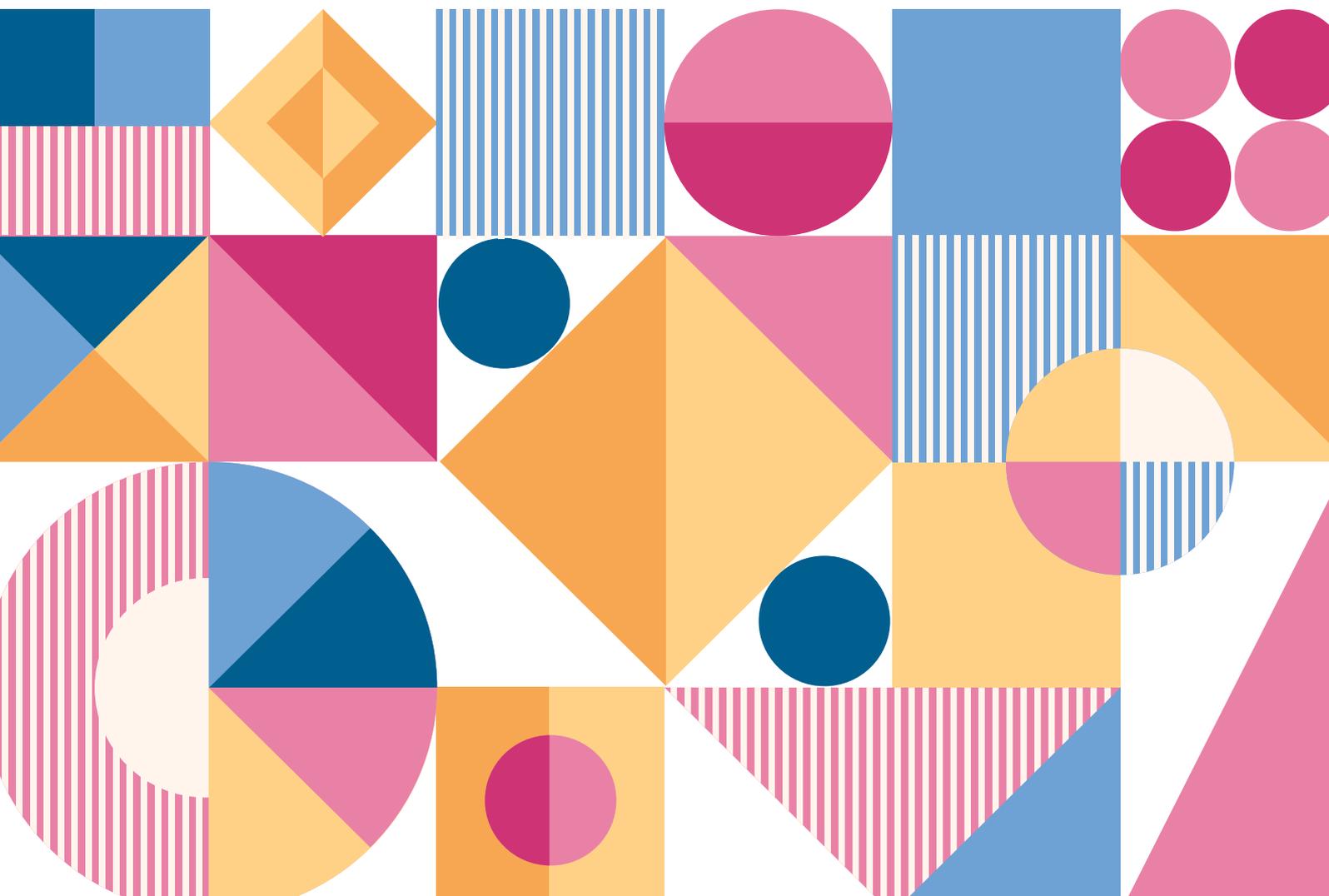


RAPPORT ANNUEL

2023

VISION 2024

www.chirec.be



RAPPORT ANNUEL CHIREC 2023
VISION 2024

TABLE DES MATIÈRES

1

• P 6 - 13 •

LE CHIREC

Quelques chiffres
Spécificités
Organisation médicale
Collaborations et partenariats
Fondations et associations

2

• P 14 - 17 •

QUELQUES FAITS MARQUANTS

3

• P 18 - 31 •

LES GRANDS AXES STRATÉGIQUES DE NOTRE INSTITUTION

Vision du Conseil d'Administration
Message de la Direction Générale
Point de vue du Conseil Médical

4

• P 32 - 37 •

2023 : RETOUR EN IMAGES SUR CERTAINS ÉVÉNEMENTS

5

• P 38 - 45 •

LE CHIREC DANS SA DÉMARCHE VOLONTAIRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

6

• P 46 - 51 •

LE CHIREC VU PAR LES RESSOURCES HUMAINES

7

• P 52 - 73 •

STRUCTURES & ORGANIGRAMMES

Organigramme Administratif
Conseil d'Administration
Conseil Exécutif
Conseil Médical
Organigramme Médical
Accréditations 2023

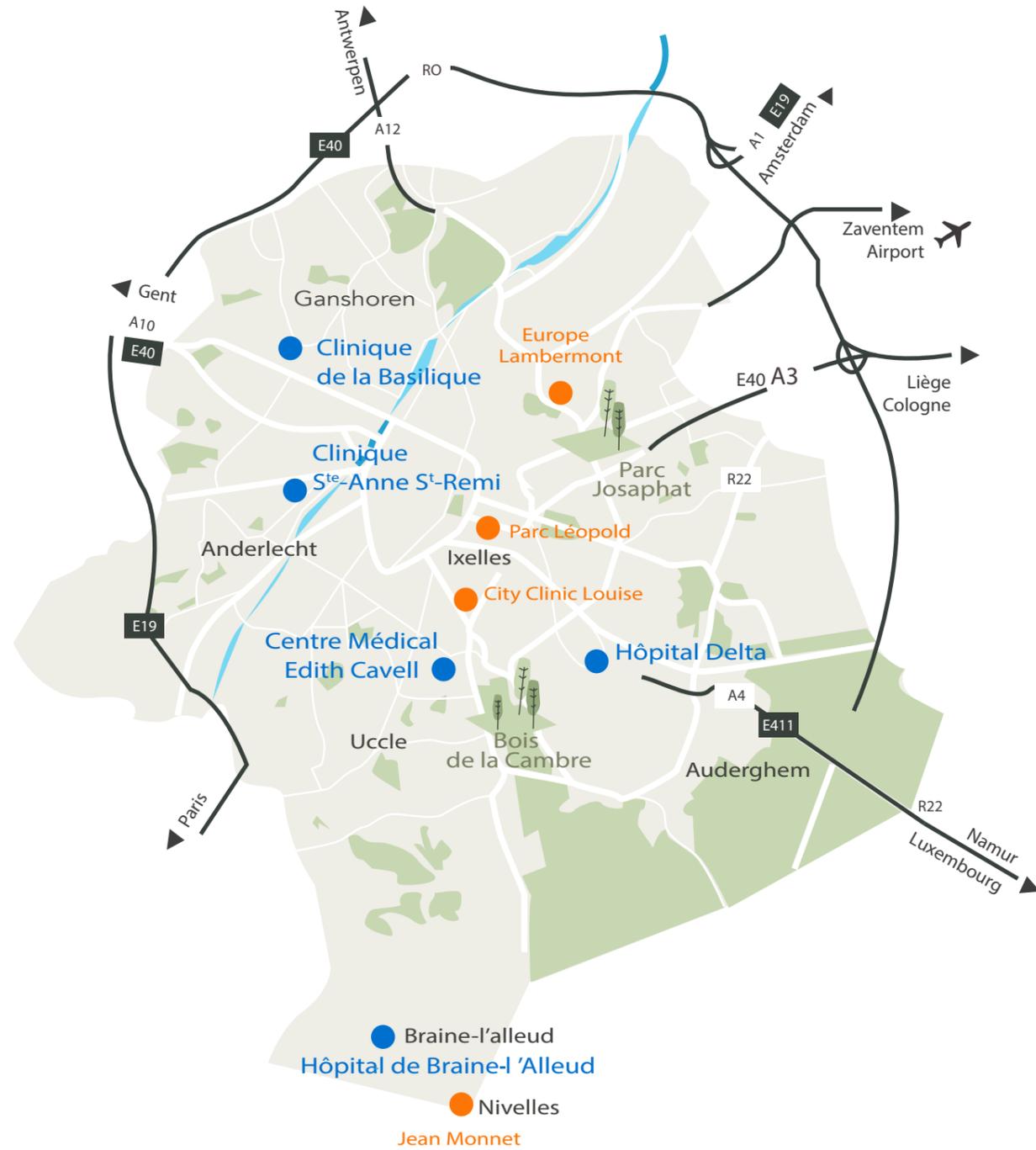
8

• P 74 - 95 •

SITUATION FINANCIÈRE

Mot d'introduction
Indicateurs d'activités
Indicateurs financiers
Forfaits en hospitalisation de jour
Rapport financier
Budget Opérationnel
Attestation du réviseur d'entreprise

PAYSAGE HOSPITALIER CHIREC



LE CHIREC

- Quelques chiffres
- Spécificités
- Organisation médicale
- Collaborations et partenariats
- Fondations et associations

Le **CHIREC**, Centre Hospitalier Interrégional Edith Cavell, est né de fusions successives de plusieurs cliniques et hôpitaux.

Aujourd'hui, trois sites regroupent les activités d'hospitalisation :

- Delta, à Auderghem (500 lits)
- S^{te}-Anne S^t-Remi, à Anderlecht (300 lits)
- Braine-l'Alleud – Waterloo (300 lits)

L'offre de soins de proximité s'appuie également sur un réseau de centres de médecine ambulatoire avec deux sites hospitaliers de jour :

- Le Centre Médical Edith Cavell, à Uccle
- La Clinique de la Basilique, à Ganshoren

Et les centres médicaux :

- Parc Léopold, à Ixelles
- Europe-Lambermont, à Schaerbeek
- City Clinic Louise, à Ixelles
- Jean Monnet, à Nivelles

Quelques chiffres en 2023

1.052

Lits d'hospitalisation



51.243

admissions en hospitalisation classique par an



30 %

de patients hospitalisés en chambre simple



4.770

travailleurs

dont **1.170** médecins



72.388

admissions en unité de jour par an



70 %

de patients hospitalisés en chambre double



700 M €

de chiffre d'affaires

30,6%

admissions par les urgences



1.000.553

consultations et séances de kinésithérapie ambulatoire par an

Spécificités

- Traitements dans l'ensemble des domaines médico-chirurgicaux.
- Personnalisation et qualité des soins.
- Technologie de pointe.
- Prise en charge de tous les patients en respectant les croyances et cultures de chacun.
- Approche médicale pluridisciplinaire.
- Nombreux centres d'excellence et cliniques pluridisciplinaires.
- Collaborations et partenariats.
- Qualité, rigueur, dynamisme, innovation, transparence, disponibilité, humanité.

Organisation médicale

L'organisation médicale s'articule autour de pôles regroupés par grands systèmes d'organes et gérés par un binôme médico-infirmier. Chaque pôle intègre les trajets cliniques, les équipements spécifiques et la collaboration de tous les métiers hospitaliers (médecins, paramédicaux, personnel soignant, ...) autour du patient. Les spécialités médicales, qui ne font pas partie des pôles, sont regroupées en départements et en services isolés.

Les pôles

Pôle locomoteur

- Orthopédie-traumatologie
- Rhumatologie et physiothérapie
- Médecine physique et Réadaptation
- Kinésithérapie

Pôle mère/enfant

- Maternité
- Néonatalogie
- Procréation Médicalement Assistée
- Pédiatrie
- Pédopsychiatrie
- Génétique

Pôle thoracique et vasculaire

- Cardiologie
- Pneumologie
- Chirurgie thoracique
- Chirurgie vasculaire

Pôle viscéral

- Gastro-entérologie
- Chirurgie
- Chirurgie digestive
- Urologie
- Gynécologie

Les départements

- **Anesthésiologie**
- **Biologie clinique**
- **Gériatrie**
- **Imagerie médicale**
 - Radiologie
 - Médecine nucléaire
- **Médecine aiguë**
 - Urgences
 - Soins intensifs
- **Métabolique**
 - Médecine interne
 - Néphrologie / dialyse
 - Endocrinologie
- **Neurosciences**
 - Neurologie
 - Neurochirurgie
 - Neuropédiatrie
 - Psychiatrie / neuropsychologie
 - Algologie / pain clinic
 - Laboratoire du sommeil
- **Oncologie**
 - Radiothérapie,
 - Cliniques oncologiques
- **Ophtalmologie**
- **Tête et cou**
 - ORL
 - Stomatologie
 - Dentisterie
 - Chirurgie cervico-maxillo-faciale

Les services isolés

- Chirurgie plastique
- Dermatologie
- Banque d'os

Fondations et associations

Le CHIREC met un point d'honneur à soutenir les initiatives qui contribuent à la qualification de ses médecins et membres du personnel, ainsi qu'au bien-être de patients et de leurs proches, que ce soit des fondations nées au sein de l'Institution (fondation CHIRAN, fondation Care) ou encore des associations avec lesquelles elle collabore étroitement (Re-source, Etincelle, école René Van Geffel, Early Birth, ...).

La fondation CHIRAN (CHIREC Action for Nursing) permet la formation continue des équipes soignantes dans des domaines ciblés afin d'aider les patients à vivre leur séjour à l'hôpital dans les meilleures conditions.



Fondation CHIRAN
CHIREC Action for Nursing

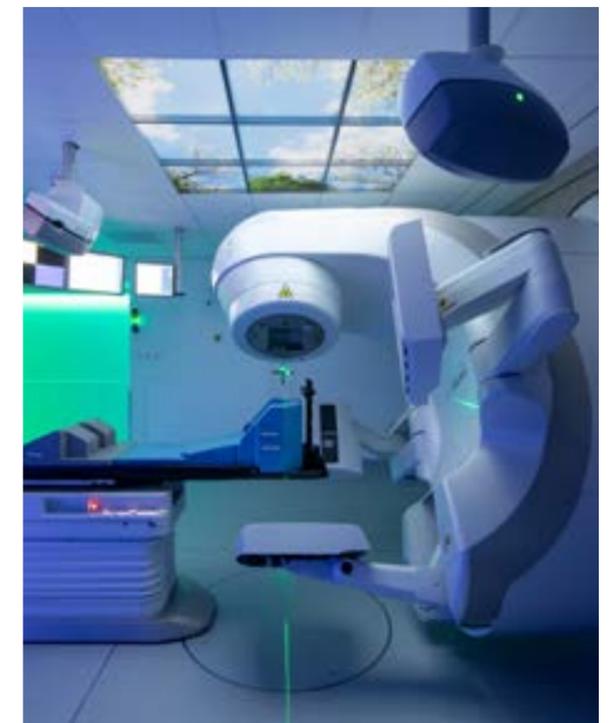


La fondation CARE a pour mission de :

- Soutenir les chercheurs dans leur désir d'innover.
- Mettre au point et améliorer les procédures de diagnostic.
- Évaluer des innovations thérapeutiques.
- Valider certaines procédures et/ou techniques chirurgicales.
- Promouvoir des partenariats médico-scientifiques et technologiques avec d'autres établissements hospitaliers et universitaires, tant belges qu'étrangers.



FONDATION
care



L'association **Re-source** a pour but d'améliorer la qualité de vie de patients atteints d'un cancer, que ce soit au moment du diagnostic, pendant ou après les traitements. L'association accompagne les patients et leurs proches en étant à leur écoute et en leur proposant des activités de ressourcement psychologique, physique et social, données par des professionnels de la santé. Depuis avril 2023, un nouvel espace a été aménagé en face de l'hôpital Delta afin de leur apporter un maximum de confort.



L'association **L'Étincelle** L'Étincelle a pour but d'aider les patients de l'hôpital de Braine-l'Alleud atteints d'un cancer à mieux vivre leur maladie. L'Étincelle organise diverses activités telles que des rencontres, des conférences, des événements festifs,... et offre également aux patients la possibilité de découvrir certains sports ou manières d'être.



L'école **René Van Geffel** est une école spécialisée pour les enfants malades avec ou sans hospitalisation, en convalescence, en mal-être général ou encore en décrochage scolaire. Celle-ci est installée depuis de nombreuses années au sein de l'hôpital de Braine-l'Alleud.



L'association **Early Birth** a pour but de récolter des fonds, directement reversés au Centre Néonatal intensif et non-intensif de l'hôpital Delta. L'entièreté des fonds sert à financer différents projets à destination des familles et des membres du personnel. Early Birth a également pour mission d'informer les familles au sujet de la prématurité et de les tenir au courant des dernières actualités.





2

QUELQUES FAITS
MARQUANTS EN 2023

QUELQUES FAITS MARQUANTS

2023

JANVIER

OCTOBRE

JUIN

MARS

JANVIER

- Le Dr Charles Chatzopoulos est nommé Président du Conseil Médical CHIREC.
- Après les sites Delta et Braine-l'Alleud, c'est au tour de S^{te}-Anne S^t-Remi de recevoir l'accréditation GRACE, acronyme pour Groupe francophone de Réhabilitation Améliorée après Chirurgie. Cette accréditation est accordée aux services chirurgicaux qui ont adopté une série de mesures périopératoires aboutissant à une réhabilitation rapide et améliorée du patient après chirurgie.
- Le Laboratoire de Biologie Clinique du Site S^{te}-Anne S^t-Remi, ainsi que les centres de prélèvements externes qui y sont liés, quittent le laboratoire CEBIODI pour rejoindre celui du CHIREC.
- Le chantier des travaux du Bâtiment F de l'Hôpital de Braine-l'Alleud (ancien bâtiment communal), situé rue Cloquet, arrive à sa fin. Les consultations de gynécologie sont transférées le 30 janvier.
- Les prises de rendez-vous en ligne progressent sur tous les sites du CHIREC.

AVRIL

- Le Pr Elie Cogan, Professeur émérite de Médecine interne et Consultant au Service de Médecine interne à Delta, est nommé Coordinateur de la Recherche Clinique au CHIREC.
- Création d'un jardin de santé sur le site de S^{te}-Anne S^t-Remi, une initiative du personnel du service de Psychiatrie.

JUIN

- Les services de pneumologie et de kinésithérapie de l'Hôpital Delta ont uni leurs forces et leurs équipes à l'occasion du « Walking for life », un événement tout à fait atypique, où ils ont été accompagnés de manière bienveillante pour défier un élément d'une force redoutable : l'eau.
- Formation continue : les membres du personnel soignant ont eu l'occasion de participer à une journée de formation en soins intensifs et soins d'urgence.
- Le service de radiologie de l'Hôpital Delta a accueilli une classe d'élève de 5^e primaire de l'école européenne de Bruxelles, dans le but de leur faire découvrir le scanner, la résonance magnétique et la salle d'angiographie.

JUILLET

- Afin d'optimiser la prise en charge de ses patients, le CHIREC, en collaboration avec la société Awell Health, a développé ses premiers trajets de soins digitaux pour le ligament croisé antérieur en orthopédie, pour la chirurgie bariatrique et pour la prostatectomie totale par robotique en urologie.

SEPTEMBRE

- Lancement du Bike Project sur le site de Delta: les experts de chez Pro Vélo ont proposé une formation théorique et pratique pour maîtriser les techniques et acquérir la confiance nécessaire pour se déplacer à vélo en ville en toute sécurité. Une vingtaine de nos membres du personnel ont eu l'occasion de tester le vélo de leur choix pour expérimenter leurs trajets domicile-travail, et ce pendant 2 semaines.
- Le centre médical Europe-Lambermont a organisé son premier vernissage « L'art & guérir ». L'occasion de découvrir des œuvres réalisées par nos artistes chirequiens.

OCTOBRE

- Lancement de la Clinique de l'endométriase sur le site Delta. Un trajet de soins mis au point en réponse à la demande croissante de prise en charge de cette pathologie complexe, par le Dr Valérie Buyck, gynécologue et coordinatrice de la clinique.
- Le bâtiment F de l'Hôpital de Braine-l'Alleud est inauguré.
- La Fondation CHIRAN organise une soirée cinéma au Kinopolis Imagibrairie. Les dons récoltés ont servi à financer l'installation d'une TRAINING ROOM dont l'objectif est de permettre l'entraînement en conditions quasi réelles des situations de soins particulières aux membres du personnel soignant.
- L'illustrateur Philippe Geluck, aka «Docteur G.», a présenté sa nouvelle affiche, destinée à promouvoir la bienveillance obstétricale au service de la maternité du site Delta.

NOVEMBRE

- Les locaux de consultations du service d'ophtalmologie du site S^{te}-Anne S^t-Remi sont complètement repensés afin d'offrir le meilleur accueil possible aux patients et de faciliter leur prise en charge au sein du service.
- Lancement de la Clinique Intégrée de l'Alimentation sur le site de Delta, offrant une prise en charge, en équipe multidisciplinaire, de tout individu adulte qui souhaite faire le point sur ses habitudes alimentaires auprès de professionnels de la santé.
- Le département infirmier du CHIREC organise sa 18^e journée des cadres. Le sujet cette année : la bienveillance dans tous ses états.
- Lancement de l'application iTransport à l'Hôpital Delta, un programme de transport informatisé des patients.

DÉCEMBRE

- Renouvellement du label IHAB (Initiative Hôpital Amis des Bébé) pour l'Hôpital Delta.
- L'hôpital de Braine-l'Alleud organise sa première journée consacrée à l'approche intégrative de la douleur chronique.



3

**LES GRANDS AXES STRATÉGIQUES
DE NOTRE INSTITUTION**

*Vision du Conseil d'Administration, Dr Nicolas Daoud
Message de la Direction Générale, Dr Philippe El Haddad et Dr Benoît Debande
Point de vue du Conseil Médical, Dr Charles Chatzopoulos*

VISION

DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cohésion et engagement exemplaires

La collaboration entre tous les membres du CHIREC a permis à notre institution de maintenir un bon positionnement dans le secteur des soins de santé, comme le souligne l'analyse sectorielle annuelle MAHA, le bulletin de la santé financière des hôpitaux réalisé par Belfius Strategic Research.

La cohésion entre nos différents collaborateurs autour d'objectifs communs a généré une activité médicale importante et de qualité. L'engagement de nombreux nouveaux médecins et professeurs de renom témoigne de notre attractivité. L'enquête de satisfaction des patients confirme que le CHIREC demeure une référence en matière de qualité des soins et de relation personnalisée entre les patients et les médecins.

Cependant, bien que tous les signaux soient au vert actuellement et que notre groupe hospitalier se porte bien, nous devons rester vigilants face aux nouvelles mesures successives prises par le gouvernement en matière de santé.

Le Conseil d'Administration tient à saluer les nombreux efforts déployés par l'ensemble du personnel, les médecins et les directions de tous les sites et centres médicaux du CHIREC.



Dr Nicolas DAOUD
Président du Conseil d'Administration



Axes stratégiques 2024

Les objectifs fixés en 2023 en matière de politique, d'investissement et de collaboration entre hôpitaux ont tous progressé à des rythmes variés :

- Obtention des subsides de l'AVIQ pour la future construction du site de Braine-l'Alleud.
- Reconversion du Centre Médical Edith Cavell en centre de jour chirurgical, approbation du plan financier et début des travaux.
- Finalisation du plan financier du laboratoire de Delta Ouest et lancement du projet.
- Modification du bail de location pour le Centre Médical du Parc Léopold.
- Mise en place d'une politique de sécurité de l'information, d'une politique générale (identité, accès, gestion des incidents,...) et de la gestion des risques.



Nous continuons à les soutenir tout en ajoutant pour l'année 2024 les axes stratégiques suivants :

- S'interroger sur les défis posés par l'intelligence artificielle dans le monde hospitalier et voir comment cela pourrait se traduire au niveau du CHIREC.
- Rester vigilants face aux cyberattaques.
- Insister sur l'importance du respect et la reconnaissance entre tous (patients, personnel, médecins).
- Soutenir le CHIREC dans sa démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- Augmenter la visibilité de la Fondation CARE grâce à de nouvelles nominations pour renforcer son rôle de promouvoir la recherche scientifique et les relations humaines au sein du CHIREC.
- Soutenir la Fondation Chiran, l'asbl Re-source, l'asbl Earlybirth,...

Afin de réaliser ces objectifs, le CA collabore étroitement avec le Conseil Médical et le Conseil Exécutif.

Nominations 2024

Le CA a nommé les nouveaux directeurs pour Delta et les centres médicaux Edith Cavell/ City Clinic. Le Dr Jean-François Annaert et le Dr Gilbert Bejjani succéderont au Dr Michel Dewever le 1^{er} janvier 2025.

Le CA se réjouit également de la nomination du Pr Ahmad Awada, médecin oncologue, en qualité de médecin directeur du CCI et chef du département oncologie, succédant au Pr Thierry Velu.

Le CA remercie infiniment le Dr Dewever et le Pr Velu pour leur immense implication au sein du CHIREC et souhaite aux nouveaux élus de trouver pleine satisfaction dans leurs nouvelles fonctions.

MESSAGE

DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Soutenue par le Conseil d'Administration et en concertation avec le Conseil Médical, la Direction Générale relève les défis propres à l'institution et mène à bien le plan stratégique prévu pour ces prochaines années. Elle développe les différents sites tout en optimisant leur fonctionnement, tant sur le plan médical, humain qu'immobilier, toujours dans le but de prodiguer des soins personnalisés de la plus haute qualité aux patients.

Les projets en développement sur nos différents sites

Hôpital Delta

Endoscopie

9 chambres supplémentaires ont été ouvertes.

Coronarographie

5 chambres coronaires supplémentaires se sont ouvertes à proximité de la salle de coronarographie.

Déménagement du laboratoire

dans les bâtiments de Delta Ouest, ce qui permettra d'aménager une nouvelle unité de soins de **30 lits**, au 4^{ème} étage de l'hôpital.

Une demande de subventions à la Fondation Roi Baudouin pour l'aménagement d'un nouveau **parking vélos sécurisé de 140 places** pour les membres du personnel a été introduite en 2023. 100% des financements demandés ont été obtenus. L'inauguration est prévue pour l'été 2024.



Dr Benoît DEBANDE
Directeur Général Administratif et Financier



Dr Philippe EL HADDAD
Directeur Général Médical

Centre Médical Edith Cavell

Un centre de jour chirurgical ouvrira à Cavell en 2025. Quatre salles d'opération, deux salles d'endoscopie, une salle de réveil et 15 lits de jour y seront aménagés. Nous serons en mesure d'offrir une prise en charge accrue à nos patients d'Uccle et des communes avoisinantes. Ce projet va également permettre de libérer des lits sur le site de Delta pour soigner les pathologies les plus lourdes.

Notons que nos autres centres médicaux continuent à bien remplir leur fonction d'offre de soins de proximité en répondant au mieux aux attentes des patients.



Hôpital de Braine-l'Alleud

Le bâtiment F de l'hôpital de Braine-l'Alleud a été inauguré en octobre 2023. Ancienne maison communale, celui-ci abrite désormais le Centre de Procréation Médicalement Assistée, les consultations de gynécologie, les services de revalidation ambulatoire et de kinésithérapie ainsi que l'École du dos. À ces services, se sont rajoutées des salles de réunion afin d'y organiser notamment des congrès réunissant médecins généralistes et spécialistes.

Par ailleurs, un projet d'une plus grande envergure va permettre à notre site du Brabant wallon de maintenir son leadership : celui de rénover l'hôpital actuel et de l'étendre par le bâtiment de l'ancienne usine Klimis. En avril 2023, une demande de financement, dans le cadre du plan quinquennal, a ainsi été introduite auprès de l'AVIQ afin d'avancer concrètement sur ce projet.

Le verdict est enfin tombé : un peu plus de 60 millions d'euros ont été octroyés. Un comité de pilotage, composé des différentes directions de l'hôpital (médicale, nursing, administrative et financière, infrastructures, logistique) se réunit à présent pour mettre en place l'élaboration de ce nouveau défi. L'objectif est d'achever ce bâtiment à l'horizon 2030 afin d'y accueillir l'hospitalisation classique.



Interview du Dr Marie Vanhove
Médecin-chef de site

Clinique S^{te}-Anne S^t-Remi

L'activité médicale rencontre actuellement un réel essor tant en hospitalisation classique qu'en hospitalisation de jour. Le renouvellement des services de pédiatrie et des urgences y ont grandement contribué. Ces bonnes nouvelles nous ont encouragés à poursuivre nos investissements dans les infrastructures.

Des rafraîchissements successifs, des mises en conformité et des adaptations ont été entrepris. Les services des urgences, d'ophtalmologie et l'hôpital de jour oncologique ont été complètement repensés. Ces unités permettent aujourd'hui d'offrir le meilleur accueil possible aux patients et de faciliter leur prise en charge. Les couloirs desservant le quartier opératoire ont également été réaménagés avec un nouvel accès depuis l'hôpital de jour. Parmi les projets à venir, relevons :



- **Le réaménagement du -1** afin d'améliorer le fonctionnement général de l'hôpital : vestiaires adaptés, optimisation des services support, ateliers techniques mis aux normes de sécurité et, enfin, modernisation du restaurant d'entreprise.
- **Le réaménagement et la rénovation en profondeur du hall d'entrée** afin d'améliorer le flux patient et l'attractivité de l'hôpital.
- Au niveau de l'activité médicale, **un nouveau service d'endocrinologie** s'installera dans le pavillon et **le service de dialyse** sera agrandi pour assurer l'augmentation de son activité.

L'activité médicale du CHIREC en pleine croissance

L'activité médicale du CHIREC ne fait que croître. Cette forte augmentation confirme par ailleurs notre alignement avec le virage vers les soins ambulatoires. Notre institution maintient par conséquent une position de premier plan dans le secteur des soins de santé, comme le souligne l'analyse sectorielle annuelle MAHA, le bulletin de la santé financière des hôpitaux réalisé par Belfius Strategic Research. Grâce à ces bons résultats, le CHIREC peut continuer à investir tant en matériel médical qu'en infrastructures afin d'améliorer l'accueil et la qualité des soins des patients.

Nombreux sont les médecins qui ont été accrédités, dont d'importantes pointures. Nous sommes fiers de savoir que notre institution attire, grâce à l'ampleur de nos projets, de nouveaux talents médicaux. Continuons à offrir à l'ensemble de nos patients des soins de haute qualité ainsi qu'une médecine personnalisée dans une approche multidisciplinaire coordonnée ! Qualité, respect, rigueur, dynamisme, innovation, disponibilité, humanité, ouverture : telles sont les valeurs préconisées par notre institution qu'il ne faut en aucun cas perdre de vue.

Le projet « expérience patient »

Toujours dans l'idée de placer le patient au centre de nos préoccupations et de pouvoir le laisser maître dans ses choix, un nouveau projet a vu récemment le jour : l'expérience patient.

L'expérience patient, ce sont toutes les interactions entre les patients, leurs proches et notre organisation de santé, qui peuvent influencer leur perception de la qualité de prise en charge tout au long de leur parcours de santé. Cela nous amène à considérer chaque patient avec ses propres valeurs, au-delà de sa seule condition médicale. La culture du CHIREC, qui défend une médecine personnalisée, nous met tout à fait en phase avec les concepts de l'expérience patient.

Dans un premier temps, ce projet se déploiera dans le domaine administratif des trois sites hospitaliers. Si l'expérience est concluante, l'objectif sera de pouvoir l'étendre dans d'autres secteurs de l'institution avec l'implication forte de nos collaborateurs et médecins. En effet, nous avons tous un rôle crucial à jouer pour améliorer sans cesse l'expérience patient au CHIREC.

Nouvelles nominations

Un changement de direction pour Delta, Cavell et la City Clinic est prévu pour le 1^{er} janvier 2025. Nous tenons à remercier chaleureusement le Dr Michel Dewever pour son immense implication dans la gestion de ces sites. Le Dr Jean-François Annaert prendra la direction de Delta. Son expérience, en tant qu'ancien président du Conseil Médical et membre du comité de pilotage de Delta, sera un atout précieux pour l'institution. Par ailleurs, le Dr Gilbert Bejjani assumera la direction de Cavell et de la City Clinic. Sa riche expérience, en tant que directeur actuel de la Clinique de la Basilique, ne pourra que renforcer le développement de ces deux centres médicaux.

La fin du deuxième mandat des pôles et départements

Notre organisation médicale, créée en 2014 et caractérisée par la création des pôles médico-infirmiers et départements, a grandement facilité le fonctionnement de notre institution. Nous restons convaincus que les rôles cumulés de médecin et de gestionnaire sont compatibles et que la collaboration entre l'administratif, le médical et le personnel soignant est indispensable pour le partage d'une vision commune. Cet organigramme médical renouvelable tous les cinq ans, sera modifié en octobre 2024. Forts de notre expérience de ces dix dernières années, le profil des fonctions sera adapté en vue de toujours s'améliorer.

Nous avons par ailleurs le plaisir d'annoncer la nomination du Pr Ahmad Awada, médecin oncologue, en qualité de Médecin Directeur du CHIREC Cancer Institute (CCI) et Chef de Département Oncologie, succédant ainsi dans ces fonctions au Pr Thierry Velu. Nous tenons à remercier chaleureusement le Pr Velu pour son dévouement tout au long de son mandat de Chef de Département. Son esprit d'équipe et sa collaboration exceptionnelle ont fait du CCI une référence médicale dans le traitement de l'oncologie. Nous souhaitons au Pr Awada de trouver pleine satisfaction dans ses nouvelles fonctions.

Une gestion financière solide

Rigueur, vigilance et proactivité restent nos principaux mots d'ordre dans la gestion financière. Trouver une juste balance entre les charges, les achats et l'activité, avoir suffisamment de recettes pour permettre le financement des nouvelles procédures, pouvoir approuver une demande d'investissement couteuse mais justifiée, veiller à maintenir un équilibre entre les prélèvements des honoraires et le maintien des effectifs, tels sont nos défis quotidiens tout en maintenant une qualité de soins optimale. Tout est ainsi analysé en veillant constamment à respecter l'éthique, la parfaite transparence et l'honnêteté.

Au niveau administratif

Parmi tout ce qui a été réalisé, retenons principalement la prise de rendez-vous en ligne. Depuis janvier 2023, elle est désormais déployée sur tous les sites dans les différentes spécialités. C'est d'ailleurs avec une grande satisfaction que nous observons une croissance exponentielle de cet outil. En 2024, il est prévu de l'étendre à la prise de rendez-vous en radiologie et en téléconsultation.



C'est ensemble, médecins, infirmiers, administratifs, tous unis par la même volonté, que nous pourrions maintenir notre positionnement bien reconnu dans le secteur des soins de santé. Continuons à prodiguer des soins personnalisés de la plus haute qualité, préservons nos spécificités et relevons les défis que l'avenir nous réserve en veillant au bien-être au travail !

Nous sommes fiers de pouvoir compter sur tous nos collaborateurs qui exercent un travail remarquable et donnent le meilleur d'eux-mêmes pour l'Institution. Nous les remercions pour leur remarquable professionnalisme et pour leur esprit de solidarité.

POINT DE VUE DU CONSEIL MÉDICAL

L'année 2023 a été marquée par la reprise de l'activité après les crises liées au Covid et à l'inflation énergétique. La réussite du CHIREC est assurée grâce aux efforts de chacun : médecins, infirmières, kinésithérapeutes, secrétaires et tous les autres membres du personnel. Le Conseil Médical (CM) félicite et remercie chacun pour son engagement au service de nos patients.

Réalisations 2023

Sujets abordés en réunion

- Accueil et présentations des nouveaux membres du CM CHIREC.
- Rappel de la loi hospitalière et des missions du CM.
- Mode de fonctionnement et règles de bienséance pendant les réunions.
- Honoraires de disponibilité.
- Ventilation du solde de l'enveloppe 2021 au profit des Fondations CARE et CHIRAN.
- Nomination d'un membre du CM au Comité scientifique de CARE.
- Révision du texte-cadre de gestion des honoraires de disponibilité : proposition d'un pourcentage destiné à une aide financière pour participer à des congrès ayant une plus-value pour le CHIREC.
- Appel à projets médico-chirurgicaux des services du CHIREC.
- Nomination des membres du CM à la Commission Financière.
- Cotisations au CM.
- Approbation du ROI du CM.
- Rapport de la Commission Financière.
- Association Belge des Présidents de Conseils Médicaux (ABPCM): appel à cotisation.
- Lettre de félicitations et de remerciements aux Confrères qui quittent le CHIREC en fin de carrière.
- All-in-one-place littérature pour le CHIREC : intérêt et financement.

Demande d'avis

- Création d'un nouveau pseudocode pour des implantations ICL en ophtalmologie.
- Prolongation du mandat du Dr Michel Dewever en tant que médecin-chef du site Delta.
- Demande d'avis renforcé pour fin de collaboration et audition du Dr S.K.
- ROI du service de médecine physique et réadaptation, site Delta.
- Avis renforcé quant à la nouvelle organisation du service de pédiatrie, site S^{te}-Anne S^t-Remi.
- ROI des services de cardiologie, anesthésie, neurologie, gynécologie, kinésithérapie, pneumologie, revalidation, urologie, orthopédie, ORL pour le site S^{te}-Anne S^t-Remi.
- Demande d'avis renforcé pour fin de collaboration et audition du Dr T.B.
- Demande d'avis renforcé pour fin de collaboration et audition du Dr V.P.
- Nomination du nouveau chef de service de pédiatrie, site Braine-l'Alleud.
- ROI du service de neurologie, site Delta.
- Demande d'avis renforcé pour fin de collaboration et audition du Dr J.L.
- Nomination du Dr Wassim El Bitar en tant que chef de service de pédiatrie, site S^{te}-Anne S^t-Remi.
- Demande d'avis renforcé pour avertissement et audition du Dr K.E.
- Nomination du Dr Moustapha Hamdi en tant que chef de service de chirurgie plastique, site Delta.

Invités

- M. Grégoire Hautain : Gestion financière des PGs.
- Dr Jean de Hemptinne : Fondation CARE : études en cours.
- Pr Elie Cogan : Directeur de recherche clinique CHIREC.
- Mme Isabelle Cambier : Bilan financier de la Fondation CHIRAN.
- Dr Carole Schirvel : Le point sur les infections nosocomiales.
- Dr Carole Olive et Mme Camille De Bonhome : Projet d'ateliers d'art-thérapie en pédiatrie, site Delta.
- Dr Gabrielle Clermont : Projet de mesures AFI, service de cardiologie, site Braine-l'Alleud.
- Dr Valérie Gangji : Projet de capillaroscopie, pluridisciplinaire, site Delta.
- Dr Joe Kadou : Projet de vidéonystagmoscope, service des urgences, site Delta.
- Dr Benoît Debande : Modification des listes A et B des interventions en One-Day : obligations et implications financières pour le CHIREC.
- Pr Magali Pirson et Pr Pol Leclercq : Réforme du financement des hôpitaux et de la nomenclature.
- Dr Benoît Debande : Augmentation des primes d'assurance RC professionnelle.
- Dr Bruno Vandermeersch et Dr Rodolphe Van Wijnendaele : Comité Scientifique CHIREC.



Dr Charles CHATZOPOULOS
Président du Conseil Médical

- Mme Isabelle Cambier : Projet « mannequin d'entraînement » pour la training room.
- Dr Brigitte Sepulchre : Projet de prestations de chant en néonatalogie, site Delta.
- Dr Yves De Gheldre : Projet scan veineux, laboratoire.
- Drs Sallah Ouertani, Max Lonneux, Sanjiva Pather, Yvan De Merlier et Jan Defrancq : Point sur le service de radiodiagnostic et d'imagerie, CHIREC.
- Dr Benoît Debande : Assurance RC professionnelle, suivi du dossier.

Participation et collaboration

- Conseil d'Administration
- Comité de Suivi stratégique
- Comité d'Audit
- Conseil Exécutif élargi

Perspectives 2024

Le rôle du CM est de favoriser et d'évaluer de façon permanente la qualité de la médecine pratiquée à l'hôpital. Promouvoir l'esprit d'équipe et la collaboration non seulement entre médecins mais également avec le personnel infirmier et paramédical est primordial. Une attention particulière doit être apportée envers le médecin traitant du patient. Il faut continuer à stimuler les activités à caractère scientifique, d'autant que nombreux sont les médecins spécialistes en formation, au sein du CHIREC.

Missions générales du CM

Le CM veille à ce que les médecins hospitaliers collaborent à des mesures propres à :

- Favoriser et évaluer de façon permanente la qualité de la médecine pratiquée à l'hôpital.
- Promouvoir l'esprit d'équipe entre les médecins hospitaliers.
- Favoriser la collaboration avec les autres membres du personnel hospitalier et, en particulier, avec le personnel infirmier et paramédical.
- Promouvoir la collaboration entre les médecins de l'hôpital et d'autres médecins, en particulier le médecin traitant de chaque patient.
- Stimuler les activités médicales à caractère scientifique.



Compétences du CM

Le CM donne au gestionnaire un avis sur les matières suivantes :

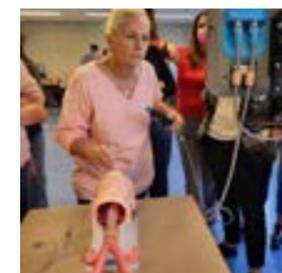
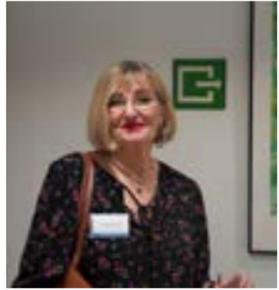
1. La réglementation générale régissant les rapports juridiques entre l'hôpital et les médecins hospitaliers.
2. Le règlement relatif à l'organisation et à la collaboration de l'activité médicale à l'hôpital.
3. La fixation et la modification du cadre du personnel médical.
4. La nomination du médecin-chef.
5. La nomination ou la désignation des médecins chefs de service.
6. L'admission, l'engagement, la nomination et la promotion des médecins hospitaliers.
7. La révocation des médecins hospitaliers, sauf révocation pour motif grave.
8. Les autres sanctions à l'égard des médecins hospitaliers.
9. Les prévisions budgétaires annuelles relatives à l'activité médicale de l'hôpital.
10. La détermination des besoins en équipement médical et la fixation des priorités dans les limites des possibilités budgétaires fixées par le gestionnaire.
11. L'acquisition, le renouvellement ainsi que les grosses réparations de l'appareillage médical financé directement, en totalité ou en partie, à charge des honoraires.
12. Les conventions passées avec des tiers, ayant une incidence sur l'activité médicale à l'hôpital.
13. La création de nouveaux services médicaux, la modification, le dédoublement et la suppression de services médicaux existants.
14. La construction et la transformation de l'hôpital ou le changement d'affectation de locaux pour autant qu'ils aient une répercussion sur l'activité médicale.
15. Le changement de régime concernant l'accès de médecins hospitaliers à l'activité médicale de l'hôpital.
16. Le cadre du personnel infirmier et paramédical, y compris les qualifications requises dans ce cadre.



4

**2023 : RETOUR EN IMAGES
SUR CERTAINS ÉVÉNEMENTS**







LE CHIREC

DANS SA DÉMARCHE VOLONTAIRE
DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES



Mme Lauriane TRIBEL
Chargée de projets RSE



Dr Benoît DEBANDE
Directeur Général Administratif et Financier

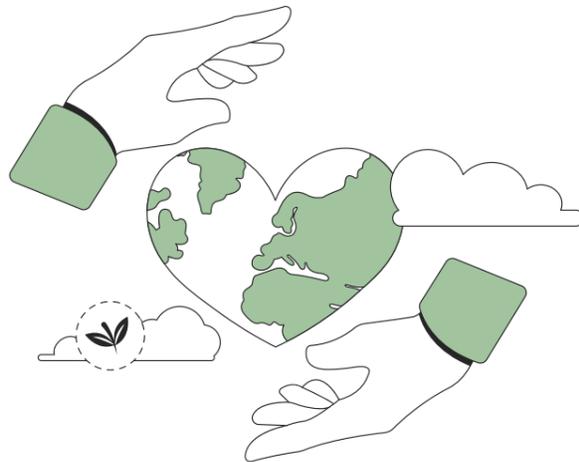
LE CHIREC DANS SA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Le CHIREC s'est engagé à intégrer les principes du développement durable au cœur de ses activités afin de participer au développement équitable et vivable de la société tout en minimisant son impact sur l'environnement.

Mettons en lumière les actions et les progrès réalisés au cours de l'année écoulée en matière de durabilité.

Il s'agit de :

1. L'optimisation des **performances énergétiques** de nos institutions ;
2. L'amélioration et l'optimisation de la **gestion des déchets** ;
3. L'encouragement des collaborateurs à privilégier la **mobilité douce** pour se rendre au travail ;
4. L'accompagnement de nos **maternités** dans une démarche éco-responsable.



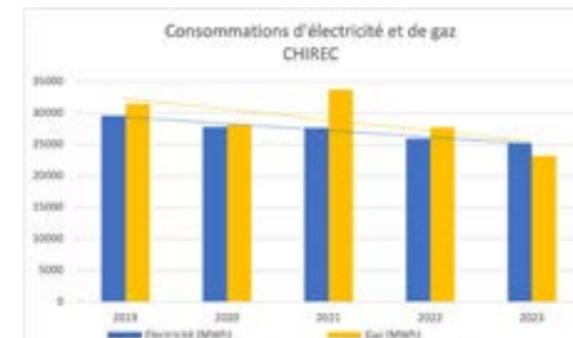
L'énergie au CHIREC

En 2023, nous avons consommé 25215 MWh d'électricité. Nous pouvons observer une diminution de 15% sur les cinq dernières années. Grâce à nos panneaux solaires thermiques et photovoltaïques, nous avons économisé 503,41 MWh, soit l'équivalent de la consommation de plus de 140 ménages belges¹.

Pour le gaz, nous avons consommé 23249 MWh. Une diminution de 26% a pu être observée sur les cinq dernières années, soit l'équivalent de la consommation de 486 ménages² en moins depuis 2019.

Les neuf sites du CHIREC ont consommé en 2023, 132743 m³ d'eau dont 20% (21975 m³) étant de l'eau de pluie, soit l'équivalent de 228 ménages³ économisés grâce à l'utilisation de l'eau de pluie.

Depuis octobre 2023, une deuxième personne a été engagée afin de suivre la gestion de la politique énergétique du CHIREC. Les deux responsables 'Energie' veillent au quotidien à optimiser le fonctionnement des installations ainsi qu'à assurer une diminution constante de nos consommations par une multitude d'actions et investissements.



Les déchets au CHIREC

En 2023, nous avons pu observer une diminution de 15% des déchets résiduels (déchets B1 dans le secteur médical, assimilables aux déchets ménagers), une augmentation de 10% des papiers/cartons et la quantité de PMC récoltée a triplé.

Ces variations s'expliquent grâce à la mise en place de la filière des biodéchets pour les restes organiques des restaurants d'entreprise et des plateaux repas des patients, ainsi qu'un tri plus effectif dans les unités de soins et les départements de l'hôpital. En effet, la procédure de tri des déchets a été actualisée en collaboration avec le service de prévention des infections, le département opérationnel et la pharmacie. Des affiches de tri claires et visuelles ont été réalisées afin d'optimiser et de faciliter le tri pour les collaborateurs. De plus, des formations sont données pour expliquer les enjeux du tri des déchets et répondre aux questionnements du personnel.

Les contenants à usage unique « take away » ont été supprimés dans tous les restaurants d'entreprise du CHIREC. Les collaborateurs ont la possibilité d'apporter leurs propres contenants s'ils désirent manger en dehors du restaurant. Le CHIREC propose également à l'achat des contenants réutilisables de bonne qualité.

Les gobelets à usage unique avaient été supprimés dans les services administratifs de nos hôpitaux en 2022, nous avons fait de même aux quartiers opératoires. L'utilisation de gourdes, de verres en verre et de tasses est encouragée et des fontaines à eau filtrée sont installées sur tous nos sites. En un an, nous avons pu observer une diminution de 15% de gobelets à usage unique.



¹ La consommation moyenne d'électricité par an d'un ménage belge s'élève à 3,5 MWh selon le CREG.

² La consommation moyenne de gaz par an d'un ménage belge s'élève à 17 MWh selon le CREG.

³ La consommation moyenne d'eau par an d'un ménage belge s'élève à 96 m³ selon Aquawal.

Le projet 'Eco-maternités' du CHIREC

Un cycle de formations en santé environnementale appliquée aux domaines de la fertilité, de l'obstétrique, de la pédiatrie et de l'oncologie a été organisé pour les collaborateurs. Selon l'OMS, la santé environnementale comprend les aspects de la santé humaine, y compris la qualité de la vie, qui sont déterminés par les facteurs physiques, chimiques, biologiques, sociaux, psychosociaux et esthétiques de notre environnement. La grossesse, la petite enfance et la puberté représentent des périodes de vulnérabilité particulière vis-à-vis des polluants environnementaux dont les perturbateurs endocriniens. Ces modules ont permis d'éclairer sur les concepts théoriques mais aussi pratiques de la santé environnementale pour également permettre de mieux informer les patient.e.s.

Nous avons débuté une analyse des produits de soin et du matériel utilisé en maternité et en néonatalogie. Cette analyse se poursuivra en 2024 en vue de limiter l'exposition aux substances préoccupantes dont les perturbateurs endocriniens.



La mobilité au CHIREC

Certains membres du personnel de l'Hôpital Delta ont eu la chance de pouvoir participer à The Bike Project, en collaboration avec l'asbl Pro Vélo, dans le but de développer la pratique du vélo. Dans ce cadre, plusieurs actions visant à inciter l'usage du vélo pour les déplacements des employés ont été mises en place. Une trentaine de vélos ont été mis à disposition pendant trois semaines afin qu'ils puissent tester ce moyen de transport pour leurs déplacements domicile-travail. Une formation théorique et pratique à la conduite du vélo en ville a été donnée, des ateliers de sensibilisation au vol de vélos ont été organisés avec la police d'Auderghem, et les collaborateurs ont pu participer gratuitement à une balade guidée à vélo dans la ville de Bruxelles.

Des bornes de réparation ont également été installées sur nos trois sites hospitaliers.

Afin de promouvoir le bien-être du personnel par l'activité physique et renforcer la cohésion d'équipe, un challenge sportif sur 4 semaines a été organisé sur la thématique du développement durable. Quizz, missions d'équipe, défis photos, cette initiative dynamique a permis de faire adopter de nouveaux comportements et de renforcer l'esprit d'équipe entre les différents métiers du CHIREC.



Vidéo Bike Project de l'Hôpital Delta

En plus de ces axes de travail, plusieurs actions ont été mises en œuvre dans les thématiques suivantes :

L'alimentation au CHIREC

Afin de promouvoir l'artisanat local, nous avons débuté un partenariat avec Belinbox, une alternative à l'offre proposée par les distributeurs automatiques de boissons et de snacks. Dans les distributeurs Belinbox, tous les produits sont fabriqués en Belgique, la plupart bio, équitables et parfois même sans gluten. Nos trois sites hospitaliers en sont pourvus ainsi que notre polyclinique de Nivelles.



De plus, un nouveau concept a vu le jour dans les restaurants d'entreprise du CHIREC : le Veggielicious. Un jeudi par mois, l'offre dans nos quatre restaurants d'entreprise (Delta, S^{te}-Anne Sⁱ-Remi, Basilique, Braine-l'Alleud) est entièrement végétarienne. Sachant que 12% des émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique sont causées par l'élevage, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) appelle à une diminution de la consommation de viande⁴, et ce pour une planète et une santé humaine durables.

Nous suivons également le gaspillage alimentaire issu des restaurants d'entreprise afin de mettre en place des actions pour le réduire au maximum.

⁴ Food and Agriculture Organization of the United Nations, Pathways towards lower emissions - A global assessment of the greenhouse gas emissions and mitigation options from livestock agrifood systems, Rome, 2023.

Les achats au CHIREC

Un référent RSE au service achats a été nommé pour accélérer l'intégration de critères durables dans notre politique d'achats. De plus, une déclaration d'intention a été éditée en collaboration avec 4 hôpitaux bruxellois (le CHU Saint-Pierre, les hôpitaux Iris Sud, les Cliniques Universitaires Saint-Luc et les Cliniques de l'Europe) et l'association Health Care Without Harm à l'intention des fournisseurs pour une plus grande transparence de leurs produits ainsi qu'un partage d'informations clés pour nous permettre de réaliser des achats plus durables.

Une meilleure collaboration entre fournisseurs et acheteurs permettrait une réduction des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux. Un appel a également été lancé à l'Union Européenne afin d'apporter plus de soutien aux hôpitaux dans ce combat pour plus de durabilité dans les achats du secteur des soins de santé.

Le soutien du CHIREC dans la lutte contre la précarité menstruelle

Le coût des protections peut s'avérer important, d'autant plus chez les femmes vivant sous le seuil de pauvreté ou sans domicile fixe, les obligeant parfois à choisir entre se nourrir et acheter des protections menstruelles. Cette difficulté, voire impossibilité, à accéder aux protections menstruelles, principalement pour des raisons financières, s'appelle la précarité menstruelle. Au-delà de l'inconfort occasionné, cette précarité menstruelle implique également de nombreuses conséquences dans la vie de celles qui y font face, comme l'exclusion sociale mais également des conséquences sanitaires importantes.

POINT DE COLLECTE

Brisons les tabous. Changeons les règles!

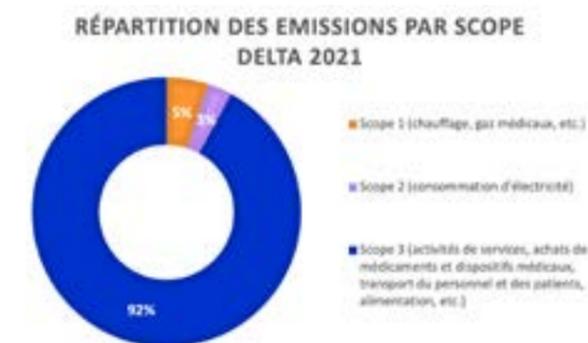


En tant qu'hôpital, acteur majeur de santé publique, nous nous devons d'aider dans cette lutte contre une problématique d'ordre économique mais également sociale et sanitaire.

C'est pourquoi, en collaboration avec l'association Bruzelle, nous avons installé sur nos trois sites hospitaliers des boîtes de récolte de protections menstruelles. L'association récolte ainsi régulièrement les dons, les place dans des trousseaux en tissu cousus par des bénévoles et les distribuent via des associations ou plannings familiaux aux femmes précarisées en Belgique.

Le CHIREC agit pour le climat

Nous avons réalisé un bilan carbone de notre site de Delta, en voici les principaux résultats :



Deux séminaires sur les enjeux du changement climatique dans le secteur de la santé ont été organisés en partenariat avec l'association The Shift Projet. Les conséquences sanitaires prévisibles du changement climatique y ont été abordées, ainsi que les stratégies d'adaptation que peut mettre en œuvre le secteur des soins afin de s'adapter aux effets inévitables attendus. La contribution du secteur de la santé au dérèglement climatique a également été évoquée, ainsi que les stratégies de réduction de ces émissions afin d'en limiter les conséquences.

Une campagne de sensibilisation sur les éco-gestes a été lancée à la suite d'un appel aux propositions des collaborateurs. Cinq éco-gestes ont été retenus pour cette campagne : éteindre les appareils électroniques, les lumières et le chauffage ; utiliser des moyens de mobilité douce ; utiliser les escaliers plutôt que l'ascenseur ; trier les déchets ; diminuer les impressions papier.

Une vidéo sur les enjeux du développement durable est diffusée dans les salles d'attente de nos sites afin de sensibiliser nos patients et de promouvoir nos projets entrepris.



Vidéo sur les enjeux du développement durable

Ces actions reflètent une partie de notre vision d'un avenir durable et notre engagement à jouer un rôle positif dans la construction d'un monde meilleur pour les générations futures.

Ensemble, nous pouvons avoir un impact positif sur notre communauté et sur l'environnement et surtout assurer la santé et la qualité de vie des patients, de la société et de la planète.



6

**LE CHIREC VU PAR LES
RESSOURCES HUMAINES**

LE CHIREC

VU PAR LES RESSOURCES HUMAINES

Dans un secteur des soins de santé en constante évolution, la rétention des employés représente un défi majeur. Marco Dusanic, Directeur des Ressources Humaines, nous partage la vision du CHIREC sur les stratégies mises en place pour non seulement attirer, mais surtout fidéliser les employés au sein de notre institution. En mettant l'accent sur une rémunération juste, des avantages extra-légaux, la formation continue et un environnement de travail respectueux et équitable, le CHIREC s'efforce de créer un cadre où chaque employé se sent valorisé et motivé à contribuer au succès de l'institution.

Stratégies de rétention des employés

Une rémunération supérieure à la concurrence attire « mais ne retient jamais un travailleur ». Cette déclaration met en lumière une vérité fondamentale du monde professionnel. Si une rémunération compétitive peut attirer de potentiels collaborateurs, elle ne suffit pas à garantir leur fidélité à long terme. Cette réalité s'explique par un facteur physiologique. Une augmentation salariale procure une satisfaction immédiate, mais de courte durée, car l'être humain tend naturellement à vouloir toujours plus. La véritable satisfaction au travail découle d'un sentiment d'appartenance et de reconnaissance. Il est crucial que les employés se sentent importants pour leur employeur, ce qui se traduit par une rémunération juste, correspondant à leur contribution.



Marco DUSANIC
Directeur des Ressources Humaines

Mesures spécifiques au CHIREC

Pour pallier les limitations imposées par les barèmes IFIC, souvent démotivants, le CHIREC a mis en place **divers avantages complémentaires** :

- Les vacances d'ancienneté
- Les jours de compensation pour les temps de vestiaire
- Les chèques-cadeaux
- L'assurance pension
- Le remboursement intégral des frais de transport en commun (si tel est le moyen de transport choisi pour effectuer les déplacements « domicile-travail »)
- Etc.

De plus, **une série d'avantages non pécuniers** contribue à améliorer le bien-être global des employés :

- Réductions auprès de nombreux partenaires commerciaux (Chirec Deals)
- Massages
- Challenge SquadEasy, favorisant la cohésion d'équipe
- Etc.

Satisfaction des employés

Outre la rémunération, plusieurs facteurs influencent de manière significative la satisfaction et la rétention des employés au sein de notre groupe hospitalier. Le taux de turnover élevé est une réalité préoccupante, particulièrement marquée par une tendance générationnelle où les jeunes employés cherchent souvent à diversifier leurs expériences professionnelles. Pour contrer cette dynamique, il est essentiel de mettre en place des mesures qui encouragent une fidélisation durable.

1/ Formation continue et développement professionnel

Un des leviers majeurs pour retenir les nouveaux collaborateurs est la formation continue. Au CHIREC, nous sommes persuadés que permettre aux employés d'acquérir une expertise est bénéfique pour eux autant que pour l'institution. Que ce soit dans les services de soins ou dans les départements administratifs, il est crucial de comprendre les missions et les responsabilités de chacun. En offrant des opportunités d'apprentissage et de perfectionnement, nous aidons nos employés à se développer professionnellement, à assumer des responsabilités plus importantes, et à se sentir valorisés dans leur fonction.

2/ Projet d'onboarding

Nous finalisons actuellement un projet d'onboarding visant à accueillir les nouveaux engagés de manière chaleureuse et structurée. Ce processus comprend un accompagnement personnalisé et un suivi attentif durant les premiers mois, garantissant ainsi que chaque nouvel employé se sente intégré et soutenu. L'onboarding est conçu pour créer un sentiment d'appartenance dès le début, facilitant ainsi une adaptation rapide et positive à l'environnement de travail.

3/ Respect – Équité – Écoute : les principes fondamentaux

Ces valeurs sont indispensables pour créer un environnement de travail harmonieux et inclusif.

Respect

Le respect dépasse les simples formules de politesse comme dire « bonjour » et « au revoir ». Il s'agit de reconnaître l'importance de chaque travailleur, indépendamment de sa fonction. À titre d'exemple, une salle d'opération ne peut pas fonctionner sans le personnel de nettoyage. Le respect implique aussi de valoriser les spécificités de chacun tout en assurant des soins dans un strict respect de la neutralité.

Équité

L'équité ne doit pas être confondue avec l'égalité. Adapter les conditions de travail aux capacités et aux besoins individuels de chaque employé est un défi complexe, mais essentiel. L'objectif est de créer un environnement où chaque personne se sent traitée équitablement, en prenant en compte ses possibilités et ses contraintes personnelles. Cela peut inclure des aménagements spécifiques pour les études en cours, la prise en charge des jeunes enfants, ou d'autres responsabilités personnelles.

Écoute

L'écoute active est cruciale pour comprendre et répondre aux besoins des employés. Plutôt que d'imposer des règles uniformes, il est important d'être flexible et d'essayer de trouver des solutions aux demandes individuelles. Cela peut concerner les horaires de travail, le temps de travail, ou la répartition des tâches. L'objectif est d'adapter l'organisation du travail aux réalités de la vie privée des employés, tout en maintenant les exigences opérationnelles.

Benchmark des rémunérations au sein des hôpitaux belges

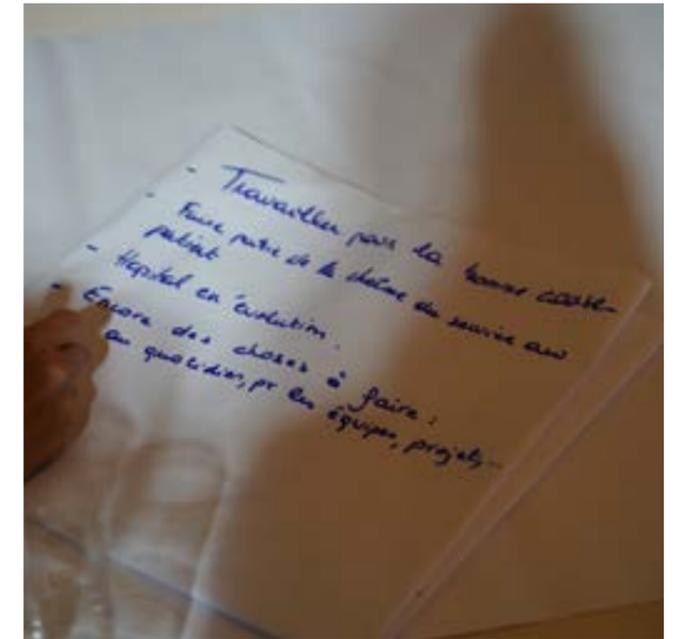
En Belgique, le CHIREC se positionne favorablement en termes de rémunération, se situant au percentile 75 selon les chiffres de Belfius. Cela signifie que nous payons mieux que 75% des autres hôpitaux.

Perspectives et améliorations futures

Pour renforcer notre politique de rétention des talents, nos objectifs à long terme incluent :

- L'amélioration continue de l'onboarding.
- Le développement des possibilités de formation continue.
- La mise en place d'une marque employeur forte, clarifiant notre mission et notre vision.

Malgré les défis croissants dans le secteur hospitalier, le CHIREC reste déterminé à attirer et retenir ses nouveaux collaborateurs. En combinant une rémunération juste, des avantages diversifiés, une formation continue et un environnement de travail respectueux, nous créons un cadre propice au bien-être et à l'épanouissement de nos employés. Ensemble, nous pouvons faire face aux évolutions du marché de l'emploi et continuer à offrir des soins de qualité à nos patients.

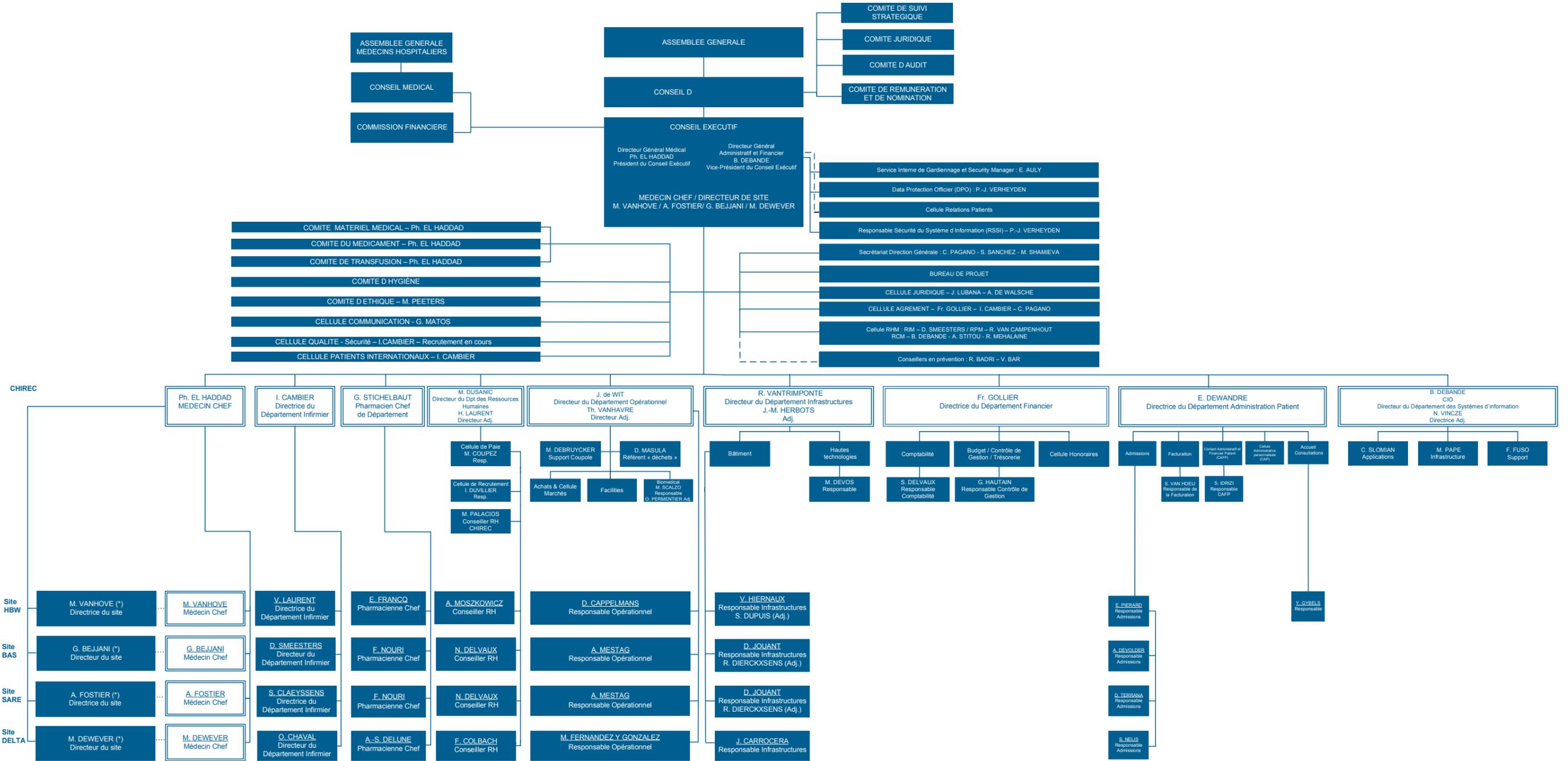




STRUCTURE ET ORGANIGRAMMES

Organigramme Administratif
Conseil d'Administration
Conseil Exécutif
Conseil Médical
Organigramme Médical
Accréditations 2023

ORGANIGRAMME ADMINISTRATIF 2023



Remarque 1 : Participe au **Conseil Exécutif Elargi** :
 - le Président du Conseil d'Administration
 - le Président du Conseil Médical
 - les Responsables des départements doublement encadrés

Remarque 2 : Participe aux **Comités de Coordination Locaux** :
 - les Directeurs Généraux
 - le Président du Comité Médical Local
 - les personnes dont le nom est souligné

(*) Lien hiérarchique avec les **Directeurs de Site** :
 - Kinés indépendants
 - Paramédicaux indépendants
 - Psychologues indépendants
 → dépendent des Directeurs de Site

Conseillers externes - GIBBIS

CONSEIL D'ADMINISTRATION 2022-2026



Dr Nicolas DAOUD
Président



Dr Matthieu CLANET
1^{er} Vice-Président



Dr Yves DE GHELDRE
2^{ème} Vice-Président



Dr Nathalie DERNY
3^{ème} Vice-Présidente



Dr Bernard BOURDOUX
Administrateur



Dr Jan DEFRANCO
Administrateur



Dr Sylvie HOUBEN
Administratrice



Dr Pascal THUMILAIRE
Administrateur



Brigitte MARCHAND
Administratrice Externe
Indépendante



Denis PIERRARD
Administrateur Externe
Indépendant



Philippe VERDONCK
Administrateur Externe
Indépendant



Dr Philippe EL HADDAD
Invité Permanent



Dr Benoît DEBANDE
Invité Permanent



Dr Charles CHATZOPOULOS
Invité Permanent

CONSEIL EXÉCUTIF 2023

Conseil Exécutif restreint



Dr Philippe EL HADDAD
Directeur Général Médical
Président du Conseil Exécutif



Dr Benoît DEBANDE
Directeur Général
Administratif et Financier
Vice-Président du Conseil Exécutif



Dr Michel DEWEVER
Médecin - Chef du Site
Delta



Dr Anne FOSTIER
Médecin - Chef du Site
S^{te}-Anne S^{te}-Remi



Dr Marie VANHOVE
Médecin - Chef du Site
Braine-l'Alleud - Waterloo



Dr Gilbert BEJJANI
Médecin - Chef du Site
de la Basilique



Isabelle CAMBIER
Directrice du Département Infirmier
Invitée permanente



Françoise GOLLIER
Directrice du Département
Financier
Invitée permanente

Conseil Exécutif élargi



Guy STICHELBAUT
Pharmacien-Chef
de Département



Marco DUSANIC
Directeur du Département
des Ressources Humaines



Joël DE WIT
Directeur du Département
Opérationnel



Renaud VANTRIMPONTE
Directeur du Département
Infrastructures



Éléonore DEWANDRE
Directrice du Département
Administration Patient



Dr Benoît DEBANDE
Directeur du Département
des Systèmes d'Information



Nadja VINCZE
Directrice Adjointe
du Département
des Systèmes d'Information



Georgia MATOS
Directrice de la Cellule
Communication



Dr Nicolas DAOUD
Président du Conseil d'Administration
Invité Permanent



Dr Charles CHATZOPOULOS
Président du Conseil Médical
Invité Permanent

CONSEIL MÉDICAL 2023-2025



Dr Charles CHATZOPOULOS
Président



Dr Dominique DUFOUR
Vice-Présidente



Dr Janik VAN DER AUWERA
Vice-Présidente



Dr Assaf HARB
Vice-Président



Dr Karim TOUIHRI
Secrétaire



Dr Christophe COMPÈRE
Membre



Dr Bernard BOUILLET
Membre



Dr Yannick CICCARELLA
Membre



Dr Vincent DIERIECK
Membre



Dr Joe KADOU
Membre



Dr Karim KHALDI
Membre



Dr Brice LAYEUX
Membre



Dr Angel LOZANO Y CAMACHO
Membre



Dr Chloé MATRICHE
Membre



Dr Sanjiva PATHER
Membre



Dr Marie RENARD
Membre



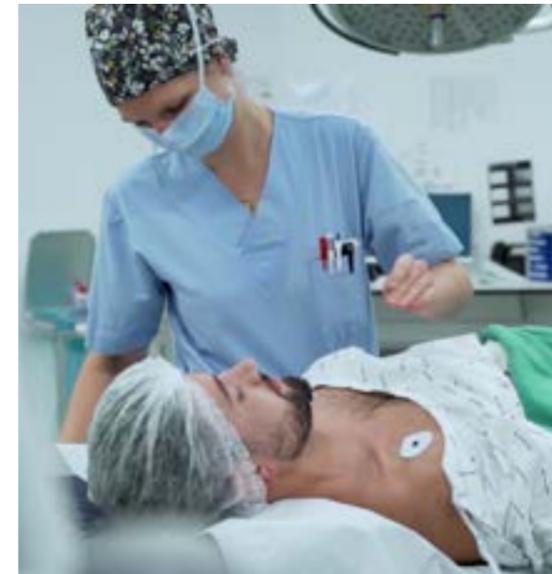
Dr Patrick ZYGAS
Membre



Dr Nicolas DAOUD
Invité permanent



Dr Philippe EL HADDAD
Invité permanent



DÉPARTEMENTS MÉDICAUX

ANESTHÉSIOLOGIE

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
	 Dr M. Karam	  Dr J.-F. Annaert Dr M. Clanet	 Dr P. Thumilaire	  Dr P. Gautier (Sar) Dr G. Bejjani (NCB)
Algologie - Pain Clinic		 Dr B. Latrech		 Dr G. Bejjani (NCB)

BIOLOGIE CLINIQUE

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
	 Dr Y. De Gheldre	 Dr N. Daoud	 Dr Y. De Gheldre	 Dr A. Harb

GÉRIATRIE

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
Service de gériatrie	 Dr S. Ceulemans	 Dr S. Ceulemans	 Dr K. Van den Broeck	 Dr R. Ngoulie

IMAGERIE MÉDICALE

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
Imagerie médicale (radiodiagnostic)	 Dr M. Lonneux	 Dr S. Ouertani	 Dr S. Pather	  Dr Y. De Merlier (Sar) Dr J. Defrancoq (NCB)
Services de médecine nucléaire		 Dr E. Laurent	 Dr L. Govaerts	 Dr V. Huyge

MÉDECINE AIGÜE

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
Services d'urgences spécialisés (SUS)		 Dr J. Kadou	 Dr M. Vanhove	 Dr K. Coenye
SMUR	 Dr Ph. El Haddad			
Soins intensifs		 Dr S. Cran	 Pr D. De Backer	 Dr Ch. Guinotte
Fonction «Première Prise en Charge des Urgences »				

MÉTABOLIQUE

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
Médecine interne	 Dr J. Gérain	 Dr J. Gérain	 Dr A. Huard	 Dr P. Mary
Néphrologie / Dialyse		 Dr C. Van Noten	 Dr C. Van Noten	 Dr C. Van Noten
Endocrinologie				

NEUROSCIENCES

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
Neurologie	 Dr M. Vokaer	 Dr M. Vokaer	 Dr S. Bourgeois	 Dr E. Raucq
Neurochirurgie		 Pr F. Collignon		
Neuropédiatrie				
Psychiatrie Neuropsychologie				 Dr P. Leblanc
Laboratoire du sommeil (polysomnographie)		 Pr D. Neu		 Dr C. Ars

ONCOLOGIE

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
Radiothérapie	 Pr Th. Velu	 Dr P. Gastelblum		
Coordinateur Oncologie	 Pr A. Awada*	 Dr C. Grégoire	 Dr C. Wachters	 Dr B. Vandermeersch

* À partir de mai 2024 : Pr A. Awada.

OPHTALMOLOGIE

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
	 Dr E. Bali	 Dr D. Salik	 Dr J. Makhoul	 Dr X. Janssens
				 Dr S. Mistrh (NCB)

TÊTE ET COU

	Chef de Département CHIREC	Chef de Service Site DELTA	Chef de Service Site HBW	Chef de Service Site SAR
ORL	 Dr P. Levie	 Dr P. Levie	 Dr N. Lodiso	 Dr P. Levie
Stomatologie / Chirurgie maxillo-faciale		 Dr Th. Ladner	 Dr A. Yousefpour	 Dr A. Yousefpour
Dentisterie		 M. A. El Haddad	 M. A. El Haddad	

PÔLES MÉDICO-INFIRMIERS

LOCOMOTEURS

CHEFS DE PÔLE	DELTA	BRAINE-L'ALLEUD	STE-ANNE ST-REMI
	Chefs de Service dans le Pôle	Chefs de Service dans le Pôle	Chefs de Service dans le Pôle
Orthopédie - Traumatologie			
Rhumatologie Physiothérapie			
Revalidation (Sp)			
Kinésithérapie			
Chirurgie de la main			

MÈRE-ENFANT

CHEFS DE PÔLE	DELTA	BRAINE-L'ALLEUD	STE-ANNE ST-REMI
	Chefs de service dans le Pôle	Chefs de service dans le Pôle	Chefs de service dans le Pôle
Maternité	 	 	
Pédiatrie			
N / NIC			
MIC			
PMA			
Pédopsychiatrie			
Génétiq			

* Jusqu'au 30 juin 2024. À partir du 1^{er} juillet : Pr L. Fabeck et le Mme D. Bosquet.

** Jusqu'au 30 juin 2024. À partir du 1^{er} juillet : Dr M. Vancabeke.

VISCÉRAUX

CHEFS DE PÔLE	DELTA		BRAINE-L'ALLEUD		STE-ANNE ST-REMI	
	Dr Ch. Chatzopoulos / Mme O. Isabo		Dr B. Vos / Mme N. Zioui		Dr A. Sassine / Mme M. Tug	
	Chefs de service dans le Pôle		Chefs de service dans le Pôle		Chefs de service dans le Pôle	
Gastro-entérologie	 Dr P. Langlet		 Dr D. Franchimont		 Dr N. Kouinche	
Chirurgie	 Dr A.-C. Dandrifosse		 Dr J. Herve		 Dr A. Sassine	
Chirurgie digestive	 Dr A.-C. Dandrifosse		 Dr J. Herve			
Urologie	 Dr Ch. Chatzopoulos		 Dr P. Van Leer		 Dr A. Sassine	
Gynécologie	 Dr J.-F. Limbosch		 Dr S. Beck		 Dr S. Tsepelidis	
					 Dr L. De Buijl	

THORACIQUES ET VASCULAIRES

CHEFS DE PÔLE	DELTA		BRAINE-L'ALLEUD		STE-ANNE ST-REMI	
	Dr A. Foucart / Mme S. Moyse		Dr J. Van der Auwera / Mme S. Moyse		Dr Y. De Bast / Dr A. Jossart	
	Chefs de service dans le Pôle		Chefs de service dans le Pôle		Chefs de service dans le Pôle	
Cardiologie	 Dr E. Akseki		 Dr M. Menassel		 Dr A. Lozano	
Pneumologie	 Dr Ch. Compère		 Dr V. Zegers de Beyl		 Dr C. Ars	
Chirurgie thoracique	 Dr M. De Cat					
Chirurgie vasculaire	 Dr B. Segers		 Dr D. Horn		 Dr Y. De Bast	

SERVICES ISOLÉS

	Chefs de Service Site DELTA	Chefs de Service Site HBW	Chefs de Service Site Ste-Anne St-Remi
Dermatologie		 Dr Ch. Renoirte	 Dr C. Stenier
Chirurgie Plastique	 Pr M. Hamdi	 Dr Th. Cleve	 Dr A. Lafosse
Banque d'os	 Dr M. Anastasescu	 Dr M. Anastasescu	 Dr M. Anastasescu

ACCREDITATIONS 2023

SPÉCIALITÉS	NOMS	SITES
ANESTHÉSIE	Dr Cécile CARLIER	Basilique
	Dr Frédéric DE RYDT	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Marzia GAMBASSI	Basilique Braine-l'Alleud
	Dr Ahmet IBIS	Basilique
	Dr Aurore JANIER DUBRY	Delta
	Dr Audrey MISSON	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Basile PORET	Braine-l'Alleud
	Dr Monika TALLSUND	Basilique
	Dr Georges SAMOURI	Delta
	Dr Francesco ZUCCARINI	Basilique
CARDIOLOGIE	Dr Juan SIEIRA RODRIGUEZ-MORET	Delta
CHIRURGIE	Dr Valerio LUCIDI	Delta
CHIRURGIE DIGESTIVE	Dr Julie CARRO VALDES	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Elie CHELALA	Delta
CHIRURGIE PLASTIQUE	Dr Giuseppe DILUISO	Braine-l'Alleud
	Dr Michela SCHETTINO	Braine-l'Alleud
	Dr Karl WAKED	Delta

DERMATOLOGIE	Dr Donatienne CARTON DE TOURNAI	Delta
	Dr Adèle RAKOSI	Delta
	Dr Deborah SALIK	Delta
GASTRO-ENTÉROLOGIE	Dr Thierry DELAUNOIT	Braine-l'Alleud
	Dr Mohammed EL KOULALI	Basilique
	Dr Antonia LEPIDA	Delta
	Dr Marta RAMIREZ MARTIN DEL CAMPO	Braine-l'Alleud
GYNÉCOLOGIE	Dr Maria HOBEIKA	Delta
	Dr Mikael KOSLOFF	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Hélène REUL	Delta
	Dr Johanna VAN ACHTER	Braine-l'Alleud
	Dr Erika RUSSO	Cavell / City Clinic
GYNÉCOLOGIE (PMA)	Dr Vivian RITTENBERG	Delta
MÉDECINE INTERNE	Dr Olivia CIRTU	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Oscar GUZMAN RUIZ	Braine-l'Alleud
MÉDECINE INTERNE INFECTIOLOGIE	Dr Héroïse VAN NOTEN	Braine-l'Alleud
MÉDECINE NUCLÉAIRE	Dr Massimiliano ROSSI	Delta
MÉDECINE PHYSIQUE ET RÉADAPTATION	Dr Véronique HALKIN	Braine-l'Alleud

NÉONATOLOGIE	Dr Ludovic LEGROS	Delta
NÉPHROLOGIE	Dr Daniel ABRAMOWICZ	Cavell
NEUROLOGIE / GÉNÉTIQUE	Dr Sandra COPPENS	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
ONCOLOGIE MÉDICALE	Dr Lissandra DAL LAGO	Delta
	Dr Thierry GIL	Delta
	Dr Joseph KERGER	Braine-l'Alleud
	Dr Céline SERGEANT	Braine-l'Alleud
	Dr Monica SIMION	S ^{te} -Anne S ^t -Remi Delta
OPHTALMOLOGIE	Dr Elliott CHAUVEAU	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Haroon HAIDER	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Nacima KISMA	Braine-l'Alleud
	Dr Marine MICHEZ	Delta
	Dr Maria PAIU	Delta
	Dr Serdal SANAK	Delta Braine-l'Alleud
	Dr Estelle SEVILLA	Basilique

ORL	Dr Françoise GENARD	Delta
	Dr Rose GHANOONI	Basilique
	Dr Maxime NIESEN	Delta
ORTHOPÉDIE	Dr Pauline OLLERO	Braine-l'Alleud
	Dr Maxence PRADIER	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Philippe SCHIEPERS	Delta
	Dr Antoine VANDERLINDEN	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Maha DIB	Braine-l'Alleud
PÉDIATRIE	Dr Wissam EL BITAR	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Sophie BLUMENTAL	Delta
	Dr Julien LTAIF	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Pierre GHOSTINE	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Méline M'RINI	Braine-l'Alleud
PÉDO-PSYCHIATRIE	Dr Françoise DEMULIER	Delta
PNEUMOLOGIE	Dr Saïda BENSLIMAN	Basilique

PSYCHIATRIE	Dr Noémie LARISMONT	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Marie-Florence PEETERS	Braine-l'Alleud
	Dr Samuel THEYSKENS	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
RADIOLOGIE	Dr Ilias BENNOUNA	Braine-l'Alleud Delta
RADIOTHERAPIE	Dr Nicolas CHRISTIAN	Delta
RHUMATOLOGIE	Dr Gauthier MOLLS	Braine-l'Alleud
URGENCES	Dr Léonor COSYNS	Braine-l'Alleud
	Dr Samuel SOLE YUNA	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Carine KENGE FONGOUONG	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Asmaa MABROUK	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	Dr Abid KHADIRI	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
UROLOGIE	Dr Emmanuel DARDENNE	Delta

8

SITUATION FINANCIÈRE

Mot d'introduction
Rapport d'activité
Rapport financier
Budget opérationnel
Attestation du réviseur d'entreprise

MOT D'INTRODUCTION

Pas de fausse modestie, les résultats sont une fois encore tout simplement fantastiques compte tenu des turbulences que subit le secteur. L'agilité bien connue du CHIREC permet à l'institution de sortir son épingle du jeu (cf. Etude Maha 2022) et de maintenir une activité toujours en hausse.

Attirer les talents, palier à la pénurie du personnel soignant, maximiser l'utilisation du matériel médical sont les défis de tous les instants pour garantir cette activité et les produits d'exploitation qui en découlent (+58M€, +8,6%). Bien sûr les indexations des honoraires et des financements participent aussi à ce bon résultat.

Mais l'attention des plus inquiets d'entre nous se portera davantage sur nos coûts d'exploitations (54 M€, +8,2%) qui, mine de rien, prennent une courbure également à la hausse.

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2023 se clôture avec un boni de 26,6 M€ soit une croissance de + 4 M€ par rapport à l'année passée. Ce résultat est en réalité soutenu par des amortissements en baisse de 8,5 M€. Notre taux de marge sur EBITDA se détériore lui de 9,7% à 8,7%. Le contexte inflationniste continue donc à faire pression sur le coût de nos approvisionnements qui augmente plus rapidement que notre chiffre d'affaires. Au rayon des bonnes nouvelles, notons qu'en dépit d'une hausse des charges salariales de 15,7 M€ (+7%), le poids de ce poste sur la marge a lui diminué de 33,3% à 32,9%. En d'autres mots, cela signifie que le CHIREC parvient quand même à faire progresser son chiffre d'affaires plus rapidement que son coût de personnel.

Si nous prenons en compte les produits financiers (4,4M€ dont 3,7 M€ d'amortissements de subsides) et les charges financières (12,1 M€), le résultat courant se clôture au 31 décembre 2023 avec un boni de 19 M€.

Au résultat courant, nous déduisons les charges exceptionnelles et ajoutons les produits exceptionnels qui concernent cette année principalement la révision BMF 2016-2017 (+9,6M€). Le résultat d'exercice au 31 décembre 2023 se clôture alors avec un bénéfice de 30,1 M€, soit une croissance de 13,9 M€.



Grégoire HAUTAIN
Responsable du Contrôle de Gestion,
Budget et Trésorerie

En conclusion, le CHIREC présente une belle progression de ses produits d'exploitation grâce à l'activité toujours en hausse et aux indexations. Malheureusement ceux-ci sont grevés par l'augmentation des coûts. Le CHIREC limite la casse au niveau du résultat en maîtrisant proportionnellement la hausse des coûts du personnel mais aussi, il faut l'avouer, par un timing favorable sur ses amortissements. Pour cette raison, il est préférable de garder à l'œil l'EBITDA. Les révisions BMF ont apporté également un ballon d'oxygène ces dernières années mais, rappelons-le, celles-ci sont des ajustements non-récurrents.

Le CHIREC reste dans une situation très confortable par rapport au secteur même si la conjoncture actuelle implique plus d'efforts pour dégager une capacité d'auto-financement qui nous permette de continuer à investir durablement dans notre infrastructure hospitalière à moyen terme. Les résultats continuent à progresser en absolu mais les taux de marge se réduisent en pourcentage. Inutile de rappeler également notre dépendance aux suppléments d'honoraires même si, soulignons-le, la proportion INAMI-Suppléments suit une évolution rassurante.

Ces bons résultats couplés à notre politique d'investissements modérée ces dernières années, nous a permis d'accumuler une trésorerie nette largement positive mais aussi de soigner nos ratios financiers en vue des prochains grands chantiers.

RAPPORT D'ACTIVITÉ

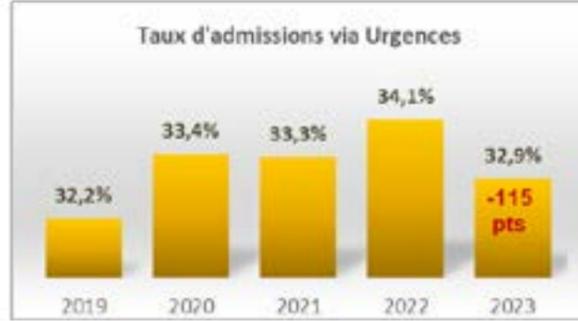
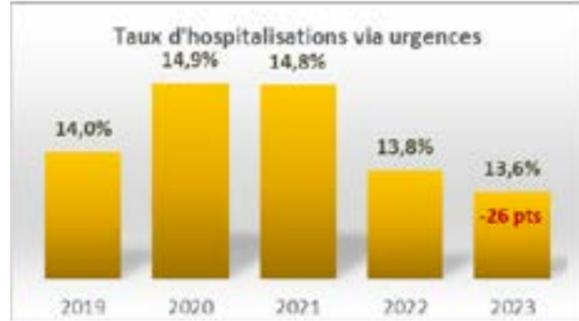
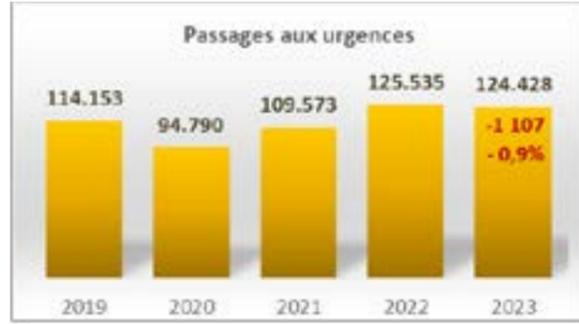
Indicateurs d'activités

Hospitalisation Classique



Hospitalisation de Jour





Hospitalisation classique
(détaillée par site et index de lit)

Nombre de jours pris en considération pour le calcul des taux d'occupation
01/01/22 31/12/22 365
01/01/23 31/12/23 365

HOSPITALISATION CLASSIQUE - ADMISSIONS Grandes Portes / JOURNEES Facturables - EVOLUTION 2022-2023

		TOTAL		C (Chirurgie)	D (Médecine)	E (Pédiatrie)	G (Généralité)	I (Soins Intensifs)	M (Maternité)	Nic (Soins Néonatal Intensifs)	SP (SP Locomoteur)	PSY (A+A1)
CHIREC	Admissions (Grande Porte)	2022: 50,892	2023: 51,233	22,623	14,632	3,682	1,767	493	6,210	306	134	1,045
	Journées	2022: 273,977	2023: 273,358	826	66,127	10,724	41,032	9,503	19,693	5,887	31,677	21,237
DELTA	Admissions (Grande Porte)	2022: 26,416	2023: 26,081	13,452	6,189	1,646	837	270	3,667	306	49	1,043
	Journées	2022: 117,839	2023: 118,588	234	25,563	4,605	15,773	4,973	11,873	4,768	10	1,043
HBW	Admissions (Grande Porte)	2022: 14,649	2023: 14,880	6,113	5,738	1,169	183	90	1,339	17	17	1,045
	Journées	2022: 72,940	2023: 74,053	181	24,279	3,538	9,683	3,019	4,044	7,229	2	1,043
SARE	Admissions (Grande Porte)	2022: 9,827	2023: 10,272	3,058	2,705	867	747	133	1,204	68	68	1,045
	Journées	2022: 83,198	2023: 80,717	411	16,285	2,581	15,576	1,511	3,776	12,124	9	1,043

Hospitalisation de jour (détaillée par site et par type de forfait)

	CHIREC			Site DELTA			Site BRAINE-L'ALLEUD-WATERLOO			Site SAINTE-ANNE SAINT-REMI		
	2022	2023	Variations	2022	2023	Variations	2022	2023	Variations	2022	2023	Variations
Total Forfaits (hors Mini)	65.047	72.842	7.795	12%	33.127	37.203	4.076	12%	13.881	15.448	1.567	11%
Hospitalisation chirurgicale de jour	26.547	32.055	5.508	21%	12.922	15.155	2.233	17%	4.856	5.877	1.019	21%
Total Forfaits F	26.251	31.628	5.377	20%	12.751	14.872	2.121	17%	4.814	5.823	1.009	21%
Forfaits Esthétiques	296	427	131	44%	171	283	112	65%	44	54	10	23%
Hospitalisation médicale de Jour (hors mini)	38.500	40.787	2.287	6%	20.205	22.048	1.843	9%	9.023	9.571	548	6%
Total Maxi Forfaits	17.497	16.655	-842	-5%	8.747	8.712	-35	0%	4.041	3.965	-76	-2%
Maxi Forfaits	5.814	3.992	-1.822	-31%	2.609	1.678	-931	-36%	732	579	-153	-21%
Maxi Forfaits Onco	11.683	12.663	980	8%	6.138	7.034	896	15%	3.309	3.386	77	2%
Total Forfaits G	14.171	16.498	2.327	16%	6.757	7.970	1.213	18%	3.611	4.231	620	17%
Forfait Groupe 1	1.549	1.793	244	16%	553	736	183	33%	363	404	41	11%
Forfait Groupe 2	8.301	9.881	1.580	19%	3.711	4.179	468	13%	2.350	2.917	567	24%
Forfait Groupe 3	330	772	442	134%	327	769	442	135%	1	2	1	100%
Forfait Groupe 4	262	321	59	23%	168	217	49	29%	26	47	21	81%
Forfait Groupe 5	753	609	-144	-19%	325	312	-13	-4%	240	172	-68	-28%
Forfait Groupe 6	1.581	1.635	54	3%	931	962	31	3%	290	345	55	19%
Forfait Groupe 6 Bis	172	205	33	19%	107	122	15	14%	21	37	16	76%
Forfait Groupe 7	1.223	1.282	59	5%	635	673	38	6%	320	307	-13	-4%
Total Forfaits Douleur Chronique	6.832	7.634	802	12%	4.701	5.366	665	14%	1.371	1.375	4	0%
Forfait Douleur Chronique 1	50	48	-2	-4%	49	44	-5	-10%	1	0	-1	-100%
Forfait Douleur Chronique 2	6.084	6.926	842	14%	4.174	4.887	713	17%	1.319	1.321	2	0%
Forfait Douleur Chronique 3	698	660	-38	-5%	478	435	-43	-9%	51	54	3	6%
Mini Forfaits	14.179	15.682	1.503	11%	6.096	6.417	321	5%	4.299	4.669	370	9%

	CLINIQUE DE LA BASILIQUE			Centre Médical EDITH CAVELL			Centre Médical PARC LEOPOLD					
	2022	2023	Variations	2022	2023	Variations	2022	2023	Variations			
Total Forfaits (hors Mini)	7.764	8.464	700	9%	915	1.121	206	23%	5	7	2	40%
Hospitalisation chirurgicale de jour	5.078	6.064	986	19%	113	241	128	113%	0	5	5	0%
Total Forfaits F	5.004	5.996	992	20%	113	240	127	112%	0	5	5	0%
Forfaits Esthétiques	74	68	-6	-8%	0	1	1	0%	0	0	0	0%
Hospitalisation médicale de Jour (hors mini)	2.686	2.400	-286	-11%	802	880	78	10%	5	2	-3	-60%
Total Maxi Forfaits	1.512	941	-571	-38%	150	131	-19	-13%	3	1	-2	-67%
Maxi Forfaits	1.099	748	-351	-32%	40	46	6	15%	0	0	0	0%
Maxi Forfaits Onco	413	193	-220	-53%	110	85	-25	-23%	3	1	-2	-67%
Total Forfaits G	1.095	1.342	247	23%	652	749	97	15%	2	1	-1	-50%
Forfait Groupe 1	115	129	14	12%	140	134	-6	-4%	2	0	-2	-100%
Forfait Groupe 2	702	927	225	32%	510	613	103	20%	0	0	0	0%
Forfait Groupe 3	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Forfait Groupe 4	11	6	-5	-45%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Forfait Groupe 5	43	15	-28	-65%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Forfait Groupe 6	109	109	0	0%	1	0	-1	-100%	0	0	0	0%
Forfait Groupe 6 Bis	4	7	3	75%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Forfait Groupe 7	111	149	38	34%	1	2	1	100%	0	1	1	0%
Total Forfaits Douleur Chronique	79	117	38	48%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Forfait Douleur Chronique 1	0	3	3	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Forfait Douleur Chronique 2	78	109	31	40%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Forfait Douleur Chronique 3	1	5	4	400%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Mini Forfaits	251	232	-19	-8%	11	20	9	82%	12	8	-4	-33%

RAPPORT FINANCIER Bilan consolidé

Bilan au 31 Décembre 2023

En millions d'euros	2019	2020	2021	2022	2023 31/12	2022-2023 Variations	
Actifs Immobilisés	567,9	538,9	517,2	509,6	501,8	-7,8	-1,5 %
Actif Circulant	280,3	272,6	295,9	304,8	324,6	19,7	6,5 %
Créances à plus d'un an	48,8	43,7	35,0	32,6	32,2	-0,4	-1,3 %
Stock	8,1	8,7	8,4	8,7	8,7	-0,1	-0,8 %
Créances à un an au plus	209,1	178,6	196,5	208,4	219,3	10,9	5,2 %
Valeurs disponibles et placements de trésorerie	14,3	41,6	56,1	55,1	64,5	9,3	17,0 %
ACTIF	848,2	811,5	813,2	814,4	826,3	11,9	1,5 %
Fonds social	311,8	313,8	332,3	345,8	373,3	27,5	8,0 %
Dotations, apports et dons en capital	60,0	63,2	66,7	67,9	69,1	1,2	1,8 %
Fonds affectés	4,0	4,0	19,0	30,0	45,0	15,0	50,0 %
Résultat reporté	169,3	170,3	172,5	177,6	192,7	15,1	8,5 %
Subsides d'investissements	77,5	75,4	73,2	69,4	65,7	-3,7	-5,4 %
Prime de fermeture	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,0	0,0 %
Provisions pour risques et charges	5,2	6,5	6,1	6,6	9,6	3,0	46,0 %
Dettes	531,1	491,3	474,8	462,0	443,4	-18,6	-3,9 %
Dettes à plus d'un an	367,6	362,5	331,9	309,9	247,4	-62,4	-20,1 %
Dettes à 1 an au plus	163,5	128,8	142,9	152,2	195,9	43,8	28,8 %
PASSIF	848,2	811,5	813,2	814,4	826,3	11,9	1,5 %
Ratio de Liquidité	1,3	1,7	1,9	1,8	1,6		
Ratio de Solvabilité	58,7%	63,9%	70,0%	74,9%	84,2%		
Degré d'indépendance financière (Fonds social/total bilan)	36,8%	38,7%	40,9%	42,5%	45,2%		
Taux d'endettement (Provisions & Dettes/total bilan)	63,2%	61,3%	59,1%	57,5%	54,8%		
Taux d'endettement financier (Dettes financières/total bilan)	47,1%	45,2%	41,1%	38,4%	32,4%		

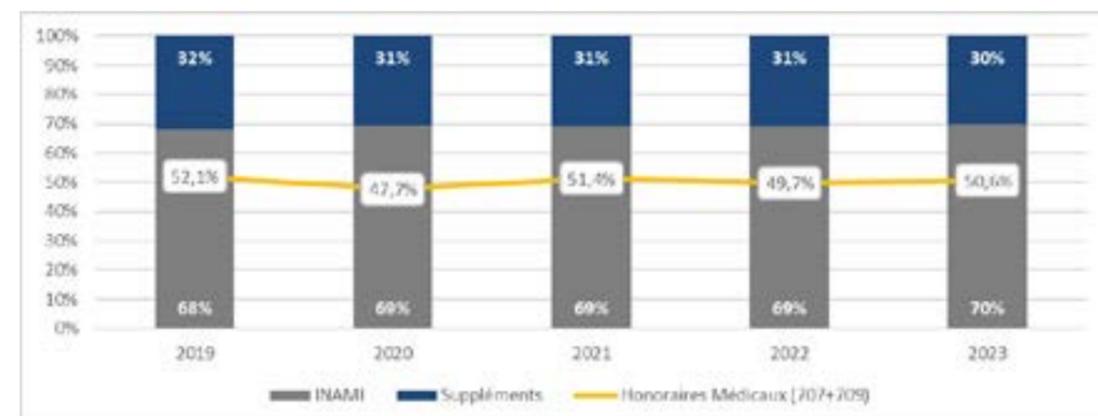
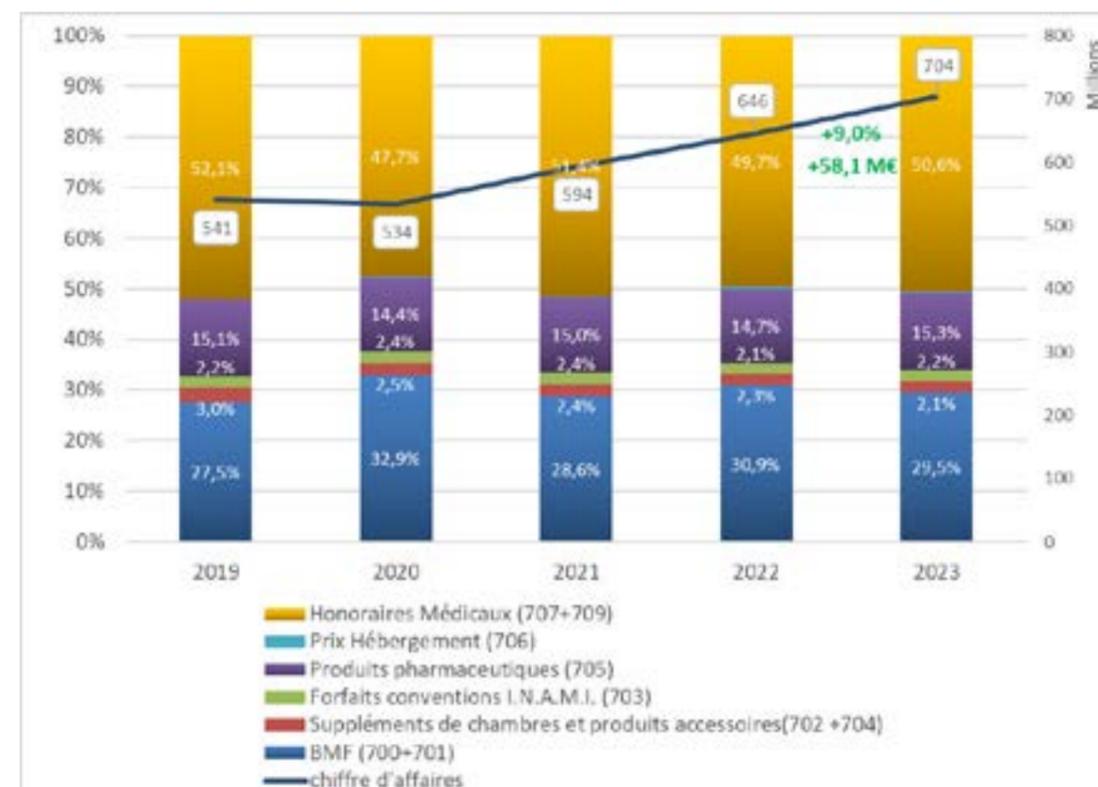
Compte de résultats consolidé

Compte de Résultats au 31 Décembre 2023

En millions d'euros	2022	2023	2023	Var (Réalisé)		Var (Budget)	
	(réalisé) 31/12	(Budget) 31/12	(réalisé) 31/12				
Produits d'Exploitation	675,4	710,2	733,3	57,9	8,6%	23,2	3,3%
Chiffre d'affaires	646,3	681,5	704,4	58,1	9,0%	22,9	3,4%
Prix de la journée d'hospitalisation (BMF)+Rattrapage	199,5	204,5	208,0	8,5	4,3%	3,5	1,7%
Suppléments de chambres (702)	11,1	11,3	11,4	0,2	2,2%	0,1	0,8%
Forfaits conventions I.N.A.M.I. (703)	13,9	14,7	15,4	1,5	10,6%	0,7	4,8%
Produits accessoires (704)	3,5	3,6	3,6	0,1	1,9%	0,0	0,5%
Produits pharmaceutiques et assimilés (705)	95,2	99,6	107,7	12,5	13,1%	8,1	8,1%
Prix hébergement (706)	1,6	1,7	1,8	0,2	15,0%	0,2	9,7%
Honoraires facturés (709+707)	321,4	346,2	356,4	35,1	10,9%	10,3	3,0%
Production immobilisée (72)	0,2	0,4	0,2	0,0	14,6%	-0,3	-57,5%
Autres produits d'exploitation (74)	29,0	28,3	28,8	-0,2	-0,7%	0,5	1,9%
Coûts des Produits d'Exploitation	652,9	691,9	706,7	53,8	8,2%	14,7	2,1%
Approvisionnements et fournitures	119,5	127,6	135,0	15,5	13,0%	7,4	5,8%
Services et fournitures accessoires (hors honoraires rétrocedés)	56,4	63,0	67,9	11,5	20,3%	4,9	7,7%
Honoraires rétrocedés	207,9	218,8	225,4	17,5	8,4%	6,6	3,0%
Rémunérations	225,2	248,3	240,9	15,7	7,0%	-7,4	-3,0%
Dotations aux amortissements	39,4	29,7	30,8	-8,5	-21,7%	1,2	4,0%
Autres réduct. valeurs, provisions & autres charges d'exploitation	4,5	4,5	6,6	2,1	47,8%	2,1	47,3%
Résultat d'exploitation	22,6	18,2	26,7	4,1	18,1%	8,4	46,1%
Ratio Coûts des Produits d'Exploitation/Produits d'Exploitation (%)	96,7%	97,4%	96,4%				
Marge sur produits d'exploitation (%)	3,3%	2,6%	3,6%				
EBITDA	65,5	52,2	63,9	-1,6	-2,5%	11,7	22,5%
Marge sur EBITDA (%)	9,7%	7,3%	8,7%				
Produits financiers	3,7	3,5	4,4	0,7	18,4%	0,9	25,1%
Charges financières	10,7	11,8	12,1	1,4	12,8%	0,3	2,3%
Résultat courant	15,6	10,0	19,0	3,4	21,8%	9,0	90,5%
Marge sur Résultat courant (%)	2,3%	1,4%	2,6%				
Produits exceptionnels	1,9	0,0	16,4	14,5	764,5%	16,4	
Charges exceptionnelles	1,4	0,0	5,4	4,0	288,4%	5,4	
Résultat d'exercice	16,1	10,0	30,1	13,9	86,6%	20,1	201,5%
Marge sur Résultat d'exercice (%)	2,4%	1,4%	4,1%				
Cash Flow (Capacité d'autofinancement)	51,3	36,8	50,7	-0,7	-1,3%	13,8	37,6%
Ratio Cash Flow sur produits d'exploitation(%)	7,6%	5,2%	6,9%				
Free Cash Flow (Capacité d'investissements)			29,6				

Indicateurs financiers

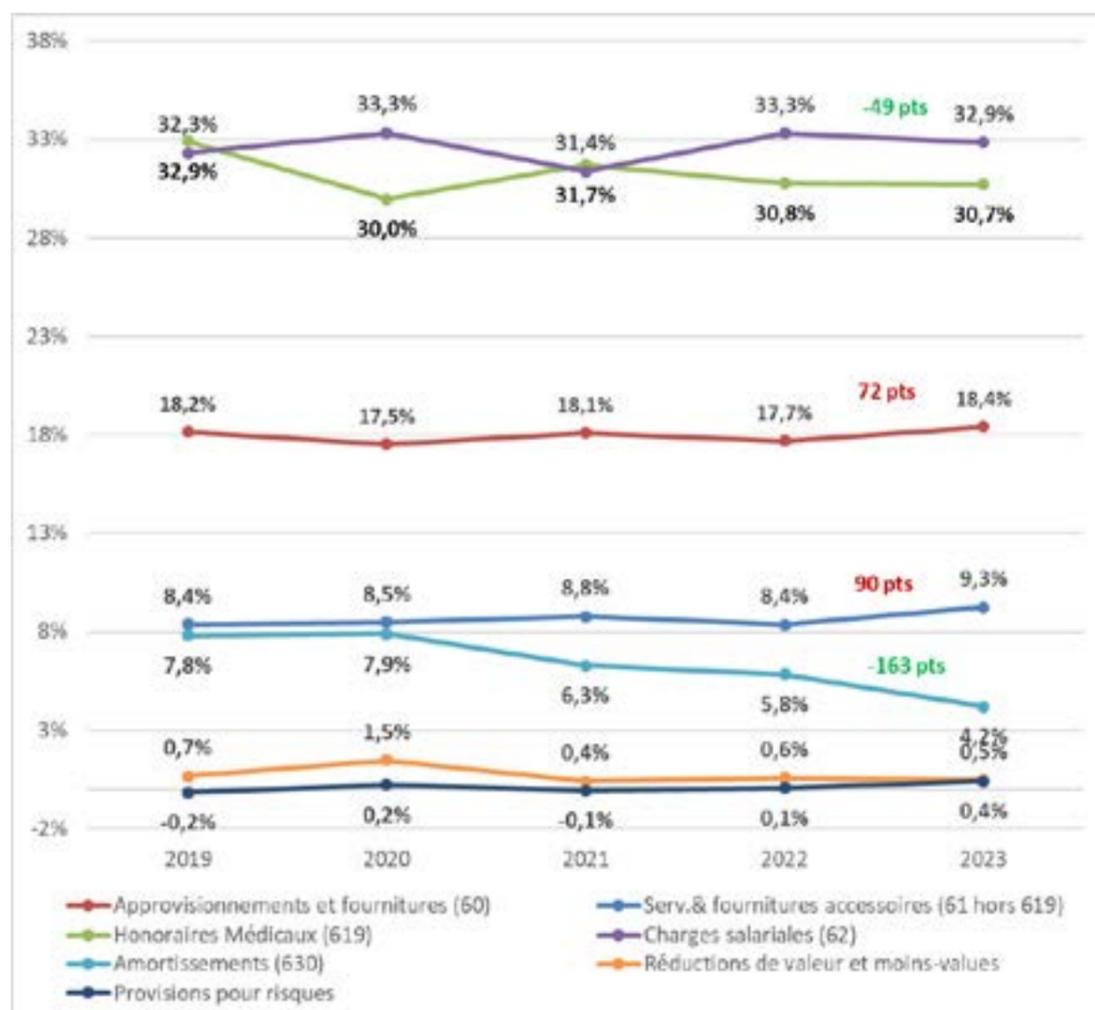
Chiffre d'affaires



Le chiffre d'affaires cumulé au 31 décembre 2023 s'élève à 704,4 M€, soit une augmentation de +58,1 M€ (+ 9%) comparativement au 31 décembre 2022.

A noter que le poids des honoraires dans le chiffre d'affaires 2023 (50,6%) se renforcent par rapport à 2022 (49,7 %) mais reste inférieur aux pondérations déjà atteintes dans le passé. La part INAMI-Suppléments est de l'ordre de 70%- 30% en 2023. Elle était de 69%-31% en 2022 et 68%-32% en 2019. La tendance est donc rassurante en ce qui concerne la dépendance aux suppléments.

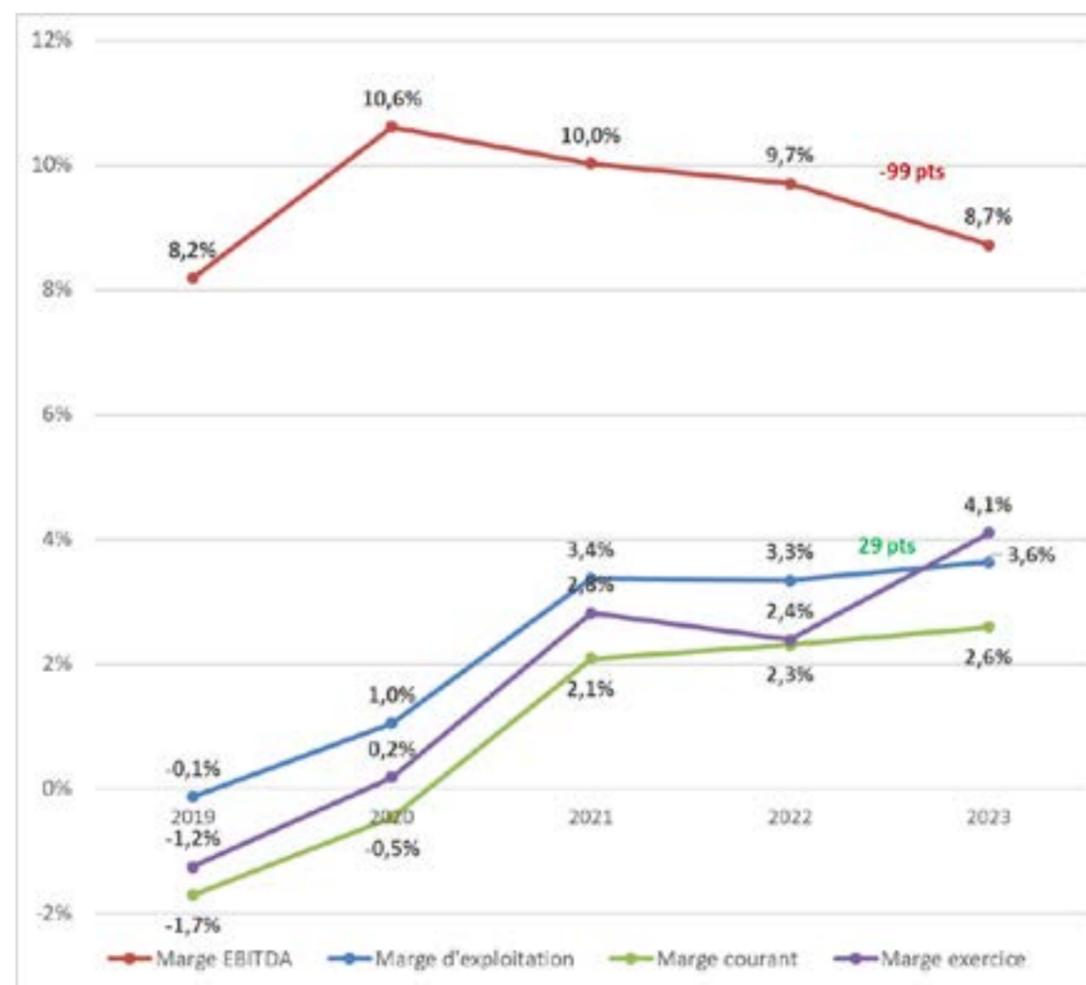
Coûts d'exploitation



Le graphique ci-dessus présente le poids des différents coûts d'exploitation exprimés en pourcentage des revenus d'exploitation. Il est intéressant de constater que les charges salariales bien qu'en forte hausse (+15,7M€ ; 7%) pèsent moins en pourcentage de marge qu'en 2022. Ceci s'explique par une augmentation plus rapide du chiffre d'affaires que des coûts salariaux.

Les coûts d'approvisionnement et de service ne suivent malheureusement pas la même tendance et poursuivent une hausse plus rapide que les revenus du fait de l'envolée des prix des fournitures et des services. Enfin, on observe une belle diminution du poids des amortissements en lien avec le cinquième anniversaire du site de Delta et la politique d'investissement modérée que suit actuellement le CHIREC.

Évolution de la marge



Compte tenu des observations ci-dessus sur les coûts d'exploitation, il apparaît clairement que l'amélioration de la marge d'exploitation est en réalité boostée par la diminution des charges d'amortissement. En effet, si l'on regarde l'EBITDA qui s'entend avant amortissements, dépréciations, intérêts et taxes, l'évolution est beaucoup moins favorable. Ceci indique que malgré la maîtrise des coûts du personnel, les dépenses en approvisionnements et services grèvent perceptiblement le résultat d'exploitation.

Le résultat d'exercice est lui particulièrement élevé cette année, suite à la prise en résultat de la révision BMF 2016 - 2017 de 9,6 M€ (cf. infra).

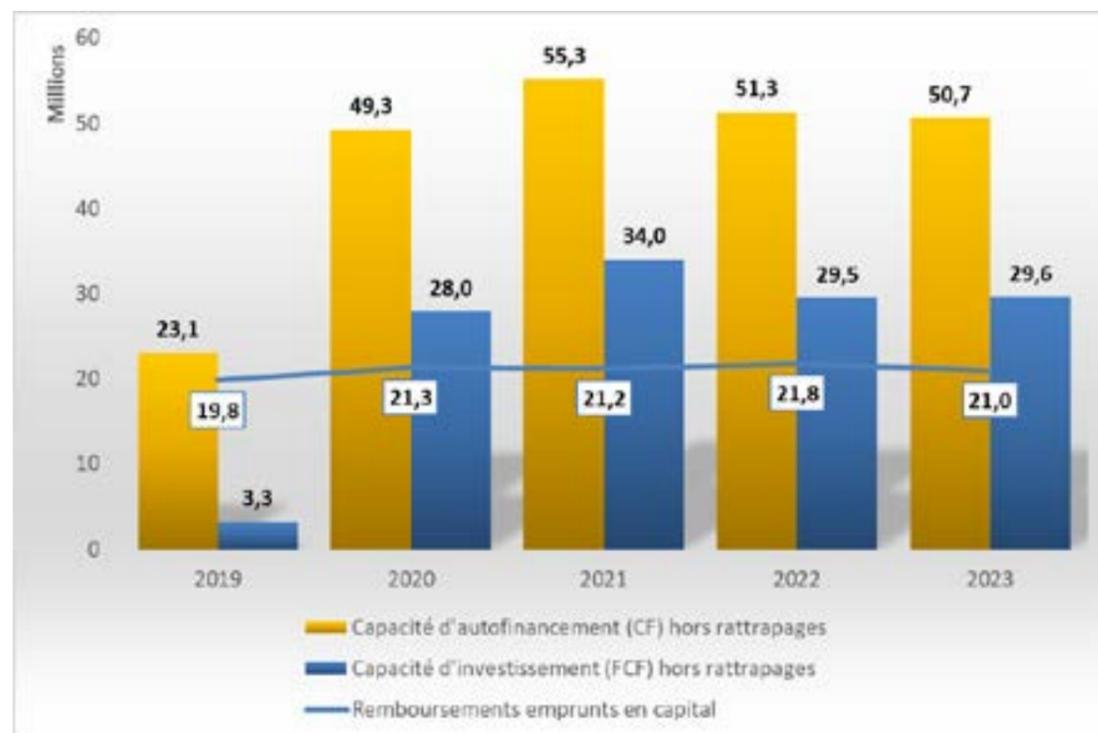
Bien que nos taux de marge soient incontestablement sous pression, il est réconfortant de noter que nous parvenons à limiter la casse et à garder une excellente rentabilité par rapport au secteur. A titre indicatif, la marge d'exploitation moyenne des Hôpitaux Généraux Bruxellois s'élève à -1,7% en 2022 (Etude MAHA).

Capacité d'autofinancement et d'investissement

La capacité d'autofinancement et la capacité d'investissement se définissent comme suit :

Capacité d'autofinancement hors rattrapages (Cash-Flow) (CF) = Résultat de l'exercice hors production immobilisée, dotations aux amortissements et réductions de valeur, subside en capital et en intérêts, charges et produits exceptionnels, rattrapages exercices en cours et antérieurs.

Capacité d'investissement hors rattrapages (Free Cash-Flow) (FCF) = Cash-flow hors rattrapages – Dettes à plus d'un an échéant dans l'année.



Le CHIREC clôture l'année 2023 avec une capacité d'autofinancement hors rattrapages (CF) de 50,7 M€. Bien que cette performance soit enviable compte tenu de la santé financière du secteur, force est de constater qu'il nous aura fallu une augmentation de 58 M€ (+8,6%) des produits d'exploitation pour arriver presque au même CF que celui présenté au 31 décembre 2022. Autrement dit, là où il fallait 13,2 euros de chiffre d'affaires pour générer 1 euro de cash-flow l'année passée, il faut maintenant compter 14,5 euros pour générer ce même euro.

L'étude MAHA 2022 présente un CF total pour les Hôpitaux Généraux Bruxellois de 100 M€ pour des remboursements d'emprunts de 80 M€, soit une FCF de 20 M€. Ce chiffre est inférieur à la capacité d'investissement du CHIREC à lui seul (29,6 M€).

A noter que la formule du cash-flow a été légèrement modifiée de sorte à ne plus exclure du calcul les moins-values sur créances commerciales relatives aux années antérieures (3,4 M€ en 2023). A des fins de comparaison, le cash-flow des années 2019-2022 a également été ajusté.

Ratios financiers bilantaires

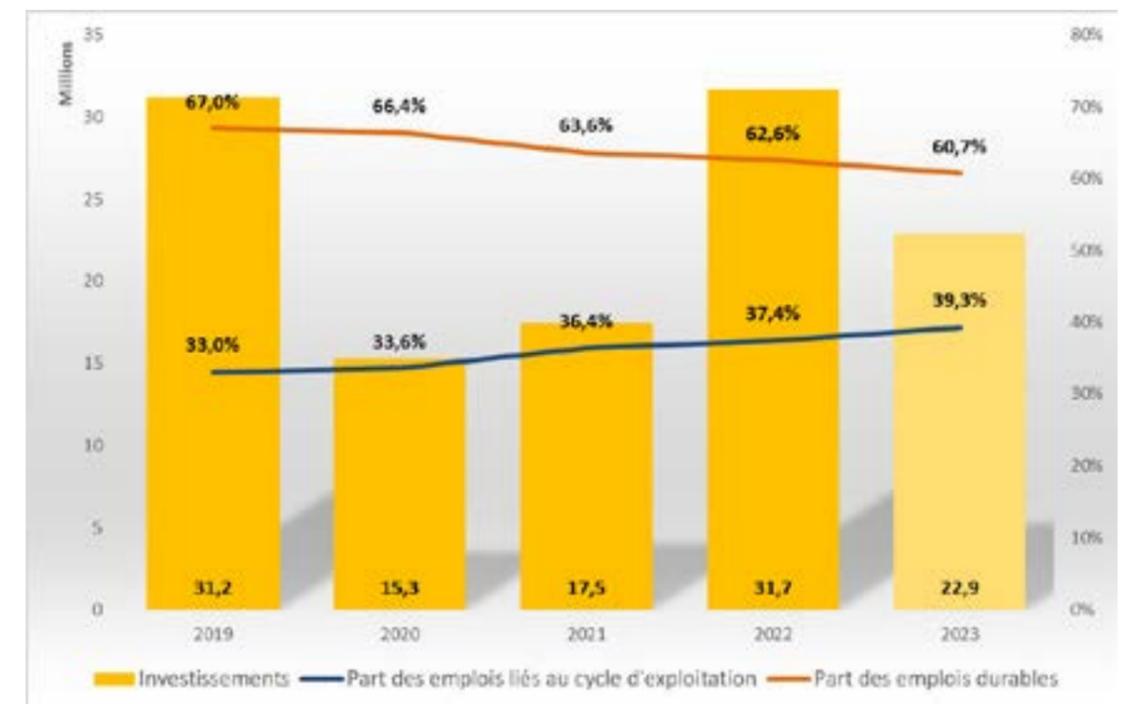
Ratios de structure

Les ratios de structure donnent une indication sur la manière dont les fonds sont utilisés au sein de l'hôpital.

Ils donnent donc une information sur l'emploi des ressources.

Nous reprenons ici les deux ratios principaux et leurs définitions :

- **Part des emplois liés au cycle d'exploitation** = Actifs circulants / Actif Total
- **Part des emplois durables** = Actifs immobilisés / Actif total



Actuellement, les amortissements sont toujours supérieurs aux investissements, ce qui est cohérent avec notre politique d'investissements modérée en vue des prochains grands chantiers. Par conséquent, les actifs immobilisés continuent de diminuer proportionnellement.

Les actifs circulants sont toujours en croissance. Une croissance saine, puisque ce sont bien les valeurs disponibles, les placements et les créances sur les organismes assureurs et sur l'état (rattrapages) qui augmentent au 31 décembre 2023, et non les créances envers des débiteurs plus incertains.

Ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité évaluent la capacité de l'institution à faire face à ses obligations à long et court terme. Nous repreneons ici quatre ratios :

- **Ratio de solvabilité** = Fonds social / (Total Dettes & Provisions Risques & Charges)
- **Ratio d'endettement** = (Provisions Risques & Charges + Dettes) / Passif Total
- **Degré d'indépendance financière** = Fonds social / Passif Total
- **Taux d'endettement financier** = Dettes financières Long et Court Terme / Passif Total



L'évolution des ratios de solvabilité montre que le CHIREC continue à augmenter son indépendance financière (45,2%) en diminuant son ratio d'endettement global (54,8%), principalement via la diminution de son taux d'endettement financier (32,4%) ce qui renforce encore sa solvabilité générale (84,2%).

A noter que l'emprunt sur la RDA du Centre Médical Parc Léopold inclus dans la dette long terme pour 32 M€ a fait l'objet d'un remboursement partiel de 24,5 M€ fin 2023. Ce remboursement explique l'amélioration plus rapide du taux d'endettement financier.

L'étude MAHA 2022 présente un taux d'endettement financier des Hôpitaux Généraux Bruxellois de 41,1 % en 2022 contre 32,4% au CHIREC en 2023.

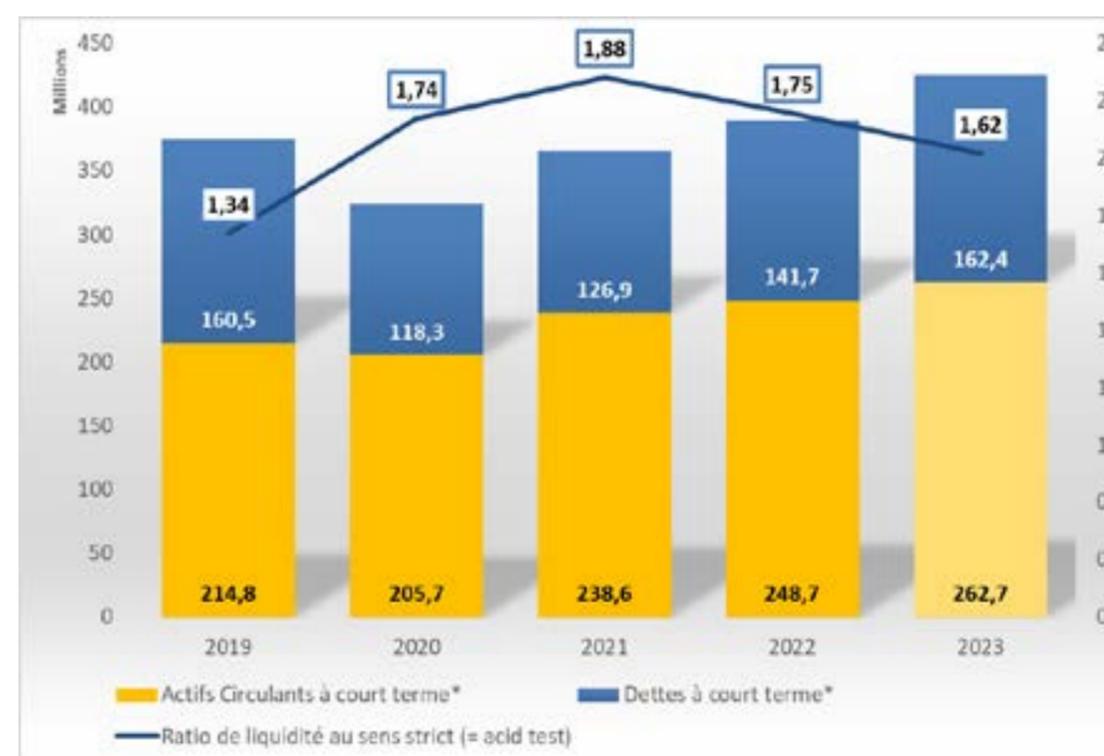
Ratios de liquidité

Le ratio de liquidité permet d'évaluer la capacité de l'institution à faire face à ses dettes à court terme par la réalisation de ses actifs circulants.

Le ratio de liquidité au sens strict (acid test) que nous repreneons ici, ne tient pas compte des stocks et comptes de régularisation compte tenu du fait qu'il s'agit d'éléments non encore réalisés et dont la réalisation est encore incertaine. De même, les montants de rattrapage en sont exclus, non pas à cause de l'incertitude sur leur réalisation mais bien sur le timing de leur réalisation.

Nous obtenons ainsi la définition suivante :

- **Ratio de liquidité au sens strict (acid test)** = Définition Actifs Circulants (hors Créances LT, Stock, Rattrapages et comptes régularisation) / Dettes à court terme (hors Rattrapages)



Au 31 décembre 2023, le ratio de liquidité au sens strict du CHIREC est d'un facteur 1,6. Concrètement, cela signifie que le CHIREC est en mesure de rembourser à court terme plus de 1 fois et demie le montant de sa dette court terme.

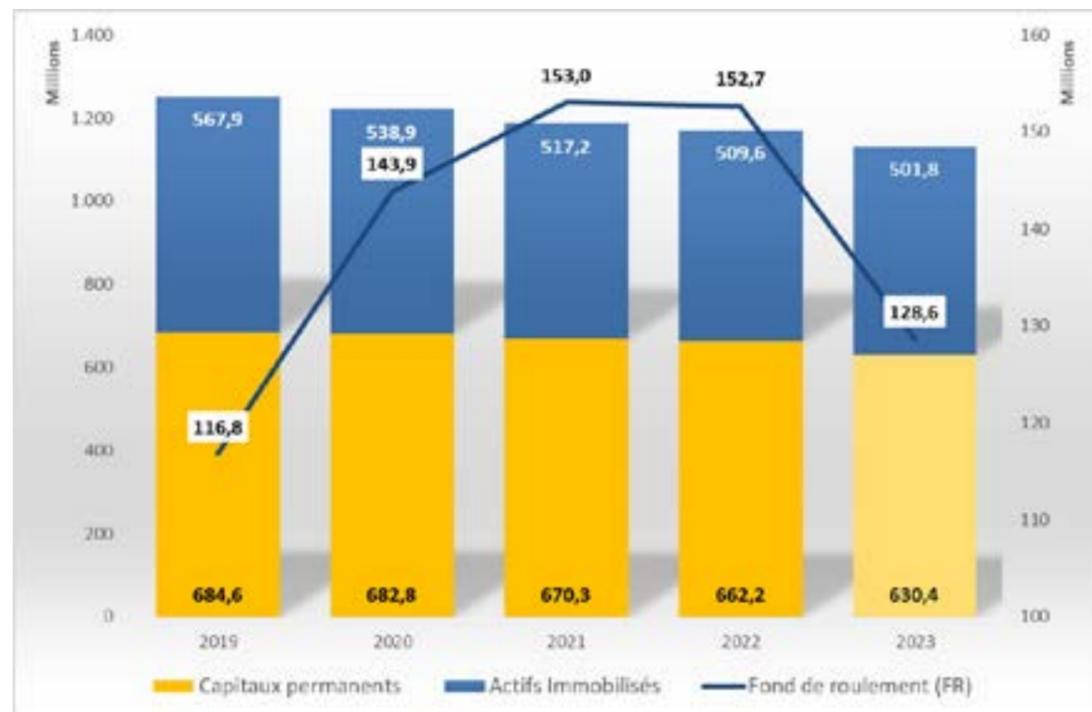
La légère détérioration du ratio de liquidité s'explique - techniquement - par une diminution des liquidités par le remboursement d'un emprunt à long terme (RDA CPL 24,5 M€) alors que le remboursement anticipatif des dettes fournisseurs à court terme, habituel en fin d'année, à lui été postposé. Le corolaire de ces mouvements est l'amélioration plus rapide du ratio de solvabilité (cf. supra).

L'étude MAHA 2022 présente un ratio de liquidité des Hôpitaux Généraux Bruxellois de 1,19 en 2022 contre 1,75 pour le CHIREC.

Ratios de rentabilité

Sont repris ici les trois ratios fondamentaux de gestion financière :

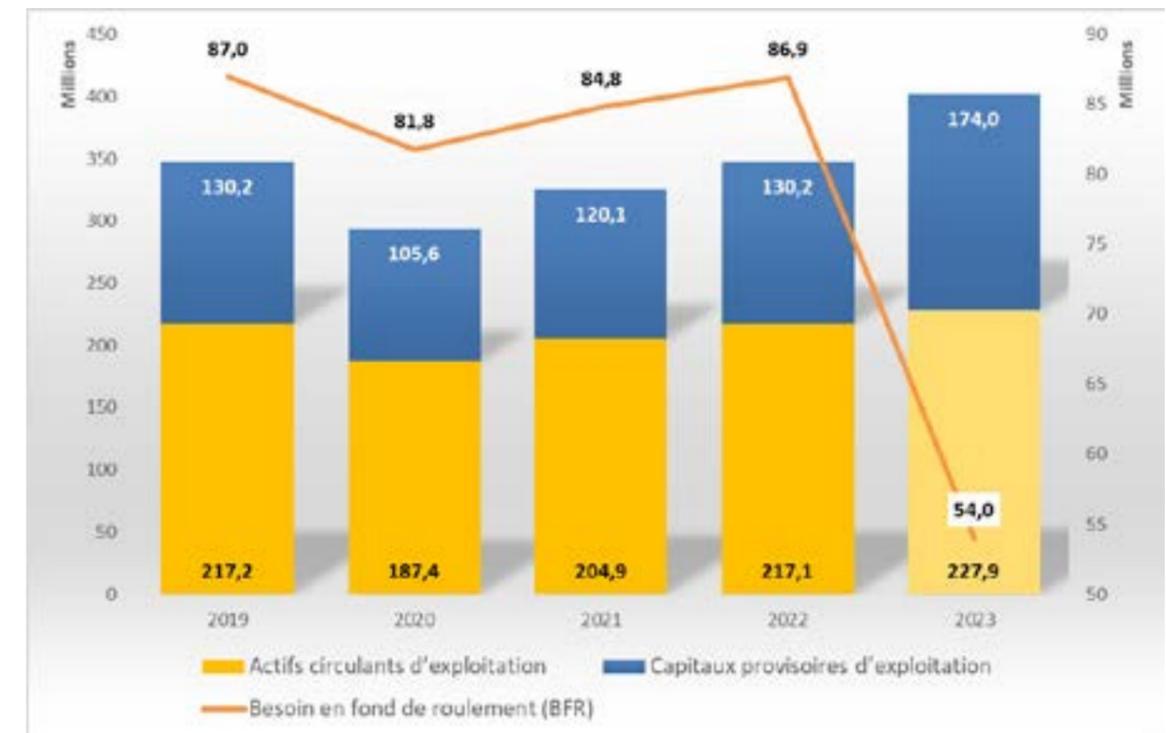
- **Fond de roulement net (FR)** = capitaux permanents – actifs immobilisés = (Fonds social + Provisions Risques & Charges + Dettes à plus d'un an) – actifs immobilisés
- **Besoin en fonds de roulement (BFR)** = actifs circulants d'exploitation - capitaux provisoires d'exploitation = (Actifs circulants – Créances à plus d'un an – placement de trésorerie – valeurs disponibles) – (Dettes à un an au plus – Dettes à plus d'un an échéant dans l'année)
- **Trésorerie nette** = Fonds de roulement (FR) – Besoin en fonds de roulement (BFR)



Le fonds de roulement net (FR) du CHIREC est largement positif. Ceci signifie que les ressources à long terme de l'institution (capitaux permanents) financent non seulement les actifs fixes à long terme (actifs immobilisés) mais qu'il existe un excédent de 129 M€ qui peut aider, le cas échéant, au financement des actifs circulants.

Ce renforcement des ressources à long terme a permis notamment la constitution d'un fond affecté aux futurs projets d'infrastructures hospitalières (+30 M€ en 2022 et +15 M€ en 2023)

La diminution du fonds de roulement au 31 décembre 2023 s'explique par le remboursement anticipé de l'emprunt relatif à la RDA du Centre Médical Parc Léopold (-24,5 M€) et par le reclassement des aides COVID (-17,5 M€) en dettes à court terme.

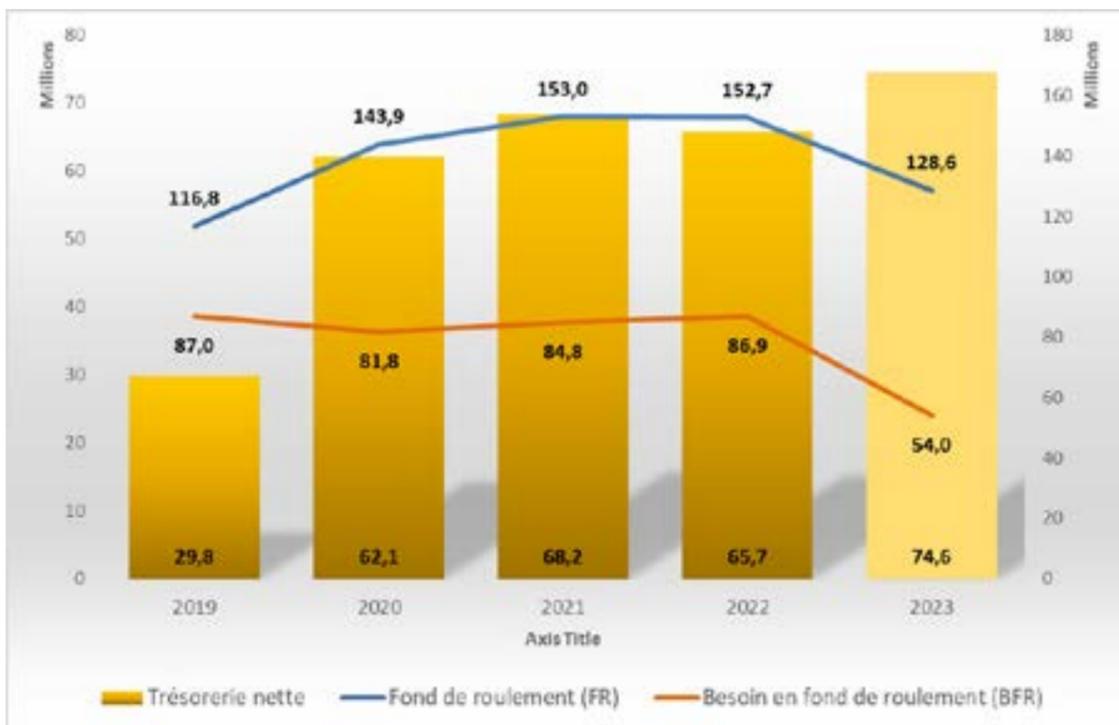


Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le besoin de financement du cycle d'exploitation par d'éventuels capitaux externes, de préférence long terme.

Un BFR très positif indique la nécessité d'un financement des actifs circulants d'exploitation par des financements externes.

Au contraire, un BFR négatif indique une certaine liberté dans la gestion du cycle d'exploitation (grâce à d'importantes liquidités) mais peut aussi révéler un endettement inutile (et donc des charges d'intérêts inutiles également).

Le besoin en fonds de roulement du CHIREC est positif et diminue de -33 M€ comparativement à 2022. Cette diminution s'explique principalement par le reclassement de l'avance COVID (+17,5 M€) en dettes à court terme, par l'absence de paiement anticipé des fournisseurs en fin d'année menant à une augmentation du délai de paiement (de l'ordre de 20 M€) et aussi par l'inscription de la créance liée aux rattrapages 2015-2016 de 10 M€. Ces reclassements et événements exceptionnels améliorent temporairement notre BFR.



Le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement doivent être appréciés ensemble pour juger de l'équilibre financier de l'institution. C'est le rôle de la Trésorerie nette (= FR – BFR) qui doit toujours rester positive.

Celle du CHIREC l'est largement et s'élève au 31 décembre 2023 à 74,6 M€.

BUDGET OPÉRATIONNEL

Mot d'introduction

L'élaboration du budget 2024 aura une nouvelle fois fait l'objet de multiples rebondissements. Et pourtant, nous nous y étions mis tôt cette année pour chiffrer les impacts des nombreuses mesures d'économie envisagées par nos ministres de la Santé. La préparation de l'estimé 2023 fut également un véritable jeu d'équilibriste pour lisser les multiples indexations successives qui sont venues pondérer les années 2022 et 2023.

Ceci étant, l'atterrissage de fin d'année 2023 étant très proche de notre estimé 2023, le budget n'a pas dû faire l'objet d'une version révisée après la clôture des comptes 2023.

Nous vous proposons un budget 2024 prudent, qui tient compte des multiples incertitudes qui visent actuellement notre secteur d'activité.

À commencer par les hypothèses d'activité qui n'incluent qu'une progression de 0,9% (2 patients supplémentaires par jour ouvrable) sur l'activité classique et 2,67% (10 patients supplémentaires par jour ouvrable) sur l'activité de jour.

La croissance du BMF de 1,5% se veut également avisée vu les incertitudes sur le changement d'année de référence et sur la version du grouper utilisé pour calculer l'activité justifiée à partir du BMF au 1^{er} juillet 2024.

Concernant les honoraires médicaux, nous avons tenu compte de l'hypothèse d'indexation +6,05% à partir de janvier 2024 mais aussi de la suppression des suppléments d'honoraires sur l'imagerie médicale lourde ambulatoire (-2,2 M€), de la réduction de 15% des suppléments d'honoraires de biologique clinique (-0,5 M€) et de la suppression des pseudo-codes « prestations non conventionnées » (-0,3 M€).

Enfin, il a été décidé d'indexer le prix des chambres individuelles et le tarif horaire des parkings, choses qui n'avaient plus été faites depuis plusieurs années.

Ces différents éléments engendrent une augmentation des revenus d'exploitation de +37 M€ (+5%). Les coûts d'exploitation augmentent par ailleurs de 46 M€ (+6,5%) suivant les prévisions d'activité ci-dessus. Ils incluent également une indexation prudente de 4% sur les coûts d'exploitation hors honoraires médicaux et charges salariales (+11,6 M€ +5,7%). L'indexation des salaires de 3,7% et l'augmentation des ETPs engendrera quant à elle une hausse de +17,4 M€ (+7,2%).

Ces différentes hypothèses résultent en un bénéfice d'exploitation en baisse de -9 M€ (-31,4%) par rapport à l'estimé 2023. La marge d'exploitation se rétracte elle aussi de 3,9% à 2,5%.

Notre capacité d'autofinancement (cash-flow) est estimée à 44,7 M€ pour 2024, inférieur de -7,8 M€ par rapport à l'estimé 2023. Quant à notre capacité d'investissement (free cash-flow), compte tenu du remboursement en capital de nos emprunts, soit -20,3 M€ en 2024, elle devrait s'élever à 24,4 M€.

Hypothèses retenues

Variations de l'estimé 2023 - budget 2024

ACTIVITE (Prévisions 2024)

Croissance globale Séjours H
Croissance globale Séjours A
Croissance globale Séjours H+A

+ 0,91 %
+ 2,67 %
+ 2,02 %

Impact prévisions d'activité 2024 sur le Résultat d'Exploitation (indexation comprise)

Produits	+ 8,49 €
Coûts	+ 7,05 €
Résultat	+ 1,44 €

PRODUITS D'EXPLOITATION

BMF (700 + 701)

Diminution 2023 + Indexation (3,70 % sur les sous-parties indexables)

% en Mio €
+1,51 % + 3,11 €

Suppléments de chambres (702) + Produits accessoires (704)

Prévisions d'activité & indexation (+ 6,00 %)

+6,86 % + 1,03 €

Forfaits conventions I.N.A.M.I. (703)

Prévisions d'activité & indexation (+ 6,05 %)

+6,05 % + 1,09 €

Prix Hébergement (706)

Activation + 1,253 M² + 3,82 % indice consommation (07/2024)

+4,90 % + 0,09 €

Honoraires Médicaux (707+709)

Prévisions d'activité & indexation (+ 6,05 % + 27,30 Mio €) & Plafonnement Suppl.imagerie médicale (- 3,29 Mio €) & Réduction de 15 % en Biologie Clinique (- 1,02 Mio €) & Diminution FF labo patients externes (-0,12 Mio €)

+6,80 % + 23,96 €

Produits pharmaceutiques (705)

Prévisions d'activité + indexation (+ 4,00 % hors FF pharma/jour) & Forfaitisation médicaments 75% > 100% (-0,17 Mio €)

+5,89 % + 6,41 €

Production immobilisée (72)

Indexation (+ 3,70 %)

+3,70 % + 0,01 €

Autres produits d'exploitation (74)

Outre la récupération des charges de personnel, des cabinets de consultations et des parkings pour le principal (71 % du 74), ce poste comprend également la récupération des intérêts sur emprunt RDA Parc Léopold 2023 : 1,64 Mio € (pour 2021-2023) et 2024 1,36 Mio € & indexation parking visiteurs (+ 16 % + 0,51 Mio €)

+3,91 % + 1,35 €

Variation totale Produits d'Exploitation

+5,04 % + 37,05 €

CHARGES D'EXPLOITATION

Coûts d'exploitation (60 + 61 hors 619)

Prévisions d'activité + indexation (+ 4,00 %)

+5,67 % + 11,60 €

Honoraires Médicaux (619)

Prévisions d'activité + indexation (+ 6,05 % + 17,79 Mio €) & Plafonnement Suppl.imagerie médicale (- 1,08 Mio €) & Réduction de 15 % en Biologie Clinique (- 0,14 Mio €) & Diminution FF labo patients externes (-0,02 Mio €)

+7,22 % + 16,33 €

Charges salariales (62)

Indexations (+ 3,70 %) + Etps

+7,21 % + 17,39 €

Amortissements (630)

Sur base des factures fournisseurs en date du 10/11/2023

+0,67 % + 0,20 €

Autres charges d'exploitation (635.7+64)

Moins-values sur créances (patients) & charges fiscales (Delta Ouest 0,80 Mio) & Provision pour risque non récupération des intérêts sur emprunt RDA sur vente CPL (2023 : 1,64 Mio €, 2024 : 1,36 Mio €)

+11,33 % + 0,52 €

Variation totale Charges d'Exploitation

+6,52 % + 46,04 €

Variation nette Résultat d'exploitation

- 9,00 €

Compte de Résultats consolidé

En millions d'euros	2022	2023	2023	Ecart Estimé 2023		Ecart Estimé 2023		2024	Ecart Estimé 2023	
	(Réalisé)	(Budget)	(Estimé)	- Réalisé 2022	- Budgetisé 2023	- Réalisé 2022	- Budgetisé 2023	(Budget)	- Budget 2024	- Budget 2024
Produits d'Exploitation	675,4	710,2	735,0	59,6	8,8%	24,9	3,5%	772,1	37,0	5,0%
Chiffre d'affaires	646,3	681,5	700,0	53,7	8,3%	18,5	2,7%	735,7	35,7	5,1%
Prix de la journée d'hospitalisation (BMF)+Rattrapage	199,5	204,5	207,2	7,7	3,8%	2,7	1,3%	210,3	3,1	1,5%
Suppléments de chambres	11,1	11,3	11,3	0,2	1,7%	0,0	0,3%	12,1	0,8	7,0%
Forfaits conventions I.N.A.M.I.	13,9	14,7	15,0	1,1	8,2%	0,4	2,4%	16,1	1,1	7,3%
Produits accessoires	3,5	3,6	3,6	0,1	2,2%	0,0	0,8%	3,9	0,2	6,6%
Produits pharmaceutiques et assimilés (705)	95,2	99,6	108,7	13,5	14,2%	9,1	9,2%	115,2	6,4	5,9%
Prix hébergement	1,6	1,7	1,8	0,2	10,4%	0,1	5,3%	1,9	0,1	4,9%
Honoraires facturés (709+707)	321,4	346,2	352,4	31,0	9,6%	6,2	1,8%	376,3	24,0	6,8%
Production immobilisée	0,2	0,4	0,4	0,2	131,2%	-0,1	-14,3%	0,4	0,0	3,7%
Autres produits d'exploitation	29,0	28,3	34,7	5,7	19,5%	6,4	22,7%	36,0	1,4	3,9%
Coûts des Produits d'Exploitation	652,9	691,9	706,4	53,6	8,2%	14,5	2,1%	752,5	46,0	6,5%
Approvisionnements et fournitures	119,5	127,6	135,5	16,0	13,3%	7,8	6,1%	143,2	7,8	5,7%
Services et fournitures accessoires (hors honoraires rattrapés)	56,4	63,0	69,0	12,6	22,4%	6,0	9,5%	72,9	3,8	5,6%
Honoraires rattrapés	207,9	218,8	226,3	18,4	8,9%	7,5	3,4%	242,6	16,3	7,2%
Rémunérations	225,2	248,3	241,2	16,0	7,1%	-7,1	-2,9%	258,6	17,4	7,2%
Dotations aux amortissements	39,4	29,7	29,9	-9,5	-24,1%	0,2	0,7%	30,1	0,2	0,7%
Autres coûts des produits d'exploitation	4,5	4,5	4,6	0,1	2,2%	0,1	1,9%	5,1	0,5	11,3%
Résultat d'exploitation	22,6	18,2	28,6	6,0	26,8%	10,4	56,9%	19,6	-9,0	-31,4%
Ratio Coûts des Produits d'Exploitation/Produits d'Exploitation (%)	96,7%	97,4%	96,1%					97,5%		
Marge sur produits d'exploitation (%)	3,3%	2,6%	3,9%					2,5%		
EBITDA	65,5	52,2	62,6	-2,9	-4,5%	10,4	19,9%	54,2	-8,3	-13,3%
Marge sur EBITDA (%)	9,7%	7,3%	8,5%					7,0%		
Produits financiers	3,7	3,5	3,8	0,1	1,8%	0,3	7,6%	3,8	0,0	0,0%
Charges financières	10,7	11,8	11,6	0,9	8,8%	-0,2	-1,3%	11,4	-0,3	-2,2%
Résultat courant	15,6	10,0	20,8	5,2	33,2%	10,8	108,3%	12,0	-8,7	-42,1%
Marge sur Résultat Courant (%)	2,3%	1,4%	2,8%					1,6%		
Produits exceptionnels	1,9	0,0	0,7	-1,2	-65,6%	0,7	0,0%	0,5	-0,1	-19,4%
Charges exceptionnelles	1,4	0,0	0,3	-1,1	-77,4%	0,3	0,0%	0,0	-0,3	-100,0%
Résultat d'exercice	16,1	10,0	21,1	5,0	31,0%	11,1	111,7%	12,6	-8,6	-40,5%
Marge sur Résultat d'Exercice (%)	2,4%	1,4%	2,9%					1,6%		
Cash Flow (Capacité d'autofinancement)	51,3	36,8	52,2	0,8	1,6%	15,4	41,7%	44,4	-7,8	-15,0%
Remboursement en capital			20,9					20,3		
Free Cash Flow (Capacité d'investissement)			31,2					24,1	-7,1	-22,8%

CHIREC ASBL

RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023 (COMPTES ANNUELS)

Dans le cadre du contrôle légal des comptes annuels de CHIREC ASBL (l'« Association »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes annuels ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale des membres du 26 juin 2023, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale des membres délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2025. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes annuels de CHIREC durant dix-neuf exercices consécutifs.

RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes annuels de l'Association, comprenant le bilan au 31 décembre 2023, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à € 826.314.508 et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de € 30.067.069.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'Association au 31 décembre 2023, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable sectoriel applicable aux hôpitaux en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes annuels en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de l'Association, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Paragraphe d'observation – Rattrapages

Nous attirons l'attention sur l'annexe des comptes annuels, qui, de manière générale, décrit :

- ▶ les incertitudes liées à la détermination des montants de rattrapages qui constituent une des particularités du secteur hospitalier, et, en particulier, les hypothèses de calcul pour déterminer le montant dont le solde net à récupérer (codes 403 de l'actif et 443 du passif) pour l'exercice et les exercices antérieurs, s'élève à 2.937.687 Eur débiteur.

Cette observation ne modifie pas notre opinion.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes annuels

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable sectoriel applicable aux hôpitaux en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité de l'Association à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre l'Association en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en

cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de l'Association ni quant à l'efficacité ou l'efficacé avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de l'Association. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- ▶ nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- ▶ nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Association;
- ▶ nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- ▶ nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Association à poursuivre son exploitation. Si nous concluons

à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire l'Association à cesser son exploitation;

- ▶ nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels et évaluons si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons à l'organe d'administration notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes relevées lors de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la présentation et du contenu du rapport de gestion et des autres informations contenues dans le rapport annuel/rapport d'activités et du respect des dispositions légales et réglementaires sectorielles applicables à la tenue de la comptabilité, ainsi que du Code des sociétés et des associations, et des statuts de l'Association.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mission et conformément à la norme belge complémentaire (version révisée 2020) aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs le rapport de gestion et les autres informations contenues dans le rapport annuel/rapport d'activités, certains documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le respect de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations et des statuts, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes annuels pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 3:48 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

Mentions relatives à l'indépendance

- ▶ Notre cabinet de révision n'a pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes annuels et est resté indépendant vis-à-vis de l'Association au cours de notre mandat.
- ▶ Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes annuels visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes annuels.

Autres mentions

- ▶ Comme mentionné dans le paragraphe relatif à d'autres points - règle comptable ci-après, l'organe d'administration applique comme référentiel comptable l'arrêté royal du 19 juin 2007 relatif aux comptes annuels des hôpitaux alors que celui-ci ne peut être considéré comme totalement équivalent à l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations. Pour le reste, sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires sectorielles applicables aux hôpitaux en Belgique.
- ▶ Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés et des associations.

- ▶ Contrairement aux dispositions prévues à l'article 15 de la loi du 20 septembre 1948 et à l'article 16 de l'arrêté royal du 20 novembre 1973, la direction n'a pas fourni les informations économiques et financières au Conseil d'entreprise dans les 3 mois qui suivent la clôture de l'exercice.

Paragraphe relatif à d'autres points- Règles comptables

Nous attirons l'attention sur les règles d'évaluation incluses dans les états financiers dans lesquels l'Organe d'administration indique que les règles d'évaluation sont appliquées conformément à la législation hospitalière, telle que reprise dans l'arrêté royal du 19 juin 2007. Compte tenu des activités de l'association, l'Organe d'administration estime que l'application de ces règles d'évaluation permet autant une représentation de l'image fidèle des comptes annuels que l'application des règles d'évaluation incluses dans l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations, même si ces deux référentiels ne sont pas équivalents.

Néanmoins, pour répondre au prescrit du CSA, les comptes annuels sont présentés suivant le format prévu par l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations.

Zaventem, le 10 juin 2024

RSM INTERAUDIT SRL
COMMISSAIRE
REPRÉSENTÉE PAR



MARIE DELACROIX
ASSOCIÉE



JEAN-FRANÇOIS NOBELS
ASSOCIÉ

NOS SITES HOSPITALIERS & CENTRES MÉDICAUX

NOS SITES HOSPITALIERS BRUXELLES



Site Delta

Boulevard du Triomphe, 201
1160 Bruxelles



Site S^{TE}-Anne S^T-Remi

Boulevard Jules Graindor, 66
1070 Bruxelles

BRABANT WALLON



Site Braine-l'Alleud - Waterloo

Rue Wayez, 35
1420 Braine-l'Alleud

NOS SITES HOSPITALIERS DE JOUR BRUXELLES



Clinique de la Basilique

Rue Pangaert, 37-47
1083 Bruxelles



Centre Médical Edith Cavell

Rue Général Lotz, 37
1180 Bruxelles

NOS CENTRES MÉDICAUX BRUXELLES



Centre Médical Europe-Lambermont

Rue des Pensées, 1-5
1030 Bruxelles



City ClinicCHIREC Louise

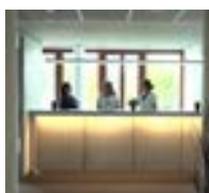
Avenue Louise, 235B
1050 Bruxelles



Centre Médical Parc Léopold

Rue du Trône, 100
1050 Bruxelles

BRABANT WALLON



Centre Médical Jean Monnet

Avenue Jean Monnet, 12
1400 Nivelles