



www.chirec.be



RAPPORT ANNUEL

—
2021

VISION 2022

RAPPORT ANNUEL CHIREC 2021
VISION 2022

TABLE DES MATIÈRES

RAPPORT ANNUEL 2021 - VISION 2022

1

• P 7 - 17 •

LES GRANDS AXES STRATÉGIQUES DE NOTRE INSTITUTION

Vision du Conseil d'Administration
Message de la Direction Générale
Conseil Médical : Bilan 2021- Vision 2022

2

• P 20 - 37 •

STRUCTURE ET ORGANIGRAMMES

Organigramme Administratif
Conseil d'Administration
Conseil Exécutif
Conseil Médical
Organigramme Médical
Accréditations 2021

3

• P 40 - 45 •

NOS SITES HOSPITALIERS : AU FOUR ET AU MOULIN !

Hôpital de Braine-l'Alleud
Hôpital Delta
Clinique Ste-Anne St-Remi

4

• P 48 - 73 •

NOS PÔLES ET DÉPARTEMENTS : ACTIONS, OBJECTIFS ET MESSAGES

Nos départements médicaux

Anesthésiologie
Biologie Clinique
Gériatrie
Imagerie Médicale
Médecine Aiguë
Métabolique
Neurosciences
Oncologie
Ophtalmologie
Tête et Cou

Nos pôles médico-infirmiers

Locomoteurs
Mère/Enfant
Thoraciques & Vasculaires
Viscéraux

5

• P 76 - 94 •

SITUATION FINANCIÈRE

Mot d'introduction
Rapport d'activité
Activité, bilan et comptes de résultat (2019-2021)
Rapport financier
Budget opérationnel 2022
Attestation du réviseur d'entreprise



LES GRANDS AXES STRATÉGIQUES DE NOTRE INSTITUTION

Vision du Conseil d'Administration
Message de la Direction Générale
Conseil Médical : Bilan 2021 - Vision 2022

VISION

DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'année 2021 aura encore été bousculée par les vagues successives de la crise du Covid. La course contre la montre a donc été lancée pour vacciner un maximum de personnes et enrayer l'évolution de la pandémie.

Bien entendu, sur le plan humain, cela n'a pas facilité les choses. Un personnel soignant fatigué, des médecins à nouveau obligés de réduire leurs activités, du personnel administratif toujours en télétravail, une situation globale qui pénalisait donc fortement l'ambiance de travail au sein de notre institution. Le Conseil d'Administration (CA), bien conscient, s'est tenu à l'écoute des besoins et des attentes de ses collaborateurs. Il a pu de la sorte apporter son soutien à l'Exécutif tout au long de cette gestion de crise et des difficultés humaines qu'elle engendrait.

Au nom du CA, je tiens une fois de plus à féliciter la Direction pour l'efficacité avec laquelle elle a géré cette situation extrêmement complexe, ainsi que tous les médecins et membres du personnel pour leur engagement, leur disponibilité et leur professionnalisme.

Qualité des soins

Le CA est très attentif à la difficulté de recrutement du personnel infirmier. Il soutient tous les moyens qui peuvent être déployés pour attirer la jeune génération. Il veille également à ce que la qualité des soins ne soit pas impactée par cette pénurie et met tout en œuvre pour que le maintien minimum légal d'encadrement infirmier au sein de chaque unité de soins soit respecté.



**Parallèlement, la gestion des projets
devait suivre son cours.
Relevons en quelques-uns.**

Le plan stratégique

Le CA a confié à Deloitte différentes pistes pour l'élaboration du plan stratégique. Quelques points essentiels :

- Augmenter le timat des médecins et favoriser les médecins monohospitaliers.
- Établir une comptabilité analytique ciblée par secteurs d'activité pour responsabiliser davantage les chefs de pôles et de départements dans le rapport investissement/résultats.
- Analyser les possibilités d'amélioration de la rentabilité.
- Réaliser des plans financiers démontrant la rentabilité de tout investissement.
- Perfectionner et systématiser les procédures.
- Optimiser les flux et la gestion des lits.
- Améliorer l'informatisation des fiches analytiques des médecins (Chirequiens).
- Affiner le rôle du CHIREC au sein du réseau CHORUS.



Dr Patrick DE VOS
Président du Conseil d'Administration

Les grands chantiers

Hôpital de Braine-l'Alleud

Après l'ouverture de l'hôpital Delta, il a fallu se pencher sur la reconversion de l'hôpital de Braine-l'Alleud. Deux options se profilaient à l'horizon : acquérir un terrain ailleurs et construire un nouvel hôpital ou rénover entièrement l'hôpital actuel. Notre choix s'est porté plutôt vers cette deuxième option, pourquoi ?

Diverses raisons :

- Le coût de rénovation est nettement moins élevé que celui d'une nouvelle construction.
- Certains bâtiments ont été construits et rénovés ces dernières années, avec l'apport de subsides que nous ne pourrions plus obtenir (ex : le nouveau service des urgences).
- La région wallonne a dû consacrer son enveloppe budgétaire aux inondations qui ont eu lieu en cette fin d'année 2021 et ne sera donc plus trop généreuse.
- Reconvertir l'hôpital est donc une option plus raisonnable qui sera plus facilement et plus rapidement subsidiée.
- La durée du chantier sera plus courte. Ce qui veut dire que nous maintiendrons un point d'ancrage solide et reconnu dans la région. Restons attentifs au positionnement des hôpitaux de Nivelles et d'Ottignies.

Au vu de cette situation et du choix de cette deuxième option, nous avons acquis un terrain jouxtant l'hôpital. L'achat de ce dernier nous permettra de relever ce défi en plusieurs phases. Le temps de finaliser tous les dossiers, les travaux débuteraient dans un an ou deux et devraient durer entre cinq et dix ans. Sans oublier que nous devons mener une sérieuse réflexion sur l'accessibilité du site, situé au cœur même de la ville, et analyser l'évolution du projet de la bretelle.

Clinique Ste-Anne St-Remi

Beaucoup reste à faire pour mener ce site à la hauteur des attentes des patients et le placer dans la lignée des hôpitaux qui se rénovent les uns après les autres. Cependant, nous ne pouvons pas réaliser tous les chantiers en même temps. Des rafraîchissements successifs, des mises en conformité et des adaptations ont été et sont encore entreprises pour néanmoins rendre la clinique fonctionnelle et attractive. La création du réseau CHORUS nous pousse à approfondir nos réflexions quant à l'avenir de la clinique en lien avec la Clinique de la Basilique bien sûr, mais également avec le site Bracops d'IRIS Sud.



Le réseau CHORUS

Le CA a suivi de près les discussions et les nombreuses réunions de l'Exécutif pour aboutir à la constitution du réseau CHORUS. Nous ouvrons là un nouveau chapitre très prometteur pour l'avenir de notre institution. Les synergies et les complémentarités des différents hôpitaux du réseau vont sans aucun doute renforcer la qualité de prise en charge des patients. Le pacte de collaboration avec Iris Sud renforcera notre offre de soins de proximité. Bien entendu, un long chemin reste à accomplir pour définir précisément les types de collaborations à établir pour démontrer la valeur ajoutée du réseau. Il est évident que le CA se tiendra à disposition de l'Exécutif et du Conseil Médical pour entendre les différentes pistes de rapprochements proposées, que ce soit sur le plan des projets médicaux, organisationnels ou sur celui des infrastructures.

Statuts du Conseil d'Administration

Les statuts de l'ASBL CHIREC ont été revus afin de répondre aux règles du Code des Sociétés et Associations.

En conclusion

Nous ne vous remercierons toutes et tous jamais assez pour le travail accompli durant cette année tumultueuse. Nous pouvons en être fiers. C'est l'union qui fait la force, qui fait notre force.

C'est ensemble, médecins, infirmiers, administratifs, tous unis par la même volonté, que nous pourrons maintenir notre positionnement bien reconnu dans le secteur des soins de santé.

Continuons à prodiguer des soins de la plus haute qualité, préservons nos propres spécificités au-delà de CHORUS et enfin relevons les défis que l'avenir nous réserve grâce à des investissements de qualité, tout en toujours préservant le bien-être au travail !



2021 : Une année toujours impactée par le Covid

Le début de l'année 2021 a été marqué par le lancement de la vaccination. Une importante campagne de sensibilisation a été menée par nos infectiologues afin de motiver le plus grand nombre possible des membres du personnel à se faire vacciner. Un taux de vaccination autour de 80% (médecins, paramédicaux, soignants et administratifs) a été atteint. Nous en profitons pour remercier encore une fois toutes les équipes qui ont assuré de manière remarquable cette campagne inédite.

Dès le mois de février, alors qu'on s'acharne sur la vaccination, on voit avec inquiétude les chiffres repartir à la hausse. La troisième vague arrive, celle que personne ne souhaitait. Suivront ensuite tout au long de l'année les autres vagues, avec les restrictions que nous connaissons tous. Depuis mars 2022, les mesures sont enfin relâchées. Cela n'empêche cependant pas l'arrivée de patients atteints par le virus, même si heureusement ils sont à présent peu nombreux.

Rappelons que 3.863 patients atteints du Covid ont été hospitalisés au CHIREC. Nous sommes quasiment un des seuls hôpitaux de Belgique qui a réussi à ouvrir tous les lits de soins requis par les autorités. Malgré les difficultés, nous avons toujours répondu aux besoins de cette crise. Nous ne remercierons jamais assez la solidarité et la collaboration de toutes et tous. Cet engagement participe au changement de regard que les personnes portent sur le CHIREC. Notre institution a démontré qu'elle avait pris sa part, et même plus, dans la lutte contre le Covid.

Évolution de l'activité

Tout au long de l'année 2021, nous avons dû poursuivre notre activité en dehors des pics de la pandémie. Le dynamisme du CHIREC nous a permis de surmonter cette crise et d'envisager 2022 avec un certain optimisme. L'activité est aujourd'hui supérieure de 3,34% à 2019.

Le département d'oncologie mérite une attention particulière de par l'augmentation importante de son activité. Le retard des diagnostics en 2020 et 2021 suite au Covid y est probablement lié. Mais relevons aussi le fait que les équipes médicales se sont renforcées, que l'encadrement paramédical et infirmier a pris une place prépondérante et que nos asbl, Re-Source et Etincelle, se sont fortement développées. La notoriété de notre Institut du Cancer n'est plus à démontrer. Tant la qualité des soins, l'empathie de nos équipes, que la technologie de pointe et l'expertise thérapeutique sont très appréciées.

MESSAGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE



Dr Benoît DEBANDE (à gauche)
Directeur Général Administratif et Financier

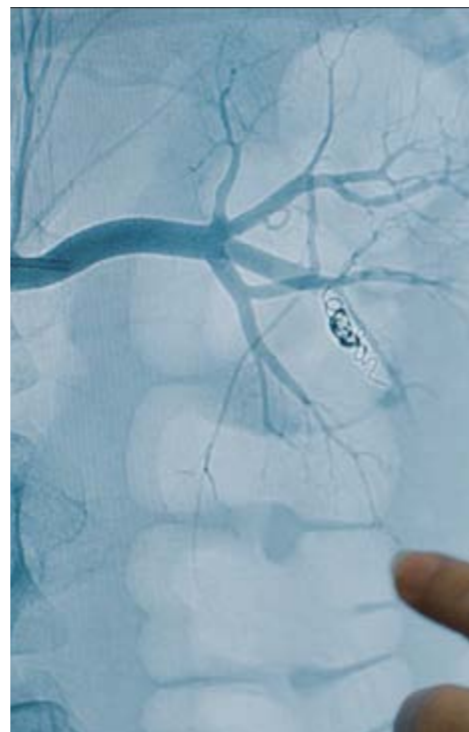
Dr Philippe EL HADDAD (à droite)
Directeur Général Médical

Soutenue par le Conseil d'Administration et en concertation avec le Conseil Médical, la direction générale relève les défis propres à l'institution, gère de manière optimale les crises, anticipe les changements liés à la réforme hospitalière et élabore le plan stratégique pour les prochaines années.

Une des priorités sera l'ancrage du CHIREC dans le réseau CHORUS. Celui-ci représente une réelle opportunité pour consolider le positionnement de l'institution en tant qu'hôpital de proximité multi-sites dans l'environnement hospitalier bruxellois et du Brabant wallon. « C'est tous ensemble que nous réussirons à occuper une place de choix dans le paysage hospitalier. Nous pouvons en être fiers », rappelle la direction générale.

Soulignons aussi la pleine croissance de l'unité de cardiologie interventionnelle, lancée à Delta depuis janvier 2021. Plus de 1.000 procédures de cardiologie interventionnelle (coronarographies, angioplasties,...) et de cathétérisme général cardiaque ont été réalisées en un an. En mars 2022, une deuxième salle de coronarographie a été inaugurée et fonctionne déjà de manière exponentielle. Pouvoir à présent prendre en charge la totalité de cette pathologie au sein de l'hôpital est une réelle réussite. L'étroite collaboration avec l'hôpital Erasme permet d'y transférer rapidement et en toute sécurité les patients qui doivent subir une chirurgie cardiaque. Le suivi de ces patients par le chirurgien peut ensuite se faire à Delta.

Nous avons ainsi obtenu un résultat d'exploitation très positif, et ce malgré les répercussions de la crise du Covid, malgré la pénurie du personnel et malgré la fermeture de lits. Ces comptes honorables permettront des investissements en matériel médical et en infrastructures. De plus, force est de constater qu'avec 63.509 hospitalisations de jour et 48.804 admissions classiques par an, le CHIREC est bien positionné comme étant un hôpital général.



Un nouveau projet de Responsabilité Sociétale CHIREC

Nous avons lancé un nouveau projet qui, à notre échelle, veut répondre aux préoccupations de la société: une démarche volontaire de 'Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Il existe déjà des initiatives RSE, notamment en ce qui concerne l'environnement (récupération d'eau de pluie et cogénération pour les trois sites ; panneaux solaires photovoltaïques pour Delta et Ste-Anne St-Remi ; pompe à chaleur via géothermie, panneaux solaires thermiques, label Good Food pour le restaurant d'entreprise pour Delta ; tri des déchets,...). Le projet RSE veut intégrer ces initiatives et mettre en place des nouveaux projets qui concernent tous nos différents sites hospitaliers. Actuellement, nous travaillons avec une entreprise de conseil en RSE, Primum Non Nocere, qui nous aide à réaliser un diagnostic des actions déjà mises en place et des améliorations à apporter. Sur base de nos points forts et de nos points faibles, le comité de pilotage RSE lancera des actions en concordance avec le diagnostic.

Attractivité de notre groupe hospitalier

L'encadrement de jeunes médecins en spécialisation par nos maîtres de stage rencontre toujours un réel succès et renforce la dynamique positive de l'institution. Nous avons actuellement 80 PGs qui reviendront probablement travailler un jour dans l'un de nos sites hospitaliers.

Nos centres médicaux : tour d'horizon

Nos centres médicaux continuent à bien remplir leur fonction de centre de proximité en répondant au mieux aux attentes des patients : proximité géographique, prises en charge rapides, accueil personnalisé, ... Leur place au sein de notre groupe hospitalier reste essentielle. Y développer l'activité grâce, entre autres, à l'arrivée de nouveaux consultants reste une de nos priorités. Faisons un petit tour d'horizon :

Basilique : l'année 2021, bien que marquée par le Covid, a enregistré une importante augmentation de l'activité chirurgicale. La progression est de 17% par rapport à 2019. L'activité évolue et se

transforme avec, par exemple, plus de chirurgie de jour. Cela s'inscrit dans les prévisions et, si nous revenons en arrière, force est de constater que l'activité chirurgicale a doublé en 6-7 ans. L'équipe peut en être fière, compte tenu de la taille de la clinique et de sa spécificité. La progression en 2021 s'est faite, entre autres, grâce à l'arrivée de nouveaux médecins. Rappelons que plus de la moitié des médecins sont arrivés après 2015. Soulignons également l'importante activité en chirurgie pédiatrique dans toutes les spécialités. Actuellement, il y a environ 8.000 admissions par an et, comme vous le savez, nous avons toujours estimé que le plafond serait de 10.000 interventions par an. L'année 2022 se caractérise par le dynamisme de nos équipes qui gardent toujours un esprit positif et le sens de l'engagement. Le personnel et les médecins sont attachés au site de la Basilique par la dimension humaine et familiale qu'il représente. Leur motivation transparaît clairement dans l'étude du bien-être au travail qui dévoile d'excellents scores pour la Basilique. Ensemble, nous allons renforcer notre ancrage par des collaborations transversales au sein même du CHIREC et envers les médecins généralistes des environs pour toujours proposer une prise en charge de proximité optimale à nos patients.

Cavell : les nouveaux appartements de standing qui entourent le centre médical seront bientôt finalisés. Nous serons ravis de pouvoir y accueillir les nouveaux habitants. Par ailleurs, les admissions en clinique de jour ont augmenté de façon significative depuis 2021.

City Clinic : depuis février 2022, la polyclinique fait partie intégrante du CHIREC sur les plans administratif et juridique. En termes d'activité, relevons les consultations en cosmétologie, la cryothérapie et la médecine générale qui génèrent un certain succès. Notons également le nombre important de prises de rendez-vous en ligne grâce au logiciel Doctoranytime.

Parc Léopold : le centre médical continue à se développer. Il a récemment acquis un Cone Beam, un scanner utilisé pour les petites articulations et la maxillo-faciale. De nouvelles consultations ont vu le jour : chirurgie du pied et de la cheville, médecine générale, kiné périnéale et vestibulaire, tabacologie et deuil périnatal.

Sortie de la pandémie : quels sont les projets qui ont été lancés ?

Delta : Comme mentionné plus haut, grâce à l'obtention de l'agrément B2, une unité de cardiologie interventionnelle a ouvert en janvier 2021. Un an plus tard, une deuxième salle de coronarographie est devenue opérationnelle.

Braine-l'Alleud : Un nouveau bâtiment abritera en fin 2022 le Centre de Procréation Médicalement Assistée, les consultations de gynécologie, le service de kinésithérapie ainsi que des salles de réunion. Certaines unités de soins seront progressivement rénovées, telles que la maternité.

Ste-Anne St-Remi : La rénovation des urgences était devenue indispensable. Le service a donc été restructuré pour accueillir la centaine de patients quotidiens dans de bonnes conditions. En plus d'une nouvelle zone de tri, le nombre de salles de réanimation va être augmenté et le service d'urgences pédiatriques va être intégré dans le service adulte tout en conservant des circuits distincts. Ce nouveau service améliorera grandement le confort des soignants et des patients.

Renouvellement du système d'admission

En novembre 2021, le CHIREC a lancé son nouveau logiciel d'accueil patient. Comme dans tout changement, cette migration a demandé une phase d'adaptation. Mais très vite, l'ensemble du personnel concerné s'est familiarisé à l'utilisation de ce nouveau logiciel. Cela a entraîné un immense travail en amont car ce logiciel est à la source des informations administratives distribuées en temps réel dans toutes les applications de l'hôpital. Les personnes impliquées y ont travaillé sans compter et nous en profitons ici pour les remercier chaleureusement et à les féliciter pour leur professionnalisme.

Lambermont : le service de radiologie a fait peau neuve. Des équipements de dernière génération ont été installés (mammographe, échographe, table RX Luminos, ...).

Jean Monnet : l'activité se poursuit telle qu'on l'avait prévue.

Le réseau CHORUS

Après plusieurs mois de discussions et négociations avec nos partenaires bruxellois, nous sommes arrivés aujourd'hui à un consensus pour former ensemble le réseau CHORUS (Collaboration Hospitalière Organisée en Réseau de l'ULB de Santé).

CHORUS est constitué de 7 hôpitaux bruxellois : Erasme, CHU Brugmann, HUDERF, CHU Saint-Pierre, Institut Jules Bordet, CHIREC et HIS (Hôpitaux IRIS Sud), eux-mêmes regroupés en 3 sous-groupe:

- Hôpitaux académiques : Erasme/Institut Jules Bordet / HUDERF
- Hôpitaux universitaires : CHU Saint-Pierre/CHU Brugmann
- Hôpitaux généraux : CHIREC / IRIS Sud (HIS)

C'est une étape importante dans le positionnement de notre institution dans le secteur des soins de santé qui permettra le déploiement de nouvelles collaborations. L'objectif de ce réseau est de garantir à nos patients une coordination de l'offre de soins hospitaliers vers toujours plus de qualité et d'accessibilité, sans discrimination, en mettant en place les coopérations nécessaires pour y parvenir.

L'association avec le groupe HIS permettra de développer des projets médicaux communs afin d'optimiser les trajets de soins des patients. Même si nous sommes encore aux préliminaires, des discussions sont actuellement en cours et des collaborations médicales se construisent, notamment autour du labo, de la maternité, du GHR, de la néonatalogie, de la radiothérapie,...



CONSEIL MÉDICAL

BILAN 2021 - VISION 2022

En janvier, le Président du Conseil Médical CHIREC, le Dr Jean-François Annaert, a présenté sa démission pour des raisons de santé. Le Dr Patrick Zygas a été nommé nouveau Président du Conseil Médical CHIREC jusqu'à la fin de la mandature, soit fin 2022. Suite à cette démission, le Dr Stefan Ceulemans a rejoint les membres du Conseil Médical (CM).



Dr Jean-François ANNAERT
Président du Conseil Médical (2021)



Dr Patrick ZYGAS
Président du Conseil Médical (2022)

Covid

Tout au long de l'année 2021, la crise sanitaire a continué à mobiliser bon nombre de soignants tant aux soins intensifs qu'en hospitalisation. Le CM souhaite leur réitérer ses remerciements ainsi qu'à tous les membres du personnel du CHIREC pour leur dévouement et pour la qualité du travail qu'ils ont accompli durant cette période difficile.

Missions

Malgré ces difficultés, le CM a poursuivi ses missions habituelles grâce à l'excellente collaboration entre les quatre sites et l'efficacité de notre secrétaire Mme Dominique Regout. Le CM s'est prononcé sur la nomination des chefs de service, sur la réglementation générale du CHIREC, sur la création d'associations de services, sur les modalités de fonctionnement au sein du réseau CHORUS et de notre collaboration avec IRIS Sud (HIS). Il a également donné son avis sur les arrêts de collaboration ou de mandat.

Invitations

Nous avons invité les responsables de divers départements administratifs et médicaux, à savoir : département infirmier, finances, contrôle de gestion, RHM, IT, communication afin de nous informer sur l'évolution de notre institution.

Honoraires de disponibilité

L'enveloppe des honoraires de disponibilité est alimentée par les prestations réalisées durant les week-ends et jours fériés durant l'année écoulée sur tous nos sites. Elle est gérée par le CM CHIREC. La majorité des prestataires laissant leurs honoraires au CM, nous avons décidé de poursuivre notre apport financier à différents projets médicaux, à la fondation Care, à la formation des infirmières (par la fondation Chiran), aux missions humanitaires et enfin à la participation des PGs aux réunions scientifiques. En 2021, le CM a également contribué forfaitairement à l'octroi d'écochèques au personnel soignant.

Grille d'accréditation

Depuis l'ouverture de Delta en décembre 2017, nous avons connu un engouement des demandes d'accréditation. Nous souhaitons tout mettre en œuvre pour continuer à attirer de jeunes médecins au sein de nos institutions. Actuellement, nous constatons une augmentation des demandes de prolongation au-delà de 67 ans.

Monohospitaliers

Nous souhaitons favoriser l'accueil de médecins qui s'investissent pleinement dans le CHIREC en s'impliquant dans nos diverses polycliniques et en réalisant leurs actes techniques dans nos sites hospitaliers. Ainsi, l'étanchéité des examens médico-techniques sera un garant non négligeable des finances du CHIREC.

Groupe et Réseau

Les réseaux hospitaliers ont été validés. Le CHIREC fait partie du réseau CHORUS et du réseau du sous-groupe avec les hôpitaux IRIS avec lesquels nous avons signé un pacte de collaboration. Nous participerons ainsi au CM CHORUS et au CM de groupe. Ce dernier est composé de 10 membres du CM CHIREC et de 7 membres du CM HIS.

Reprise des activités scientifiques

Aujourd'hui, nous sommes heureux de pouvoir enfin reprendre nos rencontres, nos réunions scientifiques afin d'enrichir nos relations avec nos confrères et notamment les confrères de première ligne.

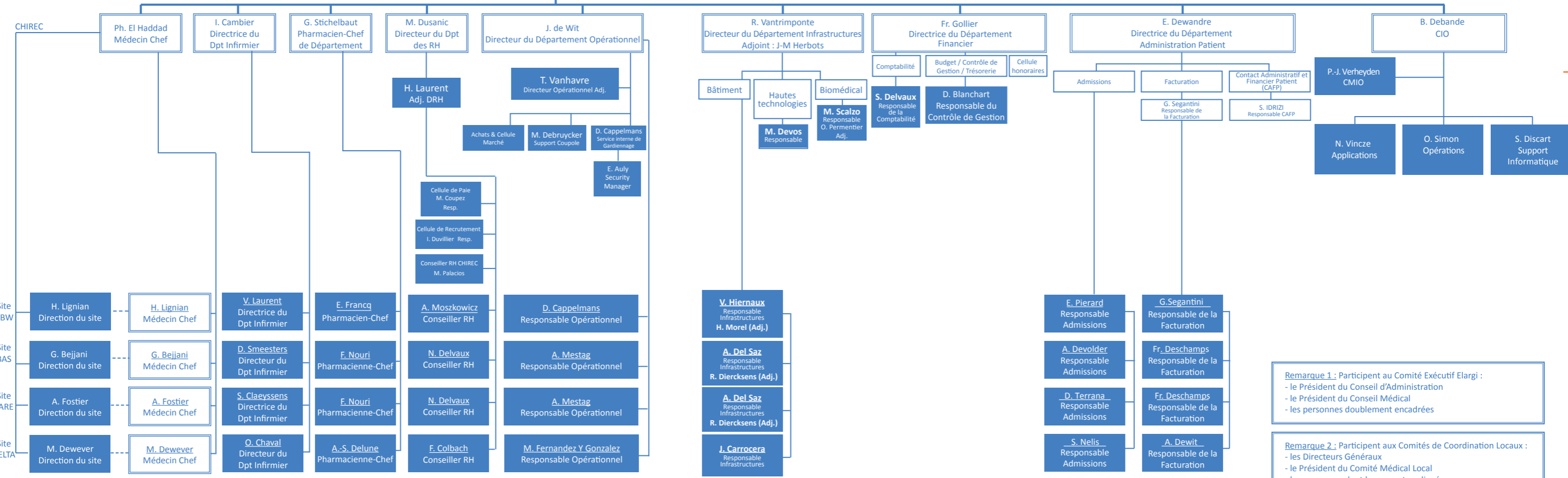
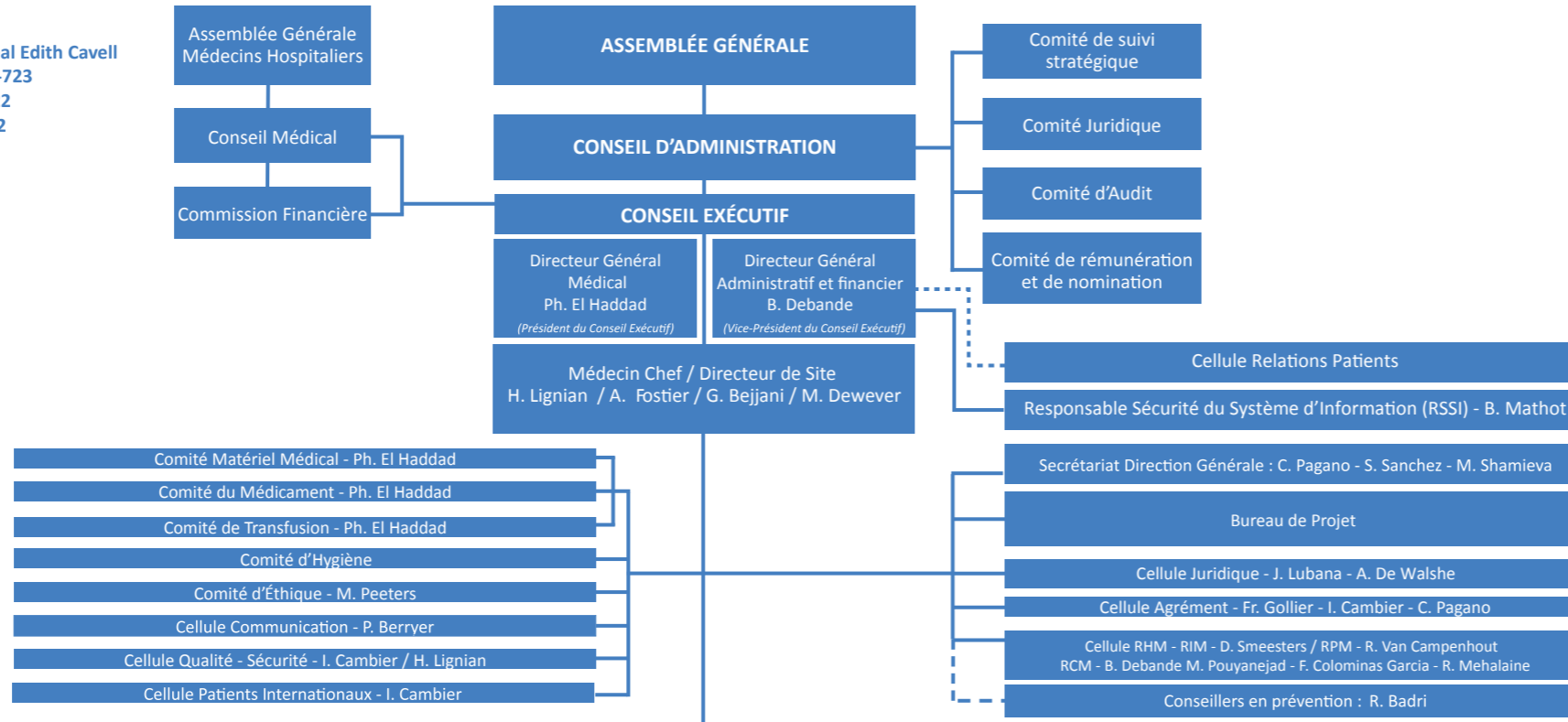
Nouvelles élections

Nous préparons actuellement les élections des différents CMs qui se dérouleront en novembre 2022 pour le mandat 2023-2025. La nomination des nouveaux membres des CMs devra tenir compte de leur disponibilité pour leurs participations dans les CMs des réseaux (CHORUS et HIS).



STRUCTURE ET ORGANIGRAMMES

Organigramme Administratif
Conseil d'Administration
Conseil Exécutif
Conseil Médical
Organigramme Médical
Accréditations 2021



Remarque 1 : Participe au Comité Exécutif Elargi :
 - le Président du Conseil d'Administration
 - le Président du Conseil Médical
 - les personnes doublement encadrées

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 pharmacie en partie

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Dr Patrick DE VOS
Président



Dr Nicolas DAOUD
1^{er} Vice-Président



Dr Jérôme HERVE
2^{ème} Vice-Président



Dr Yvan DE MERLIER
3^{ème} Vice-Président



Dr Jean-Olivier AMIEL
Administrateur



Dr Jacques ROMMENS
Administrateur



Dr Bruno VANDERMEERSCH
Administrateur



Dr Marie VANHOVE
Administratrice



Faska KHROUZ
Administrateur Externe
Indépendant



Denis PIERRARD
Administrateur Externe
Indépendant



Philippe VERDONCK
Administrateur Externe
Indépendant



Dr Philippe EL HADDAD
Invité Permanent



Dr Benoît DEBANDE
Invité Permanent



Dr Jean-François ANNAERT
Invité Permanent (2021)



Dr Patrick ZYGAS
Invité Permanent (2022)

CONSEIL EXÉCUTIF

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
St-Anne St-Remi



Dr Hervé LIGNIAN
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



Françoise GOLLIER
Directrice du Département
Financier



Éléonore DEWANDRE
Directrice du Département
Administration Patient



Dr Benoît DEBANDE
Directeur du Département
des Systèmes d'Information



Pascale BERRYER
Directrice de la Cellule
Communication



Isabelle CAMBIER
Directrice du Département Infirmier



Dr Patrick DE VOS
Président du Conseil d'Administration
Invité Permanent



Dr Jean-François ANNAERT
Président du Conseil Médical (2021)
Invité Permanent



Dr Patrick ZYGAS
Président du Conseil Médical (2022)
Invité Permanent

CONSEIL MÉDICAL



Dr Jean-François ANNAERT
Président (2021)



Dr Patrick ZYGAS
Président (2022)



Dr Bernard BOUILLET
Vice-Président



Dr Aurore IDRAC
Vice-Présidente



Dr Karim KHALDI
Vice-Président



Dr Philippe BOUTE
Secrétaire



Dr Stephan CEULEMANS
Membre



Dr Charles CHATZOPOULOS
Membre



Dr Christophe COMPÈRE
Membre



Dr Sophie CRAN
Membre



Dr Yves DE GHELDRE
Membre



Dr Karim TOUIHRI
Membre



Dr Danièle YAZBECK
Membre



Dr Janik VAN DER AUWERA
Membre



Dr Bertrand VOS
Membre



Dr Claire WACHERS
Membre



Dr Assaf HARB
Membre



Dr Khalil KARGAR SAMANI
Membre



Dr Philippe EL HADDAD
Invité permanent



Dr Patrick DE VOS
Invité permanent



DÉPARTEMENTS MÉDICAUX



ANESTHÉSIOLOGIE

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




BIOLOGIE CLINIQUE

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











GÉRIATRIE

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



IMAGERIE MÉDICALE

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



MÉDECINE AIGUË









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



MÉTABOLIQUE

	Chef de Département CHIREC  Dr J. Gérain	Chef de Service Site DELTA  Dr J. Gérain	Chef de Service Site HBW  Dr A. Huard	Chef de Service Site SAR  Dr P. Mary
Médecine interne				
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		 Dr C. Grégoire	 Dr C. Wachters	 Dr B. Vandermeersch

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. Mistrich (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
	 Mme D. Bosquet / Dr P. Zygas	 Dr B. Geulette / Mme J. Toussaint	 M. X. Malfroot / Dr Ch. Marchal
	Chefs de Service dans le Pôle	Chefs de Service dans le Pôle	Chefs de Service dans le Pôle
Orthopédie - Traumatologie	 Dr P. Zygas	 Dr O. Van Nieuwenhove	 Dr Ch. Marchal
Rhumatologie Physiothérapie	 Dr V. Gangji		
Revalidation (Sp)	 Dr C. Motte Dit Falisse	 Dr I. Delaunoy	 Dr R. Ricci Risso / Dr F. Nae
Kinésithérapie	 Ph. Claes / J. Dacquain		
Chirurgie de la main	 Dr W. El Kazzi		

MÈRE-ENFANT

CHEFS DE PÔLE	DELTA	BRAINE-L'ALLEUD	STE-ANNE ST-REMI
	 Dr D. Grossman / Mme J. Orban	 Mme E. Snaps / Dr Ch. Versteegh	 Dr N. Deryn / Mme V. Meyer
	Chefs de service dans le Pôle	Chefs de service dans le Pôle	Chefs de service dans le Pôle
Maternité	 Dr S. Houben / Dr C. Cayphas	 Dr S. Beck / Dr S. Tsepelidis	 Dr N. Deryn
Pédiatrie	 Dr Ph. Cuvelier	 Dr C. Versteegh	 Dr J. Leuris
N / NIC	 Dr D. Grossman		
MIC			
PMA	 Dr R. Imbert	 Dr R. Imbert	
Pédopsychiatrie	 Dr J. Bernard		
Génétiq			








VISCÉRAUX

CHEFS DE PÔLE	DELTA	BRAINE-L'ALLEUD	STE-ANNE ST-REMI
	 Dr Ch. Chatzopoulos / O. Isabo	 Dr B. Vos / Mme L. Godfroid	 Dr A. Sassine / Mme Maral Tug
	Chefs de service dans le Pôle	Chefs de service dans le Pôle	Chefs de service dans le Pôle
Gastro-entérologie	 Dr A. Vandermeeren	 Dr D. Franchimont	 Dr N. Kouinche
Chirurgie	 Dr A.-C. Dandrfosse	 Dr J. Herve	 Dr T. Tran Ba
Chirurgie digestive	 Dr A.-C. Dandrfosse	 Dr J. Herve	 Dr T. Tran Ba
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 J. Poels	 Dr Y. De Bast / Mme 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		 Dr F. Pizzirusso
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 SAR
Dermatologie		 Dr Ch. Renoirte	 Dr Ch. Stenier
Chirurgie Plastique	 Dr M. Abboud		 Dr A. Lafosse
Banque d'os	 Dr D. Dufrane	 Dr D. Dufrane	 Dr D. Dufrane

ACCREDITATIONS 2021

SPÉCIALITÉS	NOMS	SITES
ANESTHÉSIE	 Dr Nicolas Goldsztejn	Delta
	 Dr Victor Kamps	Delta
	 Dr Elodie Santoni	Basilique
CARDIOLOGIE	 Dr Gabrielle Clermont	Braine-l'Alleud
	 Dr Mike El Mourad	Delta
	 Dr Ludovica Lauretta	Delta
	 Dr Tudor Mihailescu	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	 Pr Emmanuel Teiger	Delta
	 Dr Melissa Vota	Delta
	 Dr Michel Bazi	Delta
CHIRURGIE DE LA MAIN	 Dr Charlotte Waxweiler	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	 Dr Reza Chamlou	Delta
CHIRURGIE DIGESTIVE	 Dr Michael Buttner	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
CHIRURGIE MAXILLO-FACIALE	 Dr Lauri Wauters	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	 Dr Claire Viste	Braine-l'Alleud

CHIRURGIE ORTHOPÉDIQUE	 Dr Louis Gossing	Braine-l'Alleud
	 Dr Corentin Malherbe	Delta
	 Dr Félix Shumelinsky	Delta
CHIRURGIE PÉDIATRIQUE	 Dr Bérénice Tulelli	Delta
CHIRURGIE PLASTIQUE	 Dr Gabriele Giunta	Delta
GASTRO-ENTÉROLOGIE	 Dr Leila Amininejad	Delta
	 Dr Nicolas Charrette	Delta
	 Dr Anneline Cremer	Braine-l'Alleud
	 Dr Clara Infante Cardenas	Delta
	 Dr Graziella Ena	Delta
GYNÉCOLOGIE-OBSÉTRIQUE	 Dr Gersande le Coq de Pletincx	
	 Dr Laurence Mentrop	Delta
	 Dr Stefania Mosele	Delta
	 Dr Danièle Noterman	
	 Dr Ahmed Wafi	S ^{te} -Anne S ^t -Remi

MÉDECINE INTERNE	 Dr Meta Mbuyamba	Delta
	 Dr Revakka Stefanakou	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	 Pr Brigitte Velkeniers	Delta
MÉDECINE PHYSIQUE	 Dr Isaline Brouwers	Braine-l'Alleud Delta
NÉONATOLOGIE	 Dr Donatienne Lagae	Delta
NEUROLOGIE	 Dr François Guisset	Braine-l'Alleud
	 Dr Jonathan Leempoel	Delta
	 Dr Gauthier Remiche	Delta
OPHTALMOLOGIE	 Dr Nathalie Delbrassine	Delta
	 Dr Natacha Levi	Delta
ORL	 Dr Isabelle Catherine Evrard	Delta
PÉDIATRIE	 Dr Eleni Iliadis	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
PÉDOPSYCHIATRIE	 Dr Bachir Harkat	S ^{te} -Anne S ^t -Remi Lambermont
	 Dr Mathieu Fevre	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	 Dr Yves Simon	Braine-l'Alleud
PNEUMOLOGIE	 Dr Didier Clause	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
	 Dr Cécile De Coster	Basilique
PMA	 Dr Sophie Hendrickx	Delta

RADIOLOGIE	 Dr Tim Coolen	Delta
	 Dr Sara Djelassi	Delta
	 Dr Rafik Guerroudj	Delta
RADIOTHÉRAPIE	 Dr Steffy Larroze	Braine-l'Alleud
	 Dr Pierre Castadot	Delta
RHUMATOLOGIE	 Dr Muhammad Shahnawaz Soyfoo	Delta
STOMATOLOGIE	 Dr Aurélien Termont	Braine-l'Alleud
	 Dr Frédéric Cavallotto	Braine-l'Alleud
URGENCES	 Dr Suzanne Sini	S ^{te} -Anne S ^t -Remi
UROLOGIE	 Dr Ibrahim Biaou	Braine-l'Alleud



3

NOS SITES HOSPITALIERS AU FOUR ET AU MOULIN !

Hôpital de Braine-l'Alleud
Hôpital Delta
Clinique Ste-Anne St-Remi

HÔPITAL DE BRAINE-L'ALLEUD

“ **L'année 2021**
marquant la fin de la 2^{ème} vague du Covid



Dr Hervé Lignian,
Médecin-Chef

Mme Virginie Laurent,
Directrice du Département Infirmier

L'année 2021, marquant la fin de la deuxième vague du Covid a commencé de façon assez laborieuse en termes d'activité.

Le reste de l'année s'est poursuivi en demi-teinte avec une activité qui n'a jamais pu atteindre celle « d'avant Covid », et s'est terminée avec un déficit d'environ 8 % tant en admissions qu'en journées par rapport à 2019. La crise sanitaire a eu un effet spectaculaire de diminution de la durée de séjour en chirurgie. La fréquentation des Urgences, fortement impactée en 2020 (négativement), ne retrouvait pas son volume d'avant la crise sanitaire.

Les raisons sont sans doute diverses. Une certaine frilosité de la population plus âgée à revenir à l'hôpital pour des raisons non impérieuses a sans doute existé, mais la pénurie du personnel soignant a été déterminante. Structurellement préexistante à la crise sanitaire, elle a été considérablement aggravée par un absentéisme d'ampleur jusqu'ici inconnue. Épuisement, impossibilité de compenser les départs (notamment en raison d'une réorientation professionnelle pour certains), écartements pour Covid sont venus alourdir une situation déjà problématique.

Ceci a entraîné la fermeture permanente tout au long de l'année d'une dizaine de lits médico-chirurgicaux (et de trois lits à l'USI soit 25% de sa capacité normale), sans compter la perte de place liée aux nombreux isolements de patients atteints de Covid, partiellement compensée par leur regroupement dans des chambres à deux lits.



La mise en place d'une aide psychologique (n° d'appel et groupes de soutien) n'a pas rencontré le succès escompté. En revanche, des initiatives ponctuelles (soins des mains et du visage) ou plus larges (massages relaxants) ont été très appréciées.

C'est seulement en 2022 que la situation a réellement évolué.

Une normalisation progressive mais pas encore complète, s'est installée grâce à la forte diminution de la virulence du mutant Omicron.

Le projet phare est actuellement la construction du bâtiment F. Celle-ci n'est pas une sinécure : chacun aura eu écho des difficultés actuelles qui frappent le secteur de la construction avec la pénurie de certains matériaux et la hausse de leur prix comme corollaire. Néanmoins, les travaux se poursuivent suivant les prévisions.

On rappellera aussi la rénovation en profondeur des unités de soins du bâtiment A pour lesquelles nous avons procédé à une modification de planification. La nécessité de disposer d'un hébergement de qualité pour la Maternité nous a poussés à prévoir le déménagement provisoire de celle-ci au A11, actuellement en rénovation. Cela permettra d'avancer la rénovation finale du A3 (Maternité et quartier d'accouchements) qui pourra démarrer dès le départ de la PMA vers le bâtiment F, et surtout de réaliser les travaux sur des surfaces entièrement libérées.

Enfin, il convient d'ores et déjà d'annoncer qu'un projet de reconstruction partiel du site a été mis sur les rails et a déjà fait l'objet d'intenses réflexions.

Nous tenons une fois de plus à manifester notre admiration et notre gratitude pour la ténacité, l'engagement et la résilience dont nous avons été les témoins privilégiés.





M Olivier Chaval,
Directeur du Département Infirmier

Dr Michel Dewever,
Médecin-Chef

“ 2021 débute avec un reconfinement et la 2^{ème} vague du Covid.

L'expérience de la 1^{ère} vague et l'organisation de la répartition des patients dans les soins intensifs des différents hôpitaux du pays a permis de maintenir une activité raisonnable pour tous les cas médicaux ne pouvant pas être reportés.

Une unité Covid d'hospitalisation classique a été créée sous la responsabilité des pneumologues et internistes. En gériatrie, une unité a aussi été dédiée aux patients infectés par le Covid. C'est également le début de la campagne de vaccination du personnel soignant.

Un travail d'équipe formidable (infirmier(e)s, médecins, secrétaires et parfois même des volontaires médecins/infirmiers) s'est fait ressentir dans l'organisation de la vaccination du plus grand nombre de soignants. Les campagnes d'information se sont succédé (du 21/01 au 24/03) pour convaincre et vacciner un maximum de soignants.

Lors de cette 2^{ème} vague, nous avons dû reprendre des PCR de dépistage pré-opératoire avec tout ce que cela entraîne comme organisation du labo, des locaux, du personnel, ... Les visites aux patients hospitalisés ne reprendront que progressivement vers juin. Une stratégie de lutte contre le Covid a été mise en place avec des procédures de testing pour les cas suspects, à haut risque, post vacances, ... Nous avons dû également mettre en place des contrôles du CST.

L'activité entre les vagues a pu être maintenue mais nous nous sommes retrouvés avec un personnel diminué par infection, contamination ou fatigue. En collaboration avec la Cocom, nous avons organisé la vaccination de la 3^{ème} dose.



Fin d'année 2021, une reprise des infections forment les 3^{èmes} et 4^{èmes} vagues.



L'activité globale en 2021 a pu être maintenue au niveau de celle de 2019 grâce à une adaptation constante aux exigences de Sciensano, surtout pour les soins intensifs. 50% de ceux-ci ont été utilisés pour soigner des patients Covid non vaccinés. La fin d'année fut caractérisée par un absentéisme jamais vu du personnel soignant, dépité, fatigué de se trouver dans des situations professionnelles inconfortables.

Le personnel intérimaire de remplacement était non disponible (présent dans les centres de vaccination nationaux). Il a fallu fermer des unités par manque de personnel. Des lits USI ont également été fermés et nous avons dû diminuer l'activité pour soutenir les urgences.

La fin d'année 2021 fut donc difficile pour les hôpitaux. Notre personnel et nos médecins ont beaucoup donné pour continuer à prendre en traitement les pathologies évolutives comme le cancer, tout en faisant face aux patients Covid.

De plus face à une activité en hôpital de jour en croissance permanente, il est essentiel de s'adapter.

2022 marque également le début de l'activité en cardiologie interventionnelle. Les deux salles de radiologie interventionnelle sont fonctionnelles et une unité d'hospitalisation de 5 chambres a été créée pour ce service.

Nous ouvrons, en 2022, 11 lits en endoscopie afin de réaliser des fast track qui constituent certainement une évolution des trajets de soins du futur. Une unité supplémentaire de 30 lits d'hospitalisation de jour est nécessaire à très court terme.

L'année 2022 est donc plus clémente ! Puisse-t-elle nous permettre, entre autres, de prendre soin du personnel hospitalier.



Mme Sophie Claeysens,
Directrice du Département Infirmier

Dr Anne Fostier,
Médecin-Chef

“ 2021 fut une année de transition.”

Nous avons appris à gérer en parallèle la pandémie tout en assurant le quotidien d'un hôpital général. Les patients ne pouvaient plus voir leurs prises en charge différées plus longtemps, et certains sont malgré tout arrivés dans un état préoccupant. C'est grâce à la combinaison d'une grande souplesse de tous dans l'élaboration des plannings et d'une rigueur dans le travail que nous avons pu accueillir tous les patients, en nous assurant de leur statut Covid et en limitant au maximum les contaminations intra hospitalières.

Les équipes se sont heureusement renforcées, car, pour certains services, nous étions franchement en sous-effectifs. Entre la maladie et l'épuisement de certains et la réorientation pour d'autres, cela devenait très lourd pour ceux qui restaient. Nous avons accueilli de nombreux soignants venant de l'étranger, aussi motivés et impatientes de s'adapter que compétents.

La première démarche dans le soutien des équipes a été la vaccination. La polyclinique, la pharmacie et la logistique ont mis sur pied un circuit rapide et fonctionnel. Des soignants bénévoles ont vacciné leurs collègues, au compte-goutte quand nous recevions les premières et rares doses, puis massivement par la suite. Nous avons soutenu l'initiative de la Cocom quand elle a proposé de réaliser des vaccinations pour tous, soignants et soignés.

Il faut également réaliser que nous ne reviendrons plus jamais à la situation antérieure. Au fil des confinements, le travail administratif a évolué du tout distanciel au retour timide sur site. Tous s'accordent maintenant à penser qu'il est plus performant de réaliser certaines tâches qui demandent concentration à domicile. Les réunions scientifiques tardives sans trajet de retour sont également très confortables ! Nous arriverons à un équilibre différent de celui d'avant 2020, mais il nous faut encore estimer le juste milieu.

Pour retrouver confiance et joie au contact des autres, nous proposons à SAR des activités physiques (pilates, zumba), de la sophrologie, et des informations à l'alimentation pour nos équipes. Les responsables médicaux et infirmiers d'équipe ont recommencé les réunions de formation, pour 2022 reprendront aussi les rencontres plus ludiques. Nos équipes ont eu également accès à nos psychologues sur simple demande.

Enfin, comme cela a été cité plus haut, l'embauche, surtout pour le département infirmier, a été très importante.



2021 a permis de « mettre en musique » les grands chantiers 2022.

Le développement médical est assuré par un recrutement de jeunes spécialistes dans plusieurs secteurs : urgences, médecine interne générale, pneumologie, gynécologie, chirurgie,... Tous les pôles et départements, en collaboration avec la direction, étudient leur pyramide des âges et l'adaptent !

L'accent est également mis sur les structures transversales de soins : collaboration gériatrie-orthopédie, clinique de l'obésité, qui n'est pas seulement un parcours pour la chirurgie bariatrique, mais une prise globale du prénatal à la psychologie en passant par la pédiatrie et la diététique.

En termes d'organisation, il nous semble plus que jamais indispensable de profiter des structures déjà bien établies au CHIREC, pour s'en inspirer, s'y adosser pour certaines disciplines. Et parfois de faire profiter de notre maîtrise dans certains domaines. Le réseau paraît encore flou et un peu lointain, mais les connexions à Anderlecht se doivent d'être étudiées. Notre commune est jeune et dynamique, comme notre clinique !

2021 a permis de « mettre en musique » les grands chantiers 2022 : nouveau service des urgences, nouvel hôpital de jour médical et le premier hôpital de jour gériatrique du CHIREC.

La réalisation d'un véritable pôle administratif « contact patients » s'est concrétisé au rez-de-chaussée : CAFP, circuit patients et accueil spirituel trouveront désormais leur place auprès des secrétariats de polycliniques rénovés. Le service de sécurité s'y situe aussi, au plus près de notre personnel et des patients.

L'évolution des structures de soins depuis 2020 est majeure. Cela doit être constaté sans nostalgie, car il faut avoir conscience que les structures statiques s'éteignent plus ou moins vite. Gardons optimisme et positivisme. Tirons les leçons de la pandémie, pour qu'elle s'éloigne et profitons de l'énorme avancée réalisée dans certains secteurs pour améliorer encore la qualité des soins. Ceux d'entre nous, qui ont été, sont encore malades ou fatigués, ne doivent pas être oubliés.

Mais ne nous noyons pas dans la morosité : ensemble, nous avons émergé et nous avons gagné la possibilité de respirer notre nouvelle vie à plein poumons !



4

NOS PÔLES ET DÉPARTEMENTS ACTIONS, OBJECTIFS ET MESSAGES

Nos départements médicaux

- Anesthésiologie
- Biologie Clinique
- Gériatrie
- Imagerie Médicale
- Médecine Aiguë
- Métabolique
- Neurosciences
- Oncologie
- Ophtalmologie
- Tête et Cou

Nos pôles médico-infirmiers

- Locomoteurs
- Mère/Enfant
- Thoraciques & Vasculaires
- Viscéraux

NOS DÉPARTEMENTS MÉDICAUX



Anesthésiologie



Dr Mounir KARAM,
Anesthésiste,
Chef du Département d'Anesthésiologie

Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

La crise du Covid a été une période compliquée. Il apparaissait dès lors très important de pouvoir réactiver les réunions en présentiel notamment en vue de redynamiser l'équipe, fort sollicitée pendant la crise (surtout pour la mise en place de nouveaux lits de soins intensifs). Les réunions ont donc repris grâce aux séminaires, aux staffs meeting et aux formations ainsi que par le biais de l'organisation du symposium annuel du département.

La réunion régulière des chefs de service d'anesthésie a repris également. Celle-ci permet non seulement de faciliter les échanges et l'entraide entre les sites, mais aussi de discuter des points qui peuvent être harmonisés entre les sites.

À présent, le service d'algologie est réintégré au sein du département d'anesthésie. Les chefs sont dorénavant conviés aussi à cette réunion. Il s'agit d'une modification importante survenue pendant cette période.

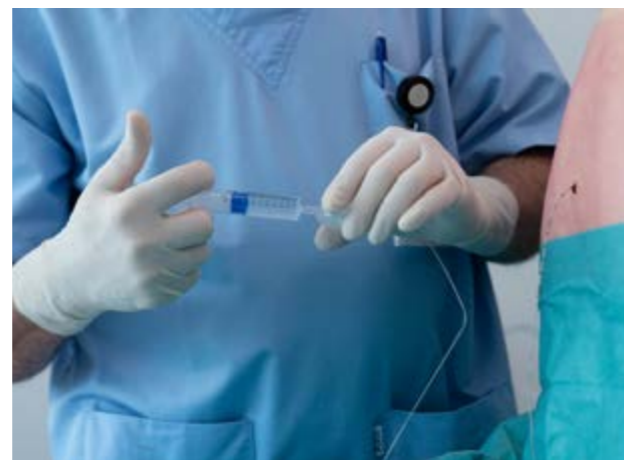
Objectifs à court et moyen termes

Le département est riche en individualités et en compétences. Il se rajeunit. Il est en effet essentiel d'améliorer l'intégration des plus jeunes, notamment par la supervision et l'encadrement de nouveaux médecins assistants et par la responsabilisation de nouveaux référents.

La collaboration et la concertation entre les sites doit aussi être renforcée. Les achats de matériel médical se font d'ailleurs de plus en plus en concertation.

Message

Les activités interventionnelles, chirurgicales et non chirurgicales, impliquent la présence croissante d'anesthésistes dans l'institution. La qualité du service, la disponibilité et l'entraide sont des éléments fondamentaux dans l'organisation de notre travail.



Biologie Clinique



Dr Nicolas DAOUD,
Biologiste,
Chef du Département de Biologie Clinique

Notre laboratoire est en perpétuel développement et l'activité en nette augmentation.

Vision à court et moyen termes

À court terme, le laboratoire de Ste-Anne St-Remi rejoindra celui du CHIREC, localisé au quatrième étage de l'hôpital Delta. À plus long terme, toute notre activité déménagera dans un bâtiment de 3.000 m² situé en face de l'hôpital Delta (Delta Ouest). En 2024, nous aurons donc un tout nouveau laboratoire situé au cœur d'un développement urbain. Ces objectifs nécessitant une série d'actions à mettre en place, il est important d'y aller étapes par étapes.

Actions à court terme (2022-2023)

- Adaptation des locaux actuels (travaux, nouvelles machines) en vue d'accueillir le laboratoire de Ste-Anne St-Remi.
- Aménagement et rénovation du laboratoire sur le site de Braine-l'Alleud.
- Intégration du laboratoire de Ste-Anne St-Remi dans le laboratoire du CHIREC (contrats à finaliser, engagement de personnel, ...).
- Implémentation d'un nouveau système informatique identique pour tous avec une prescription informatisée performante.
- Implémentation d'un nouveau logiciel qualité (Kalilab).
- Élargissement du spectre des analyses accréditées ISO 15189 et 22780 (POCT).
- Scannage avec l'encodage des demandes.

- Lancement du projet commun avec le laboratoire d'IRIS Sud dans le cadre de CHORUS.
- Début des travaux pour le nouveau laboratoire à Delta Ouest.

Actions à moyen terme (2024-2025)

Déménagement et aménagement du laboratoire à Delta Ouest. Celui-ci se déclinera sur trois niveaux aux fonctions spécifiques :

- Esplanade de l'hôpital : entrée du laboratoire et prises de sang
- Niveau -1 : laboratoire
- Niveau -2 : quai de déchargements

Ce nouveau laboratoire a été mûrement réfléchi dans une vision à 30 ans. Répondre et s'adapter aux évolutions de la technologie, à l'automatisation de demain est essentiel. Afin qu'il soit attractif envers les prescripteurs et accessible à tous, les résultats devront également être obtenus très rapidement.

Les clés de réussite pour aboutir à ce projet sont les suivantes :

- Support des institutions
- Visibilité





Dr Stephan CEULEMANS
Géronte,
Chef du Département de Gériatrie



Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

Delta

- Réflexions au sein du pôle sur la pyramide des âges. Réorganisation médicale avec affectation du Dr Allegre au 4H. Le Dr Vancalck assurera la gestion des patients au prorata de son activité à la fois au 4H et au 4G.
- Organisation de l'activité médicale gériatrique qui tient compte de la persistance d'une activité de patients Covid à profil G dans nos unités.
- Réflexions associant le nursing, les paramédicaux et les médecins.
- Reprise de l'activité de consultation, d'hôpital de jour et de liaison gériatrique.
- Réflexion en cours sur une collaboration oncologie/gériatrie et description d'un trajet de soins permettant de préciser au mieux le profil du patient âgé à pathologie oncologique dominante (Projet Dr Allegre/Dr Dal Lago). L'échéance est fixée pour en 2022-2023.
- Projet de recherche cardiologie/gériatrie sur l'intérêt d'une mesure enregistrée et standardisée de la pression artérielle du patient âgé chuteur (Projet du Dr Guimfacq, Pr Jordaens, Dr Ceulemans). Le projet est en cours, la fin de la recherche est prévue pour 2023.



Braine-l'Alleud

- Poursuite de l'activité d'orthogériatrie.
- Projet de mise en place d'un système de détection du patient à risque de chute (Dr Van Den Broeck). Echéance prévue pour 2023.
- Implication des gériatres dans des groupes d'échanges et de réflexions CHIREC (Safety, Copil).

Ste-Anne St-Remi

- Développement de l'activité des 2 unités G qui se fait désormais en pleine collaboration entre les médecins et les équipes nursing.
- Participation et implication à la COM de SAR.
- Développement d'une activité de jour dans les locaux rénovés disponibles fin décembre 2022.

Objectifs à court et moyen termes

- Réflexions en cours sur les réseaux (collaborations scientifiques, trajets de soins via les urgences, soins de suite (revalidation), partage de PGs de spécialités).
- Maintien et développement de l'activité sans sacrifier la qualité.
- Réflexions permanentes sur nos outils de communication avec les médecins généralistes et les familles.

Les arrivées régulières de jeunes collaborateurs infirmier(e)s, médecins, paramédicaux constituent davantage une chance qu'un défi pour nos unités.

Imagerie médicale



Dr Max LONNEUX
Médecin nucléariste,
Chef du Département d'Imagerie Médicale

Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

- Les activités du comité de pilotage de l'imagerie médicale qui réunit mensuellement tous les chefs de service se sont poursuivies normalement en 2020 et 2021.
- Plusieurs dossiers sont activés dans la perspective du réseau CHORUS, à savoir :
 - En radiologie : discussions avec IRIS Sud concernant la neuroradiologie et un possible centre « stroke » commun.
 - En radiologie : discussions quant à un projet de garde commune « réseau » en angiographie.
 - En médecine nucléaire : projet de partenariat avec l'Institut Jules Bordet autour de la thérapie métabolique.
- En septembre 2022, nous projetons d'ouvrir le dossier du renouvellement du PACS.

Objectifs à court et moyen termes

- Gérer au mieux la croissance d'activité dans nos sites hospitaliers, surtout à Delta, en particulier dans le contexte de la pénurie de technologues en imagerie médicale.
- Dynamiser les polycliniques, si l'activité des consultations le permet.
- Démarrer la thérapie métabolique au 177-Lu en 2022 sur Delta.

 Il faut continuellement penser à renforcer l'attractivité du CHIREC et être créatif pour attirer et fidéliser les technologues en imagerie médicale.



Médecine Aiguë



Pr Daniel De Backer,
Intensiviste,
Chef du Département de Médecine Aiguë

Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

- Reprise des activités éducationnelles et scientifiques : durant la crise sanitaire, il a été difficile de les maintenir en dehors d'actualités liées à la prise en charge du Covid. Depuis début 2022, nous avons repris nos séminaires médico-infirmiers couvrant divers aspects de la médecine intensive de même que nos séminaires de lecture critique d'articles scientifiques.
- Valoriser et reconnaître les compétences de tous les membres du service. Durant les périodes Covid, les équipes USI ont été soumises à très lourde contribution, non seulement par l'afflux des patients mais surtout par la lourdeur de ceux-ci. Si lors de la première vague, les équipes se sont senties valorisées (soutien de la population, etc..), ce sentiment a fait place à de la frustration lorsque cette reconnaissance générale a disparu. Les divers membres du service (infirmiers, aides-soignants, médecins, ...) ont des compétences et qualités variables. Celles-ci doivent être reconnues à leur juste valeur et faire revivre l'esprit d'équipe.
- Stabiliser les équipes afin de pouvoir rouvrir tous les lits de soins intensifs.

Objectifs à court et moyen termes

- Redonner confiance aux différents membres du service.
- Refonder un esprit d'équipe.
- Valoriser les spécificités de chacun (réfèrent pour divers types de soins ou techniques).
- Encadrement des plus jeunes.

Message

Valorisons nos équipes.



Métabolique



Dr Jean GÉRAIN
Interniste et Infectiologue,
Chef du Département Métabolique

Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

Après presque deux ans de tempête, je fais le point sur « l'état » des équipes en fonction de l'activité qui s'est stabilisée. D'une manière générale, par rapport à 2019, cette activité a encore progressé dans toutes les disciplines. Je suis à la recherche de renforts pour la médecine interne (principalement pour les sites de Braine-l'Alleud et de Ste-Anne St-Remi), pour l'endocrinologie, voire même pour la néphrologie.

D'autre part, avec l'aide précieuse du Pr Elie Cogan, nous avons repris nos séminaires hebdomadaires de médecine interne (« Grand Tour »), qui sont maintenant ouverts à tout le réseau CHORUS via Zoom, avec un indéniable succès. Outre les confrères du CHIREC, ces séances sont suivies par 20 à 35 confrères d'autres hôpitaux bruxellois.



Objectifs à court et moyen termes

- Résoudre urgemment la crise que traverse le service de médecine interne du site de Braine-l'Alleud, en cherchant de nouveaux collaborateurs pour étoffer l'équipe, et en revoyant la supervision des assistants, afin de permettre à ce site de préserver son statut de lieu de stage pour la médecine interne.
- Continuer à tenter de mettre sur pied un service de médecine interne à Ste-Anne St-Remi.
- Déployer les consultations d'endocrinologie sur les polycliniques.

La participation du CHIREC au sein du réseau CHORUS est certainement une réelle opportunité d'expansion et de recrutement. Mais pour ce qui concerne la médecine interne, méfions-nous d'une baisse de qualité.

Neurosciences



Dr Mathieu VOKAER
Neurologue,
Chef du Département des Neurosciences

Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

- Refonte de la prise en charge de l'AVC (révision et mise à jour de l'algorithme de prise en charge pluridisciplinaire).
- Clinique du Parkinson (pluridisciplinaire médico-chirurgicale et multi-sites).
- Réforme de la garde inter-sites de psychiatrie.
- En collaboration avec le service de radiologie, développement de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans l'analyse des IRM des patients atteints de sclérose en plaques.

Objectifs à court et moyen termes

- Recruter afin de compléter les équipes de neurologie et de neurochirurgie sur différents sites du CHIREC.
- Développer le traitement médical et chirurgical de la maladie de Parkinson au travers de la clinique multidisciplinaire dédiée.
- Augmenter l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans les analyses d'imagerie en neurosciences.
- Optimiser les trajets de soins et les flux de patients notamment en neurologie.
- Développer l'utilisation d'outils numériques visant à améliorer la prise en charge de nos patients (digital healthcare) en faisant du CHIREC une institution pionnière dans le domaine.



Le CHIREC est une institution dont une des valeurs est la défense de la médecine personnalisée. Le futur de la médecine et de la personnalisation des soins passera certainement par une utilisation accrue des outils numériques qui nous aideront dans notre travail quotidien et nous permettront d'individualiser nos prises en charge ainsi que l'évaluation des patients. Réfléchir maintenant à ces outils et à leur développement peut nous permettre de jouer un rôle de pionnier dans la conception de la médecine personnalisée de demain.



Dans le passé, nous développons l'activité par « site ». À présent, nous pensons « CHIREC ». Demain, nous devons penser « CHORUS »...



Pr Thierry VELU
Oncologue,

Directeur du CHIREC Cancer Institute,
Chef du Département Oncologique



Oncologie

Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

- Tirer profit des adaptations imposées par la crise sanitaire, comme le développement de la télécommunication.
- Alors que le confinement avait mené à un certain isolement de tous, reprendre le chemin du « travailler tous ensemble ».
- Redynamiser la recherche clinique, qui permet d'accéder aux tout nouveaux traitements.
- Relancer la Clinique Prévention et Dépistage des Cancers.
- Poursuite du développement de nos nouvelles Cliniques, comme celle de l'Ovaire.

Objectifs à court et moyen termes

- Suivre l'évolution de l'oncologie vers une médecine de « précision » basée sur les caractéristiques moléculaires de la tumeur.
- Développer de nouveaux secteurs, en particulier l'onco-gériatrie et les consultations « haut risque cancers du sein ».



- Structurer, développer et faire reconnaître notre compétence dans la prise en charge de certains cancers rares ou complexes.
- Renforcer l'activité oncologique en général, et, en particulier, sur les sites de Ste-Anne et de Braine.
- Encourager et soutenir les projets émanant des équipes du CHIREC Cancer Institut (CCI).
- Assurer une transition optimale vers la nouvelle direction du Département/CCI, en mars 2023.
- Poursuivre la dynamique remplaçant progressivement les COMs « générales » par des COMs « dédiées » CHIREC.
- Améliorer la communication avec les médecins généralistes.
- Créer un guide pratique pour atteindre les équipes du CCI : internet, intranet et brochure.
- Relancer des « Rencontres » entre, d'une part, les équipes du CCI et, d'autre part, les médecins généralistes et spécialistes.

Message

Toujours garder notre objectif d'excellence, doublé de ce qui nous caractérise par rapport aux autres centres : la personnalisation des soins, l'accompagnement et la dimension humaine.



Ophthalmologie



Dr Ernesto BALL

Ophthalmologue,
Chef du Département d'Ophthalmologie

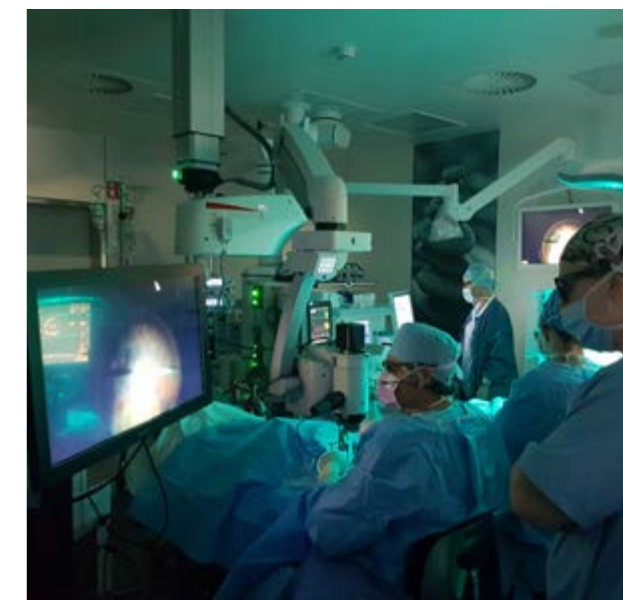
Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

La crise sanitaire a fortement touché l'ophtalmologie. En effet, les patients âgés, en l'occurrence plus fragiles, ne souhaitaient plus venir à l'hôpital. Il régnait encore l'idée que les hôpitaux étaient sources de contamination. Nombreux sont ceux qui se sont dirigés vers des centres extrahospitaliers. À la fin de la crise, il était essentiel de lancer une vaste campagne de sensibilisation précisant que l'hôpital restait un lieu « on ne peut plus sûr » d'un point de vue sanitaire. Cela a permis de retrouver progressivement une activité comparable à celle d'avant la crise.

Objectifs à court et moyen termes

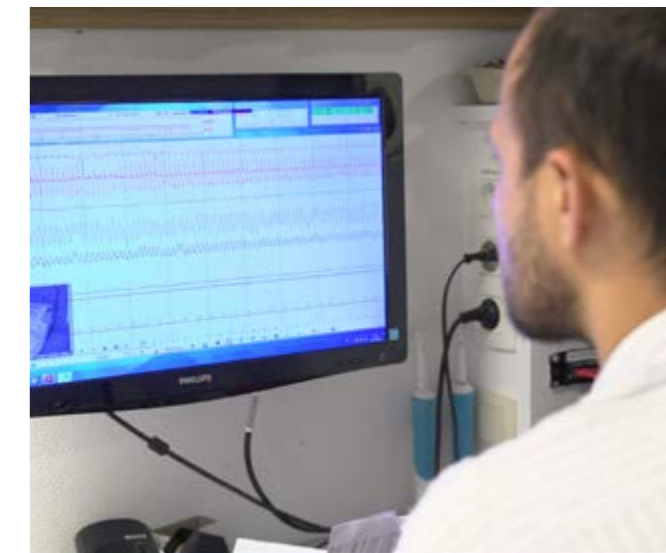
La crise sanitaire nous a fait fortement réfléchir à la manière dont il faudra fonctionner dans les années à venir. En effet, il s'avère qu'actuellement la plupart des centres d'excellence se situent en dehors des hôpitaux. Notre objectif serait dès lors de centraliser les pathologies référées (glaucome, rétine, cornée, pédiatrie) sur les sites hospitaliers du CHIREC et, en parallèle, de créer des structures extrahospitalières où l'activité est plus efficace avec moins de coûts en personnel et en investissement.

Les mesures gouvernementales et la politique de l'Inami font en sorte que l'ophtalmologie quitte l'hôpital. Nous devons y réfléchir sérieusement et prendre certaines décisions en fonction.





Pr Patrick LEVIE
ORL,
Chef du Département Tête et Cou



Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

- Sécurisation des médecins pendant la pandémie, organisation des permanences.
- Listing des compétences médicales et chirurgicales pour les urgences et l'activité programmée mis sur intranet.
- Réunion du département avec une petite réception pour tisser des liens entre tous.
- Co-organisation du symposium sur le sommeil à Ste-Anne St-Remi le 7 mai 2022.
- Guideline avec les pédiatres pour les mastoïdites mis sur intranet.
- Staffs de formation pour les ORL.
- Développement de l'implantation d'oreille moyenne (vibrant et Baha).
- Réorganisation du statut d'audiométriste.
- Optimisation de la collaboration avec les urgences pour la garde : commande de matériel plus approprié.
- Trois films d'information (un sur le département, deux sur l'implant d'oreille moyenne vibrant et Baha).
- Renforcement et rajeunissement de l'équipe de consultation au Parc Léopold.

- Amélioration de la sécurité chirurgicale par l'achat (en collaboration avec la neurologie et la stomatologie) d'un détecteur nerveux NIM.
- Optimisation du matériel de consultation et chirurgical : inventaire et achat du matériel manquant.
- Réorientation du matériel : le nouveau laser (qui était en consultation à Cavell) avec le bon microscope au bloc opératoire Delta pour permettre des opérations du larynx et de l'otospongiose.



Objectifs à court et moyen termes

- Organiser un symposium par an avec les généralistes, sur l'oncologie tête et cou, d'abord et ensuite un symposium sur les nouvelles technologies (probablement avec les ophtalmologues).
- Réorganiser les consultations de déglutition en collaboration avec les services recruteurs (neurologie, gériatrie, ...).
- Discuter de l'intérêt d'avoir un assistant en formation ORL à Delta (et peut-être en stomato-maxillo).
- Développer la chirurgie laser, notamment en collaboration avec les gastro-entérologues pour les diverticules de Zenker.
- Développer davantage la chirurgie d'implants d'oreille moyenne.
- Augmenter le nombre de cas oncologiques pour rester dans les critères de l'INAMI.
- Continuer à étoffer le matériel en consultation et en salle d'opération en fonction des budgets.
- Mettre la pathologie au centre de la prise en charge et créer différentes cliniques telles que celles qui existent déjà. Par exemple :
 - Clinique du vertige : collaboration avec les neurologues, les kinés vestibulaires et la gériatrie.
 - Clinique des acouphènes : collaboration avec les neurologues, les psychologues, ...
 - Clinique de la voix : collaboration avec les logopèdes.
 - Clinique esthétique : rhinoplastie + mentoplastie, ...
- Grâce à l'inventaire des compétences et à l'optimisation du matériel, je souhaite augmenter l'activité de l'ORL et de la stomatologie. Pour le moment, ce n'est pas perceptible car la limitation de l'accès en salle d'opération (Covid et manque de personnel) a freiné le développement.
- Créer davantage de synergie entre les médecins en faisant connaître les compétences de chacun.
- Engager des ORL pour avoir plus de présence en consultation (en concertation avec les possibilités de salle d'opération).

Nous essayons, par l'intermédiaire des différents staffs et grâce aux réunions scientifiques, de créer un véritable esprit d'équipe entre les thérapeutes et les services du Département Tête et Cou. Améliorer les connaissances entre collègues et renforcer la collaboration avec le plaisir de travailler ensemble sont essentiels.

NOS PÔLES MEDICO-INFIRMIERS

Pôles Locomoteurs

SITE DELTA

Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

Ces deux années de pandémie ont enregistré une diminution importante de la traumatologie sportive suite à l'annulation des différentes activités, notamment les compétitions. D'autre part, la prise en charge des pathologies dégénératives telles que l'arthrose de hanche ou de genou, ... a dû être postposée.

Aujourd'hui, nous constatons que notre activité a retrouvé son rythme de croisière. Cependant, suite à l'augmentation du nombre de consultations et à cause du manque de personnel infirmier, le délai de prise en charge est plus long.

Objectifs à court et moyen termes

Si la prise en charge rapide et efficace reste notre objectif, nous sommes limités par le nombre de lits disponibles et par l'absence de personnel infirmier dont le recrutement reste difficile, vu la pénurie en Belgique. De plus, la conjoncture actuelle inflationniste peut être un frein aux recours aux soins de santé.

Message

La réforme du financement des hôpitaux, la limitation des dépassements d'honoraires et la réforme de la nomenclature nous mettent dans une incertitude quant à l'évolution de la prise en charge rapide des pathologies orthopédiques.



**Mme Dominique BOSQUET
et Dr Patrick ZYGAS,**
Chefs de Pôle



SITE S^{TE}-ANNE S^T-REMI

Principales actions remises sur pied ou lancées en 2022

L'année 2022 s'inscrit dans la continuité de 2021 avec la poursuite des projets sur le long terme.

Le pôle locomoteur collabore activement avec le service de gériatrie. Un circuit ortho-gériatrique a été relancé et amélioré (Ortho-gériatrie et gériatrie-revalidation). Cela apporte ainsi un excellent suivi des patients gériatriques présentant une fracture. Une fois la prise en charge aiguë réalisée, le patient est transféré depuis la gériatrie en revalidation, si la situation le nécessite.

Le pôle locomoteur s'active également pour la prise en charge des Covid longs en collaboration avec la pneumologie. Le tout dans le respect des règles de prescription imposées par le cadre Inami.

Objectifs à court et moyen termes

- Mise en place par le service d'orthopédie d'un protocole uniformisé pour la prise en charge des pathologies fréquentes : prothèse de genou, coiffe de l'épaule, ... Les patients rentreront ainsi dans un trajet de soins leur permettant une récupération plus rapide.
- Renforcement de notre collaboration avec la gériatrie, plus particulièrement pour l'ostéoporose chez le patient gériatrique.
- Finalisation de la mise en place de la 'Spine Unit' en collaboration avec les algologues et les neuro chirurgiens.

SITE BRAINE-L'ALLEUD

Aucune information ne nous a été parvenue.



**M. Xavier MALFROOT
et Dr Christophe MARCHAL,**
Chefs de Pôle

Message

Le pôle locomoteur recherche activement :

- Un rhumatologue.
- Un médecin en médecine physique qui réalise des EMG.



Dr Bernard GEULETTE,
Chef de Pôle



Pôles Thoraciques et Vasculaires

2022 : naissance de la cardiologie interventionnelle au Chirec !

Le service de cardiologie a obtenu le programme B2 en apothéose d'un projet mûrement réfléchi et structuré par une équipe d'une cinquantaine de cardiologues multi sites motivés. Le Dr El Mourad est le coordinateur de l'équipe médicale et paramédicale. À ce jour, 1100 actes techniques de coronarographie ont pu être réalisés en un an sur le site de Delta à tel point qu'une nouvelle salle de cathétérismes a vu le jour en février 2022. L'objectif à moyen terme est d'installer la revalidation cardiaque avec les équipes de kinésithérapeutes, de psychologues et de diététiciennes puisque le CHIREC a reçu l'agrément pour cette spécialité en début d'année 2022.

SITE DE BRAINE-L'ALLEUD

- Le symposium « Les Best Of du pôle Thoracique et Vasculaire » aura lieu le 2 octobre 2022. Ce sera l'occasion de renforcer les liens avec les médecins généralistes de la région.
- Les bilans multidisciplinaires des patients tabagiques avec une très bonne collaboration entre nos différents services.
- La pneumologie a été très sollicitée pendant le Covid. Nous recherchons actuellement un/une nouveau/velle collaborateur/trice pour renforcer l'équipe.
- La chirurgie vasculaire continue à se développer avec la progression des techniques mini invasives et de la chirurgie carotidienne sous hypnose.
- En cardiologie, une nouvelle cardiologue, Dr Gabrielle Clermont, est venue étoffer notre équipe. La présence de nos jeunes cardiologues formés en cardio oncologie nous permet de développer la collaboration avec les oncologues pour le suivi des patients en chimiothérapie.
- Nos réunions « CCC » réunissant les cardiologues des différents sites du CHIREC ont déjà repris. Ces réunions trimestrielles nous permettent d'échanger nos expériences et de rencontrer nos coronarographistes avec qui nous avons une très bonne collaboration.



Dr Janick VAN DER AUWERA,
Chef de Pôle



Mme Sandy MOYSE
et Dr Annick FOUCART,
Chefs de Pôle

SITE DELTA

Pneumologie et cardiologie

Durant la crise sanitaire, l'étroite collaboration des pneumologues et des cardiologues avec le service des soins intensifs et la prise en charge de nombreux patients atteints par le Covid ont été très appréciées.

Pneumologie

Aujourd'hui, les activités des cliniques d'allergologie et de la sarcoïdose reprennent et visent à se développer. Quant à la clinique d'oncologie thoracique, elle poursuit un travail commencé depuis longtemps qui, suite à la crise sanitaire, a forcé l'utilisation de la vidéoconférence. Elle réunit ainsi actuellement la plupart des spécialistes médico-chirurgicaux et les coordinatrices de soins concernés des différents sites.

Cette clinique se développe aussi par la découverte fortuite de lésions pulmonaires chez des patients atteints par le Covid et qui nécessite une nouvelle réflexion sur un projet déjà proposé en 2017, quant aux approches diagnostiques des lésions difficilement accessibles par des méthodes classiques.

Et enfin, un des projets à court ou à moyen termes, sera certainement l'externalisation de la prise en charge des patients en polysomnographie selon la nouvelle convention.

Chirurgie thoracique et vasculaire

La crise sanitaire a fortement impacté les activités chirurgicales programmées et les salles d'opérations sont restées disponibles uniquement pour les activités chirurgicales urgentes. Les chirurgiens, entre autres, ont pu ainsi prêter main forte dans différents domaines. Ce fut une expérience enrichissante qui a permis de partager la lourdeur insoupçonnée de certains services !



Durant la crise sanitaire, les chirurgiens thoraciques ont surtout été sollicités en dehors des affections oncologiques, pour la prise en charge de pathologies thoraciques infectieuses nécessitant des interventions plus délicates. Les réunions de concertation oncologique multidisciplinaires ont été maintenues durant la crise.

Le grand défi de 2022 et de 2023 sera donc de concrétiser les projets déjà réfléchis depuis le déménagement à Delta, à savoir d'implanter la chirurgie thoracique mini-invasive par robot (RATS) et d'adapter les procédures de la chirurgie mini-invasive de manière totalement sécurisée. Pour ce faire, un jeune collègue en formation, qui a la compétence en chirurgie thoracique robotique, rejoindra notre équipe. De plus, en octobre 2021, des accords ont été orchestrés entre le chef de service de Delta et des collègues d'Erasmus en vue d'un projet de collaboration pour le développement de la VATS uniportale.

Et enfin, ces projets ne pourront aboutir avec succès que si toutes les équipes médicales et paramédicales concernées de près ou de loin par la chirurgie thoracique sont impliquées et dédiées à cette spécialité.

En 2022, le service poursuit la reprise de ses activités. Des réunions interdisciplinaires mensuelles entre chirurgiens vasculaires et radiologues assurent une prise en charge multidisciplinaire optimale par la révision de l'iconographie et la validation des indications opératoires des pathologies artérielles. Suite au départ de deux confrères à la retraite, l'équipe, soucieuse du respect de la pyramide des âges, recherche et engage de jeunes chirurgiens formés aux nouvelles techniques ainsi qu'un assistant opératoire. Et enfin, la pathologie veineuse et lymphatique n'est pas en reste puisqu'elle nécessite souvent une étroite collaboration multidisciplinaire avec le service de kinésithérapie.

Après l'été 2022, le projet de cette clinique sera relancé par un symposium en étroite collaboration avec le kinésithérapeute Joseph Harfouche.

Message

La crise sanitaire nous a tous profondément marqués. Nous remercions et saluons avec respect, l'énorme travail de collaboration ainsi que le courage et les efforts de toutes les équipes médicales, paramédicales et des services d'entretien qui ont œuvré bien au-delà de l'épuisement afin de maintenir des soins de qualité couplés à un humanisme sans retenue. Notre pôle thoracique et vasculaire a été marqué par la démission de Mme Anne Bennert en juin 2021. Nous la remercions vivement pour son investissement dans notre pôle pendant près de 7 ans et nous souhaitons la bienvenue à Mme Sandy Moyse, nommée chef de Pôle en ce début d'année 2022.

Le CHIREC est un groupe hospitalier privé dont la force a toujours été la personnalisation des soins. À nous d'encadrer les jeunes générations éduquées par la révolution technologique que en veillant à ce qu'ils trouvent l'équilibre nécessaire au maintien prioritaire des rapports humains personnalisés par rapport à une simple téléconsultation.



Dr Yann DE BAST
et Mme Alexandra JOSSART,
Chefs de Pôle

SITE S^{TE}-ANNE S^T-REMI

Nous avons essayé de trouver de nouveaux projets qui associent les équipes dans leur ensemble et à différents niveaux de compétences afin que cela soit bénéfique pour les patients.

Objectifs à court et moyen termes

Trouver des solutions pour améliorer les conditions de travail des équipes infirmières et, de facto, les services rendus aux patients.

Message

Travaillons les uns pour les autres.

Pôles Viscéraux

SITE DE BRAINE-L'ALLEUD

- Conférence santé : prévention contre le cancer le mercredi 11 mai 2022.
- Participation au Relais pour la vie le week-end du 14-15 mai 2022.
- 2^{ème} Rencontre du cancer du sein HBW.
- Reprise des journées de sensibilisation.

Reprise de la communication envers les médecins généralistes avec la reprise des « Rencontres du pôle viscéral » en octobre 2022.



**Mme Laurine GODFROID
et Dr Bertrand VOS,**
Chefs de Pôle

Projets de service

- Publication de l'étude Fibroscan sur le cancer digestif soutenu par la Fondation Care.
- Projet de Fast Track en chirurgie digestive colorectale et bariatrique avec accréditation de la procédure.
- Projet Endobase : il s'agit d'un programme de structuration des données médicales des protocoles d'endoscopie digestive, pulmonaire et urologique pour mesurer la qualité des examens.
- Participation à des études cliniques prospectives financées par les honoraires de disponibilité.

Objectifs à court et moyen termes

- Poursuivre le développement des services du pôle viscéral.
- Maintenir la présence des disciplines du pôle viscéral au Centre Médical Jean Monnet.
- Renforcer l'étanchéité du pôle viscéral envers l'institution.
- Communiquer sur la Clinique de la Femme créée dans le bâtiment F.



SITE DELTA

- Notre activité a été marquée ces deux dernières années par plusieurs crises (Covid, manque de disponibilité du personnel, difficultés d'approvisionnement en médicaments et en matériel médical). Malgré cela, l'activité du pôle viscéral s'est maintenue.
- Trois services sont devenus des endroits de stage avec l'accueil d'un PG en chirurgie, un PG en gynécologie et de deux PGs en urologie.
- En chirurgie digestive, des référents ont été nommés dans les différents domaines de compétence. Soulignons également l'obtention de la reconnaissance ERAS (explications) pour la chirurgie bariatrique.

Malgré les différentes crises traversées pendant cette période, l'activité du pôle viscéral reste excellente. La collaboration et l'étanchéité sont plus que jamais des points d'attention stratégiques pour le développement du pôle viscéral et de notre institution.

Objectifs à court et moyen termes

- Poursuite de l'ascension de l'activité au sein de chaque service.
- Mise en place de trajets de soins informatisés pour les prostatectomies robotiques. Ce modèle pourra être étendu par la suite à d'autres pathologies.
- Traitement de l'hypertrophie bénigne de la prostate avec le REZUM, qui permet de traiter les patients en hôpital de jour et de préserver la fonction sexuelle (éjaculation).
- Mise en place d'un parcours ERAS chirurgie colorectale par le Dr Reza Chamlou et le Dr Matthieu Clanet.



**Dr Charles CHATZOPOULOS
et Mme Olivia ISABO,**
Chefs de Pôle

- En gastro-entérologie, on peut souligner une augmentation de l'activité avec l'arrivée de nouveaux médecins et la mise en place de COM médico-chirurgicales.
- En urologie, l'activité oncologique, en général, et la chirurgie robotique, en particulier, poursuivent leur croissance. Il est à noter également la mise sur pied de la clinique de la lithiase. L'arrivée d'un nouveau laser nous permettra une prise en charge plus rapide.



Pôle Mère-Enfant



Dr Antoine SASSINE
et Mme Maral TUG,
Chefs de Pôle

SITE S^{TE}-ANNE S^T-REMI

- Accueil des nouveaux chirurgiens : l'arrivée du Dr Dahrenmoller pour la chirurgie générale et l'arrivée du Dr Mawlawi pour l'urologie.
- L'attribution des plages techniques au plateau technique et des plages opératoires au bloc opératoire pour les nouveaux chirurgiens.
- La clinique de l'obésité.

Objectifs à court et moyen termes

- Par le biais de nouveaux engagements, stabiliser cette augmentation de l'activité au sein des différentes disciplines du pôle viscéral.
- Augmenter les plages gastro-colono par le biais d'engagements médical et infirmier.
- Veiller à la qualité des soins donnés.



Mme Emilie SNAPS
et Dr Christine VERSTEEGH,
Chefs de Pôle

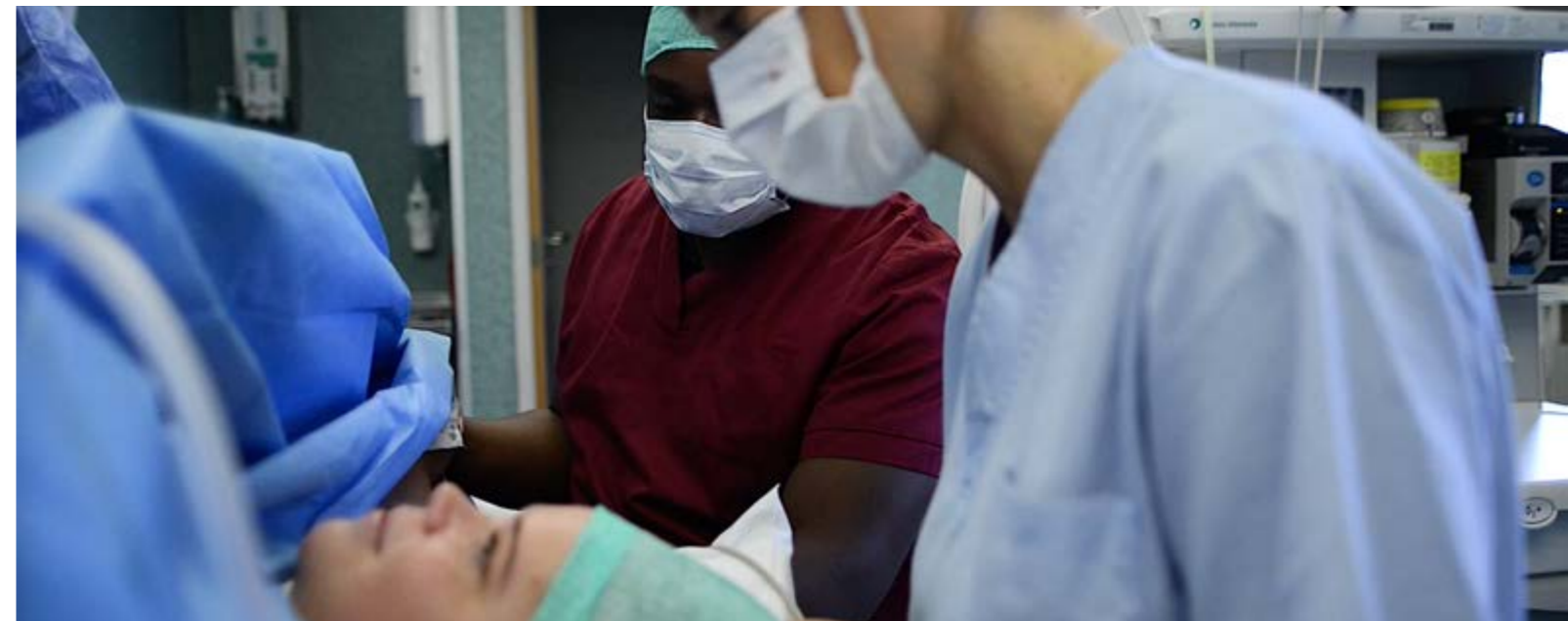
SITE DE BRAINE-L'ALLEUD

- Déménagement de la maternité du troisième au premier étage pour permettre le début des travaux de la nouvelle maternité.
- Travaux en cours de la PMA dans le nouveau Bâtiment 'F'.
- Mise en place des trajets de soins de la femme enceinte et du nouveau-né élaborés en 2021.
- En pédiatrie, relance des deux cliniques, Nutrikids et Allergokids. Nous avons aussi étendu notre champ d'action par la mise au point des allergies médicamenteuses.
- Poursuite de la collaboration avec 'Le Domaine' jusqu'en décembre 2022. Cette collaboration consiste à réserver 4 lits de pédiatrie pour des urgences pédopsychiatriques. À cette fin, Le Domaine a détaché le Dr Maes, pédopsychiatre, un psychologue et un animateur, qui sont venus prêter main forte à nos équipes.
- Reprise des formations en réanimation néonatale données par le Dr Uyttendaele pour les sages-femmes et infirmières de la maternité.

Objectifs à court et moyen termes

- Que les perspectives citées ci-dessus, notamment les travaux et les différents déménagements, se passent le mieux possible pour le personnel soignant et pour les patientes afin que l'on puisse accueillir ces dernières dans les meilleures conditions possible.
- Augmenter le nombre d'accouchements en engageant de nouveaux gynécologues.
- Engager un nouveau pédiatre afin de répondre à la demande croissante en consultations et aux urgences.
- Développer la polysomnographie chez les enfants de plus d'un an.

Nous nous réjouissons de pouvoir offrir, grâce à la nouvelle maternité, un environnement sain, confortable et accueillant aux futures mamans.



**Dr Dominique GROSSMAN
et Mme Jacqueline ORBAN,**
Chefs de Pôle

“ *Malgré la crise sanitaire, l'activité a continué à augmenter en hospitalisation et en nombre d'accouchements. Les équipes sont toujours aussi dynamiques et pleines de projets !* ”



**Dr Nathalie DERNY
et Mme Valérie MEYER,**
Chefs de Pôle

SITE S^{TE}-ANNE S^T-REMI

SITE DELTA

- Reprises des différents ateliers : lecture, chant, soins de développement, psychomotricité, école des parents, kiné prénatale,...
- Création de nouveaux ateliers : fratrie, concerts de violon,...
- Reprise des visites, excepté à la maternité (fratrie + partenaires). La limitation des visites permet au bébé d'être plus calme en fin de journée, aux parents de se reposer, de découvrir calmement leur bébé et permet aux soignants d'accomplir leurs soins sans contrainte.
- Réorganisation de la garde pédiatrique.

Objectifs à court et moyen termes

- Poursuivre le développement des ateliers (massage, grands-parents, alimentation,...).
- Aménager une salle de dystocie à côté de la salle de césarienne.
- Proposer des projets s'intégrant parfaitement à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (langes en tissu, petit-déjeuner sous forme de buffet à la maternité, développement du site internet pour y intégrer les informations destinées aux parents,...)
- Augmenter les consultations des sages-femmes : prénatales, hypnose, acupuncture pour femme enceinte,...
- Créer un compte Facebook dédié à la maternité pour augmenter la visibilité du travail effectué au sein de la maternité.

Objectifs à court et moyen termes

- Réussir la nouvelle dynamique avec l'arrivée des deux nouvelles chefs de service (nouvelle infirmière chef de pédiatrie et nouvelle chef sage-femme).
- Améliorer l'attractivité de notre maternité pour les parents : rénovation des chambres privées et création d'un salon, ainsi que pour le personnel : espace Zen de repos.
- Obtention d'une maîtrise de stage pour assistants spécialistes en gynécologie-obstétrique (Dr Dath) pour l'année académique 2022-2023.
- Révision du site web et des brochures destinées aux patientes concernant la kiné, les cours de pilates, les visites en maternité et les séances d'info.

Nous avons à cœur de tout mettre en œuvre pour le bien-être des équipes médicales et infirmières. Ces dernières ont particulièrement souffert de la crise sanitaire et en subissent encore aujourd'hui les conséquences.

LA VIE REPREND PETIT À PETIT...

“ Nos équipes repartiront dès que possible en mission humanitaire à l'hôpital Saint-Jean de Dieu au Bénin pour une mission ORL / chirurgie orale et maxillo-faciale.



“ Retour des symposiums, rencontres, événements...



5

SITUATION FINANCIÈRE

Activité, bilan et compte de résultats 2021
Ratios financiers
Prévisions 2022
Trends d'activité 2022
Budget opérationnel 2022
Attestation du réviseur d'entreprise

MOT D'INTRODUCTION

Que dire de l'exercice 2021 sans se perdre dans des superlatifs qui pourraient nous amener à prendre des risques inconsidérés. Heureusement, les garde-fous existent, l'histoire ne se répètera pas.

Celle du CHIREC ne fut pas un long fleuve tranquille, loin s'en faut. Les mesures du ministre Vandenberghe, dont le plafonnement des suppléments d'honoraires, qui nous pendent au nez telle une épée de Damoclès, la crise sanitaire qui nous est tombée dessus sans crier gare, l'inflation galopante qui augmente considérablement nos charges, tout cela nous a obligés et nous oblige encore à être d'une prudence de « sioux », quitte à prendre, parfois, des décisions pouvant être déplaisantes pour certains. Mais preuve en est qu'elles ont porté leurs fruits au vu du résultat tant en termes d'activité qu'en termes financier et ce, malgré le Covid et ses multiples variants qui impactent toujours notre activité.

Avant toute chose, comparer 2021 à 2020 n'ayant pas beaucoup de sens, l'ensemble des variations présentes dans ce rapport se fait par rapport à 2019, excepté pour les comptes de bilan.

Avec un recul des admissions en hospitalisation classique de 2,11 % et une croissance de 7,96 % pour les admissions en hospitalisation de jour ayant généré des forfaits, soit une croissance globale par rapport à 2019 de 3,34 %, le CHIREC a réalisé un chiffre d'affaires en 2021 de 593,52 Mio €, soit une croissance 2019-2021 de 52,68 Mio € (+ 9,74 %). Tous les composants du chiffre d'affaires sont en augmentation : le BMF (176,02 Mio €) avec + 27,90 Mio €, les honoraires (304,87 Mio €) avec + 23,22 Mio €, la pharmacie (88,78 Mio €) avec + 7,29 Mio € et les forfaits (14,26 Mio €) avec + 2,13 Mio €. Le seul bémol sont les suppléments de chambres cumulés aux produits accessoires (14,53 Mio €) avec un recul de 1,7 Mio €.

Qui dit « produits », dit inévitablement « charges ». Alors que notre chiffre d'affaires montre une croissance de 9,74 %, nos coûts d'exploitation n'augmentent « que » de 5,88 % (+ 33,33 Mio €).

Il faut toutefois relativiser cet important écart. En effet, si nous faisons abstraction des charges d'exploitation non décaissables (amortissements, provisions pour risques et écritures relatives aux créances irrécupérables ou potentiellement récupérables qui montrent une diminution de 6,04 Mio €, soit - 12,86 %), nos coûts d'exploitation présenteraient une croissance de 7,57 %. Mais ne gâchons pas notre plaisir, le résultat d'exercice 2021 se clôture avec un boni de 17,47 Mio €, soit une croissance de 24,53 Mio € par rapport à 2019 et de 24,69 Mio € par rapport à nos prévisions.

Le CHIREC se porte donc bien, mais compte tenu des incertitudes évoquées ci-dessus (certitude à court terme en ce qui concerne les charges salariales), et des enjeux importants en termes d'investissements, si nous voulons garder une bonne capacité d'auto-financement, la prudence reste de mise.



Daniel BLANCHART
Responsable du Contrôle de Gestion,
Budget et Trésorerie

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Admission 2019 <> 2021 réalisé vs prévisions 2021

Séjours	30/09/19	30/09/21	Var. 2019-2021		Prévisions Budgets*
H	36 897	35 962	-935	-2,53 %	6,55%
A	42 164	47 404	4 240	9,82%	2,60%
	80 061	83 366	3 305	4,13%	4,14%

* Prévisions sur base 2019

Séjours	31/12/19	31/12/21	Var. 2019-2021		Prévisions Budgets*
H	49 858	48 804	-1 054	-2,11 %	6,55%
A	58 826	63 509	4 683	7,96%	2,60%
	108 684	112 313	3 629	3,34%	4,14%

* Prévisions sur base 2019

Lors de l'élaboration du budget opérationnel 2021, sur base d'éléments récoltés auprès des chefs de pôle, chefs de département et directeurs de site, nous avons prévu une croissance globale d'activités de 4,14 % par rapport à 2019 (2020 n'étant pas une année de référence pour les raisons évoquées). Jusqu'au mois de septembre 2021, nous étions globalement en phase avec les prévisions en réalisant une croissance 2019-2021 de 4,13 %. Nous perdions 2,53 % d'admissions en hospitalisation classique et réalisons une croissance de 9,82 % en hospitalisation de jour, ce qui confirmait le glissement de l'activité classique vers l'activité de jour déjà constaté depuis quelques années.

Nous avons également constaté un ralentissement plus important de l'activité dans le courant du 4^{ème} trimestre, ralentissement dû à la fermeture de lits par manque de personnel (pénurie, absentéisme) et à la hausse des contaminations Covid, ce qui a engendré un recul de 4,23 % pour cette période par rapport à 2019.

À noter que les admissions en hospitalisation de jour ont également été impactées au même titre que les séjours en hospitalisation classique avec une chute de pratiquement de 2 % par rapport à la situation au 30/09.

Pour revenir à l'activité de jour, la croissance globale 2019-2021 de 7,96 %, relève principalement de l'activité médicale de jour (+ 3.862 admissions + 11,48 %), plus spécifiquement au niveau des maxi-forfaits (+ 970 admissions + 16,56%) et des maxi-forfaits en oncologie (+ 1.966 admissions + 21,27 %). Pour ces derniers, la croissance est expliquée par le report des diagnostics et traitements planifiés en 2020 sur 2021 en raison du Covid. Cela a également eu un impact sur la croissance de la facturation des médicaments anticancéreux.

ACTIVITÉ, BILAN & COMPTE DE RÉSULTATS 2019 - 2021

HOSPITALISATION CLASSIQUE - Admissions (Grandes portes)

	TOTAL		C	D	E	G	I	M	Nic	SP	Psy										
			Chirurgie	Médecine	Pédiatrie	Gériatrie	Soins intensifs	Maternité	Soins Néonatal Intensifs	Locomoteur	(A + A1)										
CHIREC																					
Admissions (Grande Porte)	2019 49 858		22 775	13 255	3 660	1 840	727	6 298	241	114	948										
	2021 48 804		22 171	12 689	3 553	1 891	341	6 740	271	98	1 050										
Evolution	-1 054	-2,11%	-604	-2,65%	-566	-4,27%	-107	-2,92%	51	2,77%	-386	-53,09%	442	7,02%	30	12,45%	-16	-14,04%	102	10,76%	
		DMS %occ																			
Journées	2019 281 741	5,65	73,37%	74 090	60,06%	63 888	81,04%	10 614	58,16%	41 742	95,30%	10 249	82,59%	20 554	53,12%	5 184	94,68%	33 536	84,29%	21 884	93,68%
	2021 262 645	5,38	68,40%	66 710	54,07%	59 394	75,33%	10 345	56,68%	36 057	82,32%	10 058	81,05%	21 615	55,87%	6 299	115,05%	31 452	79,05%	20 715	88,68%
Evolution	-19 096	-6,78%	-7 380	-9,96%	-4 494	-7,03%	-269	-2,53%	-5 685	-13,62%	-191	-1,86%	1 061	5,16%	1 115	21,51%	-2 084	-6,21%	-1 169	-5,34%	
Site DELTA																					
Admissions (Grande Porte)	2019 24 635		13 207	5 006	1 432	783	357	3 556	241	53											
	2021 25 189		12 912	5 451	1 488	817	163	4 040	271	47											
Evolution	554	2,25%	-295	-2,23%	445	8,89%	56	3,91%	34	4,34%	-194	-54,34%	484	13,61%	30	12,45%	-6	-11,32%			
		DMS %occ																			
Journées	2019 119 569	4,85	74,79%	38 577	64,45%	24 593	82,17%	4 313	59,08%	16 506	94,21%	5 313	90,98%	12 014	65,83%	5 184	94,68%	13 069	83,27%		
	2021 116 484	4,62	72,86%	35 182	58,77%	24 580	82,12%	4 343	59,49%	14 755	84,22%	5 307	90,87%	13 647	74,78%	6 299	115,05%	12 371	78,82%		
Evolution	-3 085	-2,58%	-3 395	-8,80%	-13	-0,05%	30	0,70%	-1 751	-10,61%	-6	-0,11%	1 633	13,59%	1 115	21,51%	-698	-5,34%			
Site Braine l'Alleud-Waterloo																					
Admissions (Grande Porte)	2019 15 100		6 463	5 493	1 171	253	231	1 472		17											
	2021 13 970		6 138	4 834	1 152	311	82	1 439		14											
Evolution	-1 130	-7,48%	-325	-5,03%	-659	-12,00%	-19	-1,62%	58	22,92%	-149	-64,50%	-33	-2,24%			-3	-17,65%			
		DMS %occ																			
Journées	2019 75 016	4,97	71,61%	24 529	60,00%	22 122	84,18%	3 127	57,11%	9 694	110,66%	3 601	82,21%	4 492	41,02%			7 451	92,79%		
	2021 69 674	4,99	66,51%	21 380	52,30%	21 890	83,30%	3 159	57,70%	8 838	100,89%	3 028	69,13%	4 229	38,62%			7 150	89,04%		
Evolution	-5 342	-7,12%	-3 149	-12,84%	-232	-1,05%	32	1,02%	-856	-8,83%	-573	-15,91%	-263	-5,85%				-301	-4,04%		
Site S^{te}-Anne S'-Remi																					
Admissions (Grande Porte)	2019 10 123		3 105	2 756	1 057	804	139	1 270		44	948										
	2021 9 645		3 121	2 404	913	763	96	1 261		37	1 050										
Evolution	-478	-4,72%	16	0,52%	-353	-12,77%	-1446	-13,62%	-41	-5,10%	-43	-30,94%	-9	-0,71%			-7	-15,91%	102	10,76%	
		DMS %occ																			
Journées	2019 87 156	8,61	73,02%	10 984	48,54%	17 173	75,89%	3 174	57,97%	15 542	88,71%	1 335	60,96%	4 048	42,66%			13 016	81,05%	21 884	93,68%
	2021 76 487	7,93	64,08%	10 148	44,84%	12 924	57,11%	2 843	51,93%	12 464	71,14%	1 723	78,68%	3 739	39,40%			11 931	74,29%	20 715	88,68%
Evolution	-10 669	-12,24%	-836	-7,61%	-4 249	-24,74%	-331	-10,43%	-3 078	-19,80%	388	29,06%	-309	-12,99%				-1 085	-8,34%	-1 169	-5,34%

HOSPITALISATION DE JOUR - Séjours avec forfaits – évolution 2019-2021

	CHIREC			
	2019	2020	VAR.	
TOTAL FORFAITS (HORS MINI)	58 826	63 509	4 683	7,96%
FORFAITS F	24 900	25 706	806	3,24%
TOTAL MAXI FORFAITS	15 099	18 035	2 936	19,44%
MAXI FORFAITS -Hors ONCO	5 858	6 828	970	16,56%
MAXI FORFAITS -ONCO	9 241	11 207	1 966	21,27%
TOTAL FORFAITS G1-G7	12 490	13 052	562	4,50%
FORFAIT GROUPE 1	1 458	1 553	95	6,52%
FORFAIT GROUPE 2	7 027	7 445	418	5,95%
FORFAIT GROUPE 3	131	294	163	124,43%
FORFAIT GROUPE 4	320	268	-52	-16,25%
FORFAIT GROUPE 5	745	704	-41	-5,50%
FORFAIT GROUPE 6	1 570	1 573	3	0,19%
FORFAIT GROUPE 7	1 239	1 215	-24	-1,94%
TOTAL FORFAITS DOULEURS CHRONIQUE 1-3	6 062	6 426	364	6,00%
FORFAIT 1 DOULEUR CHRONIQUE	74	27	-47	-63,51%
FORFAIT 2 DOULEUR CHRONIQUE	5 306	5 783	477	8,99%
FORFAIT 3 DOULEUR CHRONIQUE	682	616	-66	-9,68%
FORFAITS ESTHÉTIQUES (Esthétique pure)	275	290	15	5,45%
Hospitalisation médicale de jour (hors mini)	33 651	37 513	3 862	11,48%
Hospitalisation chirurgicale de jour	25 175	25 996	821	3,26%

Site DELTA

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

Site Braine-l'Alleud
Waterloo

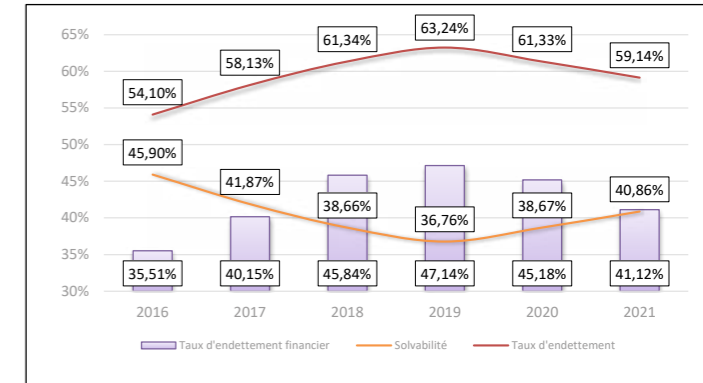
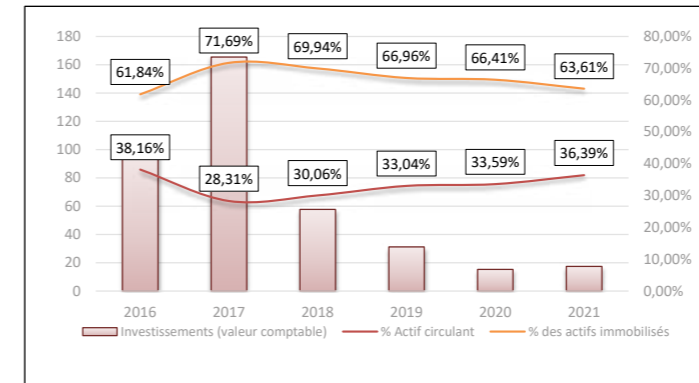
	2019	2021	VAR.		2019	2021	VAR.		2019	2021	VAR.	
TOTAL FORFAIT (hors mini)	29 615	31 734	2 119	7,16%	13 246	14 231	985	7,44%	8 495	8 968	473	5,57%
FORFAITS F	12 174	12 392	218	1,79%	4 740	4 871	131	2,76%	3 802	3 518	-284	-7,47%
MAXI FORFAITS	7 135	8 829	1 694	23,74%	3 550	4 511	961	27,07%	2 751	2 949	198	7,20%
MAXI FORFAITS - Hors ONCO	2 783	3 289	506	18,18%	962	1 091	129	13,41%	1 172	1 309	137	11,69%
MAXI FORFAITS - ONCO	4 352	5 540	1 188	27,30%	2 588	3 420	832	32,15%	1 579	1 640	61	3,86%
TOTAL FORFAITS G1-G7	6 427	6 203	-224	-3,49%	3 683	3 533	-150	-4,07%	1 266	1 802	536	42,34%
FORFAIT GROUPE 1	606	541	-65	-10,73%	375	409	34	9,07%	277	361	84	30,32%
FORFAIT GROUPE 2	3 537	3 292	-245	-6,93%	2 283	2 251	-32	-1,40%	515	899	384	74,56%
FORFAIT GROUPE 3	124	289	165	133,06%	1	0	-1	-100,00%	6	5	-1	-16,67
FORFAIT GROUPE 4	90	136	46	51,11%	178	74	-104	0,00%	47	51	4	8,51%
FORFAIT GROUPE 5	360	288	-72	-20,00%	205	221	16	7,80%	135	137	2	1,48%
FORFAIT GROUPE 6	955	942	-13	-1,36%	376	315	-61	-16,22%	165	232	67	40,61%
FORFAIT GROUPE 7	755	715	-40	-5,30%	265	263	-2	-0,75%	121	117	-4	-3,31%
TOTAL FORFAITS DOULEURS CHRONIQUES	3 727	4 162	435	11,67%	1 211	1 255	44	3,63%	671	698	27	4,02%
FORFAIT 1 DOULEUR CHRONIQUE	60	25	-35	-58,33%	12	0	-12	0,00%	2	2	0	0,00%
FORFAIT 2 DOULEUR CHRONIQUE	3 228	3 779	551	17,07%	1 161	1 202	41	3,53%	493	502	9	1,83%
FORFAIT 3 DOULEUR CHRONIQUE	439	358	-81	-18,45%	38	53	15	39,47%	176	194	18	10,23%
FORFAITS ESTHÉTIQUES (Esthétique pure)	152	148	-4	-2,63%	62	61	-1	0,00%	5	1	-4	-80,00%
Hospitalisation médicale de jour (hors mini)	17 289	19 194	1 905	11,02%	8 444	9 299	855	10,13%	4 688	5 449	761	16,23%
Hospitalisation chirurgicale de jour	12 326	12 540	214	1,74%	4 802	4 932	130	2,17%	3 807	3 519	-288	-7,57%

Clinique de la Basilique

Centre Médical Edith Cavell

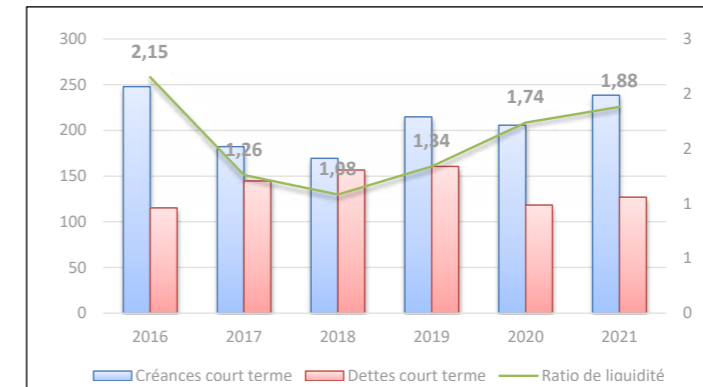
	2019	2021	VAR.		2019	2021	VAR.	
TOTAL FORFAIT (hors mini)	617	864	247	40,03%	6 832	7 670	838	12,27%
FORFAITS F	54	88	34	62,96%	4 121	4 822	701	17,01%
MAXI FORFAITS	178	196	18	10,11%	1 481	1 541	60	4,05%
MAXI FORFAITS - Hors ONCO	18	45	27	150,00%	922	1 094	172	18,66%
MAXI FORFAITS - ONCO	160	151	-9	-5,63%	559	447	-112	-20,04%
TOTAL FORFAITS CONVENTION 01/07/2007	385	580	195	50,65%	721	916	195	27,05%
FORFAIT GROUPE 1	151	132	-19	-12,58%	46	102	56	121,74%
FORFAIT GROUPE 2	230	444	214	93,04%	461	559	98	21,26%
FORFAIT GROUPE 3	0	0	0	0,00%	0	0	0	0,00%
FORFAIT GROUPE 4	0	0	0	0,00%	5	7	2	40,00%
FORFAIT GROUPE 5	0	1	1	0,00%	45	57	12	26,67%
FORFAIT GROUPE 6	4	3	-1	-25,00%	69	79	10	14,49%
FORFAIT GROUPE 7	0	0	0	0,00%	95	112	17	17,89%
TOTAL FORFAITS DOULEURS CHRONIQUES	0	0	0	0,00%	453	311	-142	-31,35%
FORFAIT 1 DOULEUR CHRONIQUE	0	0	0	0,00%	0	0	0	0,00%
FORFAIT 2 DOULEUR CHRONIQUE	0	0	0	0,00%	424	300	-124	-29,25%
FORFAIT 3 DOULEUR CHRONIQUE	0	0	0	0,00%	29	11	-18	-62,07%
FORFAITS ESTHÉTIQUES (Esthétique pure)	0	0	0	0,00%	56	80	24	42,86%
Hospitalisation médicale de jour (hors mini)	563	776	213	37,83%	2 655	2 768	113	4,26%
Hospitalisation chirurgicale de jour	54	88	34	62,96%	4 177	4 902	725	17,36%

RAPPORT FINANCIER (BILAN)



Des investissements largement inférieurs aux amortissements (16,67 Mio € contre 39,07 Mio €) et des créances en croissance (augmentation du chiffre d'affaires) avec effet positif sur la trésorerie (meilleur taux de récupération des créances) expliquent le recul du ratio des actifs immobilisés/total de l'actif (66,41%>63,61%) et inversement la croissance du ratio actif circulant/total de l'actif (33,59%>36,39%).

La ratio solvabilité, soit la capacité du CHIREC à faire face à ses dettes à long et court terme, passe de 38,67% en 2020 à 40,86% en 2021 alors que notre taux d'endettement global passe de 61,33% à 59,14%. Le taux d'endettement financier passe de 45,18% à 41,12%.

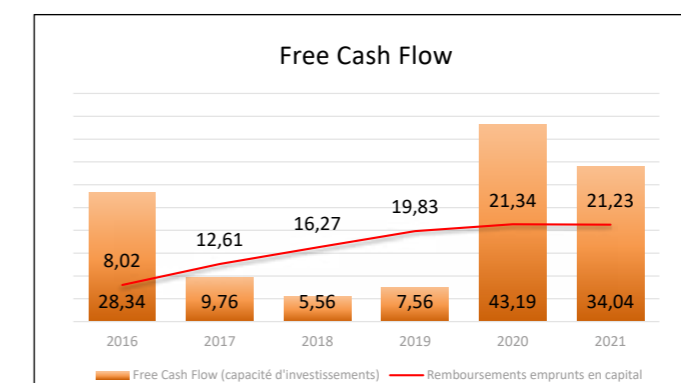
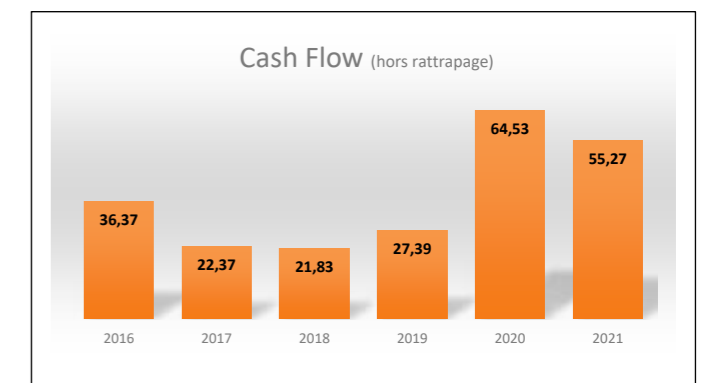
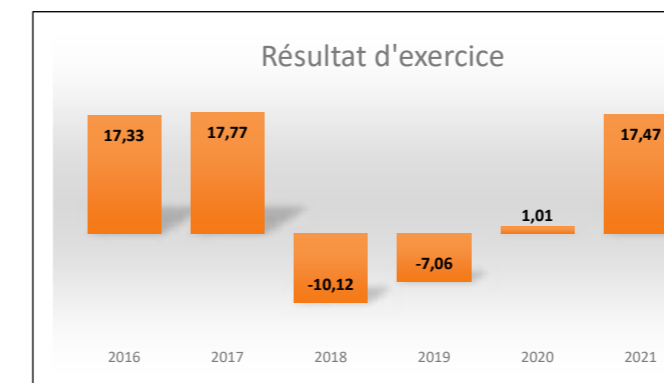
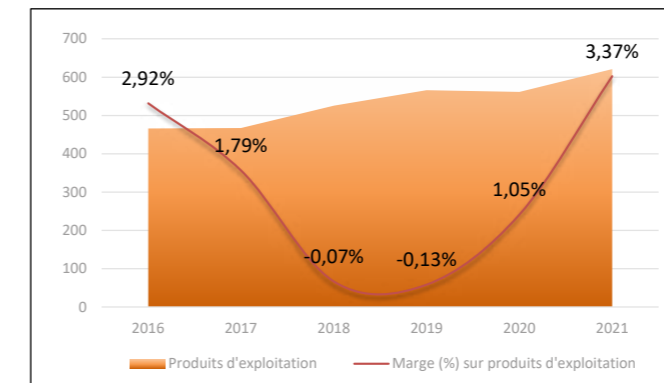
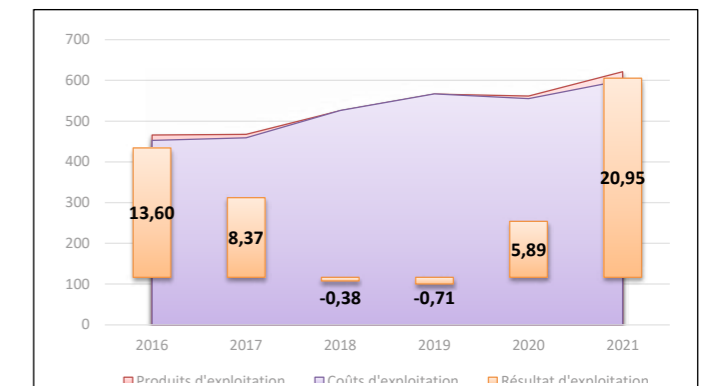
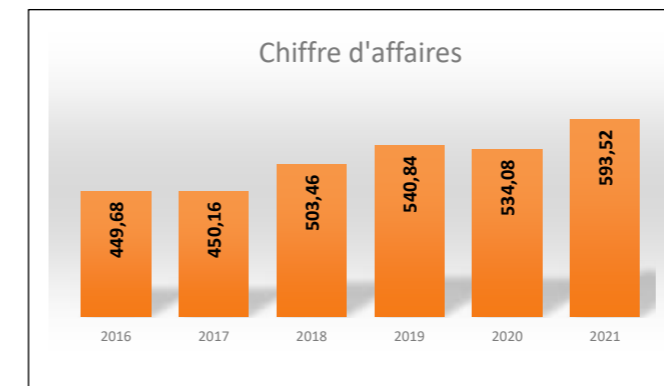


Le ratio de liquidité, soit la capacité du CHIREC à faire face à ses dettes à un an au plus (Fournisseurs, médecins, remboursements en capital, dettes financières, ...) en réalisant l'ensemble de ses créances court terme (Patients, organismes assureurs, etc...) augmentées de ses valeurs disponibles, passe de 1,74 à 1,88. Concrètement, en 2021, le CHIREC était en mesure de rembourser 188 % de ses dettes court terme.

COMPTES DE BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2021

En millions d'euros	2020	2021	2020-2021	
			Variations	
Actif				
Actifs Immobilisés	538,9	517,2	-21,66	-4,02%
Actif Circulant	272,6	295,9	23,30	8,55%
Passif				
Fonds Social	313,8	332,3	18,45	5,88%
Dotations, apports et dons en capital	63,2	66,7	3,52	5,57%
Fonds affectés	4,0	19,0	15,00	375,00%
Résultat reporté	170,3	172,5	2,15	1,26%
Subsides d'investissements	75,4	73,2	-2,22	-2,95%
Provisions pour risques et charges	6,5	6,1	-0,35	-5,36%
Dettes				
Dettes à plus d'un an	362,5	331,9	-30,60	-8,44%
Dettes financières	343,6	311,6	-32,03	-9,32%
Autres emprunts	0,9	0,9	0,00	0,00%
Dettes à 1 an au plus	128,6	142,8	14,22	11,06%
Ratio de liquidité	1,74	1,88		
Solvabilité	38,67%	40,86%		
Taux d'endettement	61,33%	59,14%		

RAPPORT FINANCIER (COMPTE DE RÉSULTATS)



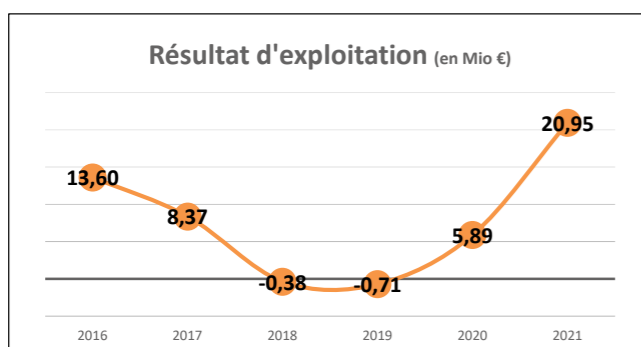
COMPTE DE RÉSULTATS 2021

EN MILLIONS D'EUROS	2020		2021		Ecart (Réalisé)		Ecart (Budget)		2019 Réalisé	Ecart (Réalisé) 2019-2021	
	Réalisé	Budget	Réalisé								
Produits d'Exploitation	561,40	613,35	621,13	59,73	10,64%	7,78	1,27%	566,14	5499	9,71%	
Chiffre d'affaires	534,08	581,50	593,52	59,44	11,13%	12,02	2,07%	540,84	5268	9,74%	
Prix de la journée d'hospitalisation	175,83	155,66	169,89	-5,94%	-3,38%	14,23	9,14%	148,93	20,96	14,07%	
Supplément chambre (702)	9,71	11,17	10,87	1,15	11,85%	-0,31	-2,74%	11,41	-0,54	-4,75%	
Forfaits conventions INAMI (703)	12,88	13,86	14,26	1,38	10,75%	0,40	2,91%	12,13	2,13	17,59%	
Produits accessoires (704)	3,42	3,64	3,67	0,25	7,30%	0,03	0,81%	4,83	-1,16	-24,05%	
Produits pharmaceutiques et assimilés (705)	76,73	90,18	88,78	12,04	15,69%	-1,40	-1,55%	81,48	7,29	8,95%	
Prix hébergement (706)	0,85	0,99	1,18	0,34	39,79%	0,19	19,98%	0,41	0,78	191,19%	
Honoraires facturés (709+707)	254,66	306,00	304,87	50,21	19,72%	-1,13	-0,37%	281,65	23,22	8,24%	
Autres produits d'exploitation (74)	26,98	31,84	27,22	0,24	0,90%	-4,63	-14,53%	25,01	2,21	8,83%	
Coûts des Produits d'Exploitation	555,51	612,24	600,18	44,67	8,04%	-12,06	-1,97%	566,85	33,33	5,88%	
Approvisionnements et fournitures	98,48	110,77	112,52	14,04	14,25%	1,75	1,58%	102,85	9,67	9,40%	
Services et fournitures accessoires	47,72	52,83	54,46	6,75	14,14%	1,64	3,10%	47,51	6,95	14,64%	
Honoraires rétrocedés	168,36	202,22	197,01	28,66	17,02%	-5,21%	-2,58%	186,38	10,63	5,71%	
Rémunérations	187,20	202,18	194,86	7,66	4,09%	-7,32	-3,62%	182,98	11,88	6,49%	
Rémunérations/Coûts des Produits d'Exploitation (%)	33,70%	33,02%	32,47%								
Dotations aux amortissements	44,26	40,48	39,08	-5,18	-11,69%	-1,40	-3,45%	44,23	-5,15	-11,64%	
Résultat d'exploitation	5,89	1,11	20,95	15,06	255,48%	19,84	1 795,08%	-0,71	21,66	-3 045,54%	
Ratio Coûts des Produits d'Exploitation/ Produits d'Exploitation (%)	98,95%	99,82%						100,13%			
Marge sur produits d'exploitation (%)	1,05%	0,18%	3,37%					-0,13%			
EBITDA	59,59	45,34	62,24	2,65	4,45%	16,90	37,27%	46,33	15,91	34,34%	
Produits financiers	3,49	3,31	3,49	0,00	0,05%	0,18	5,30%	3,66	-0,18	-4,78%	
Charges financières	11,99	11,64	11,47	-0,53	-4,40%	-0,17	-1,47%	12,57	-1,10	-8,77%	
Résultat courant	-2,61	-7,22	12,97	15,59	-593,10%	20,19	-279,68%	-9,62	22,59	-234,90%	
Produits exceptionnels	14,43	0,00	8,34	-6,09	-42,22%	8,34		8,97	-0,63	-7,00%	
Charges exceptionnelles	10,80	0,00	3,84	-6,96	-64,43%	3,84		6,41	-2,57	-40,07%	
Résultat d'exercice	1,01	-7,22	17,47	16,45	1 620,89%	24,69	-341,95%	-7,06	24,53	-347,35%	
Cash-flow	64,53	35,28	55,27	-9,26	-14,35%	19,99	56,66%	27,39	27,89	101,82%	
Free cash-flow (Capacité d'investissements)			34,04								
Total des remboursements en capital 2021			21,23								
Investissements en 2021 (date facture)			16,67								

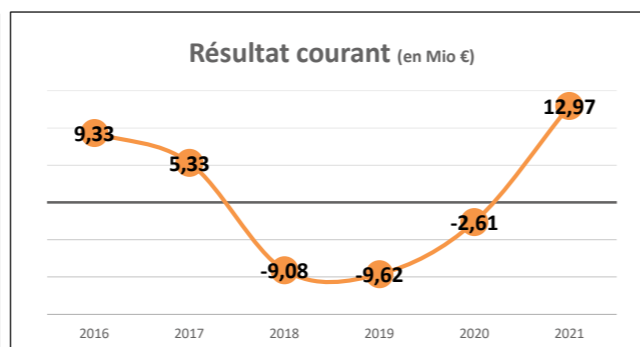
COMPTE DE RÉSULTATS PAR SITE 2021

EN MILLIONS D'EUROS	CHIREC	DELTA	HBW	SARE	NCB	CAV	LBT	CPL	COM
	Produits d'Exploitation	621,13	329,11	158,50	101,85	19,78	6,44	1,81	3,37
Chiffre d'affaires	593,52	316,04	153,13	95,71	19,24	5,61	1,38	2,24	0,18
Prix de la journée d'hospitalisation	169,89	88,18	41,13	38,03	2,60	-0,01	-0,01	-0,02	0,00
Supplément chambre (702)	10,87	6,14	3,20	1,17	0,30	0,04	0,00	0,00	0,00
Forfaits conventions INAMI (703)	14,26	7,37	3,78	2,48	0,46	0,17	0,00	0,01	0,00
Produits accessoires (704)	3,67	3,62	0,02	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
Produits pharmaceutiques et assimilés (705)	88,78	48,70	24,70	11,78	3,18	0,24	0,11	0,06	0,00
Prix hébergement (706)	31,78	17,22	10,41	3,29	0,85	0,01	0,00	0,00	0,00
Honoraires facturés (709+707)	274,27	144,82	69,88	38,96	11,82	5,15	1,28	2,18	0,18
Autres produits d'exploitation (74)	27,22	12,92	5,18	6,11	0,55	0,81	0,43	1,13	0,09
Coûts des Produits d'Exploitation	600,18	318,99	150,69	98,97	19,53	5,64	1,83	3,97	0,57
Approvisionnements et fournitures	112,52	62,60	30,32	15,52	3,65	0,25	0,06	0,10	0,01
Services et fournitures accessoires	251,48	134,92	61,86	39,04	9,50	2,83	0,79	2,15	0,38
Honoraires rétrocedés	197,01	104,92	50,18	30,35	7,75	1,97	0,47	1,23	0,14
Rémunérations	194,86	92,94	53,29	39,34	5,34	1,61	0,89	1,36	0,10
Rémunérations/Coûts des Produits d'Exploitation (%)	32,47%	29,13%	35,37%	39,75%	27,32%	28,48%	48,89%	34,29%	17,27%
Dotations aux amortissements	39,08	27,63	4,58	4,59	0,98	0,95	0,08	0,26	0,01
Résultat d'exploitation	20,95	10,12	7,81	2,88	0,25	0,80	-0,02	-0,59	-0,30
Ratio Coûts des Produits d'Exploitation/ Produits d'Exploitation (%)	96,63%	96,93%	95,07%	91,17%	98,72%	87,56%	101,24%	117,49%	211,66%
Marge sur produits d'exploitation (%)	3,37%	3,07%	4,93%	2,83%	1,28%	12,44%	-1,24%	-17,49%	-111,66%
EBITDA	62,24	38,63	13,01	7,94	1,30	1,75	0,06	-0,23	-0,23
Produits financiers	3,49	2,52	0,46	0,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges financières	11,74	8,58	1,15	1,03	0,01	0,15	0,00	0,55	0,00
Résultat courant	12,97	4,05	7,12	2,37	0,25	0,65	-0,02	-1,14	-0,30
Produits exceptionnels	8,34	0,95	3,68	3,56	0,14	0,02	0,00	0,00	0,00
Charges exceptionnelles	3,84	3,16	0,23	0,23	0,02	0,02	0,00	0,12	0,06
Résultat d'exercice	17,47	1,85	10,57	5,70	0,36	0,65	-0,02	-1,27	-0,36
Cash-flow	55,27	32,43	13,24	7,82	1,39	1,61	0,07	-1,00	-0,29
Free cash-flow (Capacité d'investissements)	34,04	17,22	10,51	4,64	1,29	1,61	0,07	-1,00	-0,29

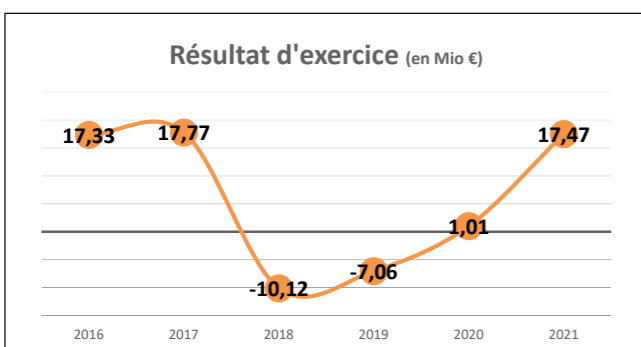
RAPPORT FINANCIER (COMPTE DE RÉSULTATS)



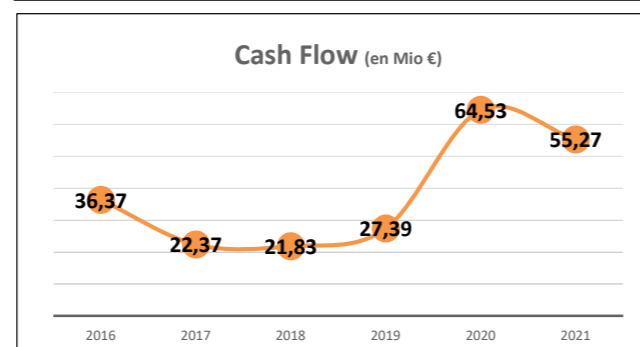
Avec une croissance des produits d'exploitation de 9,71 % et seulement 5,88 % pour les charges d'exploitation, par rapport à 2019, le résultat d'exploitation 2021 se clôture avec un boni de 20,95 Mio €, soit une progression de 2019-2021 de 21,66 Mio €.



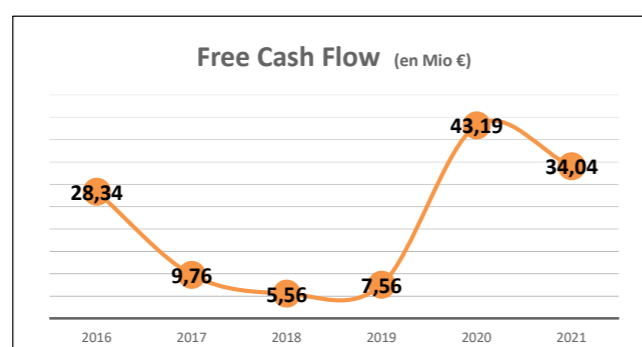
Avec des charges financières de 11,47 Mio € et produits financiers de 3,49 Mio €, le résultat courant 2021 se clôture avec un boni de 12,97 Mio €, soit une progression 2019-2021 de 22,59 Mio €.



Après avoir ajouté les produits exceptionnels et déduit les charges exceptionnelles, le résultat d'exercice 2021 se clôture avec un boni de 17,47 Mio €, soit une croissance 2019-2021 de 24,53 Mio €.



En faisant abstraction des éléments non décaissables (amortissements, provisions, etc...) et des éléments non encaissables (rattrapages, production immobilisée, etc...) le CHIREC clôture l'exercice 2021 avec un Cash-Flow de 55,27 Mio € soit une croissance 2019-2021 de 27,89 Mio €.



Le Free Cash-Flow, soit la capacité d'investissement, est le Cash-Flow diminué du remboursement en capital 2021 des emprunts et leasings. Compte tenu de ces remboursements, soit 21,33 Mio €, le Free Cash-Flow 2021 s'élève à 34,04 Mio €. Pour rappel, les investissements ayant été facturés en 2021 s'élèvent à 16,67 Mio €.

BUDGET OPÉRATIONNEL 2022

Cela va bientôt faire deux ans que le Covid et ses multiples variants se sont invités dans notre quotidien. Il est certain que nous n'en sommes pas encore débarrassés, loin s'en faut. Malheureusement, et il faudra se faire une raison, nous allons devoir vivre avec, ce qui dans le cadre de l'exercice budgétaire, ne nous facilite pas la tâche. Comme cela a été le cas pour le budget opérationnel 2021, nous avons pris l'option que ce virus n'existait pas. Bien entendu, cela s'appelle « la politique de l'autruche », mais devant tant d'incertitudes, faisons preuve d'optimisme, comme nous l'avons fait pour le présent budget.

En ce qui concerne le compte de résultats, hormis pour le calcul du BMF, les charges salariales et les charges non décaissables, la méthodologie est plus ou moins similaire. Nous estimons l'exercice non clôturé en nous basant sur la saisonnalité de l'exercice précédent. Sauf que 2020 est loin d'être une année de référence. Nous avons donc pris la saisonnalité de 2019 qui est nettement moins chaotique. Pour rappel, le calcul du BMF, des charges salariales et des charges non décaissables sont des éléments du budget calculés sur base de critères objectifs ne tenant pas compte de saisonnalité.

Cela étant dit, en tenant compte des hypothèses retenues, soit une croissance d'activité estimée globalement à +2,63% (voir détail par ailleurs), 2022, sans nouvelle vague, devrait se clôturer avec un bénéfice d'exercice de 1,08 Mio €, un cash-flow, soit notre capacité d'autofinancement, de 36,83 Mio €. Compte tenu du remboursement en capital des emprunts 2022, notre capacité d'investissement devrait s'élever à 15,55 Mio €. Bien entendu, ce résultat plus qu'honorable ne se réalisera que si les prévisions d'activité se réalisent.

Vous l'aurez compris, le résultat estimé 2022 ne tient pas compte d'une nouvelle vague qui mettrait à mal notre activité si elle s'avérait aussi grave que la première de 2020. En termes de trésorerie, nous sommes dans une situation relativement confortable, mais devant tant d'incertitudes, la prudence reste de rigueur au même titre que la distanciation sociale.

BUDGET OPÉRATIONNEL 2022 - HYPOTHÈSES RETENUES

ACTIVITÉ	2022
Croissance globale Séjours H	3,07%
Croissance globale Séjours A H+A	2,63%
	2,80%
Impact sur le Chiffre d'affaire	+ 11,62€
Impact sur le Résultat d'exercice & Cash Flow	+ 3,23€

PRODUITS	
BMF	+ 4,07%
Prix Hébergement (706)	Activation + 399 M ² + 4,4% indice consommation + 0,47€
Honoraire médicaux (707 + 709)	Indexation 0,81% + 2,48€
Produits pharmaceutiques	Indexation 2,00% + 1,88€

CHARGES	
Coûts d'exploitation (hors 619 & 618)	Indexation 2,00% + 2,81%
Honoraires Médicaux (619)	Indexation 0,81% + 1,65%
Charges salariales (62)	+ 108,78 ETP + indexation au 1 ^{er} janvier (2) + 14,46%

Résultat net variations	
Autres augmentation prévues pour 2022	
Gaz médicaux	3,00%
Linge à usage unique	3,00%
Produits de suture	3,00%
Disponible & petit matériel	3,00%
Réactifs	-2,25%
Matériel d'entretien	3,00%
Carburant	30,00%
Electricité	8,00%
Fournitures de bureau	2,00%
Lingerie	3,00%
Alimentation	3,00%
Traitement des déchets	3,00%
Transport en ambulance	5,00%

PRÉVISIONS D'ACTIVITÉ (HOSPITALISATION CLASSIQUE & DE JOUR)

ADMISSIONS	2019	2021 estimé	Delta E2021-2019	Trends 2022	B2022	% Occup.2021	% Occup.2022		
TOTAL INDICES (HC)	49 717	49 064	- 653	-1,31%	3,07%	1 506	50 570	69,46%	71,69%
Chirurgie (C)	22 840	22 928	88	0,39%	3,08%	707	23 635	56,65%	58,41%
Médecine (D)	13 274	12 676	-598	-4,51%	3,72%	472	13 148	74,93%	79,58%
Pédiatrie (E)	3 670	3 579	-91	-2,48%	2,07%	74	3 653	56,89%	58,66%
Gériatrie (G) (Grandes portes)	1 845	1 876	31	1,68%	3,46%	65	1 941	85,80%	87,79%
Soins Intensifs (I) (Grandes portes)	731	518	-213	-29,14%	2,70%	14	532	81,12%	83,76%
Maternité (M)	6 287	6 409	122	1,94%	2,43%	156	6 565	53,71%	55,06%
Sp Locomoteur (SP) (Grandes portes)	114	88	-26	-22,81%	18,18%	16	104	81,24%	82,50%
Néonatal Non-Intensif (N*)	95	94	-1	-1,05%	1,06%	1	95	0,00%	0,00%
Néonatal Intensif (NIC)	48	32	-16	-33,33%	3,13%	1	33	103,91%	107,62%
Psychiatrie (A)	813	864	51	6,27%	0,00%	0	864	96,24%	96,24%
			C+D (280)		3,31%				

TOTAL HJ	73 589	79 483	5 894	8,01%	2,63%	2 094	81 577
Forfaits HJC	38 162	40 141	1 979	5,19%	3,53%	1 418	41 559
Forfaits HJM (mini compris)	35 309	39 167	3 858	10,93%	1,73%	676	39 843
HJA1	118	175	57	48,31%	0,00%	0	175
				Trend Chirurgie class+jour 3,37%			
HOSP.CLASS+HJ	123 306	128 547	5 241	4,25%	2,80%	3 600	132,147

JOURNÉES	2019	2021 estimé	Delta E2021-2019	Trends 2022	B2022	Dms 2021	Dms 2022		
TOTAL INDICES	281 550	266 694	-14 856	-5,28%	3,22%	8 591	275 285	5,44	5,44
Chirurgie (C)	74 360	69 885	-4 475	-6,02%	3,11%	2 175	72 060		
Médecine (D)	63 749	59 071	-4 678	-7,34%	6,21%	3 668	62 739		
Pédiatrie (E)	10 495	10 382	-113	-1,08%	3,11%	323	10 705		
Gériatrie (G)	41 752	37 579	-4 173	-9,99%	2,33%	874	38 453		
Soins Intensifs (I)	10 186	10 067	-119	-1,17%	3,25%	327	10 394		
Maternité (M)	20 542	20 781	239	1,16%	2,50%	520	21 301		
Sp Locomoteur (SP)	33 554	32 320	-1 234	-3,68%	1,55%	501	32 821		
Néonatal Non-Intensif (N*)	2 794	2 654	-140	-5,01%	0,00%	0	2 654		
Néonatal Intensif (NIC)	5 306	5 689	383	7,22%	3,57%	203	5 892		
Psychiatrie (A)	18 812	18 266	-546	-2,90%	0,00%	0	18 266		
HJA1	0	0	0	0,00%	0,00%	0	0		

BUDGET OPÉRATIONNEL 2022

EN MILLIONS D'EUROS	2020 Réalisé	2021 Budget	2021 Réalisé	Ecart Réalisé 2020		Ecart Budget 2021		2022 Budget	Ecart Estimé 2021	
				Estimé 2021	Estimé 2021	Estimé 2021	Estimé 2021		Budget 2022	Budget 2022
Produits d'Exploitation	561,40	613,35	618,87	57,47	10,24%	5,53	0,90%	640,40	21,52	3,48%
Chiffre d'affaires	534,08	581,50	591,86	57,78	10,82%	10,36	1,78%	612,28	20,42	3,45%
Prix de la journée d'hospitalisation	175,83	155,66	170,04	-5,79%	-3,29%	14,38	9,24%	174,11	4,07	2,40%
Produits pharmaceutiques et assimilés (705)	76,73	90,18	91,55	14,82	19,31%	1,37	1,52%	95,85	4,30	4,69%
Prix hébergement	0,85	0,99	1,05	0,20	23,61%	0,05	5,12%	1,52	0,47	45,30%
Honoraires facturés (709+707)	254,66	306,00	299,47	44,81	17,60%	-6,52	-2,13%	309,94	10,46	3,49%
Autres produits d'exploitation	26,98	31,84	27,01	0,04	0,14%	-4,83	-15,17%	28,12	1,10	4,09%
Coûts des Produits d'Exploitation	555,51	612,24	605,07	49,56	8,92%	-7,17	-1,17%	631,69	26,63	4,40%
Approvisionnements et fournitures	98,48	110,77	114,64	16,16	16,41%	3,87	3,50%	120,13	5,49	4,79%
Services et fournitures accessoires	216,07	255,05	255,89	39,81	18,43%	0,84	0,33%	264,63	8,75	3,42%
Honoraires rétrocedés	168,36	202,22	199,00	30,64	18,20%	-3,22	-1,59%	206,02	7,02	3,53%
Rémunérations	187,20	202,18	192,86	5,65	3,02%	-9,32	-4,61%	207,32	14,46	7,50%
Rémunérations/Coûts des Produits d'Exploitation (%)	33,70%	33,02%	31,87%					32,82%		
Dotations aux amortissements	44,26	40,48	39,70	-5,55	-12,55%	-1,78	-4,39%	36,63	-2,08	-5,36
Résultat d'exploitation	5,89	1,11	13,80	7,91	134,25%	12,70	1 148,78%	8,70	-5,10	-36,95%
Ratio Coûts des Produits d'Exploitation/ Produits d'Exploitation (%)	98,95%	99,82%						98,64%		
Marge sur produits d'exploitation (%)	1,05%	0,18%	2,23%					1,36%		
EBITDA	44,36	42,54	55,20	10,85	24,45%	12,67	29,78%	48,03	-7,18	-13,00%
Produits financiers	3,49	3,31	3,47	-0,01	-0,37%	0,16	4,86%	3,48	0,01	0,25%
Charges financières	11,99	11,64	11,67	-0,32	-2,68%	0,04	0,31%	11,16	-0,51	-4,40%
Résultat courant	-2,61	-7,22	5,61	8,22	-314,38%	12,82	-177,64%	1,03	-4,58	-81,68%
Produits exceptionnels	14,43	0,00	7,98	-6,45	-44,68%	7,98	0,00%	0,09	-7,89	-98,88%
Charges exceptionnelles	10,80	0,00	1,66	-9,14	-84,62%	1,66	0,00%	0,04	-1,62	-97,50%
Résultat d'exercice	1,01	-7,22	11,93	10,91	1 075,10%	19,15	-265,22%	1,08	-10,85	-90,98%
Cash-flow	64,53	35,28	44,45	-20,08	-31,11%	9,17	26,00%	36,88	-7,57	-17,03%
Remboursements en capital			20,64					21,33		
Free Cash-flow			23,81					15,55		

CHIREC ASBL

RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

(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 29 janvier 2020, 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 2022. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes annuels de CHIREC durant dix-huit 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 2021, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à € 813.153.333 et dont le compte de résultats se solde par un résultat positif de l'exercice de € 17.488.510.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'Association au 31 décembre 2021, 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.

AUDIT | TAX | CONSULTING

RSM Belgium is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM Network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity in any jurisdiction.

RSM InterAudit SRL - Réviseurs d'entreprises - Siège social : Chaussée de Waterloo 1151 - B 1180 Bruxelles
aud@rsmbelgium.be - TVA BE 0438.391.122 - RPM Bruxelles

Member of RSM Toelen Cata Dupont Koozele - Offices in Aalst, Antwerp, Brussels, Charleroi, Mons and Zaventem

Paragraphe d'observation – Budget des moyens financiers, rattrapages et avances COVID

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

- ▶ la problématique de l'Arrêté royal du 30 octobre 2020 fixant les modalités d'octroi d'une intervention financière fédérale exceptionnelle aux hôpitaux dans le cadre de l'épidémie de coronavirus « COVID », et, en particulier, les hypothèses de calcul pour déterminer le montant pris en résultat en 2020 et en 2021 à savoir un total de 27.286.028 Eur sur les 46.096.443 EUR reçus. La différence, à savoir 18.808.415 Eur étant comptabilisée en dette long terme conformément aux instructions du SPF.
- ▶ 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 2.733.996 Eur créditeur.

Ces observations ne modifient 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'efficacité 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

À 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.

Autres mentions

- ▶ Comme mentionné dans le paragraphe relatif à d'autres points - règle comptables 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 à l'exception du respect des formalités relatives au délai de remise des documents à l'assemblée générale.
- ▶ 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 7 juin 2022

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 STE-ANNE ST-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



CITYCLINIC CHIREC Louise

Avenue Louise, 235B
1050 Bruxelles



CENTRE MÉDICAL PARCLÉOPOLD

Rue du Trône, 100
1050 Bruxelles

BRABANT WALLON



CENTRE MÉDICAL JEAN MONNET

Avenue Jean Monnet, 12
1400 Nivelles