

SOCIETE COOPERATIVE INTERCOMMUNALE
CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE ET PSYCHIATRIQUE DE MONS-BORINAGE

Note à l'attention de l'Assemblée générale ordinaire du CHUPMB
et proposition de décision

Réunion du 30 juin 2022

AG.22-4	Présentation des comptes relatifs à l'exercice 2021 et des règles d'évaluation.
----------------	--

Conformément à l'article L1523-13 §3. du CDLD, lors de la première assemblée générale de l'exercice, les comptes annuels sont systématiquement présentés par le fonctionnaire dirigeant local et/ou le directeur financier. Ils répondent, ainsi que le réviseur qui doit être présent aux questions.

Les comptes annuels consolidés du CHUPMB de l'exercice 2021 sont intégrés au rapport de gestion 2021 de l'Intercommunale.

La version BNB des comptes du CHUPMB est annexée au présent envoi.

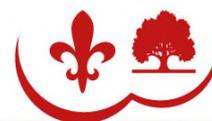
Une comptabilité analytique des 3 secteurs d'activités du CHUPMB figure en annexe.

Le plan financier pluriannuel figure dans le plan stratégique 2021 repris en annexe.

Proposition de décision :

Il est proposé à l'Assemblée générale du CHUPMB, de prendre connaissance des comptes relatifs à l'exercice 2021 et des règles d'évaluation.

Stéphane OLIVIER
Directeur général



**COMPTES ANNUELS ET/OU AUTRES
DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU
CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS**

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

Dénomination : **Centre Hospitalier Universitaire et Psychiatrique de MONS-BORINAGE**
Forme juridique : Société coopérative
Adresse : Boulevard Président Kennedy N° : 2 Boîte :
Code postal : 7000 Commune : Mons
Pays : Belgique
Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de l'entreprise de Hainaut, division Mons
Adresse Internet :
Adresse e-mail :

Numéro d'entreprise

Date du dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts

Ce dépôt concerne :

les COMPTES ANNUELS en approuvés par l'assemblée générale du

les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du au

l'exercice précédent des comptes annuels du au

Les montants relatifs à l'exercice précédent ne sont pas identiques à ceux publiés antérieurement.

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet :

C-app 6.2.1, C-app 6.2.2, C-app 6.2.4, C-app 6.2.5, C-app 6.4.1, C-app 6.5.2, C-app 6.7.2, C-app 6.17, C-app 6.18.1, C-app 6.18.2, C-app 6.20, C-app 8, C-app 9, C-app 12, C-app 13, C-app 14

Ce document imprimé n'est pas destiné à être déposé auprès de la Banque nationale de Belgique.

**LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES ET DÉCLARATION
CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT
COMPLÉMENTAIRE**

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES

LISTE COMPLÈTE des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de la société

Torrekens Alain

De Lambrechies 81

7390 Quaregnon

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Crombez Barbara

Rue d'Appolon 38

7080 Frameries

BELGIQUE

Début de mandat : 2022-01-27

Fin de mandat :

Administrateur

Harmegnies Bernard

Chaussée de Nivelles 73

7170 Manage

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Osiyer Brahim

Rue Emile Vandervelde 42

7033 Cuesmes

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Decoster Christa

Chemin des Charbonniers 13

7050 Jurbise

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Fourmanoit Fabrice

Avenue des droits de l'homme 17

7330 Saint-Ghislain

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Dufrane Florent

Rue Brunehaut 212

7024 Ciplu

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Vice-président du Conseil d'Administration

Corda Giovanna

Maurice Brohée 92

7300 Boussu

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Ninfa Giuseppina

Place de Lambrechies 14

7340 Colfontaine

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Ducobu Jean

Rue de Beaulieu 101

7021 Havré

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Goffard Jean-Christophe

Rue de l'Ecole 41

1640 Rhode-Saint-Genèse

BELGIQUE

Début de mandat : 2020-12-17

Fin de mandat :

Administrateur

Vandenbrouck Line

Rue du Mazy 17

FRANCE

Début de mandat : 2020-12-17

Fin de mandat :

Administrateur

Barvais Marc

Rue des Représentants 22

7012 Jemappes

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat : 2022-01-01

Président du Conseil d'Administration

Meunier Marie

Place du Parc 29

7000 Mons

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Ouali Mélanie

Rue de la Drève 89

7011 Ghlin

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Baurain Pascal

Rue d'Ath 6

7330 Saint-Ghislain

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Kayembe Samy

Rue Devaux 29

7011 Ghlin

BELGIQUE

Début de mandat : 2022-01-01

Fin de mandat :

Président du Conseil d'Administration

Willems Steve

Rue des Prisonniers 18

7032 Spiennes

BELGIQUE

Début de mandat : 2021-06-24

Fin de mandat :

Administrateur

Crepin Vincent

Rue des Chartriers 6

7000 Mons

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Andre Yves

Clerfayt 7

7030 Saint-Symphorien

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

Smeets Yves

Avenue des Hannelons 13
1170 Watermael-Boitsfort
BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-26

Fin de mandat :

Administrateur

RSM InterAudit (B00091)

0436391122
Chaussée de Waterloo 1151
1180 Uccle
BELGIQUE

Début de mandat : 2021-07-01

Fin de mandat : 2024-06-30

Réviseur d'entreprises

Représenté directement ou indirectement par :

Saey Catherine (A01954)

Arnaud Céline (A01858)

DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application des articles 34 et 37 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales.

Les comptes annuels n'ont pas été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable externe, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de la société*,
- B. L'établissement des comptes annuels*,
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des comptables agréés ou par des comptables-fiscalistes agréés, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque comptable agréé ou comptable-fiscaliste agréé et son numéro de membre auprès de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés ainsi que la nature de sa mission.

(* Mention facultative.)

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20	<u>2.797.329</u>	<u>3.704.144</u>
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	<u>234.866.315</u>	<u>203.312.965</u>
Immobilisations incorporelles	6.2	21	625.417	545.197
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	233.746.782	202.273.652
Terrains et constructions		22	178.800.585	180.666.350
Installations, machines et outillage		23	11.068.159	11.146.938
Mobilier et matériel roulant		24	7.584.853	6.908.988
Location-financement et droits similaires		25		
Autres immobilisations corporelles		26	29.450.534	3.780
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	6.842.651	3.547.596
Immobilisations financières	6.4/6.5.1	28	494.116	494.116
Entreprises liées	6.15	280/1		
Participations		280		
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	150.000	150.000
Participations		282	150.000	150.000
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	344.116	344.116
Actions et parts		284	344.116	344.116
Créances et cautionnements en numéraire		285/8		

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	108.141.154	101.460.774
Créances à plus d'un an		29	13.388.201	9.902.478
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	13.388.201	9.902.478
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	3.874.554	3.672.074
Stocks		30/36	3.874.554	3.672.074
Approvisionnements		30/31	3.874.554	3.672.074
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34		
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37		
Créances à un an au plus		40/41	72.749.634	64.470.941
Créances commerciales		40	63.987.199	54.741.193
Autres créances		41	8.762.435	9.729.748
Placements de trésorerie	6.5.1/6.6	50/53		
Actions propres		50		
Autres placements		51/53		
Valeurs disponibles		54/58	14.573.663	20.010.482
Comptes de régularisation	6.6	490/1	3.555.102	3.404.799
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	345.804.798	308.477.883

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES				
Apport				
Disponible		10/15	<u>71.204.424</u>	<u>71.249.361</u>
Indisponible	6.7.1	10/11	21.945.705	6.829.912
		110		
		111	21.945.705	6.829.912
		12		
Plus-values de réévaluation				
Réserves				
Réserves indisponibles		13	2.346.208	6.999.611
Réserves statutairement indisponibles		130/1	2.346.208	6.999.611
Acquisitions d'actions propres		1311	656.764	656.764
Soutien financier		1312		
Autres		1313		
Réserves immunisées		1319	1.689.444	6.342.847
Réserves disponibles		132		
		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	18.441.068	26.981.286
Subsides en capital		15	28.471.443	30.438.552
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
Provisions pour risques et charges				
Pensions et obligations similaires		16	<u>48.300.188</u>	<u>43.922.913</u>
Charges fiscales		160/5	48.300.188	43.922.913
Grosses réparations et gros entretien		160	47.524.345	42.352.209
Obligations environnementales		161		
Autres risques et charges		162		
		163		
	6.8	164/5	775.843	1.570.704
Impôts différés		168		

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	<u>226.300.186</u>	<u>193.305.609</u>
Dettes à plus d'un an	6.9	17	167.565.988	144.122.151
Dettes financières		170/4	137.465.782	139.892.101
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171		
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		
Etablissements de crédit		173	137.465.782	139.892.101
Autres emprunts		174		
Dettes commerciales		175	26.224.408	
Fournisseurs		1750	26.224.408	
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9	3.875.798	4.230.050
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	57.382.700	48.152.854
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	18.513.851	16.878.886
Dettes financières		43	6.061	21.765
Etablissements de crédit		430/8	6.061	21.765
Autres emprunts		439		
Dettes commerciales		44	26.067.889	20.182.853
Fournisseurs		440/4	26.067.889	20.182.853
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	45.041	49.270
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	11.512.093	9.587.671
Impôts		450/3	1.993.149	1.996.861
Rémunérations et charges sociales		454/9	9.518.944	7.590.810
Autres dettes		47/48	1.237.765	1.432.409
Comptes de régularisation	6.9	492/3	1.351.498	1.030.604
TOTAL DU PASSIF		10/49	345.804.798	308.477.883

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	284.340.909	243.351.972
Chiffre d'affaires	6.10	70	256.405.139	220.294.170
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction)	(+)/(-)	71		
Production immobilisée		72	17.436	14.942
Autres produits d'exploitation	6.10	74	25.426.259	19.082.000
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A	2.492.075	3.960.860
Coût des ventes et des prestations		60/66A	281.726.547	239.793.691
Approvisionnements et marchandises		60	53.897.738	46.407.162
Achats		600/8	54.109.571	47.039.904
Stocks: réduction (augmentation)	(+)/(-)	609	-211.833	-632.742
Services et biens divers		61	71.904.424	59.788.618
Rémunérations, charges sociales et pensions	(+)/(-)	6.10 62	131.849.730	109.941.094
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	18.416.294	18.261.331
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	6.10 631/4	342.306	-542.513
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	6.10 635/8	5.843.539	1.206.957
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	1.946.550	2.125.260
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-)	649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	-2.474.034	2.605.782
Bénéfice (Perte) d'exploitation	(+)/(-)	9901	2.614.362	3.558.281

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	2.262.163	1.956.351
Produits financiers récurrents		75	2.262.163	1.956.351
Produits des immobilisations financières		750		
Produits des actifs circulants		751	3.352	4.343
Autres produits financiers	6.11	752/9	2.258.811	1.952.008
Produits financiers non récurrents	6.12	76B		
Charges financières		65/66B	4.421.381	4.767.944
Charges financières récurrentes	6.11	65	4.421.381	4.767.944
Charges des dettes		650	4.374.212	4.693.849
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	651		
Autres charges financières		652/9	47.169	74.095
Charges financières non récurrentes	6.12	66B		
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts	(+)/(-)	9903	455.144	746.688
Prélèvement sur les impôts différés		780		
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat	(+)/(-)	6.13	67/77	
Impôts		670/3		
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales		77		
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(+)/(-)	9904	455.144	746.688
Prélèvement sur les réserves immunisées		789		
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	455.144	746.688

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-) 9906	18.441.068	26.981.286
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-) (9905)	455.144	746.688
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-) 14P	17.985.924	26.234.598
Prélèvement sur les capitaux propres	791/2	10.133.315	
sur l'apport	791		
sur les réserves	792	10.133.315	
Affectation aux capitaux propres	691/2	10.133.315	
à l'apport	691	10.133.315	
à la réserve légale	6920		
aux autres réserves	6921		
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-) (14)	18.441.068	26.981.286
Intervention des associés dans la perte	794		
Bénéfice à distribuer	694/7		
Rémunération de l'apport	694		
Administrateurs ou gérants	695		
Travailleurs	696		
Autres allocataires	697		

ANNEXE**ETAT DES FRAIS DE CONSTITUTION, D'AUGMENTATION DE L'APPORT, FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS ET FRAIS DE RESTRUCTURATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	20P	XXXXXXXXXX	3.704.144
Mutations de l'exercice			
Nouveaux frais engagés	8002	28.605	
Amortissements	8003	935.420	
Autres	(+)/(-) 8004		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(20)	2.797.329	
Dont			
Frais de constitution, d'augmentation de l'apport, frais d'émission d'emprunts et autres frais d'établissement	200/2		
Frais de restructuration	204		

ETAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE, MARQUES ET DROITS SIMILAIRES****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8052P	XXXXXXXXXX	10.863.670
8022	298.071	
8032		
(+)/(-) 8042	98.111	
8052	11.259.852	
8122P	XXXXXXXXXX	10.318.473
8072	263.274	
8082		
8092	52.688	
8102		
(+)/(-) 8112		
8122	10.634.435	
211	625.417	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	XXXXXXXXXX	308.790.334
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161	3.691.638	
Cessions et désaffectations	8171	1.468.417	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8181	7.182.972	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	318.196.527	
Plus-values au terme de l'exercice			
Mutations de l'exercice			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8241		
Plus-values au terme de l'exercice	8251		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice			
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	11.224.150	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291	376.294	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301	328.486	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8311		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	139.395.942	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	178.800.585	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193P	XXXXXXXXXX	43.971.788
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	2.548.194	
Cessions et désaffectations	8173	85.895	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8183		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	46.434.087	
Plus-values au terme de l'exercice			
	8253P	XXXXXXXXXX	
Mutations de l'exercice			
Actées	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8243		
Plus-values au terme de l'exercice	8253		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice			
	8323P	XXXXXXXXXX	37.062.800
Mutations de l'exercice			
Actés	8273	1.665.899	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293	179.481	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8303	58.946	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8313		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	38.849.234	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(24)	7.584.853	

LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8194P	XXXXXXXXXX	122.032

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8164		
8174		
8184		
8194	122.032	

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Plus-values au terme de l'exercice

8254P	XXXXXXXXXX	
-------	------------	--

Mutations de l'exercice

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8214		
8224		
8234		
8244		

Plus-values au terme de l'exercice

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8324P	XXXXXXXXXX	122.032
-------	------------	---------

Mutations de l'exercice

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8274		
8284		
8294		
8304		
8314		
8324	122.032	

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(25)		
------	--	--

DONT

Terrains et constructions

Installations, machines et outillage

Mobilier et matériel roulant

250		
251		
252		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195P	XXXXXXXXXX	3.780
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8165	29.446.795	
Cessions et désaffectations	8175		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8185	-41	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195	29.450.534	
Plus-values au terme de l'exercice			
Mutations de l'exercice			
Actées	8215		
Acquises de tiers	8225		
Annulées	8235		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8245		
Plus-values au terme de l'exercice	8255		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice			
Mutations de l'exercice			
Actés	8275		
Repris	8285		
Acquis de tiers	8295		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8305		
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8315		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(26)	29.450.534	

IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8196P	XXXXXXXXXX	3.547.596

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8166 11.082.446

Cessions et désaffectations

8176

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-) 8186 -7.787.391

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8196 **6.842.651**

Plus-values au terme de l'exercice

8256P XXXXXXXXXXXX

Mutations de l'exercice

Actées

8216

Acquises de tiers

8226

Annulées

8236

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-) 8246

Plus-values au terme de l'exercice

8256

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8326P XXXXXXXXXXXX

Mutations de l'exercice

Actés

8276

Repris

8286

Acquis de tiers

8296

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8306

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-) 8316

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8326

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(27) **6.842.651**

ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

**ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION - PARTICIPATIONS,
ACTIONS ET PARTS****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions

Cessions et retraits

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**Plus-values au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre

Plus-values au terme de l'exercice**Réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actées

Reprises

Acquises de tiers

Annulées à la suite de cessions et retraits

Transférées d'une rubrique à une autre

Réductions de valeur au terme de l'exercice**Montants non appelés au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice****Montants non appelés au terme de l'exercice****VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE****ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION - CRÉANCES****VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE****Mutations de l'exercice**

Additions

Remboursements

Réductions de valeur actées

Réductions de valeur reprises

Différences de change

Autres

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE
L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8392P	XXXXXXXXXX	150.000
8362		
8372		
(+)/(-) 8382		
8392	150.000	
8452P	XXXXXXXXXX	
8412		
8422		
8432		
(+)/(-) 8442		
8452		
8522P	XXXXXXXXXX	
8472		
8482		
8492		
8502		
(+)/(-) 8512		
8522		
8552P	XXXXXXXXXX	
(+)/(-) 8542		
8552		
(282)	150.000	
283P	XXXXXXXXXX	
8582		
8592		
8602		
8612		
(+)/(-) 8622		
(+)/(-) 8632		
(283)		
8652		

AUTRES ENTREPRISES - PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8393P	XXXXXXXXXX	344.116

Mutations de l'exercice

Acquisitions

8363

Cessions et retraits

8373

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-) 8383

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8393 344.116

Plus-values au terme de l'exercice

8453P XXXXXXXXXXXX

Mutations de l'exercice

Actées

8413

Acquises de tiers

8423

Annulées

8433

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-) 8443

Plus-values au terme de l'exercice

8453

Réductions de valeur au terme de l'exercice

8523P XXXXXXXXXXXX

Mutations de l'exercice

Actées

8473

Reprises

8483

Acquises de tiers

8493

Annulées à la suite de cessions et retraits

8503

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-) 8513

Réductions de valeur au terme de l'exercice

8523

Montants non appelés au terme de l'exercice

8553P XXXXXXXXXXXX

Mutations de l'exercice

(+)/(-) 8543

Montants non appelés au terme de l'exercice

8553

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(284) 344.116

AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

285/8P XXXXXXXXXXXX

Mutations de l'exercice

Additions

8583

Remboursements

8593

Réductions de valeur actées

8603

Réductions de valeur reprises

8613

Différences de change

(+)/(-) 8623

Autres

(+)/(-) 8633

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(285/8)

RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE

8653

INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, des capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) ou (-) (en unités)
ProtonW.be 0713654140 BELGIQUE	Parts sociales de type A	15	14,42		2020-12-31	EUR	949.142	-90.858

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF**AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE****Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe**

Actions et parts - Valeur comptable augmentée du montant non appelé

Actions et parts - Montant non appelé

Métaux précieux et œuvres d'art

Titres à revenu fixe

Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit

Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit

Avec une durée résiduelle ou de préavis

d'un mois au plus

de plus d'un mois à un an au plus

de plus d'un an

Autres placements de trésorerie non repris ci-avant

Codes	Exercice	Exercice précédent
51		
8681		
8682		
8683		
52		
8684		
53		
8686		
8687		
8688		
8689		

COMPTES DE RÉGULARISATION**Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important**

490 Total charges à reporter
 491 Produits acquis
 490000 Traitements Personnel Nommé
 490000 Assurances 2022

Exercice
2.853.566
701.536
867.309
792.652

ETAT DE L'APPORT ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

ETAT DE L'APPORT

Apport

Disponible au terme de l'exercice
 Disponible au terme de l'exercice
 Indisponible au terme de l'exercice
 Indisponible au terme de l'exercice

Capitaux propres apportés par les actionnaires

En espèces
 dont montant non libéré
 En nature
 dont montant non libéré

Modifications au cours de l'exercice

Actions nominatives
 Actions dématérialisées

Actions propres

Détenues par la société elle-même
 Nombre d'actions correspondantes
 Détenues par ses filiales
 Nombre d'actions correspondantes

Engagement d'émission d'actions

Suite à l'exercice de droits de conversion
 Montant des emprunts convertibles en cours
 Montant de l'apport
 Nombre maximum correspondant d'actions à émettre
 Suite à l'exercice de droits de souscription
 Nombre de droits de souscription en circulation
 Montant de l'apport
 Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Codes	Exercice	Exercice précédent
110P	XXXXXXXXXX	
(110)		
111P	XXXXXXXXXX	6.829.912
(111)	21.945.705	
8790		
87901		
8791		
87911		

Codes	Montants
8702	
8703	

Codes	Exercice
8722	
8732	
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	

Parts

Répartition

Nombre de parts

Nombre de voix qui y sont attachées

Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même

Nombre de parts détenues par les filiales

Codes	Exercice
8761	
8762	
8771	
8781	

EXPLICATION COMPLÉMENTAIRE RELATIVE À L'APPORT (Y COMPRIS L'APPORT EN INDUSTRIE)

Exercice

PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES

VENTILATION DE LA RUBRIQUE 164/5 DU PASSIF SI CELLE-CI REPRÉSENTE UN MONTANT IMPORTANT

Provision suppléments médecins avance Covid INAMI
Provision litige RH
Provision litige travaux

Exercice	
	700.843
	55.000
	20.000

ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF

VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE

Dettes à plus d'un an échéant dans l'année

	Codes	Exercice
Dettes financières	8801	18.513.851
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	
Etablissements de crédit	8841	16.789.587
Autres emprunts	8851	1.724.264
Dettes commerciales	8861	
Fournisseurs	8871	
Effets à payer	8881	
Acomptes sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	

Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année

	(42)	18.513.851
--	------	-------------------

Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

Dettes financières	8802	46.358.006
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	
Etablissements de crédit	8842	46.358.006
Autres emprunts	8852	
Dettes commerciales	8862	6.511.001
Fournisseurs	8872	6.511.001
Effets à payer	8882	
Acomptes sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	

Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

	8912	52.869.007
--	------	-------------------

Dettes ayant plus de 5 ans à courir

Dettes financières	8803	91.107.776
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	91.107.776
Autres emprunts	8853	
Dettes commerciales	8863	19.713.407
Fournisseurs	8873	19.713.407
Effets à payer	8883	
Acomptes sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	3.875.798

Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir

	8913	114.696.981
--	------	--------------------

DETTES GARANTIES (COMPRISES DANS LES RUBRIQUES 17 ET 42/48 DU PASSIF)

Dettes garanties par les pouvoirs publics belges

Dettes financières

Codes	Exercice
8921	117.409.749
8931	
8941	
8951	
8961	117.409.749
8971	
8981	
8991	
9001	
9011	
9021	
9051	
9061	117.409.749
8922	64.303.512
8932	
8942	
8952	
8962	64.303.512
8972	
8982	
8992	
9002	
9012	
9022	
9032	
9042	
9052	
9062	64.303.512

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes salariales et sociales

Autres dettes

Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges

Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes fiscales, salariales et sociales

Impôts

Rémunérations et charges sociales

Autres dettes

Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES

Impôts (rubriques 450/3 et 179 du passif)

Dettes fiscales échues

Dettes fiscales non échues

Dettes fiscales estimées

Rémunérations et charges sociales (rubriques 454/9 et 179 du passif)

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale

Autres dettes salariales et sociales

Codes	Exercice
9072	
9073	1.993.149
450	
9076	
9077	9.518.945

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important

Prorata intérêts d'emprunts Ambroise Pare

Prorata intérêts d'emprunts Chêne aux Haies

Exercice
555.047
97.586

RÉSULTATS D'EXPLOITATION**PRODUITS D'EXPLOITATION****CHIFFRE D'AFFAIRES NET**

Ventilation par catégorie d'activité

Budget des moyens financiers

Suppléments de chambre

Forfait Convention Inami

Produits accessoires

Produits pharma

Honoraires

Ventilation par marché géographique

Autres produits d'exploitation

Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics

CHARGES D'EXPLOITATION

Travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel

Nombre total à la date de clôture

Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein

Nombre d'heures effectivement prestées

Frais de personnel

Rémunérations et avantages sociaux directs

Cotisations patronales d'assurances sociales

Primes patronales pour assurances extralégales

Autres frais de personnel

Pensions de retraite et de survie

Codes	Exercice	Exercice précédent
	125.866.655	116.819.680
	642.271	567.486
	10.010.211	5.259.028
	28.991	22.517
	36.127.076	30.489.122
	81.678.132	65.264.635
740	0	323.054
9086	2.732	2.212
9087	2.439	1.957
9088	3.054.108	2.482.535
620	98.769.665	81.983.416
621	29.178.651	24.284.298
622		
623	3.901.414	3.673.380
624		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Provisions pour pensions et obligations similaires			
Dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-) 635		
Réductions de valeur			
Sur stocks et commandes en cours			
Actées	9110		
Reprises	9111		
Sur créances commerciales			
Actées	9112	980.557	719.225
Reprises	9113	638.251	1.261.738
Provisions pour risques et charges			
Constitutions	9115	6.443.399	1.338.654
Utilisations et reprises	9116	599.860	131.697
Autres charges d'exploitation			
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation	640	129.599	82.665
Autres	641/8	1.816.951	2.042.595
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société			
Nombre total à la date de clôture	9096		
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein	9097	93,1	67,3
Nombre d'heures effectivement prestées	9098	171.833	119.875
Frais pour la société	617	4.612.010	3.497.839

RÉSULTATS FINANCIERS

PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS

Autres produits financiers

Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats

Subsides en capital

Subsides en intérêts

Ventilation des autres produits financiers

Différences de change réalisées

Autres

CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES

Amortissement des frais d'émission d'emprunts

Intérêts portés à l'actif

Réductions de valeur sur actifs circulants

Actées

Reprises

Autres charges financières

Montant de l'escompte à charge de la société sur la négociation de créances

Provisions à caractère financier

Dotations

Utilisations et reprises

Ventilation des autres charges financières

Différences de change réalisées

Ecart de conversion de devises

Autres

Codes	Exercice	Exercice précédent
9125	1.972.372	1.630.346
9126		
754		
6501		
6502		
6510		
6511		
653		
6560		
6561		
654		
655		

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76	<u>2.492.075</u>	<u>3.960.860</u>
Produits d'exploitation non récurrents	(76A)	2.492.075	3.960.860
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation non récurrents	7620	250.000	
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630		
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8	2.242.075	3.960.860
Produits financiers non récurrents	(76B)		
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761		
Reprises de provisions pour risques et charges financiers non récurrents	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		
Autres produits financiers non récurrents	769		
CHARGES NON RÉCURRENTES	66	<u>-2.474.034</u>	<u>2.605.782</u>
Charges d'exploitation non récurrentes	(66A)	-2.474.034	2.605.782
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660	3.843	637.866
Provisions pour risques et charges d'exploitation non récurrents: dotations (utilisations)	(+)/(-) 6620	-3.714.264	1.655.570
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	1.236.387	312.346
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-) 6690		
Charges financières non récurrentes	(66B)		
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661		
Provisions pour risques et charges financiers non récurrents: dotations (utilisations)	(+)/(-) 6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631		
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-) 6691		

IMPÔTS ET TAXES**IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT****Impôts sur le résultat de l'exercice**

Impôts et précomptes dus ou versés

Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif

Suppléments d'impôts estimés

Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs

Suppléments d'impôts dus ou versés

Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés

Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé

Codes	Exercice
9134	
9135	
9136	
9137	
9138	
9139	
9140	

Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice

Exercice

Sources de latences fiscales

Latences actives

Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs

Autres latences actives

Latences passives

Ventilation des latences passives

Codes	Exercice
9141	
9142	
9144	

TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS**Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte**

A la société (déductibles)

Par la société

Montants retenus à charge de tiers, au titre de

Précompte professionnel

Précompte mobilier

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	264.759	203.959
9146	2.682.263	1.560.509
9147	18.929.869	15.768.987
9148		

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS

Dont

Effets de commerce en circulation endossés par la société

Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par la société

Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par la société

GARANTIES RÉELLES

Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société

Hypothèques

Valeur comptable des immeubles grevés

Montant de l'inscription

Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat

Gages sur fonds de commerce

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement

Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat

Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs

La valeur comptable des actifs grevés

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs

Le montant des actifs en cause

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

Privilège du vendeur

La valeur comptable du bien vendu

Le montant du prix non payé

Codes	Exercice
9149	
9150	
9151	
9153	
91611	15.691.696
91621	
91631	18.467.240
91711	
91721	
91811	51.214.699
91821	51.214.699
91911	
91921	
92011	
92021	

ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES

Exercice

MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

Exercice

RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS

Description succincte

Mesures prises pour en couvrir la charge

PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME

Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées

Bases et méthodes de cette estimation

Codes	Exercice
9220	

NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats

Exercice

ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT

Exercice

NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

Exercice

AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)

Exercice

RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION

ENTREPRISES LIÉES

Immobilisations financières

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Placements de trésorerie

Actions

Créances

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Garanties personnelles et réelles

Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées

Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société

Autres engagements financiers significatifs

Résultats financiers

Produits des immobilisations financières

Produits des actifs circulants

Autres produits financiers

Charges des dettes

Autres charges financières

Cessions d'actifs immobilisés

Plus-values réalisées

Moins-values réalisées

Codes	Exercice	Exercice précédent
(280/1)		
(280)		
9271		
9281		
9291		
9301		
9311		
9321		
9331		
9341		
9351		
9361		
9371		
9381		
9391		
9401		
9421		
9431		
9441		
9461		
9471		
9481		
9491		

ENTREPRISES ASSOCIÉES**Immobilisations financières**

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Garanties personnelles et réelles

Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées

Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société

Autres engagements financiers significatifs**AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION****Immobilisations financières**

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Codes	Exercice	Exercice précédent
9253		
9263		
9273		
9283		
9293		
9303		
9313		
9353		
9363		
9373		
9383		
9393		
9403		
9252	150.000	150.000
9262	150.000	150.000
9272		
9282		
9292		
9302		
9312		
9352		
9362		
9372		

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHÉ

Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société

Exercice

RELATIONS FINANCIÈRES AVEC**LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT LA SOCIÉTÉ SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES****Créances sur les personnes précitées**

Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé

Garanties constituées en leur faveur**Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur****Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable**

Aux administrateurs et gérants

Aux anciens administrateurs et anciens gérants

Codes	Exercice
9500	
9501	
9502	
9503	90.005
9504	

LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)**Emoluments du (des) commissaire(s)****Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)**

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le ou les commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Codes	Exercice
9505	32.552
95061	
95062	
95063	
95081	
95082	
95083	

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

RÈGLES D'ÉVALUATION

MODIFICATION DES REGLES D'ÉVALUATION

FRAIS D'ÉTABLISSEMENT, IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

1. Les frais d'établissement et le coût d'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles dont l'utilisation est limitée dans le temps, sont pris en charge par amortissement par application des taux annuels suivants :

Frais d'établissement

- Frais de constitution et d'apports	33%
- Autres frais d'établissement	33%
- Intérêts intercalaires	10%
- Frais de restructuration	33%

Immobilisations incorporelles

- Immobilisations incorporelles	33%
---------------------------------	-----

Constructions

- Constructions	3%
- Autres droits réels sur des immeubles	3%
- Grosses réparations et gros entretiens	10%
- Agencement des immeubles	3%
- Matériel d'équipement médical	20%
- Matériel d'équipement non médical et mobilier	10%
- Matériel roulant	20%
- Matériel et mobilier informatique	20%

Lorsque le taux d'amortissement est de 33% ou de 3% par an, il est porté la première année respectivement à 34% et à 4%.

Par exception, pour les constructions de type modulaire préfabriqué, le taux d'amortissement est de 10 % par an.

2. Les constructions qui, lors de leur acquisition sont, en raison de leurs caractéristiques techniques destinées à avoir une durée d'utilisation probable inférieure à celle correspondant aux taux visés sub.1, sont amorties sur leur durée d'utilisation probable.
3. Lorsque la durée d'un droit d'usufruit, de superficie ou d'emphytéose est inférieure à celle correspondant aux taux visés sub.1, leur valeur d'acquisition est amortie sur la durée de ce droit.
4. L'amortissement prend cours le 1er janvier de l'année qui suit l'année au cours de laquelle l'installation ou l'équipement a été mis en état d'exploitation effective ~~par~~

~~exception, les installations et équipements mis en exploitation au cours du mois de janvier, font l'objet d'un premier amortissement au cours de l'année de leur mise en service.~~

5. Les immobilisations détenues en location financement et droits similaires sont amortis selon les règles prévues aux n°1 à 4.
6. Les immobilisations corporelles en cours et les acomptes versés ne font pas l'objet d'amortissements.
7. Si des subsides d'investissements ou des avances du Ministère de la Santé Publique, autres que les avances récupérables octroyées en application de l'A.R. du 1er juin 1976, ont été allouées dans le cadre du financement des frais d'établissement ou des immobilisations corporelles, ils font l'objet d'une réduction échelonnée, par imputation au compte "autres produits financiers" au rythme de la prise en charge des amortissements afférents aux frais d'établissement ou aux immobilisations corporelles pour l'acquisition desquelles ils ont été obtenus, et le cas échéant, à concurrence du solde, en cas de réalisation ou de mise hors service des immobilisations.
8. Les primes de fermeture relatives aux biens immobiliers font l'objet de réductions échelonnées au rythme de la prise en charge des amortissements afférents aux immobilisations pour lesquelles la prime a été obtenue. Quant à celles relatives aux frais de fonctionnement, elles sont transférées au compte de résultats sur base d'un plan échelonné.

STOCKS

Les stocks sont valorisés à leur prix d'acquisition, au prix moyen pondéré ou au prix du marché si celui-ci est inférieur. Des réductions de valeur sont pratiquées sur les stocks obsolètes ou inutilisables.

CREANCES

Les créances sont enregistrées à leur valeur nominale.

Le Conseil d'Administration décide du montant des réductions de valeur compte tenu d'une analyse individualisée des créances douteuses

Une réduction de valeurs est comptabilisée de telle sorte que le compte 409 Réductions de valeurs actées sur créances permette de couvrir les pertes potentielles sur créances patients et organismes dans les hypothèses suivantes :

- ~~— Créances ordinaires sur patients : perte attendue de 50 % de la valeur nominale ;~~
- ~~— Facilités de paiements accordées aux patients : idem ;~~
- ~~— Dossiers de médiation de dettes, successions, huissiers et sociétés de recouvrement : perte attendue de 100 % de la valeur nominale ;~~
- ~~— Créances sur OA (hors douzièmes) : perte attendue de 5 % de la valeur nominale.~~

Créances sur patients

En considérant les paiements reçus jusqu'au 31 janvier de l'année X + 1 :

- Créances non échues (facturation de décembre de l'année X) : pas de perte attendue ;

- Créances relatives à la facturation de janvier à novembre de l'année x : perte attendue de 25 % de la valeur nominale ;
- Créances relatives à la facturation de l'année x-1 : perte attendue de 50 % de la valeur nominale ;
- Créances relatives à la facturation de l'année x-2 : perte attendue de 75 % de la valeur nominale ;
- Créances antérieures à la facturation de l'année x-2 : perte attendue de 100 % de la valeur nominale.

Créances sur organismes assureurs :

En considérant les paiements reçus jusqu'au 31 janvier de l'année X + 1 :

- Couverture à 100 % des créances relatives aux facturations des années X-2 et plus.

La prévision du rattrapage de l'exercice en cours est établie sur base des règles ministérielles connues au moment du calcul. Cette estimation se fait de manière prudente compte tenu des incertitudes liées aux modalités de révision des sous-parties concernées.

Le montant définitif du rattrapage positif ou négatif est enregistré sur base des révisions communiquées par le Ministre de la Santé Publique.

DETTES

Les dettes sont enregistrées à leur valeur nominale.

Les emprunts subsidiés par la Région wallonne (dits « emprunts CRAC ») sont comptabilisés par écriture miroir au sein des comptes annuels (17/29 et 41/42), les charges financières relatives à ces emprunts étant compensées par un remboursement des intérêts opéré par le CRAC.

PROVISION POUR PECULES DE VACANCES

Pour les agents statutaires comme pour les agents contractuels, la provision pour pécules de vacances de l'année X, est égale au montant du pécule de vacances servi l'année X-1 aux agents en activité au 31 décembre de l'exercice X-1, majoré d'un pourcentage tenant compte des augmentations barémiques et de l'indexation.

PROVISION POUR CHARGES DE PENSIONS STATUTAIRES

Le montant de la provision est réévalué chaque année sur base d'une simulation de l'évolution des réserves du fonds de pension Ethias, dans l'hypothèse d'un fonds croissant (+ 5 ETP statutaires par an) et compte tenu des informations disponibles sur les différents paramètres influençant l'évolution des réserves de ce fonds.

La provision vise à couvrir, pendant une période d'au moins 5 ans après épuisement des réserves du fonds de pension Ethias, la différence entre d'une part le coût estimé des cotisations de base, des cotisations de responsabilisation et de la pénalité liée au deuxième

pilier contractuel, et d'autre part le produit de la masse salariale cotisable et du taux d'alimentation du fonds de pension retenu pour la dernière année précédant l'épuisement des réserves du fonds de pension.

🇫🇷 RECETTES DES SPECIALITES PHARMACEUTIQUES ET DE MATERIEL DE SYNTHESE

Compte tenu des décalages de facturation importants pouvant exister par rapport au moment de la délivrance, les recettes facturées en début d'année postérieure à l'exercice considéré, font l'objet d'une écriture de régularisation visant à les associer à l'exercice considéré et à garantir ainsi la concomitance entre les charges et recettes d'un même exercice.

Justification des modifications apportées aux règles d'évaluation

1^{ère} modification : suppression de la faculté, pour les installations et équipements mis en exploitation au cours du mois de janvier, de procéder au premier amortissement au cours de l'année de leur mise en exploitation :

- Cette faculté ne présente plus d'intérêt au niveau des hôpitaux depuis l'instauration du prix d'hébergement comme mode de financement des infrastructures et des équipements (dans l'ancien système BMF, il était possible, en amortissant un an plus tôt, d'obtenir le financement correspondant un an plus tôt également) ;
- Cette faculté est probablement appelée à disparaître dans le cadre d'une réforme prochaine du plan comptable des établissements hospitaliers (voir avis du 11 mars 2021 du CFEH) ;
- Nombre d'institutions hospitalières y ont déjà renoncé.

Impact financier (report de charges à l'exercice 2022) :

CHU Ambroise Paré : 155.487,63 €

CHP Chêne aux haies : 8.537,22 €

Secteur des activités non hospitalières : 1.177.871,80 €

2^{ème} modification : modification des règles de calcul des réductions de valeurs sur créances patients et organismes :

Anciennes règles :

Une réduction de valeurs est comptabilisée de telle sorte que le compte 409 Réductions de valeurs actées sur créances permette de couvrir les pertes potentielles sur créances patients et organismes dans les hypothèses suivantes :

- Créances ordinaires sur patients : perte attendue de 50 % de la valeur nominale ;
- Facilités de paiements accordées aux patients : idem ;
- Dossiers de médiation de dettes, successions, huissiers et sociétés de recouvrement : perte attendue de 100 % de la valeur nominale ;

- Créances sur OA (hors douzièmes) : perte attendue de 5 % de la valeur nominale.

Nouvelles règles :

Une réduction de valeurs est comptabilisée de telle sorte que le compte 409 Réductions de valeurs actées sur créances permette de couvrir les pertes potentielles sur créances patients et organismes dans les hypothèses suivantes :

Créances sur patients

En considérant les paiements reçus jusqu'au 31 janvier de l'année X + 1 :

- Créances non échues (facturation de décembre de l'année X) : pas de perte attendue ;
- Créances relatives à la facturation de janvier à novembre de l'année x : perte attendue de 25 % de la valeur nominale ;
- Créances relatives à la facturation de l'année x-1 : perte attendue de 50 % de la valeur nominale ;
- Créances relatives à la facturation de l'année x-2 : perte attendue de 75 % de la valeur nominale ;
- Créances antérieures à la facturation de l'année x-2 : perte attendue de 100 % de la valeur nominale.

Créances sur organismes assureurs :

En considérant les paiements reçus jusqu'au 31 janvier de l'année X + 1 :

- Couverture à 100 % des créances relatives aux facturations des années X-2 et plus.

Justification :

Les règles antérieures étaient très prudentes, notamment en ce qui concerne les organismes assureurs ; à l'examen des pertes sur créances effectivement constatées au cours des derniers exercices, compte tenu de l'efficacité des procédures de recouvrements mises en œuvre au cours de ces exercices, il est apparu que les règles actuelles n'étaient plus justifiées ; elles sont donc revues en tenant compte du fait que les pertes constatées sont inférieures.

Les nouvelles règles sont en harmonie avec la pratique généralement répandue dans les autres institutions hospitalières.

Impact financier positif sur le résultat 2021 :

- CHU Ambroise Paré : 2.387.848,38 €
- CHP Chêne aux haies : 110.152,28 €
- Secteur des activités non hospitalières : /

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES
SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE ET PSYCHIATRIQUE DE MONS-BORINAGE

RAPPORT DE GESTION – EXERCICE 2021

1) Evolution de l'activité.

L'année 2021 a été marquée par une reprise progressive de l'activité tant au CHU Ambroise Paré qu'au CHP Chêne aux haies, les principaux indicateurs d'activité retrouvant des niveaux légèrement supérieurs à ceux de l'année 2019, après une année de net recul imputable à la crise du Covid-19.

Les aides financières accordées par les pouvoirs publics, tant au niveau fédéral que régional, ont été considérablement réduites par rapport à l'année précédente, ce qui a particulièrement touché le secteur de l'hospitalisation générale, qui clôture avec un résultat déficitaire.

L'intercommunale a créé un troisième secteur d'activités en date du 1^{er} janvier 2021, centré sur les activités non hospitalières : maisons de repos, résidences-services, crèches, services de maintien à domicile ; pour l'essentiel, il s'agit de services transférés du CPAS de Mons, qui en assurait auparavant la gestion, et des activités de l'ASBL Centre Régional Mons-Borinage qui ont été reprises par l'intercommunale.

Ce secteur, lui aussi été touché par la crise, et comportant une dimension sociale forte, n'a pu atteindre l'équilibre financier.

La très bonne tenue du secteur des activités psychiatriques, articulées autour du CHP Chêne aux haies, a toutefois permis de clôturer l'année sur un résultat consolidé bénéficiaire.

2) Les comptes annuels consolidés

L'exercice 2021 se clôture par un bénéfice consolidé de 455.144,56 € : perte de 1.129.248,16 € pour l'hôpital général, bénéfice de 2.348.892,32 € pour l'hôpital psychiatrique, perte de 764.499,60 € pour le secteur des activités non hospitalières.

Le total du bilan s'élève à 345.804.798,02 €.

Ces éléments appellent les commentaires suivants :

2.1) Bilan

Le total des actifs immobilisés s'élève à 237.663.644,04 €, soit une augmentation de 14,80 % par rapport à l'exercice 2020, imputable essentiellement à l'incorporation des immobilisés propres au nouveau secteur non hospitalier.

Le volume des actifs circulants augmente, essentiellement du chef de l'arrivée du nouveau secteur, passant de 101.460.774,81 € à 108.141.153,98 €.

Les capitaux propres régressent très légèrement de 71.249.360,97 € à 71.204.424,26 € (delta négatif de 44.936,71 €) :

Capitaux propres 2020 : 71.249.360,97

+ Variation compte Apports : + 15.115.793,44 € (10.133.315,45 € transfert résultat reporté du CHP + 4.866.684,55 € transfert réserves indisponible CHP + 115.793,44 € transfert de l'ASBL CRMB)

+ Variation compte Autres réserves indisponibles : -4.653.402,73 € (+ 213.281,82 € transfert de l'ASL CRMB – 4.866.684,55 € transfert réserves disponibles CHP vers Apports)

+ Variation compte Résultat reporté : -8.540.218,97 € (bénéfice de l'intercommunale : 455.144,56 € + transfert ASBL CRMB 1.137.951,92 € - transfert résultat reporté du CHP vers Apports 10.133.315,45 €)

+ Variation compte Subsidés d'investissements : - 1.967.108,45 €

= Capitaux propres 2021 : 71.204.424,26 €

Le volume des dettes à long terme vis-à-vis des établissements de crédit recule légèrement, ce qui s'explique par le remboursement progressif des emprunts contractés en vue de financer les travaux d'infrastructures réalisés de 2014 à 2018.

Au niveau des autres dettes à long terme, on constate une majoration de 26.224.407,69 €, liée aux immeubles du secteur non hospitalier, dont le CPAS et la Ville de Mons concèdent l'usage à l'intercommunale au travers de baux emphytéotiques.

2.2) Compte de résultats

Le compte de résultats consolidé fait apparaître, par rapport à l'exercice 2020, une progression du chiffre d'affaires (+16,39 %), imputable à la création du troisième secteur ; en réalité, les principales recettes hospitalières découlant en tout ou en partie de l'activité (budget des moyens financiers, honoraires, forfaits de conventions INAMI) retrouvent à peu près leur niveau d'avant la crise Covid, sans atteindre les taux de croissance observés au cours des années antérieures à la pandémie.

Les charges d'exploitation sont, dans le secteur hospitalier, lourdement affectées par la mise en œuvre au 1^{er} juillet 2021 des dispositions de l'IF-IC, qui induisent une augmentation des

charges salariales non entièrement couverte par le financement BMF dédié ; le delta à charge des hôpitaux est estimé, pour le second semestre 2021, à 2.258.378,36 € pour le CHU Ambroise Paré et 582.445,22 € pour le CHP Chêne aux haies, ce qui affecte très négativement le résultat de ces hôpitaux.

Le résultat d'exploitation consolidé est de - 2.351.746,59 €, le résultat courant de - 4.510.964,69 €, et le résultat de l'exercice de + 445.144,56 €.

3) Événements majeurs survenus après la clôture.

Aucun événement notable n'est survenu après la clôture qui soit de nature à modifier l'appréhension que l'on peut avoir de la situation économique de l'institution.

4) Risques et incertitudes.

4.1 Evolution de l'activité médicale

L'activité médicale a connu des fluctuations très importantes au gré des diverses phases de la pandémie, reculant fortement lorsque l'intensité de la crise connaissait un pic, et reprenant vigueur en période de relative rémission.

Les hôpitaux et la société en général se sont adaptés progressivement aux rebonds de la pandémie, et de nouvelles vagues à venir n'induiraient probablement plus une réduction aussi importante de l'offre de soins non Covid ; le recul d'activité serait sans doute plus limité, ce qui ne serait pas forcément plus favorable aux hôpitaux, car les aides compensatoires des pouvoirs subsidiaires pourraient être jugées inutiles et disparaître.

La pénurie en matière de personnel médical et infirmier, conjuguée à un niveau d'absentéisme toujours élevé, constituent aussi des freins au redéploiement complet de l'activité.

4.2 Evolution du contexte réglementaire (réforme du secteur)

La logique de regroupement au sein de réseaux hospitaliers, fondée sur une logique de mise en commun des moyens disponibles, reste pleinement d'actualité.

5) Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société.

La volonté des pouvoirs organisateurs du CHU Ambroise Paré et des hôpitaux du Groupe Jolimont, de regrouper au 1^{er} janvier 2023 les activités de ces hôpitaux au sein de l'ASBL Helora, entraînerait en pareil cas le transfert des activités du secteur A de

l'intercommunale à Helora ; l'intercommunale subsisterait alors avec les seules activités du secteur B (santé mentale) et du secteur C (activités non hospitalières).

6) Indications relatives aux activités en matière de recherche et développement.

Néant.

7) Indications relatives à l'existence de succursales de la société.

Néant.

Stéphane OLIVIER

Directeur général

Samy KAYEMBE

Président

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend la société:

ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Au cours de l'exercice				
Nombre moyen de travailleurs				
Temps plein	1001	1.850	522	1.328
Temps partiel	1002	869	97	772
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	2.439	586	1.853
Nombre d'heures effectivement prestées				
Temps plein	1011	2.173.392	673.498	1.499.894
Temps partiel	1012	880.717	127.539	753.178
Total	1013	3.054.108	801.037	2.253.071
Frais de personnel				
Temps plein	1021	88.506.675	24.367.119	64.139.556
Temps partiel	1022	43.343.055	6.295.982	37.047.073
Total	1023	131.849.730	30.663.101	101.186.629
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033			

	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Au cours de l'exercice précédent				
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	1.957	518	1.439
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	2.482.236	721.225	1.761.310
Frais de personnel	1023	110.326.795	31.907.205	78.419.590
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033			

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)

A la date de clôture de l'exercice	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs	105	1.908	824	2.472
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	1.598	771	2.128
Contrat à durée déterminée	111	268	33	289
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113	42	20	55
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	542	82	598
de niveau primaire	1200			
de niveau secondaire	1201	274	33	297
de niveau supérieur non universitaire	1202	209	35	233
de niveau universitaire	1203	59	14	68
Femmes	121	1.415	751	1.926
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	580	283	773
de niveau supérieur non universitaire	1212	730	423	1.019
de niveau universitaire	1213	105	45	134
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	19	2	20
Employés	134	1.569	716	2.060
Ouvriers	132	320	106	392
Autres	133			

PERSONNEL INTÉRIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'exercice	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
Nombre moyen de personnes occupées	150	42,9	50,2
Nombre d'heures effectivement prestées	151	84.847	86.985
Frais pour la société	152	3.179.642	351.190

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES

Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice

Par type de contrat de travail

- Contrat à durée indéterminée
- Contrat à durée déterminée
- Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini
- Contrat de remplacement

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
205	376	47	404
210	59	9	64
211	297	32	316
212			
213	20	6	24

SORTIES

Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice

Par type de contrat de travail

- Contrat à durée indéterminée
- Contrat à durée déterminée
- Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini
- Contrat de remplacement

Par motif de fin de contrat

- Pension
- Chômage avec complément d'entreprise
- Licenciement
- Autre motif

Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de la société comme indépendants

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
305	178	60	171
310	42	34	60
311	105	17	103
312			
313	31	9	8
340	14	18	26
341			
342	4	1	5
343	125	35	140
350			

RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés
 Nombre d'heures de formation suivies
 Coût net pour la société
 dont coût brut directement lié aux formations
 dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs
 dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés
 Nombre d'heures de formation suivies
 Coût net pour la société

Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés
 Nombre d'heures de formation suivies
 Coût net pour la société

Codes	Hommes	Codes	Femmes
5801	233	5811	643
5802	4.474	5812	12.434
5803	24.412	5813	76.497
58031		58131	
58032		58132	
58033		58133	
5821		5831	
5822		5832	
5823		5833	
5841		5851	
5842		5852	
5843		5853	

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

Rémunération des administrateurs en 2021

1) Comité restreint

Président - Marc Barvais : 29.990,70 €
Vice président - Dufrane Florent : 18.110,74 €
Vice présidente - Mélanie OUALI : 3.372,00 €
Vice président - Yves SMEETS : 4.004,25 €

2) CA 2021

ANDRE Yves 2.107,50 €
BAURAIN Pascal 421,50 €
CORDA Giovanna 1.896,75 €
CREPIN Vincent 1.475,25 €
DECOSTER Christa 2.107,50 €
DUCOBU Jean 2.107,50 €
FOURMANOIT Fabrice 2.318,25 €
HARMEGNIES Bernard 1.053,75 €
KAYEMBE Samy 4.847,24 €
MEUNIER Marie 4.847,24 €
NINFA Giuseppina 2.529,00 €
OSIYER Brahim 4.004,25 €
TORREKENS Alain 2.739,75 €
VANDENBROUCK Line 1.053,75 €
WILLEMS Steve 843,00 €

AUTRES DOCUMENTS

(à spécifier par la société)

CRISE SANITAIRE COVID

I. Mesures relatives à l'année 2020.

Le Gouvernement Fédéral, par les arrêtés royaux n° 10 et 35 des 19/04/2020 et 24/06/2020, a accordé trois avances de fonds aux hôpitaux le 23 avril 2020, le 27 juillet 2020 et le 8 octobre 2020.

L'objectif poursuivi est de permettre aux hôpitaux de supporter les frais supplémentaires spécifiques liés à la pandémie (les « surcoûts ») et les frais courants désormais insuffisamment financés suite une diminution d'activité obligée.

Les textes de loi précisent que ces avances feront l'objet d'une régularisation basée sur la comparaison des budgets reçus provisoirement avec les coûts réellement supportés et la perte de recettes générée par la crise sanitaire.

Dans un premier temps, ces avances ont été comptabilisées en dettes à long terme (177) comme le recommande le SPF Santé Publique.

Le décompte de ces avances se fait par semestre (1^{er} et 2nd semestre 2020) et en deux temps :

1. Décomptes provisoires 1^{er} semestre 2020 :

- ✓ **Un premier décompte provisoire du 1^{er} semestre 2020** a été communiqué aux hôpitaux le 24 décembre 2020 sur base des données de facturations connues à ce moment-là,

Ce décompte porte sur 4 postes :

Poste 1 – interventions forfaitaires

Cette intervention financière fédérale exceptionnelle sert à couvrir les frais exceptionnels tels que les équipements de protection individuelle (EPI / masques, lunettes, écrans faciaux, tabliers, gants, produits de désinfections, gel hydroalcoolique, ...), le matériel de consommation lié à l'utilisation notamment des appareils respiratoires / CPAP / ECMO, des suppléments de produits de nettoyage, d'entretien, de traitement des déchets, de stérilisation, de logistique, de matériel supplémentaire divers (type pour une distribution sécurisée des repas), la communication, la formation, l'IT, les assurances, la sécurité... et les frais supplémentaires de personnel.

Sur base des relevés des dépenses engagées par les hôpitaux à un moment T, le SPF Santé Publique a calculé des montants forfaitaires par lits Covid et des montants forfaitaires par journée pour les soins donnés aux patients Covid 19 et non Covid 19.

Poste 2 - 2A – garantie budgets, 2B – Coûts de fonctionnement à charge des honoraires, 2C – Tickets modérateurs, 2D – Patients non OA

Ce poste a pour objectif de :

- Garantir les budgets (non facturés suite à une perte d'activité) pour couvrir les coûts habituels de fonctionnement :

- Garantie de la partie variable du BMF,
- Garantie des conventions INAMI,
- Garantie des forfaits d'hospitalisation de jour,
- Garantie des forfaits médicaments.

- Financer la perte des recettes des honoraires médicaux revenant au gestionnaire pour financer des coûts de fonctionnement habituels.

Poste 3 – Activités supplémentaires

Il s'agit d'un financement forfaitaire des coûts des activités supplémentaires des prestataires de soins hospitaliers habituellement financés par les honoraires pour la période de mars à juin 2020 concernant :

- la permanence dans le service des urgences et des soins intensifs,
- la permanence supplémentaire suite au dédoublement pour les soins covid et non covid dans le service des urgences et des soins intensifs,
- les permanences assurées le soir, la nuit et le WE tant par des médecins spécialistes que par des médecins spécialistes en formation et autres prestataires de soins financés par des honoraires dans les services hospitaliers classiques accueillant des patients atteints de Covid-19,
- la coordination médicale des soins dispensés dans le contexte de l'épidémie,
- les activités supplémentaires liées à l'hygiène hospitalière,
- la garantie pour les médecins spécialistes en formation du versement de la rémunération de base, le financement d'une prime et d'une compensation pour des prestations complémentaires de garde et de we,
- les formations données par les prestataires de soins, financées via les honoraires, à tout le personnel, et relatives aux mesures spécifiques de sécurité et de protection,
- le suivi des formations en lien avec l'épidémie des médecins spécialistes hospitaliers financés par les honoraires.

Poste 4 – Lits réservés

Il s'agit d'octroyer aux hôpitaux un forfait exceptionnel pour la réservation obligatoire d'un pourcentage (lié aux différentes phases de l'épidémie) de la capacité en lits intensifs et non intensifs imposée par les autorités dans le cadre de l'épidémie.

(L'objectif est de pouvoir disposer dans un délai très court de lits de soins intensifs ou non intensifs.

La plupart des hôpitaux a relayé les remarques suivantes auprès des fédérations hospitalières :

- Le décompte provisoire n'est pas suffisamment détaillé que pour valider l'ensemble des calculs,
- Les bases de calculs manquent de précisions, notamment en ce qui concerne la production d'honoraires médicaux,
- Certaines données sont en contradictions avec celles de l'AR (exemple le nombre de lits retenu).

Comme beaucoup d'hôpitaux, le CHU Ambroise Paré et le CHP Chêne aux haies ont justifié le montant de l'avance reçue en corrigeant les données manifestement erronées et en tenant compte des données réelles de facturations 2020.

Aucun rattrapage positif n'a été acté.

Les recommandations en matière de comptabilisation sont en contradiction avec les règles de comptabilisation du plan comptable hospitalier : la totalité de l'avance fédérale est comptabilisée en 700 alors que pour la partie 2, les forfaits se comptabilisent en 703, les honoraires en 709 et les produits pharmaceutiques en 705.

Nous avons scrupuleusement suivi les recommandations et avons comptabilisé les avances en 700.

- ✓ **Un deuxième décompte provisoire du 1^{er} semestre 2020** a été communiqué aux hôpitaux le 24 décembre 2021 sur base des données de facturations connues à ce moment-là,

- ✓ **Décompte 2^{ème} semestre 2020**

Lors de l'élaboration des comptes annuels 2020, nous ne disposions pas du décompte provisoire du second semestre 2020 ou des modalités de calcul de rattrapage pour cette période.

Néanmoins, selon les fédérations hospitalières les changements pour le 2nd semestre 2020 pouvaient être :

- Partie 1 : le forfait de préparation de l'hôpital n'est pas dédoublé,
- Partie 3 : les mesures liées à la formation ne sont pas dédoublées, la prime d'encouragement en faveur des MSF est incluse

La période covid à considérer était de 6 mois.

Le SPF Santé Publique demandait aux hôpitaux de réaliser leurs propres estimations de décompte pour cette période.

Nos hôpitaux avaient procédé au décompte provisoire du 2nd semestre 2020 sur base des éléments de production du 2nd semestre et sur une période de facturation de juillet 2020 à février 2021.

Aucun rattrapage positif n'a été acté.

- ✓ **Un premier décompte provisoire du 2nd semestre 2020** a été communiqué aux hôpitaux en novembre 2021.

A l'analyse du deuxième décompte du 1^{er} semestre 2020 et du premier décompte du 2nd semestre 2020, nos hôpitaux ont décidé de maintenir la marge de sécurité comptabilisée lors de l'élaboration des comptes annuels 2020 et de ne pas modifier la marge de sécurité enregistrée.

2 . Décomptes définitifs

Les décomptes définitifs ne seront transmis aux hôpitaux qu'en 2023.

Par prudence nos hôpitaux avaient décidé d'enregistrer une marge de sécurité de 20% sur le décompte du 1^{er} semestre 2020 calculé et du 2nd semestre 2020 estimé.

II. Mesures relatives à l'année 2021.

Le Gouvernement Fédéral, a pris un arrêté royal le 26 septembre 2021 modifiant l'arrêté royal du 30 octobre 2020 fixant les modalités d'octroi d'une intervention financière fédérale exceptionnelle aux hôpitaux dans le cadre e l'épidémie de coronavirus COVID-19.

Cet arrêté royal vise notamment l'extension temporelle jusqu'au 30 septembre 2021 des forfaits surcoûts repris au poste 1 (interventions forfaitaires : forfaits surcoûts liés aux patients Covid et forfaits surcoûts liés aux patients non Covid) et au poste 4 (lits réservés).

Le Ministre a informé le CFEH que le gouvernement l'autorisait à prolonger ces mesures pour 6 mois (dernier trimestre 2021 et premier trimestre 2022) pour un coût maximum de 2*143,5 millions d'euros.

Aucune publication officielle de cette prolongation n'étant toutefois intervenue, nous n'avons pas, au 4^{ème} trimestre, tenu compte des recettes potentielles du poste 1 relatives aux patients non-covid ; seul un montant a été pris en compte pour les patients Covid, et pour le seul CHU Ambroise Paré, le CHP Chêne aux haies n'étant concerné que de manière très marginale et donc négligeable.

L'impact sur les comptes 2021 de la comptabilisation des interventions estimées pour l'exercice 2021 s'élève à :

- CHU Ambroise Paré : 3.644.670,07 € (soit poste 1 patients Covid et non Covid des 3 premiers trimestres 2021 + poste 1 patients Covid du 4^{ème} trimestre 2021)
- CHP Chêne aux haies : 486.583,14 € (soit poste 1 patients Covid et non Covid des 3 premiers trimestres 2021).

BILAN CHP CHENE AUX HAIES 2021

COMPTE DE RESULTATS

	Codes	Exercice 2021	Exercice 2020	Ecart
I. Produits d'exploitation	70/74	43.362.905,02	41.625.462,04	1.737.442,98
A. Chiffre d'affaires	70	39.946.053,91	38.394.634,68	1.551.419,23
Budget des moyens financiers	700	35.544.896,00	34.314.980,75	1.229.915,25
Rattrapage estimé exercice en cours	701	430.822,92	405.440,12	25.382,80
Suppléments de chambre	702	105,00	710,00	-605,00
Forfaits conventions INAMI	703	0,00	0,00	0,00
Produits accessoires	704	0,00	0,00	0,00
Produits pharmaceutiques	705	517.390,55	560.626,46	-43.235,91
Financement de l'entité fédérée - Prix d'hébergement	706	601.824,66	479.540,32	122.284,34
Honoraires	709	2.851.014,78	2.633.337,03	217.677,75
C. Production immobilisée	72	0,00	1.825,50	-1.825,50
D. Autres produits d'exploitation	74	3.416.851,11	3.229.001,86	187.849,25
Subsides d'exploitation	740/1	0,00	323.053,99	-323.053,99
Autres	743/9	3.416.851,11	2.905.947,87	510.903,24
II. Coût des produits d'exploitation	60/64	41.404.653,31	39.969.791,34	1.434.861,97
A. Approvisionnements et fournitures	60	1.959.123,45	2.027.583,13	-68.459,68
1. Achats	600/8	1.978.463,81	2.012.392,01	-33.928,20
Variations de stocks	609	-19.340,36	15.191,12	-34.531,48
B. Services et fournitures accessoires	61	6.875.325,33	6.737.236,49	138.088,84
Autres services et fournitures accessoires	610/616	3.218.501,87	2.851.644,00	366.857,87
Personnel intérimaire et mis à disposition	617	1.206.326,07	1.790.738,66	-584.412,59
Emoluments Administrateurs	618	18.001,15	42.749,66	-24.748,51
Rétribution méd./paraméd./soignant	619	2.432.496,24	2.052.104,17	380.392,07
C. Rémunérations et charges sociales	62	28.857.233,57	28.664.529,48	192.704,09
Personnel médical	620/625	0,00	0,00	0,00
Autre personnel	620/625	28.857.233,57	28.664.529,48	192.704,09
D. Amortissements s/immobilisations	630	2.373.237,50	2.351.059,33	22.178,17
E. Réductions de valeurs sur actifs circulants	634	3.961,13	-139.811,34	143.772,47
F. Provisions pour risques et charges	635/7	1.301.057,95	137.280,90	1.163.777,05
G. Autres charges d'exploitation	64	34.714,38	191.913,35	-157.198,97
III. Bénéfice d'exploitation (+)	70/64	1.958.251,71	1.655.670,70	302.581,01
III. Perte d'exploitation (-)	64/70			0,00
IV. Produits financiers	75	693.476,84	645.936,77	47.540,07
B. Produits des actifs circulants	751	0,11	4,82	-4,71
C. Subsides en capital et intérêts	753	697.499,12	645.945,59	51.553,53
D. Autres produits financiers	752/9	-4.022,39	-13,64	-4.008,75
V. Charges financières	65	670.311,52	699.125,71	-28.814,19
A. Charges des emprunts	650	657.287,82	692.423,12	-35.135,30
B. Charges des crédits à court terme	656	0,00	0,00	0,00
C. Autres charges financières	654/9	13.023,70	6.702,59	6.321,11
VI. Bénéfice courant (+)	70/65	1.981.417,03	1.602.481,76	378.935,27
VI. Perte courante (-)	65/70			0,00
VII. Produits exceptionnels	76	361.571,90	34.520,72	327.051,18
A. Reprise d'amortissements & de réduct valeur	760	0,00	0,00	0,00
C. Reprises de provision pour R & C	762	0,00	0,00	0,00
E. Autres produits exceptionnels de l'exercice	764/8	31.832,72	31.723,34	109,38
F. Produits afférents aux exercices antérieurs	769	329.739,18	2.797,38	326.941,80
VII. Charges exceptionnelles	66	-5.903,39	1.202.202,19	-1.208.105,58
A. Amortissements exceptionnels	660	0,00	111.351,08	-111.351,08
C. Provisions pour risques et charges	662	0,00	1.038.978,10	-1.038.978,10
D. Moins-values sur réalisation actifs immobilisés	663	0,00	0,00	0,00
E. Autres charges exceptionnelles de l'exercice	664/5	20,00	509,13	-489,13
F. Charges afférentes aux exercices antérieurs	669	-5.923,39	51.363,88	-57.287,27
IX. Produit de l'exercice	70/66	2.348.892,32	434.800,29	1.914.092,03
Perte de l'exercice	66/70			0,00
X. Impôts sur le résultat	67	0,00	0,00	0,00

BILAN CHUPMB 20201

COMPTE DE RESULTATS

	Codes	2021	2020	Ecart
I. Produits d'exploitation	70/74	281.848.834,73	239.391.112,74	42.457.721,99
A. Chiffre d'affaires	70	256.405.139,56	220.294.170,41	36.110.969,15
Budget des moyens financiers	700	123.664.473,81	114.972.863,02	8.691.610,79
Rattrapage estimé exercice en cours	701	2.202.181,26	1.846.917,16	355.264,10
Suppléments de chambre	702	642.271,00	567.486,00	74.785,00
Forfaits conventions INAMI	703	10.010.211,18	5.259.028,20	4.751.182,98
Produits accessoires	704	28.991,14	22.516,90	6.474,24
Produits pharmaceutiques	705	36.127.075,60	30.489.122,38	5.637.953,22
Financement de l'entité fédérée - Prix d'hébergement	706	2.051.803,74	1.871.602,24	180.201,50
Montant global prospectif	707	5.055.739,56	4.120.453,23	935.286,33
Honoraires	709	76.622.392,27	61.144.181,28	15.478.210,99
C. Production immobilisée	72	17.436,30	14.941,80	2.494,50
D. Autres produits d'exploitation	74	25.426.258,87	19.082.000,53	6.344.258,34
Subsides d'exploitation	740/1	0,00	323.053,99	-323.053,99
Autres	743/9	25.426.258,87	18.758.946,54	6.667.312,33
II. Coût des produits d'exploitation	60/64	284.200.581,32	237.187.908,20	47.012.673,12
A. Approvisionnements et fournitures	60	53.897.738,57	46.407.161,78	7.490.576,79
1. Achats	600/8	54.109.571,14	47.039.904,16	7.069.666,98
Variations de stocks	609	-211.832,57	-632.742,38	420.909,81
B. Services et fournitures accessoires	61	71.904.423,67	59.788.617,83	12.115.805,84
Autres services et fournitures accessoires	610/616	19.154.463,81	15.636.453,75	3.518.010,06
Personnel intérimaire et mis à disposition	617	3.669.255,42	4.020.688,03	-351.432,61
Emoluments Administrateurs	618	90.005,73	85.499,32	4.506,41
Rétribution méd./paraméd./soignant	619	48.990.698,71	40.045.976,73	8.944.721,98
C. Rémunérations et charges sociales	62	131.849.730,39	109.941.094,25	21.908.636,14
Personnel médical	620/625	2.500.376,99	2.417.841,92	82.535,07
Autre personnel	620/625	129.349.353,40	107.523.252,33	21.826.101,07
D. Amortissements s/immobilisations	630	18.416.294,00	18.261.331,01	154.962,99
E. Réductions de valeurs sur actifs circulants	634	342.306,11	-542.513,12	884.819,23
F. Provisions pour risques et charges	635/7	5.843.538,83	1.206.956,96	4.636.581,87
G. Autres charges d'exploitation	64	1.946.549,75	2.125.259,49	-178.709,74
III. Bénéfice d'exploitation (+)	70/64	-2.351.746,59	2.203.204,54	-4.554.951,13
III. Perte d'exploitation (-)	64/70			
IV. Produits financiers	75	2.262.163,26	1.956.350,73	305.812,53
B. Produits des actifs circulants	751	3.352,11	4.341,97	-989,86
C. Subsides en capital et intérêts	753	1.972.372,49	1.630.345,50	342.026,99
D. Autres produits financiers	752/9	286.438,66	321.663,26	-35.224,60
V. Charges financières	65	4.421.381,36	4.767.944,20	-346.562,84
A. Charges des emprunts	650	4.374.211,68	4.693.849,07	-319.637,39
B. Charges des crédits à court terme	656	0,00	0,00	0,00
C. Autres charges financières	654/9	47.169,68	74.095,13	-26.925,45
VI. Bénéfice courant (+)	70/65	-4.510.964,69	-608.388,93	-3.902.575,76
VI. Perte courante (-)	65/70			
VII. Produits exceptionnels	76	2.492.075,33	3.960.860,13	-1.468.784,80
A. Reprise d'amortissements & de réduct valeur	760	0,00	0,00	0,00
C. Reprises de provision pour R & C	762	250.000,00	0,00	250.000,00
E. Autres produits exceptionnels de l'exercice	764/8	61.999,79	250.347,53	-188.347,74
F. Produits afférents aux exercices antérieurs	769	2.180.075,54	3.710.512,60	-1.530.437,06
VII. Charges exceptionnelles	66	-2.474.033,92	2.605.782,27	-5.079.816,19
A. Amortissements exceptionnels	660	3.843,28	637.866,45	-634.023,17
C. Provisions pour risques et charges	662	0,00	3.938.978,10	-3.938.978,10
D. Moins-values sur réalisation actifs immobilisés	663	0,00	0,00	0,00
E. Autres charges exceptionnelles de l'exercice	664/5	65.717,24	72.488,45	-6.771,21
F. Charges afférentes aux exercices antérieurs	669	-2.543.594,44	-2.043.550,73	-500.043,71
IX. Produit de l'exercice	70/66	455.144,56	746.688,93	-291.544,37
Perte de l'exercice	66/70			
X. Impôts sur le résultat	67	0,00	0,00	0,00

BILAN CHU AMBROISE PARE 2021

COMPTE DE RESULTATS

	Codes	Exercice 2021	Exercice 2020	Ecart
I. Produits d'exploitation	70/74	215.428.427,22	198.683.519,19	16.744.908,03
A. Chiffre d'affaires	70	198.003.115,31	181.899.535,73	16.103.579,58
Budget des moyens financiers	700	74.033.996,29	83.157.882,27	-9.123.885,98
Rattrapage estimé exercice en cours	701	1.771.358,34	-1.058.522,96	2.829.881,30
Suppléments de chambre	702	642.166,00	566.776,00	75.390,00
Forfaits conventions INAMI	703	5.639.822,36	5.259.028,20	380.794,16
Produits accessoires	704	28.991,14	22.516,90	6.474,24
Produits pharmaceutiques	705	35.609.685,05	29.928.495,92	5.681.189,13
Financement de l'entité fédérée - prix d'hébergement	706	1.449.979,08	1.392.061,92	57.917,16
Montant global prospectif	707	5.055.739,56	4.120.453,23	935.286,33
Honoraires	709	73.771.377,49	58.510.844,25	15.260.533,24
C. Production immobilisée	72	17.436,30	13.116,30	4.320,00
D. Autres produits d'exploitation	74	17.407.875,61	16.770.867,16	637.008,45
Subsides d'exploitation	740/1	0,00	0,00	0,00
Autres	743/9	17.407.875,61	16.770.867,16	637.008,45
II. Coût des produits d'exploitation	60/64	219.017.200,20	198.135.985,35	20.881.214,85
A. Approvisionnements et fournitures	60	50.815.810,44	44.379.578,65	6.436.231,79
1. Achats	600/8	51.008.302,65	45.027.512,15	5.980.790,50
Variations de stocks	609	-192.492,21	-647.933,50	455.441,29
B. Services et fournitures accessoires	61	63.363.729,81	53.969.249,83	9.394.479,98
Autres services et fournitures accessoires	610/616	13.760.100,01	12.982.819,69	777.280,32
Personnel intérimaire et mis à disposition	617	2.991.423,90	2.949.807,92	41.615,98
Emoluments Administrateurs	618	54.003,43	42.749,66	11.253,77
Rétribution méd./paraméd./soignant	619	46.558.202,47	37.993.872,56	8.564.329,91
C. Rémunérations et charges sociales	62	82.441.281,70	81.276.564,77	1.164.716,93
Personnel médical	620/625	2.500.376,99	2.417.841,92	82.535,07
Autre personnel	620/625	79.940.904,71	78.858.722,85	1.082.181,86
D. Amortissements s/immobilisations	630	15.831.423,86	15.910.271,68	-78.847,82
E. Réductions de valeurs sur actifs circulants	634	247.033,59	-402.701,78	649.735,37
F. Provisions pour risques et charges	635/7	4.542.480,88	1.069.676,06	3.472.804,82
G. Autres charges d'exploitation	64	1.775.439,92	1.933.346,14	-157.906,22
III. Bénéfice d'exploitation (+)	70/64	-3.588.772,98	547.533,84	-4.136.306,82
III. Perte d'exploitation (-)	64/70			0,00
IV. Produits financiers	75	1.568.686,42	1.310.413,96	258.272,46
B. Produits des actifs circulants	751	3.352,00	4.337,15	-985,15
C. Subsides en capital et intérêts	753	1.274.873,37	984.399,91	290.473,46
D. Autres produits financiers	752/9	290.461,05	321.676,90	-31.215,85
V. Charges financières	65	3.745.690,32	4.068.818,49	-323.128,17
A. Charges des emprunts	650	3.713.593,79	4.001.425,95	-287.832,16
B. Charges des crédits à court terme	656			0,00
C. Autres charges financières	654/9	32.096,53	67.392,54	-35.296,01
VI. Bénéfice courant (+)	70/65	-5.765.776,88	-2.210.870,69	-3.554.906,19
VI. Perte courante (-)	65/70			0,00
VII. Produits exceptionnels	76	2.129.298,96	3.926.339,41	-1.797.040,45
A. Reprise d'amortissements & de réduct valeur	760	0,00	0,00	0,00
C. Reprises de provision pour R & C	762	250.000,00	0,00	250.000,00
E. Autres produits exceptionnels de l'exercice	764/8	28.962,60	218.624,19	-189.661,59
F. Produits afférents aux exercices antérieurs	769	1.850.336,36	3.707.715,22	-1.857.378,86
VII. Charges exceptionnelles	66	-2.507.229,76	1.403.580,08	-3.910.809,84
A. Amortissements exceptionnels	660	3.295,21	526.515,37	-523.220,16
C. Provisions pour risques et charges	662	0,00	2.900.000,00	-2.900.000,00
D. Moins-values sur réalisation actifs immobilisés	663	0,00	0,00	0,00
E. Autres charges exceptionnelles de l'exercice	664/5	28.948,95	71.979,32	-43.030,37
F. Charges afférentes aux exercices antérieurs	669	-2.539.473,92	-2.094.914,61	-444.559,31
IX. Produit de l'exercice	70/66	-1.129.248,16	311.888,64	-1.441.136,80
Perte de l'exercice	66/70			0,00
X. Impôts sur le résultat	67	0,00	0,00	0,00

BILAN PNH 2021

COMPTE DE RESULTATS

	Codes	Exercice 2021	Exercice 2020	Ecart
I. Produits d'exploitation	70/74	24.500.936,41	0,00	24.500.936,41
A. Chiffre d'affaires	70	18.455.970,34	0,00	18.455.970,34
Prix de la journée d'hospitalisation	700	14.085.581,52	0,00	14.085.581,52
Rattrapage estimé exercice en cours	701	0,00	0,00	0,00
Suppléments de chambre	702	0,00	0,00	0,00
Forfaits	703	4.370.388,82	0,00	4.370.388,82
Produits accessoires	704	0,00	0,00	0,00
Produits pharmaceutiques	705	0,00	0,00	0,00
Honoraires	709	0,00	0,00	0,00
C. Production immobilisée	72	0,00	0,00	0,00
D. Autres produits d'exploitation	74	6.044.966,07	0,00	6.044.966,07
Subsides d'exploitation	740/1	0,00	0,00	0,00
Autres	743/9	6.044.966,07	0,00	6.044.966,07
II. Coût des produits d'exploitation	60/64	25.222.161,73	0,00	25.222.161,73
A. Approvisionnements et fournitures	60	1.122.804,68	0,00	1.122.804,68
1. Achats	600/8	1.122.804,68	0,00	1.122.804,68
Variations de stocks	609	0,00	0,00	0,00
B. Services et fournitures accessoires	61	2.807.752,87	0,00	2.807.752,87
Autres services et fournitures accessoires	610/616	2.368.835,77	0,00	2.368.835,77
Personnel intérimaire et mis à disposition	617	420.915,95	0,00	420.915,95
Emoluments Administrateurs	618	18.001,15	0,00	18.001,15
Rétribution méd./paraméd./soignant	619	0,00	0,00	0,00
C. Rémunérations et charges sociales	62	20.852.264,70	0,00	20.852.264,70
Personnel médical	620/625	0,00	0,00	0,00
Autre personnel	620/625	20.852.264,70	0,00	20.852.264,70
D. Amortissements s/immobilisations	630	211.632,64	0,00	211.632,64
E. Réductions de valeurs sur actifs circulants	634	91.311,39	0,00	91.311,39
F. Provisions pour risques et charges	635/7	0,00	0,00	0,00
G. Autres charges d'exploitation	64	136.395,45	0,00	136.395,45
III. Bénéfice d'exploitation (+)	70/64	-721.225,32	0,00	-721.225,32
III. Perte d'exploitation (-)	64/70			0,00
IV. Produits financiers	75	0,00	0,00	0,00
B. Produits des actifs circulants	751	0,00	0,00	0,00
C. Subsides en capital et intérêts	753	0,00	0,00	0,00
D. Autres produits financiers	752/9	0,00	0,00	0,00
V. Charges financières	65	5.379,52	0,00	5.379,52
A. Charges des emprunts	650	3.330,07	0,00	3.330,07
B. Charges des crédits à court terme	656	0,00	0,00	0,00
C. Autres charges financières	654/9	2.049,45	0,00	2.049,45
VI. Bénéfice courant (+)	70/65	-726.604,84	0,00	-726.604,84
VI. Perte courante (-)	65/70			0,00
VII. Produits exceptionnels	76	1.204,47	0,00	1.204,47
A. Reprise d'amortissements & de réduct valeur	760	0,00	0,00	0,00
C. Reprises de provision pour R & C	762	0,00	0,00	0,00
E. Autres produits exceptionnels de l'exercice	764/8	1.204,47	0,00	1.204,47
F. Produits afférents aux exercices antérieurs	769	0,00	0,00	0,00
VII. Charges exceptionnelles	66	39.099,23	0,00	39.099,23
A. Amortissements exceptionnels	660	548,07	0,00	548,07
C. Provisions pour risques et charges	662	0,00	0,00	0,00
D. Moins-values sur réalisation actifs immobilisés	663	0,00	0,00	0,00
E. Autres charges exceptionnelles de l'exercice	664/5	36.748,29	0,00	36.748,29
F. Charges afférentes aux exercices antérieurs	669	1.802,87	0,00	1.802,87
IX. Produit de l'exercice	70/66			
Perte de l'exercice	66/70	-764.499,60	0,00	-764.499,60
X. Impôts sur le résultat	67	0,00	0,00	0,00



ÉVALUATION PLAN STRATÉGIQUE 2020 - 2022

Assemblée générale
23 décembre 2021

Centre Hospitalier Universitaire et Psychiatrique de Mons-Borinage





TABLE DES MATIÈRES



Le mot du Président	4
Avant-propos	5
1. L'ÉLABORATION DU PLAN	6
1.1. Sondage collaborateurs	10
1.2. Sondage grand public	10
1.3. Analyses statistiques.....	11
1.4. Panel santé mentale.....	12
1.5. Café collaboratif	12
1.6. Consultations particulières	13
1.7. Ateliers d'experts.....	13
2. LE RÉSEAU LOCORÉGIONAL, PRINCIPAL DÉTERMINANT EXTERNE	14
2.1. Vers un projet médical commun	16
2.2. Vers une approche intégrée des infrastructures	17
2.3. Vers la création d'un Logipôle de réseau	18
2.4. Vers l'intégration progressive des structures	18
3. L'ACCRÉDITATION, PRINCIPAL DÉTERMINANT INTERNE	20
4. LES AXES DIRECTEURS	24
4.1. Axes directeurs du CHU Ambroise Paré en matière médicale	26
4.2. Axes directeurs en santé mentale	31
4.3. Axes directeurs en matière opérationnelle	32
5. LES DONNÉES CHIFFRÉES	40
5.1. Les résultats et projections 2018-2024 - Secteur hospitalier	42
5.2. Les projections 2028-2024 - Secteur non-hospitalier	45
5.3. Résultats et projections 2018-2024 consolidés - Intercommunale CHUPMB.....	45
5.4. Commentaires sur les résultats et projections financiers	46
5.5. Les statistiques d'activité et d'occupation - Site du CHU Ambroise Paré.....	48
5.6. Les statistiques d'activité et d'occupation - Site du CHP Chêne aux Haies	49
CONCLUSION	50

LE MOT DU PRÉSIDENT

2021 une année comme les autres ?
Loin de là !

Nous espérons ne plus avoir à vous parler du COVID. Malheureusement, il n'a cessé de se rappeler à nous. Inutile de rappeler l'épuisement de tous les corps de notre institution, ni les craintes que le manque de ressources humaines ne nous permette pas répondre aux nombreuses attentes de nos citoyens. Les engagements vers nos merveilleux métiers ne feraient plus rêver...

Alors rêvons ensemble, rêvons à demain!

Notre plan stratégique de développement ne dessine-t-il pas un paysage médical innovant, bienveillant et mobilisateur ?

1. HELORA

Notre réseau hospitalier est créé. Il va nous permettre d'offrir à notre population les meilleurs services médicaux existants et ils seront accessibles à tous, à proximité. Il se basera sur un projet médical commun à nos huit hôpitaux. Pour notre région Mons-Borinage, nous construirons un nouvel hôpital sur Mons, il sera conçu et occupé par les équipes du CHU Ambroise Paré et du CHR St Joseph. Ce pôle hospitalier sera complété par l'hôpital de Warquignies reconstruit. Notre site actuel d'Ambroise Paré gardera une activité médicale importante.

Notre réseau HELORA a aussi décidé de construire rapidement un logipôle hospitalier pour mutualiser plusieurs métiers indispensables pour nos hôpitaux. Sa composante médicale incluant Pharmacie, Stérilisation et Salles Blanches se situera sur La Louvière. Sa composante logistique, sur Mons, regroupera Cuisine, Buanderie, Magasins. Cette réalisation nous permettra de développer de nouveaux métiers dans notre région et de créer de nouveaux emplois.

Nouvelles infrastructures de pointe, nouveaux services implantés chez nous, cela veut dire des métiers de qualité dans des infrastructures modernes, étudiées pour optimiser le confort du personnel et le développement durable.

2. L'ACCRÉDITATION

Améliorer la sécurité de nos patients, optimiser notre fonctionnement, accompagner notre personnel ont toujours été les moteurs de notre développement. Le processus d'accréditation vise à mettre en application les bonnes pratiques et à définir les normes que nous devons respecter. 53 chantiers sont en cours. Malgré la surcharge de travail actuelle, tous nos collaborateurs ont répondu présent. Les validations définitives sont définies: décembre 2021 pour le CHP Chêne aux Haies et courant 2022 pour le CHU Ambroise Paré.

Être labellisé grâce à cette accréditation est la preuve de notre qualité et une garantie pour nos patients et pour notre personnel.

3. L'ÉCOSYSTÈME DE SANTÉ

Les hôpitaux doivent sortir de leurs murs. Les soins ne s'arrêtent pas à nos portes.

Le CHP Chêne aux Haies, nous a d'ailleurs déjà montré le chemin grâce notamment à notre Réseau 107.

Nous accompagnerons nos patients et leurs proches, avant, pendant et après leur hospitalisation.

Nous développerons une collaboration étroite avec les acteurs de prises en charges extra hospitalières. L'arrivée dans notre institution des services transférés depuis le CPAS de Mons fait partie de ce développement. Ces nouveaux collaborateurs renforcent notre intercommunale et nous repositionnons le CHUPMB dans notre territoire. L'avenir nous apportera d'autres collaborations à partir des communes partenaires.

4. NOS MÉDECINS

Il n'existe pas d'hôpitaux performants sans médecins compétents et motivés. Notre stratégie de développement ne peut qu'être attractive pour eux. La qualité des infrastructures que nous programmons, la qualité de notre personnel soignant et des services transversaux ainsi que notre volonté d'être leader dans notre province sont des gages de pouvoir exercer leurs métiers dans un environnement efficient.

5. NOS ÉQUIPES

Il n'y aura pas de bonne médecine sans un personnel épanoui. Certes, ce n'est pas le mot qui vient à l'esprit maintenant que nous sommes tous en souffrance suite à la surcharge actuelle.

Mais c'est pourtant l'objectif de toutes nos équipes de support en matière de ressources humaines. L'accompagnement a été maximal il sera toujours notre priorité institutionnelle.

Malgré la pénurie, le recrutement de personnel compétent est un effort essentiel et permanent.

Tous les éléments mis en exergue démontrent que nous sommes non seulement Innovants, Bienveillants et Mobilisateurs mais que, tournés vers l'avenir, nos priorités resteront toujours le bien-être de nos collaborateurs et de nos citoyens.

Et pour terminer, en avance sur l'horaire, permettez-moi de vous souhaiter d'excellentes années 2022, 2023, 2024 et suivantes.

Marc Barvais



AVANT-PROPOS

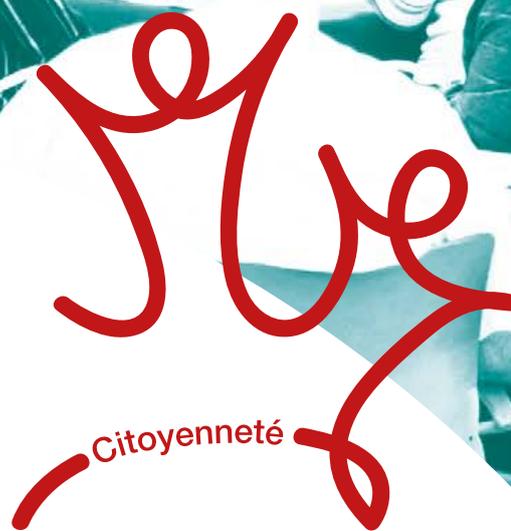
L'intercommunale CHUPMB est régie par le Code Wallon de la Démocratie Locale et de la Décentralisation qui précise en son article 1523-13 §4 qu'un plan stratégique est établi pour 3 ans et qu'il est ensuite soumis à une évaluation annuelle.

La présente évaluation annuelle a donc pour objectif d'apprécier l'état de la mise en œuvre du plan stratégique 2020-2022 du CHUPMB à la fin de cette année 2021.

Afin d'en simplifier la compréhension, il a été décidé de reprendre l'intégralité du document approuvé par l'Assemblée générale du 17 décembre 2020 et de le compléter par des commentaires ou des informations reprenant le degré de concrétisation de ce plan stratégique.

Ces commentaires et éléments neufs sont annotés dans le même cadre rouge avec un (+) que le présent paragraphe.





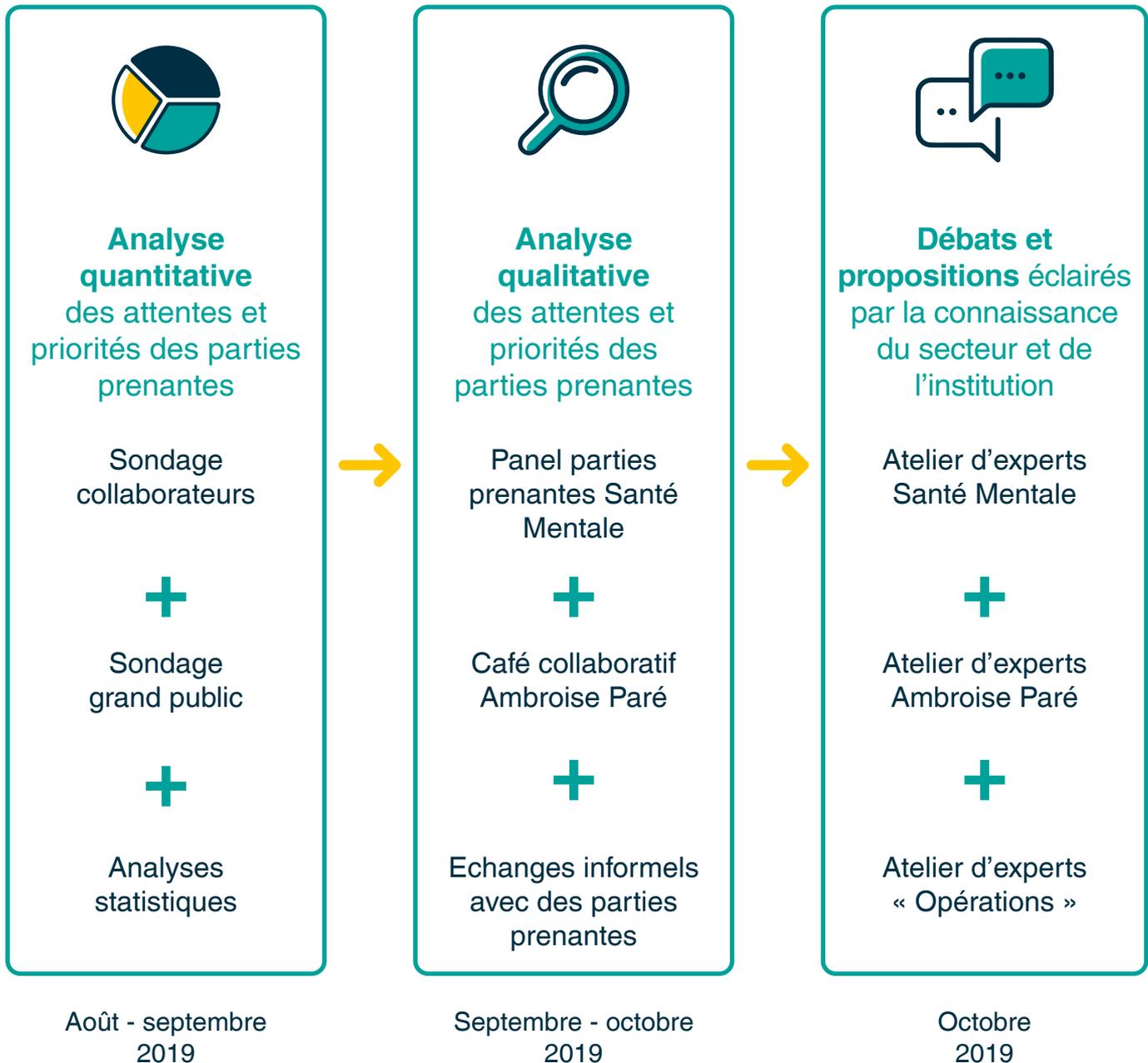
1. L'ÉLABORATION DU PLAN



CHU
AMBROISE
PARÉ



PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE





Synthèse,
approbation,
communication



Plan stratégique :
axes directeurs



Mise en œuvre

PROJET
PROJET PROJE
PROJET
PROJET
PROJET
PROJET
PROJE
PROJET
PROJET PROJET

Novembre - décembre
2019

2020 - 2022



L'élaboration du présent plan s'est voulue rationnelle et participative.

Une première étape, principalement concentrée sur les mois d'août et septembre, a consisté en une **analyse quantitative** des attentes et priorités des parties prenantes.

1.1. SONDAGE COLLABORATEURS

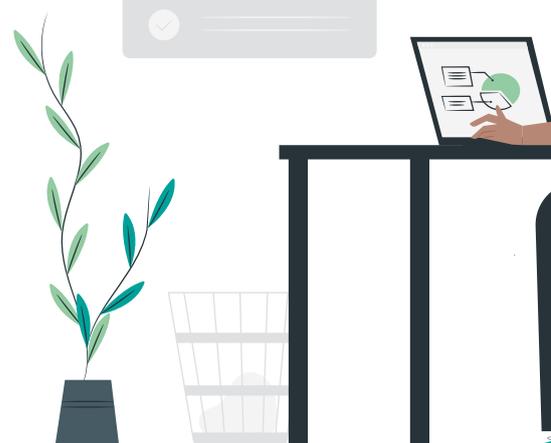
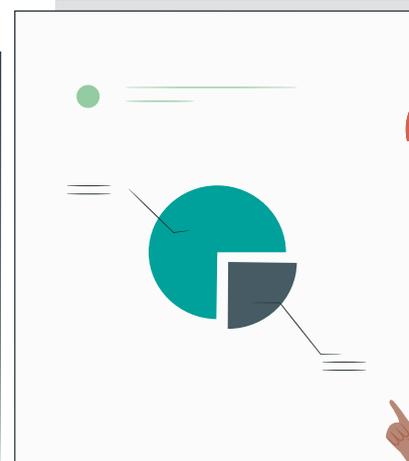
Le sondage adressé à tous les collaborateurs du CHUPMB a récolté 359 réponses. Les répondants y ont principalement l'accent sur :

- les partenariats avec d'autres secteurs de la santé ;
- l'implication du patient dans sa prise en charge ;
- l'accès aux soins pour tous ;
- la charge de travail des équipes, obstacle à la qualité des soins ;
- la mobilité (notamment le parking à Ambroise Paré) ;
- le souhait d'hôpitaux à dimension humaine, tant au niveau des infrastructures que dans les interactions entre soignants et soignés ;
- l'environnement ;
- la communication interne ;
- le style de leadership et l'attitude des cadres et de la direction : forte demande de proximité, d'écoute et de dialogue.

1.2. SONDAGE GRAND PUBLIC

Le sondage grand public, consacré spécifiquement au CHU Ambroise Paré, a quant à lui récolté 754 réponses. On y constate de nombreuses convergences avec l'opinion des collaborateurs. En effet, les attentes prioritaires exprimées y ont été :

- les partenariats avec d'autres secteurs de la santé ;
- l'implication du patient dans sa prise en charge ;
- l'accès aux soins pour tous ;
- la charge de travail des équipes, obstacle à la qualité des soins ;
- la mobilité (notamment le parking à Ambroise Paré) ;
- les interactions entre soignants et soignés ;
- les infrastructures ;
- la prise en charge aux urgences ;
- les délais de rendez-vous ;
- l'offre de soins complète (multiples spécialités) et de qualité.



1.3. ANALYSES STATISTIQUES

Les analyses statistiques ont porté sur la démographie et la santé de notre territoire, ainsi que sur l'évolution de nos activités. Parmi les tendances les plus significatives, nous retenons principalement :

- la subsistance d'un niveau de revenu et d'un taux d'emploi peu élevés ;
- le vieillissement de la population et, plus particulièrement, la prévision d'une forte augmentation de la part des plus de 65 ans dans la population (et de leur nombre absolu) ;

- une baisse de la natalité, ainsi qu'une baisse de la part des moins de 20 ans dans la population (ces évolutions n'expliquant que partiellement la baisse d'activités de notre secteur mère-enfant) ;
- l'âge élevé des médecins généralistes, dont 55% ont plus de 50 ans ;
- une stabilité de notre activité hospitalière et ambulatoire, cachant de fortes disparités entre services ;
- de bons taux de justification des lits d'Ambroise Paré et d'occupation des lits du Chêne aux Haies ;
- une évolution positive du service des Urgences, qui voit ses délais d'attente diminuer malgré une augmentation du nombre de passages ;
- une évolution positive, mais pas encore extrêmement marquée, de l'activité des hôpitaux de jour ;
- des enjeux organisationnels au bloc opératoire ;
- ...



La deuxième étape du processus d'élaboration du plan stratégique a consisté en une **analyse**, cette fois **qualitative**, des attentes et priorités des parties prenantes. Elle s'est déroulée entre fin septembre et début octobre 2019.

1.4. PANEL SANTÉ MENTALE

Ce premier panel a réuni, le 24 septembre 2019, **une quinzaine de représentants de parties prenantes** : personnel médical et soignant, représentants du réseau de santé mentale, ainsi que trois usagers. Invités à dessiner un scénario idéal et un scénario cauchemardesque de nos prises en charge, ils ont attiré notre attention sur :

- le positionnement de l'hôpital psychiatrique comme étape d'un continuum de soins, d'un réseau ouvert et large d'acteurs de la santé mentale ;
- la pluridisciplinarité, la collaboration et la connaissance mutuelle entre les membres de ce réseau ;
- la création de parcours de soins individualisés du point de vue clinique, s'appuyant sur des processus standardisés entre les membres du réseau ;
- la charge de travail des équipes, le bien-être du personnel ;
- l'implication des patients, y compris sous la forme de pair-aidance et de conseils d'usagers ;
- le style de leadership et la communication interne.

1.5. CAFÉ COLLABORATIF

Lors du « world café » du 30 septembre, ce sont environ **80 représentants des parties prenantes**, dont de nombreux patients et aidants-proches, qui se sont exprimés par tables de quatre ou cinq. Les participants ont formulé un grand nombre d'idées et de propositions concrètes en se basant sur les thèmes qui avaient émergé des deux sondages (voir précédemment). Parmi ces thèmes, les participants ont placé un accent tout particulier sur :

- le souhait d'hôpitaux à dimension humaine, tant au niveau des infrastructures que dans les interactions entre soignants et soignés ;
- la charge de travail des équipes, obstacle à la qualité des soins ;
- les partenariats avec d'autres acteurs de la santé ;
- l'implication du patient dans sa prise en charge ;
- l'environnement.



1.6. CONSULTATIONS PARTICULIÈRES

Enfin, les attentes et priorités d'autres parties prenantes ont été sondées à plus petite échelle, sous la forme tantôt d'entretiens, tantôt de mini-sondages (comme pour les administrateurs et les médecins stagiaires).

À l'issue de ces premières étapes, nous disposons d'une vision très riche et claire des attentes et priorités des parties prenantes de notre institution.



1.7. ATELIERS D'EXPERTS

L'étape suivante a consisté à confronter ces attentes à nos réalités sectorielles et institutionnelles. Tel était le sens des trois ateliers stratégiques :

- le 10 octobre, **cinq experts en santé mentale**, principalement des membres de la direction du Chêne aux Haies, ont débattu de l'avenir de notre offre de soins et de nos partenariats en santé mentale ;
- le 16 octobre, ce sont les **directeurs des départements de support**, ainsi que la **Directrice Médicale Adjointe**, qui ont réfléchi à l'évolution de nos « opérations », c'est-à-dire au fonctionnement du système très complexe que constitue notre institution ;
- le 21 octobre enfin, **dix experts, majoritairement médecins**, se sont penchés sur l'offre de soins et les partenariats de notre hôpital général.

Ces trois groupes ont travaillé de manière similaire. Après avoir pris connaissance de plusieurs documents préparatoires, dont les analyses statistiques et les résultats des consultations des parties prenantes, ils ont mené une analyse SWOT (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) puis exprimé leurs propositions d'axes stratégiques.

Les axes stratégiques présentés ci-après intègrent donc essentiellement les conclusions de ces trois ateliers.

Avant de les présenter, il convient toutefois de faire le point sur deux éléments qui détermineront fondamentalement l'orientation de notre institution et le travail de nos équipes au cours des prochaines années : le réseau hospitalier locorégional et l'accréditation.

+IELC

PLUS QU'UN RÉSEAU

Réunions constitutives-
Ascenseur funiculaire

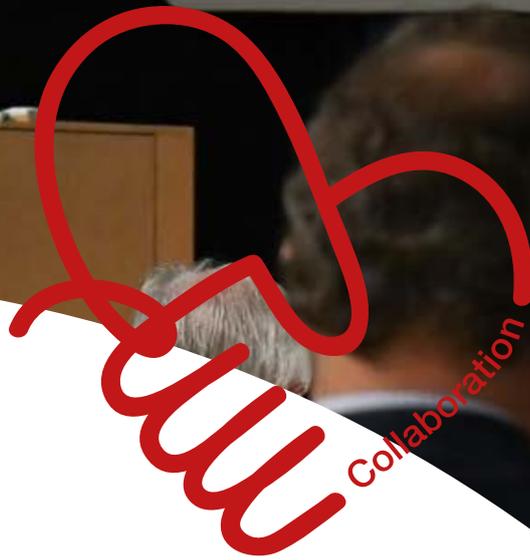
+IELORA



Plus qu'un
réseau

2.

**LE RÉSEAU
LOCORÉGIONAL,
PRINCIPAL
DÉTERMINANT
EXTERNE**



collaboration

DORA

DU HOSPITALIER

Mardi 29 juin 2021
de Strepv-Thieu

+IELORA

PLUS QU'UN RÉSEAU HOSPITALIER

8



73

centres de
prélèvement
polycliniques
et centres
médicaux

répartis sur

42
communes



La loi du 28 février 2019 relative au « réseautage clinique entre hôpitaux » a posé le cadre légal fédéral obligeant les hôpitaux généraux à constituer, pour le 1er janvier 2020, des réseaux cliniques locorégionaux.

Anticipant cette loi, le PHU Cœur du Hainaut a été créé pour assurer un positionnement stratégique commun et une solidarité forte entre le CHU Tivoli et le CHUPMB.

Notre PHU d'une part, et le Groupe Jolimont, rassemblant les hôpitaux de Jolimont à La Louvière, de Saint-Joseph à Mons, de Warquignies, de Tubize, de Nivelles et de Lobbes d'autre part, ont manifesté leur intention de constituer ensemble un tel réseau. Il est envisagé que le Centre de Santé des Fagnes, hôpital de Chimay, nous rejoigne également.

Au moment de rédiger le présent plan, les négociations relatives à la création de ce réseau sont en cours. Nous sommes optimistes quant à leur aboutissement rapide et favorable.

Bien que les décisions ne soient pas encore arrêtées, nous voyons en effet se dessiner progressivement les grandes lignes de cette ambitieuse collaboration. Le scénario que nous défendons actuellement peut être résumé comme suit.

2.1. VERS UN PROJET MÉDICAL COMMUN

Le réseau se fondera sur un projet médical commun. Il s'agira de répartir l'activité hospitalière de manière optimale à deux échelles.

L'échelle macro sera celle du réseau dans son ensemble, allant du Borinage au Centre et du Brabant Wallon à la Botte du Hainaut. À ce premier niveau, il y aura lieu de répartir les activités médicales les plus pointues, celles qui feront l'objet d'un seul agrément ou d'un seul financement par réseau. On pense par exemple à certaines activités de chirurgie oncologique, pour lesquelles l'INAMI instaure des seuils d'activité. C'est également à cette échelle que nos collaborations avec le CHU Tivoli, dans le cadre du PHU Cœur du Hainaut, devront se poursuivre et se développer.

L'échelle micro sera celle du bassin de soins : Mons-Borinage en ce qui nous concerne. À ce deuxième niveau, l'enjeu consistera à développer progressivement un pôle hospitalier intégré.

Ainsi, la répartition de l'offre de soins aux patients de Mons et du Borinage relèvera de moins en moins de la concurrence locale, de plus en plus de la coopération entre le CHU Ambroise Paré et le CHR Mons-Hainaut (Saint-Joseph et Warquignies). Un véritable pôle hospitalier montois devrait prendre naissance.

Un Collège des Directeurs médicaux du réseau a été créé et se réunit chaque semaine. Le CHU Ambroise Paré y est représenté par son Directeur médical, le Docteur Luc BISSEN.

Ce Collège a concentré ses premiers travaux sur la définition de l'offre médicale du futur réseau, notamment en termes de nombre de lits nécessaires dans nos futurs hôpitaux et de répartition des activités de pointes.

Une équipe d'accompagnement méthodologique a également été constituée pour soutenir le Collège dans l'établissement du projet médical du réseau. Ce projet médical sera la concrétisation de la stratégie médicale construite en cohérence avec la stratégie du réseau.

Des séminaires sont actuellement consacrés aux rencontres entre les services, en vue de définir des projets par discipline et par trajet de soins.

Un autre chantier majeur visant à définir le statut général des médecins et à harmoniser leur statut financier a également été ouvert au sein de ce même groupe de travail.

2.2. VERS UNE APPROCHE INTÉGRÉE DES INFRASTRUCTURES

Dans le cadre du nouveau système de financement des infrastructures hospitalières, chaque hôpital a introduit, à l'été 2018, un ensemble de demandes de subsides. La plupart de ces demandes ont reçu une réponse favorable.

Or, ces projets approuvés ne tenaient pas compte de la configuration des futurs réseaux locorégionaux. À partir du moment où nous souhaitons développer une offre médicale intégrée au niveau du réseau, il y a lieu de développer une vision également intégrée de nos futures infrastructures.

Sur le territoire de la Ville de Mons, nous défendrons le projet de construire un nouvel hôpital, conçu et occupé conjointement par les équipes du CHU Ambroise Paré et du CHR Mons-Hainaut. Nous proposerons également de mener une réflexion conjointe à propos de l'avenir des sites actuels.

En effet, les bâtiments du CHU Ambroise Paré sont, pour une bonne partie d'entre eux, récents, en excellent état et non amortis financièrement. Ils devront donc conserver une activité médicale significative.

Quant à l'hôpital de Warquignies, aujourd'hui relativement vétuste, il répond à d'importants besoins de santé dans le Borinage et les Hauts-Pays et mériterait donc d'être rénové, voire reconstruit.

Ce scénario relatif aux infrastructures, s'il devait se confirmer, présenterait l'avantage de proposer à notre population un ensemble intégré de deux ou trois implantations hospitalières « à taille humaine ». Comme nous l'avons vu plus haut, ce type de configuration répondrait mieux aux attentes des patients et des collaborateurs qu'un unique hôpital d'énorme dimension.

La réflexion relative aux futures infrastructures du réseau a bien progressé. Il existe désormais un consensus entre les partenaires au sujet du dimensionnement et de l'emplacement des futurs sites hospitaliers. Des groupes de travail mixtes étudient les aspects financiers, et architecturaux et de localisation de ces importants projets.

Les partenaires ont confirmé leur intention de construire un grand hôpital montois, réunissant Saint-Joseph et Ambroise Paré, de maintenir une activité significative sur notre site du Boulevard Kennedy.

En ce qui concerne l'hôpital de Warquignies, les directions ont commencé à réfléchir ensemble aux moyens d'insuffler au site une nouvelle dynamique, sans attendre sa reconstruction.

2.3. VERS LA CRÉATION D'UN LOGIPÔLE DE RÉSEAU

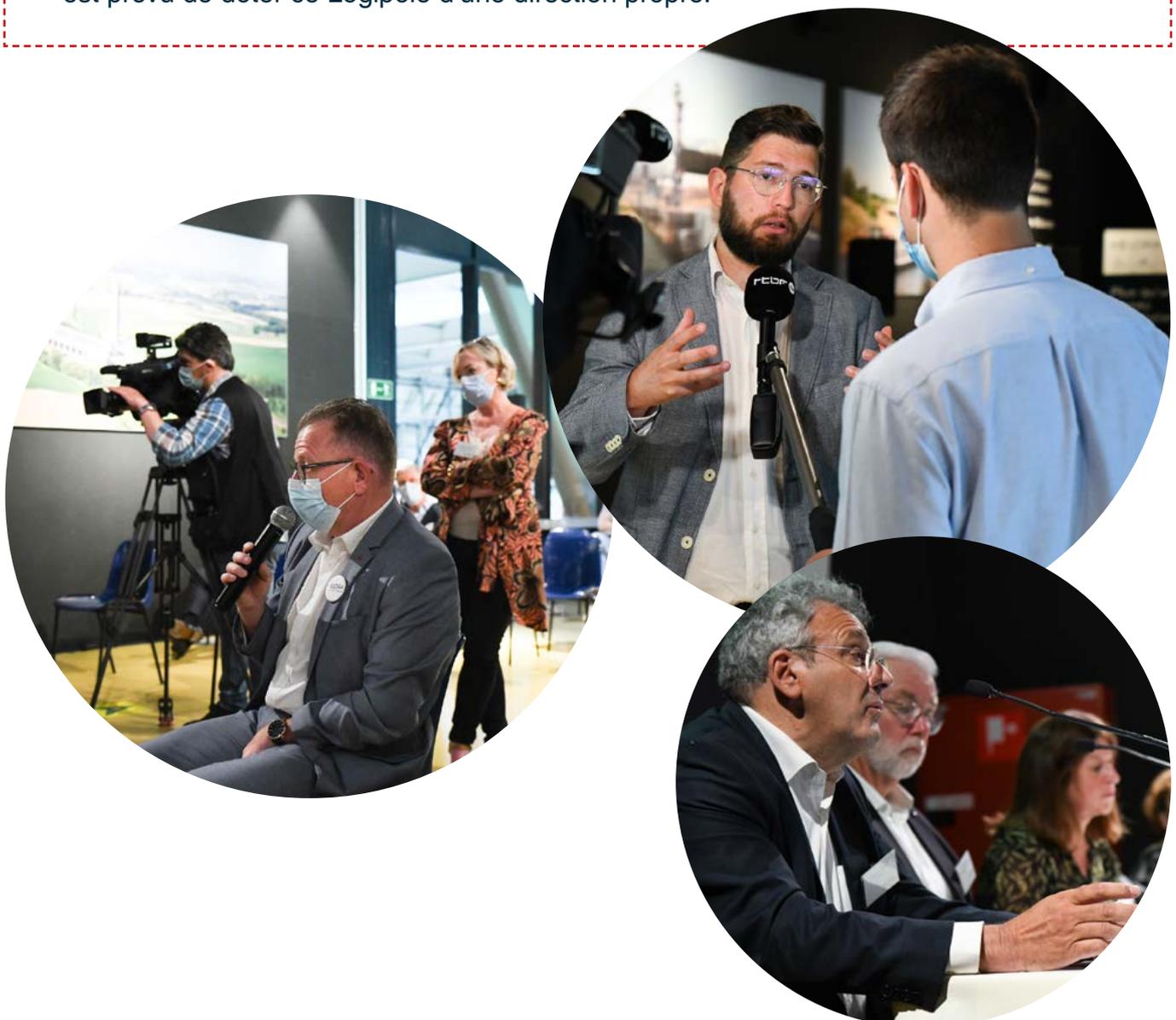
Sous la coordination de l'intercommunale de développement économique IDEA, les sept institutions de la moitié Ouest du Hainaut, rassemblant dix hôpitaux, mènent depuis quelques années une réflexion conjointe, visant à mutualiser six fonctions de support hospitalier : le magasin central, la cuisine, la blanchisserie, la pharmacie, les salles blanches et la stérilisation.

Or, ces sept institutions sont appelées à se répartir en deux réseaux locorégionaux : celui appelé PHARE au Nord-Ouest de la zone, le nôtre au Sud-Est.

L'option privilégiée sera donc de créer un Logipôle propre à chaque réseau, ce qui permettra de réduire le kilométrage des flux logistiques et d'assurer une solution de redondance en cas de défaillance de l'un des sites.

Tous les membres de notre réseau maintiennent l'objectif de créer un Logipôle propre à notre réseau. Sa composante médicale, incluant la stérilisation, la pharmacie et les salles blanches, devrait se situer à La Louvière tandis que sa composante logistique, regroupant la cuisine, le magasin et la buanderie, se trouverait à Mons.

Dans ce domaine également, des groupes de travail mixtes étudient les aspects financiers, logistiques, organisationnels et de localisation de ces importants projets. Il est prévu de doter ce Logipôle d'une direction propre.



2.4. VERS L'INTÉGRATION PROGRESSIVE DES STRUCTURES

Le réseau locorégional devra obligatoirement être doté de la personnalité juridique. Selon nos informations, le Gouvernement Wallon se prépare à proposer les adaptations législatives qui permettront la création de ce type de personne morale à partir d'hôpitaux publics et privés.

Cette personne morale sera probablement une ASBL. Sa création constituera la première étape d'une intégration de plus en plus avancée des pouvoirs organisateurs des hôpitaux de notre territoire. En effet, l'implémentation du projet médical commun sera impossible s'il n'existe pas une forte solidarité financière entre les membres du réseau.

Dans ce cadre, il faudra veiller à la sauvegarde des intérêts de chacun des pouvoirs organisateurs « historiques », c'est-à-dire en ce qui nous concerne, à ceux des membres fondateurs de notre intercommunale.

La nouvelle structure devra également apporter des garanties quant au respect des missions de service public, par exemple sous la forme d'un contrat de gestion.

Les ASBL HELORA Réseau Hospitalier et HELORA ont été créées lors d'Assemblées générales constitutives, organisées le 29 juin 2021. La première ASBL vise à répondre à la loi du 28 février 2019 instituant le réseau hospitalier clinique locorégional. La seconde va plus loin et couvre la gestion intégrée des structures.

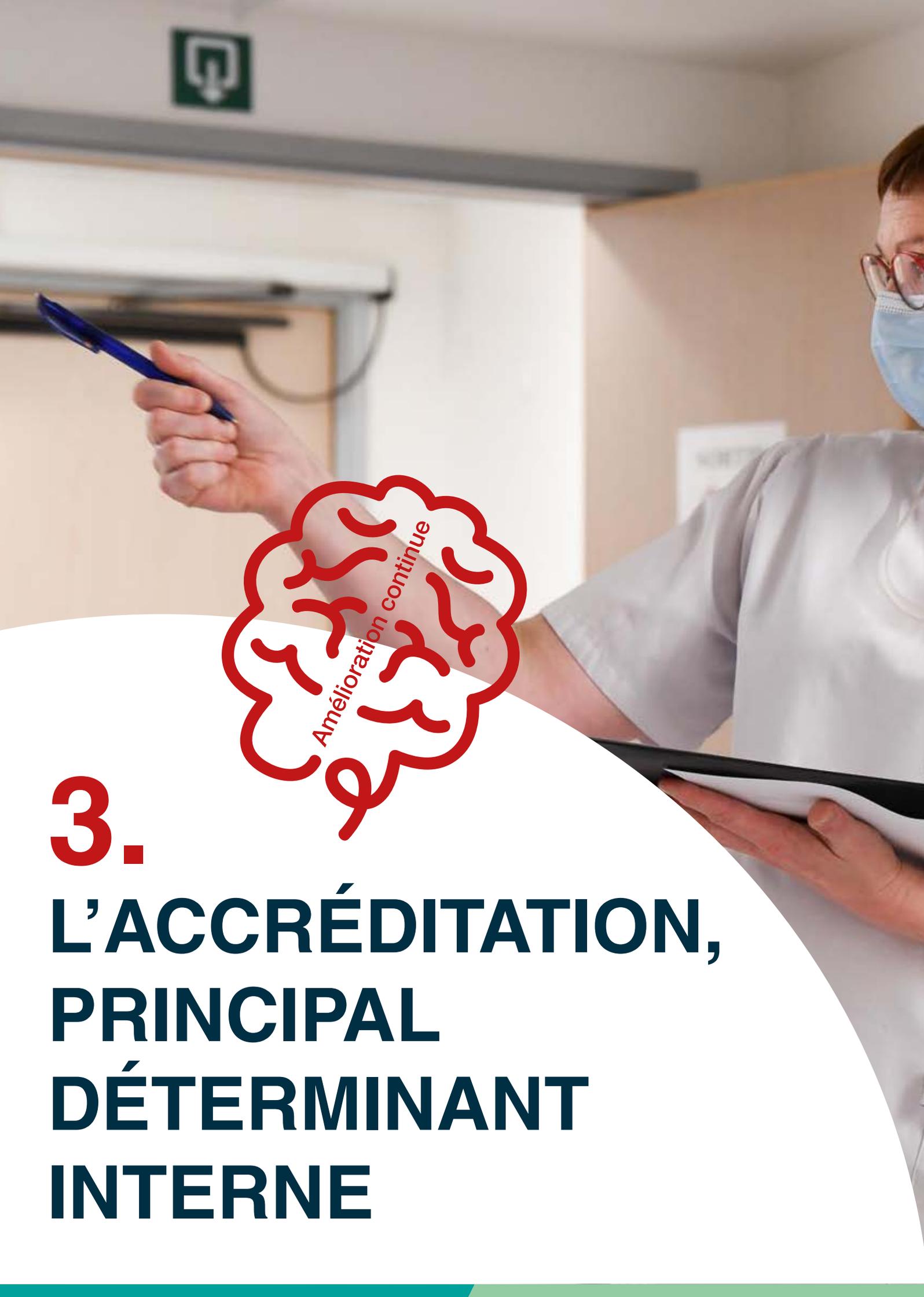
Les modalités de gouvernance de ces ASBL ont également fait l'objet d'un accord. Celui-ci doit permettre de mettre en place une gestion fortement coordonnée dès le 1^{er} janvier 2022.

Un conseil d'administration unique gère ces deux structures. Celui-ci est constitué de 6 administrateurs issus du Pôle Hospitalier Jolimont, 6 administrateurs issus du Pôle Hospitalier Universitaire Cœur du Hainaut (3 du CHUPMB et 3 du CHU Tivoli) et 6 administrateurs indépendants.

Les statuts de ces ASBL sont conçus de manière à rassurer chaque partenaire quant à la sauvegarde de ses intérêts essentiels.

Un Bureau exécutif a également été institué. Il coordonne l'ensemble des travaux de mise en œuvre du réseau. Pour le CHUPMB, ce sont Monsieur Marc BARVAIS, Président du Conseil d'administration, et Madame Chantal BOUCHEZ, Déléguée Spéciale du Conseil d'Administration, qui prennent part à ce groupe.

Comme prévu, une mission de Due diligence a été également été réalisée par les réviseurs afin d'évaluer, en toute indépendance, les risques financiers éventuels liés à cette vaste opération.



3.

**L'ACCRÉDITATION,
PRINCIPAL
DÉTERMINANT
INTERNE**



Sur le plan de notre organisation interne, la décision qui influencera le plus notre travail au cours des prochaines années est celle, prise en 2018, de nous engager dans un processus d'accréditation.

Ce processus consiste à mettre en application un ensemble de bonnes pratiques dans le domaine des soins et de l'organisation hospitalière, avec pour but premier d'améliorer la sécurité des patients.

Les normes que nous devons respecter concernent tous les aspects de l'organisation de l'hôpital, tous les services, tous les collaborateurs.

Les multiples actions à mener pour respecter ces normes font l'objet de **53 chantiers**. Chacun d'eux demande la participation de plusieurs services ou départements et dispose d'un sponsor membre de la direction, d'un responsable de projet et d'un référent de la Cellule Qualité.

La simple lecture de l'intitulé de ces chantiers laisse deviner, quoique partiellement, la quantité de travail nécessaire :

1. Gestion des incidents liés à la sécurité des patients
2. Rapports trimestriels sur la sécurité
3. Identification des patients
4. Abréviations à proscrire
5. Liste de contrôle chirurgie sécuritaire (et autres actes invasifs)
6. Transfert d'informations
7. Médicaments à haut risque
8. Sécurité liée à l'héparine
9. Médicaments de niveau d'alerte élevé (MHR)
10. Sécurité des pompes à perfusion
11. Sécurité liée aux narcotiques
12. Formation et perfectionnement en sécurité patients
13. Prévention de la violence en milieu de travail
14. Programme (plan) de sécurité des patients
15. Hygiène des mains
16. Prévention des chutes
17. Prévention des plaies de pression
18. Prévention du suicide
19. Capital humain
20. Communication
21. Compétences
22. Equipements et appareils médicaux
23. Gestion des médicaments
24. Gestion des ressources
25. Gestion intégrée de la qualité
26. Gouvernance
27. Installations - Environnement physique
28. Planification et conception des services
29. Préparation en vue de situations d'urgence
30. Ethique et droits du patient
31. Prévention et contrôle des infections
32. Laboratoires et Analyses délocalisées
33. Services de diagnostic - Imagerie
34. Services transfusionnels



35. Dons d'organes et tissus de donneurs décédés
36. Retraitement des appareils et instruments médicaux (stérilisation)
37. Services d'hospitalisation
38. Procréation médicalement assistée
39. Service des urgences et SMU
40. Service de soins intensifs
41. Services d'obstétrique
42. Services périopératoires et actes invasifs
43. Soins oncologiques et soins palliatifs
44. Services de réadaptation
45. Services de santé mentale
46. Services de traitement des dépendances
47. Services de soins à domicile
48. Services de soins ambulatoires et primaires
49. Implémentation DPI infirmier sur HAP
50. Implémentation DPI prescription CHP
51. Gestion documentaire - ENNOV
52. Services d'hospitalisation CHP
53. Crèche



Ces chantiers devront avoir abouti pour la fin de l'année 2020. Leur succéderont, peu de temps après, de nouveaux chantiers relatifs au cycle suivant d'accréditation.

L'ampleur des transformations induites par ces chantiers, l'énergie qui sera nécessaire pour les mener à bien, limiteront inévitablement le nombre de projets que les équipes pourront mener par ailleurs.

La crise sanitaire persistante a continué à ralentir nos efforts de mise en conformité aux référentiels d'Accréditation Canada.

Toutefois, le travail relatif aux 53 chantiers s'est poursuivi résolument. La visite simulée tenue en juin 2021 a donné lieu à des résultats extrêmement encourageants : les visiteurs ont estimé que notre institution rencontrait 81% des critères de niveau Or.

Le degré de maturité a été jugé particulièrement élevé au CHP Chêne aux Haies, moins directement impacté par la crise.

Les visites définitives sont donc planifiées en décembre 2021 à l'hôpital psychiatrique et courant 2022 à l'hôpital général.





Bienveillance

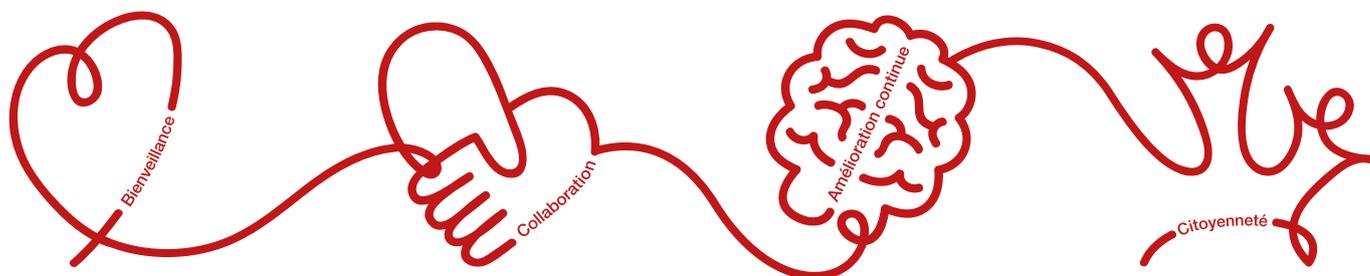
4. LES AXES DIRECTEURS



Notre mission : contribuer à l'autonomie et à la santé globale de tout habitant de notre région qui, à un moment de sa vie, a besoin de soins ou de services.

Notre vision : fédérer des équipes compétentes et motivées pour offrir à chaque partenaire un service fiable, efficient et apprécié

Nos valeurs sont la bienveillance, la collaboration, l'amélioration continue et la citoyenneté.



Au vu du contexte et du diagnostic exposés précédemment, nous considérons que pour **pérenniser l'accomplissement de cette mission** et pour **progresser vers la réalisation de cette vision tout en respectant nos valeurs**, il est opportun et nécessaire de nous engager, au cours des trois prochaines années, sur les axes directeurs suivants.

4.1. AXES DIRECTEURS DU CHU AMBROISE PARÉ EN MATIÈRE MÉDICALE

4.1.1. S'engager résolument pour un projet médical de réseau

Saisir de notre mieux l'opportunité historique de développer, à moyen terme, un pôle hospitalier montois unique dans le cadre de notre futur réseau clinique locorégional constituera, dans les prochains mois et les prochaines années, une responsabilité incontournable.

Pour y parvenir, nous devons participer activement à la conception du projet médical du réseau. Ce projet devra se baser sur les besoins médicaux de la population de chaque bassin et s'appuyer sur les forces de chacun des partenaires. Comme exposé au point 2.1, la répartition des activités médicales devra être pensée à l'échelle du réseau et à l'échelle du futur pôle hospitalier montois.

À l'échelle du réseau, nous maintiendrons et consoliderons notre partenariat privilégié avec le CHU Tivoli, dans le cadre du PHU Cœur du Hainaut. Nous défendons une répartition des activités qui ne pénalise ni les hôpitaux du PHU, ni ceux du Groupe Jolimont.

À l'échelle locale, nous favoriserons la constitution à moyen terme d'un Pôle Hospitalier Montois qui rassemblera les forces du CHU Ambroise Paré et du CHR Mons-Hainaut pour proposer une offre médicale intégrée et la plus complète possible pour répondre aux besoins de notre population.

Dans cette perspective, l'une des premières analyses à réaliser consiste à estimer le nombre de lits d'hospitalisation complète (par indice) et de places d'hospitalisation de jour qui seront nécessaires au niveau du réseau et au niveau du pôle montois. Cette analyse basée sur des données démographiques et sur des prévisions relatives à l'évolution des pratiques médicales, reste à finaliser.

À plus court terme, nous proposerons d'engager des discussions entre gestionnaires et équipes médicales du CHU Ambroise Paré et du CHR Mons-Hainaut. Ces échanges auront pour premier objectif d'identifier des opportunités assez rapides de synergie dans certains domaines spécifiques.

Comme exposé au point 2.1, les directions médicales ont engagé, comme prévu, les réflexions visant à définir une stratégie médicale globale pour le réseau. À l'échelle de Mons-Borinage, de premières collaborations ont vu le jour, bien qu'à une échelle encore modeste.

4.1.2. Progresser vers un écosystème de santé

Comme l'ont montré nos consultations, les liens fonctionnels entre le CHU Ambroise Paré et les autres acteurs locaux qui contribuent à la santé globale de la population sont insuffisants. Au cours des prochaines années, nous nous efforcerons donc d'améliorer la fluidité des prises en charge de l'amont à l'aval d'un passage à l'hôpital. Nous développerons un écosystème intégré qui accompagne patients et familles pendant tous leurs parcours médicaux intra et extra hospitaliers et qui coordonne soins et actions sociales en collaboration avec les acteurs locaux partenaires.

Pour ce faire, nous porterons notre attention sur la diversité d'acteurs et de services qui y contribuent aujourd'hui ou y contribueront demain :

- médecine et soins paramédicaux de première ligne ;
- hébergement de personnes âgées, malades ou convalescentes (maisons de repos et de soins, résidences-services, lits de convalescence) ;
- services à domicile : hospitalisation à domicile, infirmières, aides-soignantes, aides familiales, livraison de repas, location de matériel ;
- services à distance (télé-médecine, télésurveillance, télé-biovigilance) ;
- transports.

Concrètement, nous pourrions nous inspirer des énormes progrès que l'hôpital psychiatrique a réalisés en ce domaine depuis quelques années, à l'occasion de la réforme de la santé mentale. Nous pourrions également nous appuyer sur quelques expériences déjà menées à l'hôpital général : sages-femmes à domicile, reprise du service d'infirmières à domicile du CPAS, projet-pilote d'hospitalisation à domicile.

Nous pourrions sur cette base envisager divers degrés et diverses modalités d'intégration :

- simple structuration des échanges d'information comme par exemple faciliter l'accès des infirmières indépendantes aux informations utiles à la prise en charge post-hospitalière de leurs patients ;
- hybridation ou accompagner l'atténuation des frontières entre la prise en charge par des salariés du CHUPMB et par des prestataires indépendants. Permettre par exemple que nos infirmières qui ont une activité accessoire exercent celle-ci dans une continuité organisée avec celle de l'hôpital, ou à l'inverse ouvrir davantage les portes de l'hôpital aux infirmières indépendantes, au moyen de partenariats structurés et bénéfiques au patient ;
- développement de projets internes telle la création au sein de l'intercommunale de services utiles en amont ou en aval de l'hospitalisation, par exemple des lits de convalescence ;
- internalisation de services qui s'exprime par la reprise par le CHUPMB d'activités préalablement gérées par d'autres structures publiques ou privées.

Le développement de ces nombreux projets et partenariats nécessitera la création d'une direction spécifique et la mobilisation de certains moyens informatiques.

Enfin, nous poursuivrons le développement des synergies entre l'hôpital général, l'hôpital psychiatrique et certains partenaires. Ceci pourrait donner lieu à des projets médicaux innovants, reposant sur la double compétence psychiatrique et somatique, par exemple en matière de maternologie (tout en nous gardant de « psychiatriser » ce type de prise en charge).

Le transfert d'importantes activités du Centre Public d'Action Sociale de Mons a pris effet comme prévu le 1^{er} janvier 2021 : principalement deux maisons de repos et de soins, cinq crèches et le centre de services à domicile ACASA. L'ASBL Centre Régional Mons-Borinage (Télé-Assistance) a été intégrée à la même date.

Tout au long de cette année, les services de support de l'intercommunale ont adapté leur fonctionnement et leur configuration pour répondre aux besoins de ces nouveaux services.

Les départements Informatique, Infrastructures et Logistique, Financier et Ressources Humaines se sont fortement mobilisés à cette fin.

Parallèlement, les services nouvellement intégrés ont fait évoluer leurs processus pour améliorer leur efficacité et assurer leur intégration à ceux du CHUPMB.

4.1.3. Offrir aux médecins une politique de ressources humaines

Bien que nos médecins conservent un statut d'indépendants justifié notamment par leur liberté thérapeutique, le développement d'une politique de ressources humaines les concernant sera bénéfique tant pour eux que pour l'institution.

Nous comptons notamment :

- développer une base de données des médecins propre à faciliter les processus administratifs, financiers, signalétiques et organisationnels ;
- structurer les processus de sélection et de formation, en priorité pour les Médecins Chefs de Service.

Dans le cadre de la constitution du réseau, il est probable qu'une réforme du système de rémunération médicale soit menée. Nous saisissons cette opportunité pour atténuer certains inconvénients de notre système actuel, notamment l'absence d'incitation financière à une implication des médecins dans les questions institutionnelles : accréditation, comités légaux, initiatives d'amélioration continue, etc.

Direction Médicale et Direction des Ressources Humaines ont continué à collaborer en matière de recrutement, ainsi que pour la définition commune d'un modèle de leadership applicable aux cadres tant médicaux que non médicaux.

Ce projet « Chrysaleads » a donné naissance à la Boîte à Outils du Leader. Il a aussi donné lieu à une adaptation du modèle de compétences du CHUPMB, de manière à mieux définir les qualités et les comportements attendus des cadres.

4.1.4. Optimiser l'organisation chirurgicale

Pour valoriser davantage encore nos atouts en matière chirurgicale (16 salles, robot Da Vinci, importante activité orthopédique...), nous devons :

- octroyer davantage de moyens à l'activité complexe que représente la gestion des blocs opératoires et plus particulièrement l'attribution des salles et des blocs de temps ;
- accorder une attention particulière à la planification des plages d'utilisation du robot chirurgical ;
- favoriser, d'un point de vue architectural et organisationnel, l'activité chirurgicale de jour.

Comme l'année précédente, le quartier opératoire a été l'un des secteurs de l'hôpital les plus bouleversés par la crise sanitaire. Dans ces conditions, il aurait été très ardu de mener un travail de fond relatif à l'efficiency du système.

Le Département informatique a toutefois terminé le travail d'intégration, vers le dossier patient informatisé, des captures multimédias de la digitalisation en salle d'opération. Il a également créé un module de suivi de la filière préopératoire.

4.1.5. Faciliter l'accès aux soins pour tous

En tant qu'hôpital public, nous devons favoriser l'accès aux soins de santé pour tous. Pour ce faire, nous veillerons à améliorer l'adaptation des prises en charge de l'hôpital général aux besoins de certains publics spécifiques, comme par exemple :

- les usagers de santé mentale ;
- les personnes qui, en raison d'une perte d'autonomie liée à l'âge ou d'un handicap, sont hébergées dans des structures spécialisées ;
- les enfants (voir nos problèmes d'infrastructures en pédiatrie) ;
- les victimes de violences sexuelles ;
- les transgenres.

D'un point de vue géographique :

- pour répondre au mieux à la demande de proximité des habitants de Mons-Borinage, nous repenserons la distribution de notre offre médicale décentralisée, c'est-à-dire essentiellement de nos policliniques ;
- nous favoriserons l'accès aux patients frontaliers en nous impliquant dans la ZOAST.

Enfin, deux facettes particulières de l'accessibilité des soins intéressent l'ensemble de notre population et devront donc faire l'objet d'une attention particulière :

- les délais de rendez-vous ;
- la prise en charge aux urgences.

Deux nouveaux centres de consultations ont été mis à disposition des patients du CHU Ambroise Paré : l'un à Casteau et l'autre à Colfontaine.

4.1.6. Intensifier les partenariats scientifiques

Nous poursuivrons le développement de nos partenariats avec l'ULB et l'UMons.

Nous proposerons que ce partenariat scientifique montois (UMHAP) s'étende, outre la Faculté de Médecine et de Pharmacie, à la Faculté Polytechnique afin de relever ensemble le défi des nouvelles technologies médicales.

Nous appuyant sur notre unité de recherche clinique, nous continuerons à explorer les possibilités de collaboration en cette matière au sein du PHU et du futur réseau.

Après avoir été presque totalement interrompue en début de crise, l'activité de recherche clinique a retrouvé un bon niveau

Au cours de cette année, 90 essais cliniques étaient ouverts simultanément dans notre institution. Les partenariats avec l'UMons se sont poursuivis mais n'ont pas enregistré de progrès majeurs, vu le contexte.

4.2. AXES DIRECTEURS EN SANTÉ MENTALE

4.2.1. Enrichir notre offre de santé mentale

Pour répondre toujours mieux aux besoins de santé mentale de notre territoire, et à ceux de territoires voisins qui ne disposent pas toujours localement d'une offre psychiatrique très spécialisée, nous évaluerons les possibilités de développement de nouveaux projets médicaux, notamment dans les domaines suivants :

- pédopsychiatrie (en fonction notamment de la possibilité de disposer de lits K) ;
- burnout ;
- santé mentale des condamnées ;
- enfants dyslexiques, dysphasiques, dysorthographiques...

Pour ce faire, nous prendrons l'initiative auprès des autorités en nous portant candidats à l'obtention de budgets pour des projets pilotes, sans nécessairement attendre le lancement d'appels à projets généraux.

Nous nous porterons également candidats aux expériences d'intensification que proposeront les autorités.

Nous étudierons la possibilité de créer un hôpital de jour psychiatrique en ville.

Enfin, nous évaluerons un possible rapprochement avec des structures locales de prise en charge de la toxicomanie.

Nos deux projets-pilotes d'intensification, l'un pour l'unité de psychiatrie générale du CHU Ambroise Paré et l'autre pour le pavillon Rimbaud du Chêne aux Haies, dédié aux patients à double diagnostic, ont été mis en application comme prévu.

Le Chêne aux Haies a également répondu à un appel à projets relatif à l'intensification des services « K », au bénéfice des adolescents pris en charge dans nos services Kâli et Kapeline. Il a également participé à la mise en place, au sein du Pôle hainuyer, d'ateliers d'aide psychologique pour les étudiants.

4.2.2. Poursuivre le développement du réseau de santé mentale

Nous continuerons de développer notre implication dans les réseaux de santé mentale : celui dédié aux adultes, celui dédié aux adolescents et, quand il verra le jour, celui dédié aux personnes âgées.

Nous serons particulièrement attentifs au développement des liens avec les médecins généralistes et les médecins d'autres hôpitaux, ainsi qu'avec les psychologues (en Services de Santé Mentale notamment).

Nous proposerons également d'impliquer nos partenaires du réseau dans certains aspects de la mise en place de l'accréditation.

Comme prévu, le Chêne aux Haies a continué à s'impliquer fortement dans les réseaux de santé mentale dédiés aux adultes et aux enfants.

De riches contacts ont notamment eu lieu avec des associations d'usagers. Le 11 octobre a eu lieu le salon « entr&aide » organisé conjointement par le CHP et l'asbl Psytoyens.



4.3. AXES DIRECTEURS EN MATIÈRE OPÉRATIONNELLE

4.3.1. Poursuivre l'amélioration de notre système opérationnel

Dans la mesure où notre institution constitue un système complexe, l'optimisation de ses performances demande une approche systémique. Nous continuerons donc à promouvoir l'ensemble cohérent d'initiatives schématisé à la page suivante.

Ce système opérationnel vise à faire évoluer progressivement notre culture institutionnelle, sur base de nos mission, vision, valeurs et à progresser vers notre « Vrai Nord » qui représente l'intérêt des patients, des collaborateurs et de l'institution.

Il repose entre autres sur l'utilisation de méthodes rationnelles, sur l'implication du plus grand nombre et sur une approche transversale des processus.

La mission et la vision institutionnelles ont été remises à plat afin de mieux correspondre à la diversité croissante de nos activités.

La mission du CHUPMB s'énonce désormais comme suit :

« Contribuer à l'autonomie et à la santé globale de tout habitant de notre région qui, à un moment de sa vie, a besoin de soins ou de services. »

La vision est maintenant formulée comme ceci :

« Fédérer des équipes compétentes et motivées pour offrir à chaque partenaire un service fiable, efficient et apprécié. »

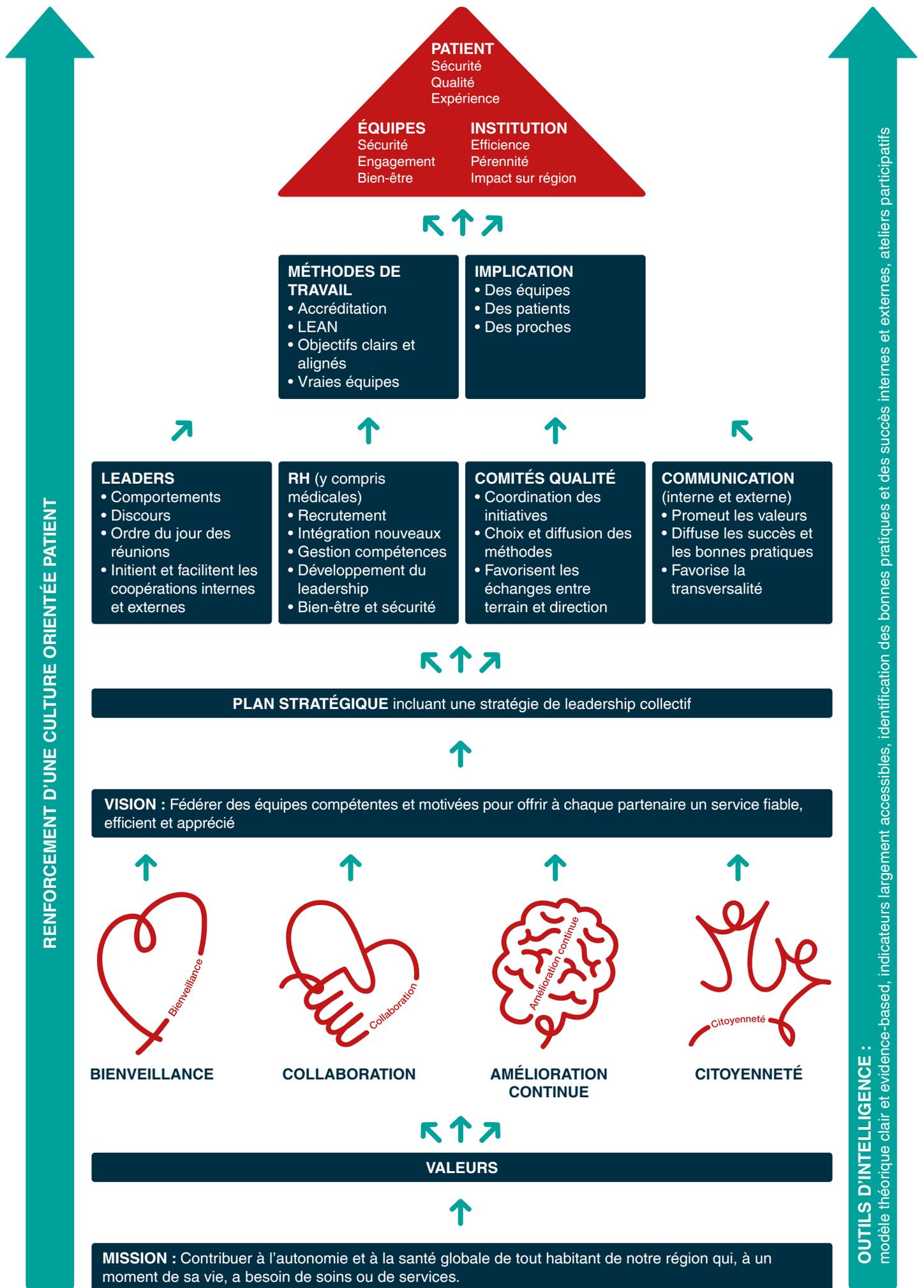
La cellule Communication et le Département des Ressources Humaines ont poursuivi leur travail de sensibilisation à la mission, à la vision et aux valeurs de l'institution par différents moyens : notamment les Journées Découvertes pour les nouveaux collaborateurs.

La formation des cadres aux méthodes Lean s'est poursuivie.

L'exploitation de la méthode des tableaux blancs¹, couplée aux gembas², a dû être interrompue au CHU Ambroise Paré en raison de la crise. Elle s'est par contre poursuivie au Chêne aux Haies, où la méthode est aujourd'hui utilisée dans toutes les unités de soins (à une exception près).

¹ Méthode participative d'amélioration continue, permettant aux équipes de résoudre méthodiquement des problèmes en y consacrant une dizaine de minutes par jour.

² Visites des directeurs et autres cadres aux équipes de terrain, à l'occasion des tableaux blancs.



4.3.2. Utiliser l'accréditation pour sécuriser nos processus

Pour progresser vers l'accomplissement de notre vision, et plus particulièrement pour améliorer la sécurité de nos patients et de nos collaborateurs, deux éléments essentiels sont de propager une culture de la sécurité et de rendre nos processus plus fiables.

À ces fins, l'accréditation constitue un moyen précieux. En effet, comme nous l'avons vu au point 3, la démarche d'accréditation nous imposera de mettre en application un ensemble de bonnes pratiques qui concerneront tous les aspects de l'organisation de l'hôpital, tous les services, tous les collaborateurs.

L'énergie mobilisée dans le cadre de ces 53 chantiers aura tout son sens si nous gardons à l'esprit que l'accréditation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer nos pratiques au bénéfice des patients, des équipes et de l'institution.

À l'appui de cette démarche, nous implémenterons une plateforme de e-learning et un système de gestion documentaire communs avec le CHU Tivoli.

Voir point 3.

4.3.3. Prendre soin de nos équipes

Nous actionnerons tous les leviers qui sont à notre portée pour atténuer la surcharge et la souffrance au travail et pour favoriser le plein épanouissement professionnel de nos collaborateurs.

- Nous soutiendrons toute démarche de notre fédération hospitalière visant à obtenir une amélioration des normes d'encadrement dans les unités de soins et nous exploiterons toutes les possibilités de financement qui pourraient voir le jour en cette matière.
- Face aux pénuries professionnelles (infirmière notamment), nous mènerons des actions propres à maintenir et développer notre attractivité et notre détection de futurs collaborateurs. En particulier, nous poursuivrons notre politique d'accueil de stagiaires médecins et infirmiers.
- Nous soutiendrons les équipes dans la chasse aux tâches inutiles et aux pertes de temps, grâce notamment à une application de plus en plus répandue des méthodes lean d'amélioration des processus.
- Nous développerons un plan de formation le plus transversal possible, ouvert aux collaborateurs de tous les départements, qu'ils soient salariés et indépendants. Nous y intégrerons des formations favorables au bien-être et à la sécurité des équipes.
- Sur base d'un modèle de leadership clair, scientifiquement fondé et cohérent avec nos valeurs, nous déploierons une politique de gestion des compétences des leaders, qui comprendra diverses actions de soutien et de formation destinées à tous les cadres, salariés ou indépendants.
- Nous déclinons les valeurs institutionnelles en comportements attendus afin de soutenir une culture juste, saine, inclusive et productive. On entend notamment par là un fonctionnement organisationnel garantissant la sécurité psychologique des travailleurs et favorisant ainsi l'amélioration continue (voir modèle de REASON).
- Nous améliorerons le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs.
- Nous chercherons des moyens innovants de diminuer le recours sporadique à l'intérim en cas de manque de personnel dans une équipe.
- Nous proposerons, en fonction des moyens disponibles, certains services propres à améliorer l'équilibre vie privée-vie professionnelle des collaborateurs salariés et indépendants : activités sportives, places en crèches, livraison de repas, etc.

Le niveau général de bien-être du personnel a été très bas tout au long de cette année, en lien avec la crise sanitaire et les difficultés du secteur. Cela s'est traduit par un nombre inédit d'absences pour incapacité.

L'appui psychologique aux collaborateurs a été renforcé, d'une part par des actions de communication (notamment une brochure spécifique à ce sujet) et d'autre part via l'engagement d'une psychologue attachée au Service Interne de Prévention et de Protection. La mission prioritaire de cette nouvelle collaboratrice consiste à écouter et soutenir des équipes en difficulté.

Face à la forte pénurie infirmière, le département des Ressources Humaines a redoublé d'efforts pour recruter le personnel nécessaire.

4.3.4. Optimiser les flux de données et d'informations

Dans le secteur de la santé comme dans la société en général, l'information surabonde mais l'accès à celle-ci et son traitement posent de nombreux problèmes. Nous devons faire en sorte que les échanges de données et d'informations, internes et externes, soient propices à la réalisation de notre vision.

Pour ce faire :

- nous développerons une politique d'accès aux informations pour tous les profils d'acteurs de l'hôpital, incluant une politique d'accès des patients à leur dossier.
- nous diversifierons les services offerts sur notre plateforme mobile, au bénéfice des patients, des partenaires et des collaborateurs.
- nous poursuivrons l'amélioration et la diffusion du dossier patient informatisé dans nos deux hôpitaux, en accordant une priorité à l'informatisation du circuit du médicament.
- nous élargirons progressivement l'utilisation de notre plateforme de gestion documentaire pour améliorer certains flux d'informations et de validations.
- nous réviserons la politique de communication interne en y intégrant des vecteurs qui favorisent la compréhension des décisions par tous les collaborateurs intéressés.
- nous mettrons en ligne un nouveau site Internet par hôpital et nous resterons attentifs à ce que la communication institutionnelle mette en valeur notre institution dans toute sa diversité.
- nous élargirons le nombre d'utilisateurs des tableaux de bord de gestion en les adaptant aux besoins et enjeux des équipes de terrain.

La plateforme MyHAP a été enrichie de nouvelles fonctions destinées au médecin généraliste : celui-ci peut désormais créer un lien thérapeutique avec son patient, recevoir des avis d'admission, de sortie et de décès. Il peut également visualiser la liste de ses patients hospitalisés, de manière à pouvoir plus facilement leur rendre visite.

Le Responsable Data Warehouse a continué à améliorer et enrichir les tableaux de bord mis à disposition des cadres, dans tous les secteurs. Un tableau de bord spécifique est désormais proposé pour chaque unité de soins.

La plate-forme e-learning commune avec le CHU Tivoli est désormais disponible pour l'ensemble des collaborateurs. Diverses formations y sont déjà proposées.

Un module permettant aux kinésithérapeutes d'encoder leurs prestations et d'en automatiser la facturation a été développé.

En matière de cybersécurité, le département informatique a pris diverses mesures techniques visant à sécuriser les accès à Internet.

Enfin, une politique de télétravail a été formalisée et déployée officiellement à partir du 1^{er} octobre.

4.3.5. Susciter l'implication des patients et des proches

L'implication des patients et de leurs proches répond à une demande clairement exprimée de leur part, ainsi qu'à une opportunité d'améliorer la satisfaction, la qualité et la sécurité des soins. Nous nous appuyons donc sur le bénévolat, les ateliers participatifs, les témoignages et la pair-aidance pour humaniser les prises en charge.

Pour ce faire :

- nous continuerons à mener des projets de partenariats patients spécifiques à certaines prises en charge, comme nous l'avons fait avec succès depuis plusieurs années ;
- nous créerons au CHU Ambroise Paré un Comité Consultatif de Patients. Ses membres seront sélectionnés en fonction de critères précis et exerceront un mandat d'une durée limitée ;
- au sein du Chêne aux Haies, nous développerons l'implication des patients et des familles dans les prises en charge et la vie des services, notamment par l'organisation de « groupes vie » ;
- dans le secteur extrahospitalier de santé mentale, nous poursuivrons le développement de la pair-aidance ;
- nous explorerons des moyens innovants de nous appuyer sur le bénévolat pour évaluer et améliorer les prises en charge ;
- nous développerons notre politique d'information au sujet des personnes de confiance et des mandataires, ainsi que des politiques de consentement et de divulgation ;
- nous repenserons l'accueil des familles en favorisant un élargissement des heures de visites ;
- nous augmenterons l'implication du patient dans divers aspects de sa prise en charge, notamment la réconciliation médicamenteuse ;
- en lien avec l'optimisation des flux de soins, nous améliorerons l'information au patient à propos de son trajet : anamnèses sociales avant l'hospitalisation, information anticipée sur la sortie avec programmation des transports, soins, aides familiales, repas à domicile...

Au CHU Ambroise Paré, le processus de « recrutement » de patients conseillers s'est concrétisé. Ces personnes ont été mises à contribution pour éclairer diverses décisions, comme la mise en place de l'Intermède, espace de soutien et de mieux-être, ou pour assurer la pertinence et la lisibilité de divers supports de communication.

Diverses brochures d'information ont en effet été éditées avec l'aide de patients. Parmi celles-ci, on peut pointer celle qui s'intitule « CHOISIR, la garantie du respect de mes volontés » et se rapporte aux déclarations anticipées, à la désignation d'une personne de confiance, à la déclaration anticipée relative à l'euthanasie, au don d'organes, etc.

Dans le secteur de la santé mentale également, les collaborations se sont poursuivies avec les associations de patients et de proches.

Cette crise a aussi été l'occasion de mobiliser un grand nombre de volontaires au service de l'hôpital et de ses patients.

4.3.6. Rendre nos hôpitaux plus accueillants

À moyen terme, nous espérons que la mise en commun des moyens des partenaires du futur réseau clinique locorégional donnera lieu à la construction, en commun avec le CHR Mons-Hainaut, d'un nouvel hôpital aigu à Mons. Ce nouvel hôpital devrait idéalement se situer à l'extérieur du centre-ville, tout en restant proche du noyau urbain et accessible par divers moyens de transport (notamment en combinaison train/bus). Beau, à dimension humaine, il devrait être conçu en tenant compte des évolutions récentes et futures en termes de modalités de prises en charge, de technologie et de normes de construction.

Le site du CHU Ambroise Paré ne devra toutefois pas être abandonné. Il s'agira d'y maintenir un niveau d'activité significatif en y localisant un ensemble cohérent d'activités adaptées aux nombreux atouts du site.

Au Chêne aux Haies, après la construction déjà planifiée de bâtiments pour Dali et Kālî, nous programmerons la rénovation ou la reconstruction des différents pavillons en fonction des moyens disponibles. Nous serons attentifs à maintenir et valoriser le caractère vert et pavillonnaire du site. Nous chercherons également une nouvelle destination pour le bâtiment de Chambord et pour l'ancienne chapelle.

À plus court terme :

- nous reverrons la signalisation interne sur les deux sites ;
- nous construirons le nouveau parking du personnel à Ambroise Paré ;
- à Ambroise Paré également, nous améliorerons le parking des patients, notamment en élargissant les places, en affichant le nombre de places libres et en proposant des taux préférentiels pour certains publics.

Dans le cadre de ces diverses constructions et rénovations, nous intégrerons les contraintes d'accessibilité aux publics à besoins particuliers.

Enfin, d'un point de vue plus immatériel, nous veillerons à améliorer l'accueil (physique et téléphonique) des patients, notamment en repensant le processus de prises d'appel (qui appelle où).

Comme décrit plus haut, nous avons participé aux études et discussions relatives à l'implantation du futur hôpital montois.

Au Chêne aux Haies, les travaux de construction du nouveau bâtiment de Dali s'est poursuivie. D'autres travaux ont permis d'améliorer le confort et la sécurité de plusieurs pavillons, notamment par une mise en conformité des chambres d'isolement.

Au CHU Ambroise Paré, les travaux relatifs au futur parking du personnel ont débuté. La dialyse a quitté son vieux préfabriqué pour intégrer des locaux beaucoup plus vastes et modernes au sein du bâtiment principal.

4.3.7. Assumer notre responsabilité environnementale

En nous appuyant sur la conscience écologique croissante de nos patients et de nos collaborateurs, ainsi que sur les possibilités technologiques et économiques multiples en cette matière, nous prendrons un ensemble de mesures visant à réduire notre empreinte environnementale.

- Nous poursuivrons nos initiatives de tri et de gestion des déchets et diminuerons la part des produits à usage unique.
- Nous favoriserons les circuits courts pour la cuisine.
- Nous diminuerons les envois automatiques de documents papier, en passant progressivement à l'électronique par défaut.
- Nous instaurerons progressivement une gestion active et participative des économies d'énergie et de matériels. Pour ce faire, nous fournirons aux équipes des données de consommation et les encouragerons à prendre des actions locales pour les diminuer.
- Nous prendrons des actions de promotion de la biodiversité sur nos différents sites.
- Nous réaliserons des investissements générateurs d'économies d'énergie, soit sur fonds propres (avec subsides partiels), soit via des partenaires investisseurs : panneaux solaires, géothermie, généralisation de l'éclairage LED, interrupteurs à détecteurs de présence, etc.
- Nous trouverons une solution au problème de pollution de l'air intérieur que pose le fumoir d'Ambroise Paré.
- Nous poursuivrons le développement d'une politique de mobilité pour le personnel.

Nous avons poursuivi nos démarches de tri et de gestion des déchets, en participant notamment à une démarche commune à tous les hôpitaux de notre région, sous l'égide de l'intercommunale IDEA.

Sous l'impulsion du Chef de Service de Gynécologie, une démarche de détection et de réduction des perturbateurs endocriniens a été entamée.

Le Collectif visant à promouvoir la biodiversité sur le site du Chêne aux Haies, a été institué et a mené ses premières réflexions et propositions.

4.3.8. Coopérer tout en maintenant une gestion à taille humaine

Dans le cadre du PHU Cœur du Hainaut, du Logipôle et du futur réseau, nous continuerons à nous investir résolument dans les initiatives de coopération interhospitalière. En effet, la coordination des fonctions de direction et de support des hôpitaux membres sera utile, et parfois même nécessaire, à la mise en œuvre cohérente d'un projet médical commun.

Nous devons toutefois éviter que la taille ou l'éloignement de certaines de ces fonctions ne mettent en péril l'attachement des collaborateurs à leur institution, la complicité entre services de support et services soignants, la communication humaine entre les dirigeants et les équipes de terrain, ou encore le dynamisme et la réactivité des structures.

Dans le cadre des futurs choix organisationnels, nous défendrons donc la recherche d'un équilibre entre d'une part, la centralisation utile de certaines fonctions et la mise en place d'espaces de coopération indispensables à une cohérence d'ensemble, et d'autre part le maintien d'instances de décision et de services de support locaux, en interaction quotidienne avec les équipes de soins.

Comme décrit plus haut, la future gouvernance du réseau HELORA a été définie. Elle entend respecter un principe de subsidiarité.



5. LES DONNÉES CHIFFRÉES





5.1. LES RÉSULTATS ET PROJECTIONS 2018-2024 - SECTEUR HOSPITALIER

1. PRODUITS	Résultats			Contrôle	Budget		Projections	
	2018	2019	2020		2021	2022	2023	2024
I. PRODUITS D'EXPLOITATION								
A. CHIFFRE D'AFFAIRES								
BUDGET DES MOYENS FINANCIERS	94.619.659,88	96.313.630,15	116.819.780,18	109.390.438,56	110.398.000,87	113.000.000,00	115.600.000,00	
SUPPLEMENT CHAMBRES	955.886,00	920.397,00	567.486,00	701.315,27	920.912,53	939.330,78	958.117,40	
FORFAITS INAMI	5.394.892,65	5.605.623,62	5.259.028,20	5.689.181,13	5.735.395,13	5.850.103,03	5.967.105,09	
PRODUITS PHARMA.	27.120.921,74	31.787.484,37	30.489.122,38	34.634.667,72	37.302.954,76	38.049.013,86	38.809.994,13	
PRIX D'HEBERGEMENT	0,00	1.515.758,72	1.871.602,24	2.038.417,36	2.628.767,62	2.681.342,97	2.734.969,83	
HONORAIRES	77.212.123,39	80.175.778,19	65.264.634,51	81.274.290,21	83.027.368,64	84.687.916,01	86.381.674,33	
AUTRES RECETTES	38.078,93	38.011,56	22.516,90	26.294,72	38.011,56	38.771,79	39.547,23	
TOTAL	205.341.562,59	216.357.283,61	220.294.170,41	233.754.604,97	240.051.411,11	245.246.478,44	250.491.408,01	
B. PRODUCTION IMMOBILISEE	34.646,38	22.311,00	14.941,80	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	
C. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	17.974.892,04	19.338.634,15	19.082.000,53	19.562.594,24	21.347.277,18	21.774.222,72	22.209.707,18	
D. COTISATION DE RESPONSABILISATION	0,00	213.074,53	541.850,53	108.001,00	186.811,00	465.915,00	399.312,00	
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	223.351.101,01	235.931.303,29	239.932.963,27	253.442.200,21	261.602.499,29	267.503.616,17	273.117.427,19	
II. PRODUITS FINANCIERS								
ACTIFS CIRCULANTS	460,03	458,14	0,00	546,49	546,49	0,00	0,00	
REMBOURSEMENT CH. FIN. CRAC	230.922,55	230.578,58	219.941,00	210.000,00	200.000,00	/	/	
SUBSIDES CAPITAL + INTERETS	2.633.380,24	2.187.385,86	1.630.345,50	2.008.056,28	1.915.267,53	1.900.000,00	1.850.000,00	
AUTRES	100.817,44	96.997,73	106.064,23	109.078,01	110.480,08	112.689,68	114.943,48	
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2.965.580,26	2.515.420,31	1.956.350,73	2.327.680,78	2.226.294,10	2.012.689,68	1.964.943,48	
III. PRODUITS EXCEPTIONNELS								
REPRISE AMORTISSEMENTS / PROVISIONS	7.060,57	549.648,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
PRODUITS EXERCICES ANTERIEURS	7.993.166,12	3.366.902,92	3.710.512,60	0,00	0,00	0,00	0,00	
AUTRES	774.225,97	45.656,74	250.347,53	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	
TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS	8.774.452,66	3.962.207,66	3.960.860,13	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	
IV. TOTAL PRODUITS	235.091.133,93	242.408.931,26	245.850.174,13	255.801.880,99	263.860.793,39	269.548.305,85	275.114.370,67	



2. CHARGES	Résultats				Contrôle	Budget	Projections	
	2018	2019	2020	2021			2022	2023
I. CHARGES D'EXPLOITATION								
1.1 APPROVISIONNEMENTS								
PRODUITS PHARMACEUTIQUES	28.532.425,08	33.360.906,38	31.883.478,79	36.683.827,57	38.356.633,17	39.123.765,83	39.906.241,15	
PRODUITS MEDICAUX	7.433.258,02	8.258.659,18	9.583.532,48	9.325.389,19	9.159.679,74	9.342.873,33	9.529.730,80	
ENTRETIEN	1.069.398,18	1.171.347,54	1.571.742,38	1.449.877,92	1.341.413,30	1.368.241,57	1.395.606,40	
PRODUITS ENERGETIQUES	2.443.306,51	2.883.627,88	2.758.226,06	2.930.497,32	3.203.213,09	3.267.277,35	3.332.622,90	
MATERIEL BUREAU + INFORMATIQUE	439.879,98	528.878,92	568.557,82	544.889,34	575.144,76	586.647,66	598.380,61	
LINGERIE + LITERIE	157.456,58	133.277,84	327.837,28	158.544,79	157.617,54	160.769,89	163.985,29	
DENREES ALIMENTAIRES	361.943,84	305.062,43	305.826,74	329.514,88	355.409,13	362.517,31	369.767,66	
AUTRES	-629.084,88	65.669,42	-592.039,77	48.672,22	50.240,92	51.245,74	52.270,65	
1.2 SERVICES ET FOURNITURES								
LOYERS	752.654,44	738.415,61	945.474,73	981.871,19	1.059.237,73	1.080.422,48	1.102.030,93	
SERVICES EXTERIEURS	4.937.296,86	5.289.942,25	5.362.427,91	5.339.657,36	5.540.196,00	5.650.999,92	5.764.019,92	
ENTRETIENS ET REPARATIONS	4.536.389,11	4.863.983,27	4.877.019,18	5.383.026,93	5.153.526,95	5.256.597,49	5.361.729,44	
HONORAIRES MEDICAUX	43.854.073,66	45.238.356,23	38.431.488,79	45.839.408,69	46.806.763,53	47.742.898,80	48.697.756,78	
HONORAIRES NON MEDICAUX	1.809.468,64	1.867.431,87	1.614.487,94	2.021.557,70	2.030.813,45	2.071.429,72	2.112.858,31	
AUTRES	6.581.994,80	6.838.942,51	8.557.719,28	7.636.972,57	6.299.591,65	6.425.583,48	6.554.095,15	
1.3 REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES								
TRAITEMENTS	97.969.967,07	102.185.203,79	109.941.094,25	112.389.535,16	118.071.282,43	121.023.064,49	124.048.641,10	
COTISATION DE RESPONSABILISATION	0,00	213.074,53	541.850,53	108.001,00	186.811,00	465.915,00	399.312,00	
1.4 AMORTISSEMENTS								
	17.326.571,18	18.546.638,95	18.261.331,01	18.218.735,13	18.035.573,20	18.000.000,00	18.000.000,00	
1.5 REDUCTIONS DE VALEURS ET REPRISES								
	398.116,94	-51.531,08	-542.513,12	-420.000,00	-420.000,00	0,00	0,00	
1.6 PROVISIONS POUR RISQUES/CHARGES								
	271.387,16	-3.522.344,52	1.206.956,96	-1.216.263,68	0,00	0,00	0,00	
1.7 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION								
	1.522.551,30	1.940.104,53	2.125.259,49	2.187.004,18	2.167.224,64	2.210.569,13	2.254.780,52	
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	219.769.054,47	230.855.647,53	237.729.758,73	249.940.719,46	258.130.372,23	264.190.819,20	269.643.829,61	



2. CHARGES (suite)	Résultats			Contrôle	Budget	Projections	
	2018	2019	2020			2021	2022
INVESTISSEMENTS	4.550.706,15	4.686.110,38	4.473.908,07	4.091.507,01	3.918.068,13	3.850.000,00	3.800.000,00
INVESTISSEMENTS - CRAC	230.922,55	230.578,58	219.941,00	210.000,00	200.000,00	/	/
CREDIT CT	19.533,47	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	20.000,00
AUTRES	20.432,25	52.376,86	74.095,13	72.720,00	72.700,00	74.154,00	75.637,08
TOTAL CHARGES FINANCIERES	4.821.594,42	4.969.065,82	4.767.944,20	4.374.227,01	4.190.768,13	3.934.154,00	3.895.637,08

II. CHARGES FINANCIERES

III. CHARGES EXCEPTIONNELLES	Résultats			Contrôle	Budget	Projections	
	2018	2019	2020			2021	2022
AMORTISSEMENTS + RDVALEURS / IMMOB.	32.610,58	108.337,30	637.866,45	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISIONS	7.390.323,00	5.270.000,00	3.938.978,10	0,00	0,00	0,00	0,00
CHARGES EXERCICES ANTERIEURS	659.799,94	99.848,88	-2.043.550,73	0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES CHARGES	1.028.002,41	182.172,59	72.488,45	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES	9.110.735,93	5.660.358,77	2.605.782,27	0,00	0,00	0,00	0,00

IV. TOTAL CHARGES	233.701.384,82	241.485.072,12	245.103.485,20	254.314.946,47	262.321.140,36	268.124.973,20	273.539.466,69
--------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3. RÉSULTAT DE L'EXERCICE	Résultats			Contrôle	Budget	Projections	
	2018	2019	2020			2021	2022
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3.582.046,54	5.075.655,76	2.203.204,54	3.501.480,75	3.472.127,06	3.312.796,97	3.473.597,58
RÉSULTAT COURANT	1.726.032,38	2.622.010,25	-608.388,93	1.454.934,52	1.507.653,03	1.391.332,65	1.542.903,98
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	1.389.749,11	923.659,14	746.688,93	1.486.934,52	1.539.653,03	1.423.332,65	1.574.903,98



5.2. LES PROJECTIONS 2021-2024 - SECTEUR NON-HOSPITALIER

	Résultats			Contrôle	Budget	Projections	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PÔLE ENFANCE	-	-	-	-1.134.802,23	-1.366.660,28	-1.365.000,00	-1.365.000,00
PÔLE PERSONNE ÂGÉE	-	-	-	729.178,01	342.952,34	400.000,00	425.000,00
PÔLE MAINTIEN À DOMICILE	-	-	-	-469.870,56	228.831,02	250.000,00	250.000,00
RECETTES ET CHARGES COMMUNES AU SECTEUR	-	-	-	-542.917,93	-638.744,48	-600.000,00	-600.000,00
RESULTAT SECTEUR NON HOSPITALIER	-	-	-	-1.418.412,71	-1.433.621,40	-1.315.000,00	-1.290.000,00

5.3. RÉSULTATS ET PROJECTIONS 2018-2024 CONSOLIDÉS - INTERCOMMUNALE CHUPMB

PROJECTION	Résultats			Contrôle	Budget	Projections	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SECTEUR HOSPITALIER	1.389.749,11	923.859,14	746.688,93	1.486.934,52	1.539.653,03	1.423.332,65	1.574.903,98
SECTEUR NON HOSPITALIER	-	-	-	-1.418.412,71	-1.433.621,40	-1.315.000,00	-1.290.000,00
RESULTAT DE L'INTERCOMMUNALE				68.521,81	106.031,63	108.332,65	284.903,98

5.4. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS ET PROJECTIONS FINANCIERS

A. SECTEUR HOSPITALIER

Paradoxalement, le secteur hospitalier tant général que psychiatrique, s'il avait été frappé de plein fouet par la crise Covid en 2020, avait pu afficher des résultats financiers plus positifs qu'à l'accoutumée dans son ensemble, le soutien massif des pouvoirs publics fédéraux et régionaux ayant permis de compenser largement les conséquences négatives de la pandémie sur les résultats des hôpitaux.

Force est de constater que, sous cet angle, 2021 et 2022 s'annoncent beaucoup moins favorables :

- l'intervention des pouvoirs publics s'est fortement amenuisée au 1^{er} janvier 2021, pour disparaître, à de rares exceptions près de caractère très marginal, au 1^{er} octobre 2021 ;
- l'activité peine à retrouver complètement son niveau d'avant la crise, et l'on ne peut raisonnablement pas compter sur une croissance soutenue des honoraires, forfaits..., pour compenser totalement l'évolution des charges ;
- l'inflation, qui se traduit par deux indexations successives des salaires (1/10/2021 et, selon les prévisions du Bureau du plan, 1/3/2022), ainsi que par une hausse du coût des fournitures et services extérieurs, ne sera sans doute pas compensée entièrement pas une progression similaire des recettes : si le budget des moyens financiers est bien indexé au rythme de l'inflation, il n'en va pas de même pour les honoraires, les subsides divers (Maribel...)...
- les hôpitaux publics vont devoir implémenter les dispositions de l'IF-IC à dater du 1^{er} juillet 2021, et supporter un delta négatif entre le financement octroyé et le coût de la revalorisation salariale accordée ;
- la pénurie de personnel infirmier devient critique, rendant difficile le déploiement complet de la capacité d'accueil des hôpitaux ;
- la charge de travail du personnel, et l'épuisement professionnel et l'absentéisme qui en découlent, sont manifestes.

Dans ce contexte, différentes mesures visant à contenir les dépenses tout en assurant un minimum de croissance d'activité seront mises en œuvre en 2022, en vue de maintenir l'équilibre financier du secteur hospitalier aigu et psychiatrique.

B. SECTEUR NON HOSPITALIER

Contexte

Le secteur non hospitalier comporte 3 pôles d'activité :

- le pôle « enfance », soit 6 crèches, dont la crèche historique de l'intercommunale (crèche Les Ropieurs, qui comptablement a été transférée du secteur hospitalier CHP vers le secteur non hospitalier au 1/1/2021) ;
- le pôle « personne âgée », soit 2 maisons de repos et de soins, avec aussi un centre de jour et des résidences services ;

- Le pôle « maintien à domicile » soit 1 centre de coordination, 1 service d'aide aux familles et aux personnes âgées (SAFA) et 1 service de télé-vigilance (anciennement ASBL distincte du CPAS de Mons).

Alors que le déficit calculé lors de l'élaboration du budget 2021 s'élevait, Crèche les Ropieurs et activités de télévigilance incluses, à 1.524.969,05 avec intervention du CPAS de Mons, et à 2.374.905,78 € compte non tenu de cette intervention, le contrôle budgétaire fait état d'une amélioration sensible de la prévision :

SECTEUR NON HOSPITALIER	Contrôle	Budget
	2021	2022
Pôle Enfance	-1.134.802,23	-1.366.660,28
Pôle Personne âgée	729.178,01	342.952,34
Pôle Maintien à domicile	-469.870,56	228.831,02
Recettes et Charges Communes au PNH	-542.917,93	-638.744,48
TOTAL	-1.418.412,71	-1.433.621,40

Au regard de ces chiffres, l'intervention financière du CPAS de Mons, ayant pour objet la prise en charge de la partie du déficit des secteurs transférés excédant 1.200.000 €, ne devrait pas être activée.

Il est manifeste que les premières mesures d'optimisation prises en 2021 et prolongées en 2022 commencent à porter leurs fruits, puisque le déficit estimé est inférieur de près d'un million d'euros à celui qui avait été calculé dans le cadre de l'établissement du budget 2021 initial.

C. CONCLUSION

En dépit des difficultés évoquées, le résultat consolidé prévisionnel de l'intercommunale reste à l'équilibre.

L'effort devra être soutenu tout au long des prochaines années, des difficultés structurelles telles la pénurie de personnel infirmier, les contraintes liées au Covid, le sous-financement IF-IC ou du fonctionnement de structures non hospitalières comme les crèches..., n'étant sans doute pas appelées à disparaître à court ou moyen terme.

Dans cette perspective, l'accélération des travaux de consolidation du réseau hospitalier HELORA, devant conduire à une meilleure utilisation des moyens par une rationalisation de l'offre, à la réalisation de synergies génératrices d'économies, au maintien d'une permanence médicale bien structurée..., reste plus que jamais une priorité.

5.5. LES STATISTIQUES D'ACTIVITÉ ET D'OCCUPATION SITE DU CHU AMBROISE PARÉ

I. NOMBRE DE JOURN. HOSPIT.	DONNÉES			PROJECTIONS			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CHIRURGIE	33.022	30.720	19.531	27.034	30.720	30.720	31.334
MÉDECINE	32.676	32.468	32.065	28.572	32.468	32.468	33.117
GÉRIATRIE	23.674	24.436	17.148	21.504	24.436	24.436	24.925
SOINS INTENSIFS	3.674	3.656	3.714	3.217	3.656	3.656	3.729
PÉDIATRIE	4.249	3.574	2.501	3.145	3.574	3.574	3.645
MATERNITÉ	5.646	5.611	5.037	4.938	5.611	5.611	5.723
NEURO-PSYCHIATRIE (INDEX A)	8.396	9.005	4.760	7.924	9.005	9.005	9.185
SP PALLIATIF	1.709	1.834	1.499	1.614	1.834	1.834	1.871
SP CHRONIQUE	10.828	11.491	9.417	10.112	11.491	11.491	11.721
Total	123.874	122.795	95.672	108.060	122.795	122.795	125.251

II. TAUX D'OCCUPATION (sur base des lits agréés)	DONNÉES			PROJECTIONS			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CHIRURGIE	86%	80%	51%	71%	80%	80%	82%
MÉDECINE	89%	88%	87%	78%	88%	88%	90%
GÉRIATRIE	88%	90%	63%	80%	90%	90%	92%
SOINS INTENSIFS	84%	83%	85%	73%	83%	83%	85%
PÉDIATRIE	43%	36%	25%	32%	36%	36%	37%
MATERNITÉ	77%	77%	69%	68%	77%	77%	78%
NEURO-PSYCHIATRIE (INDEX A)	77%	82%	43%	72%	82%	82%	84%
SP PALLIATIF	78%	84%	68%	74%	84%	84%	85%
SP CHRONIQUE	74%	79%	65%	69%	79%	79%	80%

III. DURÉE DE SÉJOUR	DONNÉES			PROJECTIONS			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CHIRURGIE	4,10	4,09	3,59	3,77	3,86	3,86	3,86
MÉDECINE	5,43	5,05	6,73	5,31	5,43	5,43	5,43
GÉRIATRIE	19,96	20,57	20,71	20,11	20,57	20,57	20,57
SOINS INTENSIFS	7,07	6,43	8,14	6,28	6,43	6,43	6,43
PÉDIATRIE	2,69	2,97	2,98	2,90	2,97	2,97	2,97
MATERNITÉ	3,64	3,73	3,45	3,65	3,73	3,73	3,73
NEURO-PSYCHIATRIE (INDEX A)	21,26	22,34	17,96	21,85	22,34	22,34	22,34
SP PALLIATIF	20,11	20,61	20,82	20,15	20,61	20,61	20,61
SP CHRONIQUE	31,85	31,83	30,57	31,12	31,83	31,83	31,83

IV. NOMBRE D'ADMISSIONS	DONNÉES			PROJECTIONS			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CHIRURGIE	7.612	7.514	5.152	6.763	7.514	7.514	7.664
MÉDECINE	5.561	5.537	4.486	4.983	5.537	5.537	5.648
GÉRIATRIE	1.186	1.188	828	1.069	1.188	1.188	1.212
C + D	903	891	564	802	891	891	909
SOINS INTENSIFS	520	569	456	512	569	569	580
PÉDIATRIE	1.578	1.203	840	1.083	1.203	1.203	1.227
MATERNITÉ	1.553	1.503	1.459	1.353	1.503	1.503	1.533
NEURO-PSYCHIATRIE (INDEX A)	395	403	265	363	403	403	411
SP PALLIATIF	85	89	72	80	89	89	91
SP CHRONIQUE	340	361	308	325	361	361	368
Total	19.733	19.258	14.430	17.332	19.258	19.258	19.643



V. NOMBRE DE CONSULTATIONS	DONNÉES			PROJECTIONS			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ANESTHÉSIOLOGIE	7.849	7.561	4.671	7.410	7.712	7.863	8.015
CARDIOLOGIE	10.969	12.068	10.284	11.827	12.309	12.551	12.792
CHIRURGIE ABDOMINALE	12.256	12.036	8.566	11.795	12.277	12.517	12.758
CHIRURGIE PLASTIQUE	3.825	3.860	2.875	3.783	3.937	4.014	4.092
DERMATOLOGIE	12.297	13.001	10.964	12.741	13.261	13.521	13.781
URGENCES	55.120	60.384	45.638	59.176	61.592	62.799	64.007
GASTRO-ENTÉROLOGIE	9.801	9.893	8.085	9.695	10.091	10.289	10.487
GYNÉCOLOGIE-OBSTÉTRIQUE	33.785	34.280	27.932	33.594	34.966	35.651	36.337
MÉDECINE INTERNE	24.084	26.203	24.652	25.679	26.727	27.251	27.775
NEUROCHIRURGIE	2.605	2.408	1.741	2.360	2.456	2.504	2.552
NEUROLOGIE	11.748	10.812	9.277	10.596	11.028	11.244	11.461
ORL	10.636	11.668	9.701	11.435	11.901	12.135	12.368
OPHTALMOLOGIE	11.978	14.887	15.762	14.589	15.185	15.482	15.780
CHIRURGIE ORTHOPÉDIQUE	38.146	37.682	26.832	36.928	38.436	39.189	39.943
PÉDIATRIE	27.324	28.499	18.327	27.929	29.069	29.639	30.209
PNEUMOLOGIE	8.472	8.953	6.201	8.774	9.132	9.311	9.490
PSYCHIATRIE	9.304	10.754	11.364	10.539	10.969	11.184	11.399
RHUMATOLOGIE-REVALIDATION	9.540	9.112	7.549	8.930	9.294	9.476	9.659
STOMATOLOGIE	10.661	9.931	7.760	9.732	10.130	10.328	10.527
UROLOGIE	6.960	8.380	6.685	8.212	8.548	8.715	8.883
CENTRE DE MÉDECINE SPORTIVE	3.534	2.896	1.663	2.838	2.954	3.012	3.070
DIVERS	4.451	2.828	2.003	2.771	2.885	2.941	2.998
Total	325.345	338.096	268.532	331.334	344.858	351.620	358.382

5.6. LES STATISTIQUES D'ACTIVITÉ ET D'OCCUPATION SITE DU CHP CHÊNE AUX HAIES

I. EVOLUTION DES JOURNÉES PAR INDICE ET PAR ANNÉE	DONNÉES			PROJECTIONS			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
A	58.337	62.988	55.069	61.000	61.000	61.000	61.000
a	11.778	11.660	10.636	11.650	11.650	11.650	11.650
T	0	0	0	0	0	0	0
t	3.736	3.348	2.360	3.350	3.350	3.350	3.350
DÉFENSE SOCIALE	14.104	14.166	16.409	14.150	14.150	14.150	14.150
k	1.641	1.623	1.661	1.650	1.650	1.650	1.650
Total	89.596	93.785	86.135	91.800	91.800	91.800	91.800

MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUES	21.203	21.142	20.932	21.500	22.200	22.200	22.200
--------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

II. CONSULTATIONS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total	6.614	6.947	4.548	6.300	6.300	6.300	6.300





CONCLUSION

Nous avons déterminé collectivement les seize axes directeurs qui permettront au CHUPMB, au cours des prochaines années, de continuer à accomplir sa mission et à poursuivre sa vision dans un environnement en forte mutation.

Parmi ces seize axes, au moins trois sont de nature à **transformer très significativement notre institution** :

- s'engager résolument pour un projet médical de réseau ;
- utiliser l'accréditation pour sécuriser nos processus ;
- progresser vers un écosystème de santé rassemblant divers partenaires.

Le véritable travail, qui a d'ailleurs déjà commencé, ne consiste pas à formuler ces axes dans un document tel que celui-ci, mais bien à les transformer en projets opérationnels et en actions concrètes.

Nous savons pouvoir compter, pour ce faire, sur des partenaires fiables et des équipes extraordinaires.





NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



NOTES

A series of horizontal dotted lines for taking notes.





CHUPMB,
nous vous soignons avec le coeur



Rejoignez-nous sur les réseaux sociaux

-  Facebook : CHU Ambroise Paré
-  Linked In : CHU Ambroise Paré, Mons
-  Twitter : @chuambroisepare
-  Instagram : chu_ambroise_pare
-  Youtube : CHUPMB