d'**espaces de gouvernance partagée** et par le développement d'**outils et de services mutualisés**.

Cette coordination apporte une valeur ajoutée opérationnelle et stratégique au réseau. Elle permet de générer des **gains d'efficience**, d'élever le **niveau d'expertise collective** et de garantir une **plus grande équité** entre les territoires. En travaillant ensemble, les ASD renforcent leur capacité à répondre aux enjeux du secteur, à innover et à anticiper les évolutions sociétales, organisationnelles et réglementaires.

La coordination interASD s'inscrit pleinement dans une **logique fédérative de "faire ensemble"**, fondée sur la confiance, la responsabilité partagée et la subsidiarité. Elle vise à conjuguer la force du collectif avec l'agilité locale, en construisant un cadre commun au service d'un objectif partagé : garantir une aide et des soins à domicile de qualité, accessibles et cohérents pour toutes et tous.

# LES GRANDS DOSSIERS 2025

## CHANTIER « MISSIONS » : UN CADRE COMMUN CLARIFIÉ ASD-FASD

L'année 2025 a marqué une étape décisive dans le chantier stratégique de clarification et de reconsolidation des missions de la FASD. Ce travail de fond, engagé depuis 2023 à la demande des ASD et de leur Conseil d'administration, visait à redéfinir collectivement les attentes vis-à-vis de la Fédération, à renforcer la cohérence du réseau et à doter celui-ci d'un cadre de gouvernance clair et partagé. Après avoir imaginé et testé de nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement collectif en 2024, cette année était celle de la définition de la vision stratégique et de l'atterrissage quant aux attendus communs.

Dans cet objectif, ComSense, notre intervenant externe dans le cadre de ce chantier, a entrepris un tour des Conseils d'administration des ASD lors du premier semestre 2025. Ces rencontres ont permis de présenter l'état d'avancement des réflexions, de replacer le chantier dans son contexte et, surtout, de recueillir les attentes, préoccupations et priorités stratégiques exprimées par les administrateurs. Cette étape a joué un rôle essentiel d'écoute et d'alignement, en consolidant une lecture commune des missions attendues de la FASD et des enjeux auxquels le réseau est confronté.

L'ensemble de ce parcours de mobilisation des CA locaux s'est clôturé en juin 2025 par une journée de co-construction stratégique réunissant le Conseil d'administration de la FASD et le Collège des directeurs. Cette séquence a permis de croiser les regards politiques et opérationnels, de clarifier les rôles et responsabilités respectifs, et de poser les bases d'une gouvernance inter-ASD plus lisible. Les échanges ont débouché sur des arbitrages structurants concernant les missions fédérales, les modalités de coordination et les espaces de décision.

Après un nouveau passage des conclusions de cette journée dans les CA des ASD, ce chantier a enfin pu atterrir de manière concrète sous la forme d'une mise à jour de la convention de collaboration entre les ASD et la FASD. Après avoir fait l'objet d'une dernière démarche de contribution des ASD locales, celle-ci a été adoptée par le Conseil d'administration de la FASD en décembre 2025. Cette convention formalise une vision commune, précise la répartition des missions et fixe un cadre de référence partagé pour les années à venir. Ce chantier marque ainsi une étape structurante pour le réseau, renforçant à la fois la lisibilité de l'action de la fédération et la dynamique collective entre les ASD.



# LES GRANDS DOSSIERS 2025

## UN NOUVEAU DUO À LA PRÉSIDENTIE POUR PORTER LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

Alors que leur mandat devait être un interim de dix-huit mois, Bruno Dessambre et Christine Franckx, respectivement Président et Vice-Présidente de la FASD, ont assumé cette mission durant près de quatre ans ! Ayant accepté cette mission dans un contexte exigeant et après avoir accompagné l'équipe de la FASD dans les chantiers majeurs face auxquels elle se trouvait, c'est avec le sentiment du devoir accompli qu'ils passent le relais à un nouveau duo : **Etienne Struyf** et **Marc Gerard**.



Étienne souhaite mettre son expérience au service d'une dynamique collective, renforcer l'influence politique de la FASD, soutenir l'innovation sociale et accompagner la mise en œuvre du plan stratégique, dans un esprit de coopération et d'interdépendance entre les ASD et la FASD. Marc, récemment retraité, a consacré plus de 25 ans à l'ASD Verviers dont il était le directeur général. En s'engageant dans ce nouveau défi, Il souhaite accompagner, avec toute la bienveillance et le sens de l'intérêt commun qui le caractérisaient dans son parcours professionnel, le projet global ASD.

## RENFORCER LE COLLECTIF POUR MIEUX SOUTENIR LES ÉQUIPES DE SOINS À DOMICILE

En 2025, les travaux du pôle 1 du projet HoneyPot, consacré au « faire équipe » dans les services de soins infirmiers à domicile, ont été finalisés. Consciente de la nature souvent solitaire du travail infirmier à domicile, la Fédération a coordonné une démarche collaborative réunissant les directions des soins infirmiers, les conseillers en prévention, les organisations syndicales et divers partenaires opérationnels, afin de traduire les recommandations de l'étude HoneyPot en outils concrets pour les neuf ASD.

À l'issue de ce processus collectif, trois livrables principaux ont été produits :

- une boîte à outils contenant des fiches pratiques pour soutenir la cohésion d'équipe, structurer les réunions et encourager la collaboration,
- un guide de bonnes pratiques, élaboré par le terrain pour conforter des repères professionnels partagés,
- la création, dans chaque ASD, du rôle de « référent Faire équipe », chargé de diffuser et ancrer la culture du collectif en interne.

Par ce travail, c'est la volonté d'harmoniser et de soutenir les équipes qui prime, franchissant ainsi une étape importante dans l'amélioration de la qualité de vie au travail et du pouvoir d'agir de ses professionnels de terrain.



# LES GRANDS DOSSIERS 2025

## UNE JOURNÉE FÉDÉRATRICE POUR VALORISER LA COORDINATION ET FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES

Le 7 novembre 2025, la FASD a organisé - en partenariat interfédéral - une journée de rencontre rassemblant tous les centres de coordination wallons à Namur. Cet événement visait à mettre en évidence le rôle central des centres de coordination dans l'organisation des soins et aides à domicile, ainsi qu'à valoriser leur plus-value concrète auprès des autres acteurs du secteur. Dévolue le matin à la thématique des soins intégrés, la journée a débuté par des exposés des autorités et partenaires clés (Cabinet du Ministre Coppieters, SPF/INAMI, AVIQ et Plateforme de Première Ligne) sur les grandes orientations nationales et régionales en matière de première ligne.

Ces présentations ont ouvert la voie à une table ronde riche en partage d'expériences entre les participants. L'après-midi a ensuite permis aux coordinateurs d'échanger au travers d'ateliers thématiques sur plusieurs enjeux concrets du terrain: pénurie de prestataires, collaboration avec les case-managers, approche ASCOP (plan de soins concerté) ou déploiement d'outils e-santé et d'initiatives d'intelligence artificielle.

Ces ateliers ont permis d'outiller les coordinateurs et coordinatrices, de consolider les collaborations et de faire évoluer les pratiques au bénéfice direct des professionnels et des personnes accompagnées. En renforçant la concertation interASD sur des problématiques partagées, cette journée a également contribué à la dynamique collective du réseau, dans le prolongement des travaux structurants de l'année.





# La FASD: support des ASD



Partenaire Mutualité chrétienne

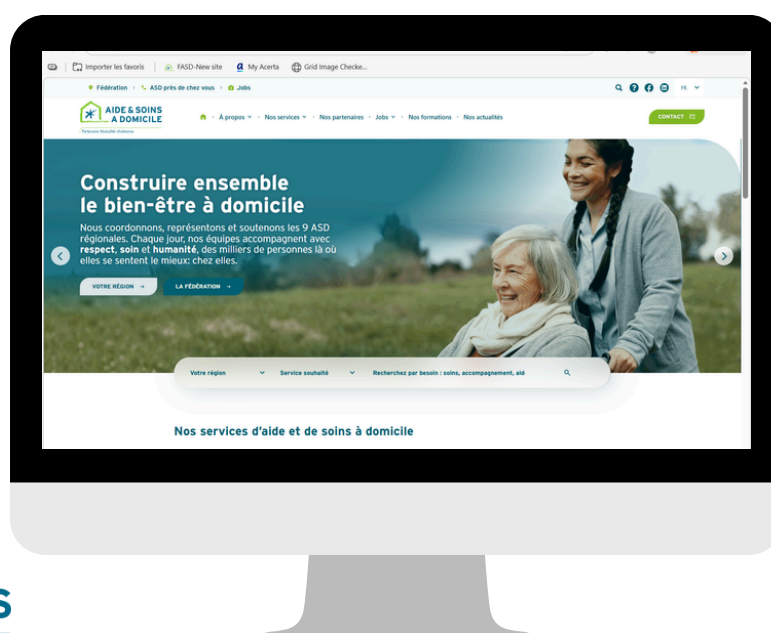
# COMMUNICATION

## UN NOUVEAU SITE WEB AU SERVICE DE LA LISIBILITÉ, DE LA COHÉRENCE ET DE LA DYNAMIQUE FÉDÉRATIVE

En 2025, la Fédération de l'Aide et des Soins à Domicile a mené un projet structurant: la **refonte complète des sites internet ASD**. Cette démarche s'inscrit dans une volonté plus large de renforcer la visibilité du secteur de l'aide et des soins à domicile, la cohérence entre les neuf ASD régionales ainsi que la lisibilité des missions de la Fédération.

L'évolution des besoins de la population, la complexité croissante des parcours d'aide et de soins, ainsi que les enjeux d'attractivité et de reconnaissance des métiers ont mis en évidence les limites de l'outil existant. Le site web précédent ne permettait plus de répondre de manière satisfaisante aux attentes des bénéficiaires, des professionnels, des partenaires ni des décideurs publics. De plus, les codes actuels du web évoluent rapidement, avec des sites toujours plus orientés utilisateurs, la refonte du site s'est dès lors imposée comme une évidence.

Le nouveau site a été conçu comme un **outil de référence**. Il clarifie le rôle et les missions, des ASD et de la FASD, structure l'information relative aux services d'aide et de soins à domicile et améliore l'accès aux contenus métiers, aux offres d'emploi, aux actualités et aux prises de position du secteur. Il contribue ainsi à une meilleure compréhension de l'organisation de l'aide et des soins à domicile en Belgique francophone et germanophone, tout en renforçant la visibilité de l'action collective portée par la Fédération.



# COMMUNICATION



Ce projet a été réalisé en collaboration étroite FASD-ASD. Les différentes étapes ont fait l'objet d'un travail concerté visant à garantir une cohérence tant sur le contenu que sur l'image et les messages véhiculés. Les réalités du terrain ont été prises en compte dans l'élaboration des contenus, l'identité visuelle a été travaillée dans une logique de valorisation des métiers et des équipes, et la dynamique fédérative a guidé l'ensemble de la démarche. Cette co-construction a permis de développer un outil partagé, représentatif d'une identité commune, tout en respectant les spécificités locales.

Au-delà de sa dimension technique, le nouveau site internet constitue un levier au service des missions fondamentales de la FASD : fédérer, représenter et soutenir les ASD. Il participe à la reconnaissance de l'utilité sociale de l'aide et des soins à domicile et à la mise en valeur des valeurs qui fondent l'action du secteur : respect des personnes, solidarité, qualité de l'accompagnement et attention portée aux réalités humaines.

Pensé comme une plateforme évolutive, ce site accompagnera les projets, les actions et les positions des ASD et de la Fédération dans les années à venir. Il s'inscrit dans une dynamique de long terme visant à renforcer la cohérence du secteur et à soutenir celles et ceux qui, chaque jour, contribuent au bien-être à domicile.

# COORDINATION JURIDIQUE

## LA CYBERSÉCURITÉ, UNE ATTENTION DE TOUS LES INSTANTS

Malheureusement, cela n'arrive pas qu'aux autres. Dans un monde toujours plus digital, notre infrastructure informatique peut devenir notre faiblesse. Et dans le monde numérique, on sait qu'il y a quelques belliqueux qui cherchent à les exploiter.

La digitalisation est un outil puissant qui permet à notre personnel de terrain de rechercher une information rapidement, d'organiser son travail, de renseigner ses prestations, etc. Les outils que nous utilisons - et que nous adaptons en permanence - nous permettent d'être plus efficaces auprès de nos bénéficiaires. Des outils toujours plus mobiles, accessibles et rapides.

Mais que se passerait-il si, du jour au lendemain, nos outils de communication, de planification, de facturation, etc. étaient indisponibles ? Comment pourrions-nous poursuivre les tournées ? Comment pourrions-nous assurer la continuité de service et rétablir la situation au plus vite ?

Nous savons que les services de santé sont une cible privilégiée des hackers et nous ne voulons pas leur faciliter la vie.

### Comment protéger « notre maison » ?

La cybersécurité est une question de technologie mais pas que... c'est aussi une question de procédure, de gestion humaine, de contrainte parfois. Il ne suffit pas de placer des serrures à la porte d'entrée, il faut fermer la porte en sortant, ne pas prêter ses clés, fermer les fenêtres, etc.

Outre le fait de garantir une infrastructure adéquate avec des systèmes de contrôle d'accès, de cloisonnement, de sauvegarde et de restauration, nous veillons à développer des procédures d'amélioration continue et de sensibilisation au personnel, pour ne citer que deux exemples.



Ce plan de cybersécurité concerne bien l'ensemble de nos travailleurs. Des équipes informatiques, bien entendu, au personnel administratif en passant par le personnel de terrain.

# COORDINATION JURIDIQUE

Accompagné d'un consultant externe, nous avons d'abord procédé à un audit de notre infrastructure et à la mise en place d'un cadre de fonctionnement harmonisé à l'ensemble des ASD. Les prochaines étapes seront de procéder à un contrôle de notre dispositif par un organisme agréé avant de poursuivre le travail d'implémentation durant l'année 2026.

## Et si, malgré tout...

Et si, malgré tous nos dispositifs de sécurité, de redondance de notre infrastructure, de respect des procédures, nous devons faire face à une panne du réseau internet ou d'une destruction de notre datacenter ? Nous travaillons sur différents scénarios catastrophe afin de préparer des solutions de gestion de crise qui permettent de garantir le service à la population, une bonne information et un rétablissement au plus vite des différentes applications.



## DES DONNÉES BIEN GARDÉES, C'EST PRIMORDIAL

On ne badine pas avec la vie privée. Nos travailleurs sociaux et nos infirmiers reçoivent tous les jours une quantité importante d'information sur nos bénéficiaires. Ils nous font confiance et nous devons être à la hauteur de cette confiance. La protection des données est donc essentielle.

En 2025, nous avons remis sur le métier le chantier de mise en conformité de nos ASD au règlement général de protection des données (RGPD). Nous avons confié la mission de Délégué à la Protection des données au bureau CTI Consulting afin de nous accompagner durant les deux prochaines années dans ces démarches parfois fastidieuses.

Inventaire précis de nos bases de données, convention avec nos fournisseurs, procédures de partage des données, de gestion des demandes et des incidents... tout y passe.

**Des questions ? Une seule adresse : [dpo@fasd.be](mailto:dpo@fasd.be)**

# RESSOURCES HUMAINES

## UN PANEL DE FORMATIONS QUI S'ADAPTE AUX RÉALITÉS DE TERRAIN

L'année 2025 a été marquée par une offre de formations diversifiée afin de répondre aux enjeux du secteur. Au total, 83 formations pour 130 journées ont été organisées, formant près de 1 400 professionnels.

Les dispositifs de formation ont intégré des méthodes pédagogiques innovantes, par le biais de casques de réalité virtuelle, de simulateurs de vieillissement ou encore de mises en situation, afin de proposer des expériences d'apprentissage au plus proche du réel et de renforcer l'ancrage des compétences.

Plusieurs formations ont également privilégié une approche centrée sur le «faire avec» plutôt que le «faire à la place» du bénéficiaire, favorisant ainsi son autonomie et participation. Afin de répondre aux enjeux organisationnels et humains, l'offre de formations destinée aux responsables d'équipe a été renforcée : un nouveau trajet de formation GRH Management d'une année et demi a vu le jour et un panel de formations ont enrichi le catalogue, intégrant les dimensions managériales, ainsi que les enjeux de santé mentale et de bien-être.



# INFORMATIQUE

## GAP ET SOINS INFIRMIERS : UN PROJET STRUCTURANT RH ET ORGANISATION

L'année écoulée a constitué une étape clé dans l'évolution des outils de gestion des services d'aide et de soins à domicile, avec l'intégration progressive du personnel soins infirmiers dans le logiciel GAP. Ce projet s'est inscrit dans une démarche structurée et collaborative, amorcée par une preuve de concept (POC) lancée en octobre 2024. Un groupe projet représentatif de l'ensemble des ASD et de la FASD a été constitué, permettant de croiser les réalités de terrain, les besoins Rh, les besoins métiers et les besoins IT tandis que les ASD du Brabant wallon et du Luxembourg ont assuré un rôle de testeurs. Les enseignements tirés de cette phase ont conduit à une mise en production et une implémentation dans les ASD en mai 2025.

La phase de POC a permis de tester et d'ajuster les principaux processus liés à la gestion des soins infirmiers: paramétrage et gestion des codes de prestations, étapes RH de la création et de la gestion des travailleurs, gestion des avantages, des processus de paie, des horaires/des tournées et des compteurs. Elle a été complétée par des formations ciblées, destinées aux équipes RH pour la gestion administrative et aux infirmiers chefs pour l'organisation du travail et des horaires.

À l'issue de cette phase, le constat est clair : GAP répond de manière robuste aux besoins de gestion RH du personnel soins infirmiers. La centralisation des dossiers RH - signalétique, contrats, régimes de travail, qualifications, ancienneté, compteurs et éléments liés à la paie - constitue aujourd'hui un socle fiable et harmonisé. Elle renforce la sécurisation des données, la cohérence des pratiques et facilite le reporting RH vers les autorités.



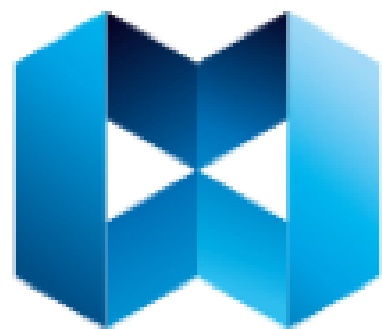
# INFORMATIQUE



La mise en production a toutefois mis en lumière un enjeu central du métier infirmier : la création et l'organisation des horaires. Pour les infirmiers en chef, cette tâche reste complexe, car elle doit intégrer la continuité des soins, l'organisation en équipes, les régimes horaires variés, les absences imprévues, les formations, les réunions et les réalités humaines du terrain. L'horaire du personnel de soins constitue ainsi un levier essentiel de l'organisation des soins et de fonctionnement des équipes.

GAP permet de structurer cette organisation à partir d'horaires de référence, tout en laissant place aux ajustements nécessaires. Le projet a néanmoins identifié la nécessité de continuer à challenger l'outil, afin de faciliter la création des horaires et de répondre aux besoins spécifiques de certaines ASD. Les perspectives portent notamment sur le développement de modalités plus collaboratives de construction des horaires et sur l'intégration d'une interface dédiée aux travailleurs, leur permettant d'accéder rapidement à leur horaire, de consulter celui de leur équipe et de visualiser leur compteur d'heures.

Ce projet illustre une démarche pragmatique et progressive, reconnaissant pleinement la complexité du métier infirmier et inscrivant la gestion RH et l'organisation des horaires comme deux dimensions indissociables, au service de la qualité des soins et de la soutenabilité des équipes.



# GESTION & FINANCES

## ANALYSTE DE GESTION, UN PROFIL MANQUANT À LA FASD

Neuf ASD, ce sont autant de manière de gérer une organisation. Mais nos organisations rencontrent toutes des mêmes défis, des mêmes enjeux, des mêmes problématiques.

En 2025, la FASD a décidé de créer une nouvelle fonction au sein de l'équipe afin de développer des **outils communs d'observation et d'analyse tant de notre activité que de notre situation financière**. L'objectif est double : outiller les ASD dans l'analyse de leur activité et outiller la FASD dans son travail de représentation et de défense des membres.

Si notre priorité est d'être au domicile des patients et bénéficiaires, cela ne peut se faire sans un **équilibre financier** et une **saine gestion**. Le taux d'absentéisme, le nombre d'heure sans soins, la norme d'encadrement, le nombre de kilomètres moyens... sont autant d'indicateurs qu'il est utile d'observer en permanence afin de s'assurer du respect de l'équilibre précaire de notre situation financière.

L'analyste de gestion est **notre interprète** pour faire parler les chiffres. Il veille à les récolter soigneusement, en sélectionnant les sources les plus pertinentes, puis les travaille pour en tirer des enseignements et élabore des tableaux de bord qui accompagnent les gestionnaires dans leurs décisions.

La force de notre fédération est de pouvoir s'appuyer sur le collectif. Nous veillerons à commenter ces tableaux de bord ensemble en nous mesurant l'un à l'autre, pas dans une logique de compétition ou de concurrence mais bien dans une logique de coopération, pour identifier les bonnes pratiques et les mettre au service du collectif.  
Le travail de représentation

Dans un modèle économique largement subventionné où les marges sont pratiquement nulles, nos organisations peuvent espérer, dans les meilleures années, dégager un bénéfice d'un voire deux pourcent tout au plus. Mais la probabilité de finir l'année avec un déficit est plus grande encore et, dans ce cas, les efforts pour retrouver une santé financière peuvent prendre plusieurs années.

Les pouvoirs publics connaissent mal les contraintes de nos métiers et, rien que sur l'année 2025, des pièges comme la fiscalité auto, le report de l'indexation, la réforme APE ou encore la crise de l'énergie se dressent et sont autant de changement qui peuvent déséquilibrer structurellement notre budget.

L'analyste de gestion, par son expertise et sa connaissance fine de nos organisations, permettra dès 2026 d'évaluer l'impact de nouvelles mesures et d'élaborer des simulateurs et autres outils de pilotage qui viennent en soutien à la négociation pour défendre nos intérêts.



## L'ANALYTIQUE À LA RESCOUSSE

La FASD est une organisation complexe aux multiples visages. Elle est à la fois une organisation patronale mais aussi un lieu de construction collective et de mutualisation dans l'unique bénéfice des ASD.

Le budget de la FASD est le reflet de cette activité variée et des nombreux projets qu'elle porte. La cotisation qui finance son activité ne peut pas se comparer à la cotisation d'une organisation patronale lambda. Elle comprend bien entendu les moyens nécessaires à cette activité mais aussi au travail important d'animation du collectif composé des ASD (Inter-ASD) et des nombreux projets menés ensemble : solutions informatiques, formations du personnel, services juridiques, analyse de gestion et autres projets tels que la gestion des obligations relatives au RGPD et à NIS2, l'innovation avec la réflexion sur l'intelligence artificielle, les enjeux de mobilité, etc.



### Présenter la cotisation de manière monolithique induirait en erreur

Afin d'offrir une plus grande transparence dans les coûts des différents projets repris dans la cotisation, la FASD a développé une comptabilité analytique autour de trois rôles : le budget de structure, le rôle de fédération et le rôle de mutualisation.

Cette déclinaison qui devra faire ses preuves et ses maladies de jeunesse doit permettre d'apporter de la nuance et aider à évaluer les gains qui se dégagent de ce travail en commun.

# PROJETS TRANSVERSAUX

## APEST - ADAPTER LE SERVICE À LA PERSONNE AUX BESOINS DES TERRITOIRES



Le projet APEST est un partenariat Erasmus+ visant à analyser et faire évoluer les pratiques de formation et d'exercice des métiers du service à la personne, en particulier dans les secteurs de l'aide et des soins à domicile. Initialement centré sur l'identification des enjeux, tensions et besoins émergents (attractivité des métiers, recrutement, adaptation des compétences), le projet a dépassé ses objectifs en impulsant des expérimentations concrètes au sein des structures partenaires.

Plusieurs organisations ont intégré dans leurs pratiques professionnelles des dispositifs observés ou testés durant le projet : ateliers de simulation en soins ou en gestion de crise dans des centres de formation (notamment à Namur), activités cognitives et de stimulation numérique expérimentées en Espagne avec Ocio y Vida puis transposées dans d'autres territoires, y compris via des camions itinérants animés par des apprenants en zones rurales. Des pratiques innovantes d'accompagnement ont également émergé, inspirées d'approches individualisées italiennes ou collectives espagnoles.

En conclusion, APEST a confirmé la nécessité de réingénier les formations, de renforcer l'ancrage territorial des projets et d'intégrer des modes de management participatif, de co-développement et une attention accrue aux dimensions environnementales et territoriales, afin de rendre les métiers plus attractifs et adaptés aux besoins des territoires, tout en tenant compte en intégrant les enjeux de la digitalisation et environnementaux.

### Partenaires du projet :

- Fédération Régionale des Maisons Familiales Rurales de Bourgogne Franche-Comté - France
- Pep du Centre de la Bourgogne Franche Comte - France
- Fédération de l'Aide et des Soins à Domicile - Belgique
- Secrétariat général de l'enseignement catholique - Belgique
- Associazione Innovamentis - Italie
- Ocio y Vida Somontano, s.c. - Espagne
- Sūdamekodud AS - Estonie



# PROJETS TRANSVERSAUX

## 2025 : DIGITATEL se développe et prend de l'ampleur

Vieillir chez soi, en toute sécurité, et sans renoncer à son autonomie : c'est l'ambition du service Digitaltel. Une solution qui mêle téléassistance classique et technologie intelligente pour accompagner les bénéficiaires au quotidien. C'est une nouvelle approche de la télévigilance qui est proposée. Le principe reste familier :



un bouton d'appel pour alerter en cas de problème, 24h/24 et 7j/7. Mais la véritable innovation se situe dans une dimension encore peu exploitée jusqu'ici : l'anticipation. En complément du dispositif d'urgence, une série de capteurs, installés au domicile, permet d'observer les habitudes de vie. Mouvement, luminosité, ouverture de portes ou encore rythme quotidien sont analysés. L'objectif est de détecter des changements significatifs susceptibles de signaler une perte d'autonomie. Digitaltel s'inscrit ainsi dans une logique de maintien à domicile, en collaboration avec les professionnels du secteur médico-social. La technologie vient ici renforcer, et non remplacer, l'intervention humaine. Si aujourd'hui il faut rester conscient et appuyer sur le bouton pour appeler, demain, conscient ou inconscient, à domicile ou en balade, l'appel pourra être lancé.

### Digitatel vise aussi à préserver la qualité de vie au quotidien

En intervenant plus tôt, il favorise l'acceptation progressive de l'aide et permet de prolonger une vie active à domicile, dans un environnement familier et rassurant. Cette présence discrète bénéficie autant aux utilisateurs qu'à leurs proches, qui savent pouvoir compter sur un accompagnement fiable, humain et continu. Une manière de redonner confiance, sans bouleverser les repères, tout en permettant à chacun de rester acteur de sa propre autonomie.

# PROJETS TRANSVERSAUX

## Plus que le développement d'un nouveau service

Pour la FASD et les ASD, c'est également l'occasion de se tourner vers un nouveau mode de collaboration. PSD-Vitatel mène le projet avec ses partenaires : Solival, la Mutualité chrétienne, les ASD et la FASD. Qualias apporte également sa pierre à l'édifice en relayant le projet.

Par-delà le projet, ce sont les façons de collaborer et l'exploration des nouvelles pratiques qui viennent resserrer les liens de la petite maison. Solival et PSD-Vitatel viennent de vivre un rapprochement, la FASD a déménagé « en face », à l'autre bout du couloir. Les bonnes pratiques et les expériences circulent désormais plus vite, plus facilement et pour un impact plus grand.

Tout n'a pas été rose. Le projet a démarré avec un an de retard à la suite d'un recours en notre faveur. Les subsides ont été suspendus pendant 4 mois au moment le plus inopportun et la communication retardée a encore des impacts en 2026.

Les outils de chaque entité sont solidement sécurisés, ce qui freine régulièrement les échanges et vient mettre en lumière les besoins de formation des uns et des autres à l'ère du tout-numérique.

La démarche est donc positive, le projet devrait à terme devenir un service classique et innovant de PSD-VITATEL pour s'inscrire non pas au rang de ceux qui continuent et répètent mais bien ceux qui anticipent, innovent, et surfent la vague de la télévigilance de demain, une télévigilance empreinte d'une humanité apportée par ses travailleurs et leurs collègues d'un bout à l'autre de la galaxie MC.

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

Le projet DIGITATEL est subsidié par NextGeneration Europe, par le PNRR et le PRW et chapeauté par l'AVIQ.

### LA TELEVIGILANCE

#### À DOMICILE

Grâce à la box VITATEL DOMICILE, avec son bracelet ou son pendentif.



#### À L'EXTÉRIEUR

Grâce aux appareils connectés VITATEL BALADE : le bouton ou la montre.



### LA VEILLE INTELLIGENTE

#### UN ENVIRONNEMENT DISCRET

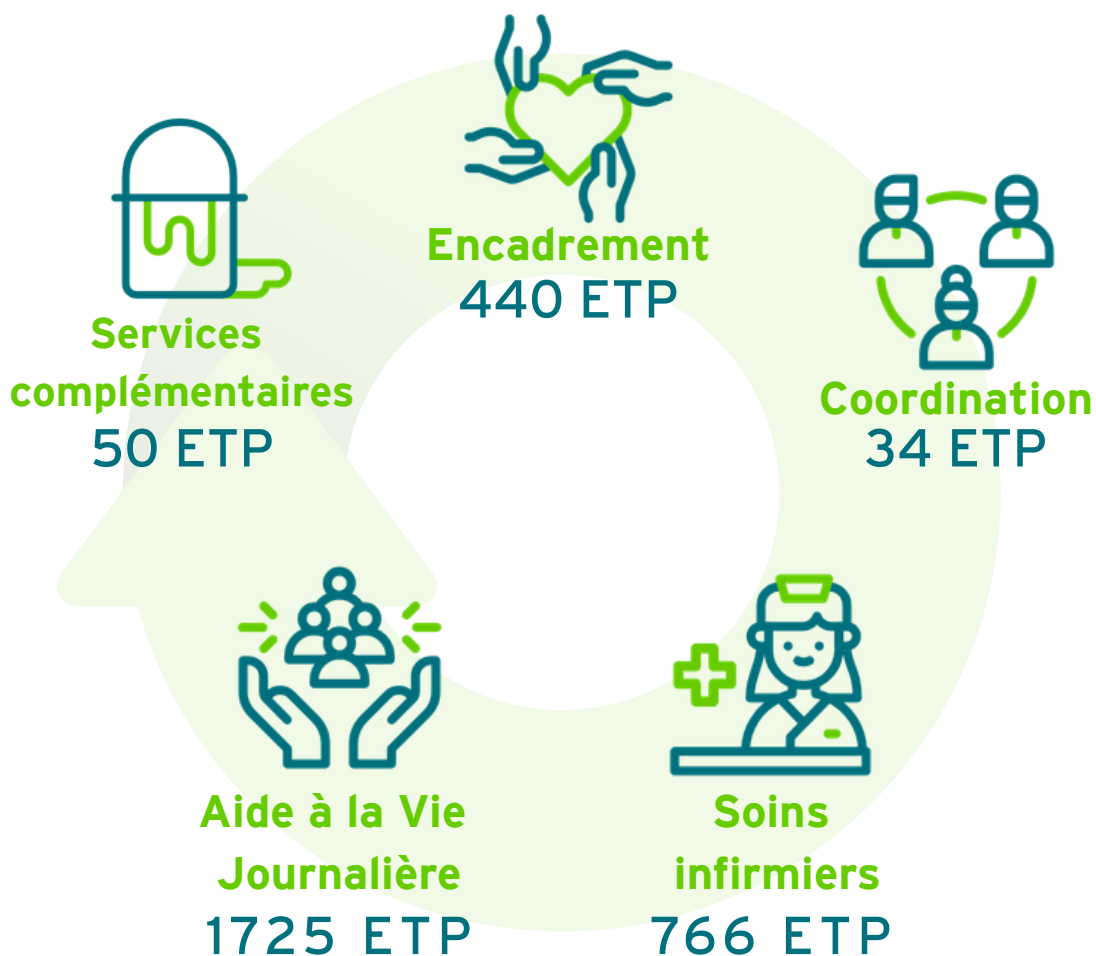


RESPECTUEUX DE VOTRE VIE PRIVÉE



# En quelques chiffres

# LES ASD EN QUELQUES CHIFFRES



**17.980** foyers accompagnés  
+ de **1.183.000** prestations

**30.563** patients suivis  
+ de **2.421.800** visites

## CONTACT :

Fédération de l'Aide & des Soins à Domicile (FASD)  
Rue de Fernelmont, 40-42 · 5020 Namur



[secretariat@fasd.be](mailto:secretariat@fasd.be)



02/735 24 24



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



**AIDE & SOINS  
A DOMICILE**

Partenaire Mutualité chrétienne