



Interhospitalière Régionale des Infrastructures de Soins  
Association régie par la loi du 8 juillet 1976

Interhospitalenkoepel van de Regio voor Infrastructurele Samenwerking  
Vereniging onderworpen aan de wet van 8 juli 1976

Rue Dejoncker 46 ● 1060 Bruxelles  
Dejonckerstraat 46 ● 1060 Brussel  
Tel.: 02/543 78 11 ● Fax : 02/543 78 43  
[iris@iris-hopitaux.be](mailto:iris@iris-hopitaux.be)  
[iris@iris-ziekenhuizen.be](mailto:iris@iris-ziekenhuizen.be)

# Rapport annuel d'activité d'iris-Faïtière 2017

Assemblée générale statutaire

27/06/2018



# TABLE DES MATIERES

<b>Contexte général</b> .....	<b>4</b>
<b>Gestion iris-Faîtière</b> .....	<b>5</b>
L'équipe de la cellule iris-Faîtière.....	5
Organigramme iris-Faîtière.....	6
Les commissaires iris-Faîtière auprès des associations locales .....	6
Les Collèges et Comités.....	7
<b>Volet Gouvernance</b> .....	<b>8</b>
L'Assemblée générale et le Conseil d'administration.....	8
Le Bureau du Conseil d'administration .....	9
Le Comité stratégique.....	9
Les commissaires du Collège réuni de la Commission Communautaire Commune.....	9
Le commissaire régional.....	9
Le réviseur d'entreprise .....	9
L'audit interne .....	9
Présences et rémunérations des mandataires publics .....	10
Contrôle des associations.....	10
Gouvernance des associations locales.....	11
<b>Volet Représentation</b> .....	<b>12</b>
Niveau régional .....	12
Niveau fédéral.....	13
Niveau international .....	13
<b>Volet Stratégie</b> .....	<b>14</b>
Plan stratégique 2015-2018 .....	14
Réseaux hospitaliers .....	16
Comité stratégique.....	17
<b>Volet Médical</b> .....	<b>17</b>
LHUB-ULB .....	17
RMN .....	22
Pet scan .....	22
Santé mentale .....	22
Collège des Directions médicales.....	22
<b>Volet Infirmier</b> .....	<b>23</b>
Journée d'étude .....	23
Attractivité, fidélisation et pénurie infirmières.....	23
Collège des Directions infirmières.....	23
<b>Volet Ressources Humaines</b> .....	<b>24</b>
iris-Academy .....	24
iris-Translate.....	26
Négociations syndicales.....	26
Collège RH .....	27
<b>Volet Informatique</b> .....	<b>28</b>

Datawarehouse .....	28
Géo-localisation/Cartographie.....	29
Gestion électronique des documents.....	29
<b>Volet iris-Achats.....</b>	<b>30</b>
2002-2017.....	30
Comités iris-Achats .....	30
<b>Volet iris-Recherche .....</b>	<b>32</b>
Appel à projets 2017 .....	32
Conseil d'administration iris-Recherche.....	32
<b>Volet Coordination sociale .....</b>	<b>33</b>
Convention de Mission Déléguée des CPAS .....	33
SINCRHO .....	33
Collège Tar-Fac.....	33
<b>Volet Immobilier.....</b>	<b>35</b>
CHU Saint-Pierre.....	35
Institut Jules Bordet .....	36
CHU Brugmann.....	37
HUDERF.....	40
Hôpitaux Iris Sud.....	41
<b>Volet Communication.....</b>	<b>44</b>
Newsletter iris&you .....	44
Site web.....	44
Groupe com.....	44
<b>Volet Administratif et Juridique.....</b>	<b>45</b>
Dossiers administratifs .....	45
Appuis juridiques .....	46
Collège Juridique.....	46
<b>Volet Financier .....</b>	<b>47</b>
Interventions financières de la Région de Bruxelles-Capitale.....	47
Convention de financement des déficits hospitaliers de la Ville de Bruxelles.....	48
Commissaire spécial auprès de l'HUDERF.....	48
Évolution des principaux indicateurs financiers et d'activité.....	49
Collège Finances .....	52
<b>Les comptes annuels d'iris-Faîtière .....</b>	<b>53</b>
Comptes d'iris-Faîtière au 31 décembre 2017.....	53
Rapport du Réviseur aux comptes.....	56
<b>Rapport des Commissaires du Collège réuni.....</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>58</b>

## CONTEXTE GÉNÉRAL

---

L'année 2017 a été marquée par les effets des mesures d'économies fédérales adoptées en octobre 2016. Pour le réseau iris, l'impact représente une perte annuelle de recettes de quelques 13 millions €. Dans ces conditions, atteindre l'équilibre financier a été particulièrement difficile et ce n'est que grâce à des recettes exceptionnelles afférentes à des années antérieures (recalcul de BMF a posteriori par le SPF Santé publique) que le résultat consolidé du réseau est resté sous contrôle en 2017.

Courant 2017, ont aussi été confirmées d'autres mesures touchant au financement, telles que la mise en place des forfaits d'honoraires pour les soins hospitaliers de basse variabilité (qui démarreront début 2019), la fermeture de plusieurs RMN au sein du réseau iris (courant 2017) et le moratoire sur les reconversions de lits (depuis janvier 2017). De cette pression constante sur les financements découle une pression constante sur l'organisation des hôpitaux et sur nos personnels.

Le défi des prochaines années portera donc sur la stratégie qu'adoptera le réseau afin de gérer cette pression et de maintenir une bonne qualité du travail et de l'ambiance de travail au sein de nos institutions. Les accords sociaux fédéraux, adoptés fin 2017, apportent une réflexion dans ce domaine, qui visent à la fois une plus grande flexibilité du travail (et une application de la loi Peeters en la matière) et un investissement des employeurs dans le bien-être au travail et dans la gestion de la charge psycho-sociale des travailleurs. Ces deux chantiers constituent une priorité pour la Faïtière d'ici 2020. Une Task Force a d'ailleurs été créée fin 2017 pour s'atteler aux nombreux sujets inclus dans ces deux chantiers.

En 2017, les travaux relatifs à la réforme du paysage hospitalier et la mise en place des Réseaux Hospitaliers Cliniques Locorégionaux se sont poursuivis. La Conférence Inter-Ministérielle Santé s'est à plusieurs reprises réunie, précisant les contours du projet de loi. Pour Bruxelles, une avancée importante a été acquise, celle du décloisonnement des réseaux par rapport aux frontières des territoires régionaux. Une difficulté demeure, liée à la densité de population et d'institutions hospitalières en région bruxelloise, qui pose la question du nombre de réseaux et de leur chevauchement, notamment pour la réalisation des missions de soins locorégionaux.

Enfin, l'année échuë a été l'occasion de travailler sur la gouvernance des institutions du réseau. Le travail se poursuit, mais on peut déjà acter en 2017 la réforme des rémunérations des mandataires publics siégeant au sein des organes du réseau et la décision de créer un dispositif d'audit interne du réseau.

# GESTION IRIS-FAÎTIÈRE

## L'ÉQUIPE DE LA CELLULE IRIS-FAÎTIÈRE

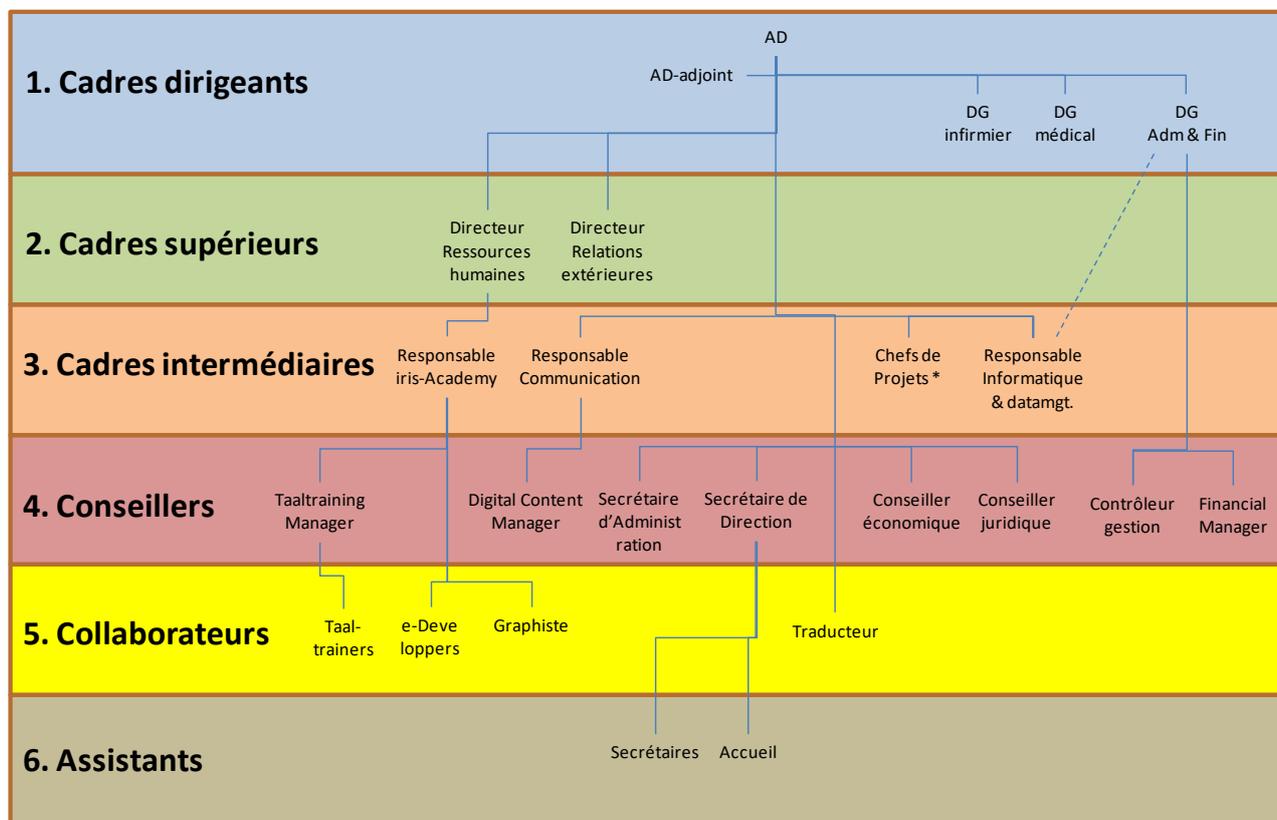
Composition au 31 décembre 2017 :

Nancy ABBELOOS	Conseiller économique
Isabelle ANTONIO	Secrétaire d'administration
Eva BAELDE	Développeur e-learning
Laure BOUCHONVILLE	Secrétaire
André COCLE	Directeur Relations extérieures
Daniel DE BRABANDERE	Contrôleur de gestion
Valérie DE GROOTE	Secrétaire RH
Raïssa DHONDT	Taaltrainer
Charlotte DUPUIS	Conseiller juridique
Michel GOVAERTS	Directeur général administratif et financier
Caroline HOMMEZ	Digital Content Manager
Kathleen HEYLENBOSCH	Taaltrainer
Katrin HERTOGS	Taaltrainer
Freddy IEMANTS	Directeur RH
Lien JANSEN	Coordinatrice Taaltrainers
Liudmila MALTSEVA	Graphiste e-learning
Mireille MEUNIER	Accueil
Stefanie PEETERS	Taaltrainer
Anna PERNA	Secrétaire de direction
Hamid RAZMARA	Responsable informatique & Datamanager
Michiel RENIER	Coordinateur Développement e-learning
Dirk THIELENS	Administrateur délégué-adjoint
Christian VANDERCAM	Gestionnaire financier
Angélique VAN LAERE	Traductrice
Céline VAN RAEMDONCK	Team-Support iris-Academy
Josefien VOETS	Taaltrainer
Etienne WÉRY	Administrateur délégué
Valérie WITTMANN	Gestionnaire projet PHUB

ETP Budget	2016	2017	VTE Begroting
Personnel interne	15,5	16,2	Personnel interne
Personnel refacturé	3,8	2,8	Personnel refacturé
<b>Sous-total Missions statutaires</b>	<b>19,3</b>	<b>19,0</b>	<b>Sous-total Missions statutaires</b>
Personnel Taaltraining	5,9	6,0	Personneel Taaltraining
Personnel e-Learning	2,4	3,5	Personneel e-Learning
Personnel Omega-T	0,5	0,5	Personneet Omega-T
<b>Sous-total iris-Academy</b>	<b>8,8</b>	<b>10,0</b>	<b>Sous-total iris-Academy</b>
<b>TOTAL ETP iris-Faîtière</b>	<b>28,1</b>	<b>29,0</b>	<b>TOTAAL VTE iris-Koepel</b>

## ORGANIGRAMME IRIS-FAÏTIÈRE

Situation au 31 décembre 2017 :



\* Conseiller ou Cadre intermédiaire selon les cas

## LES COMMISSAIRES IRIS-FAÏTIÈRE AUPRÈS DES ASSOCIATIONS LOCALES

En vertu de l'article 135 novies de la Loi organique des CPAS, l'association faïtière désigne des commissaires pour siéger au sein des organes de gestion des associations locales, dans le cadre du respect des décisions prises par iris-Faïtière.

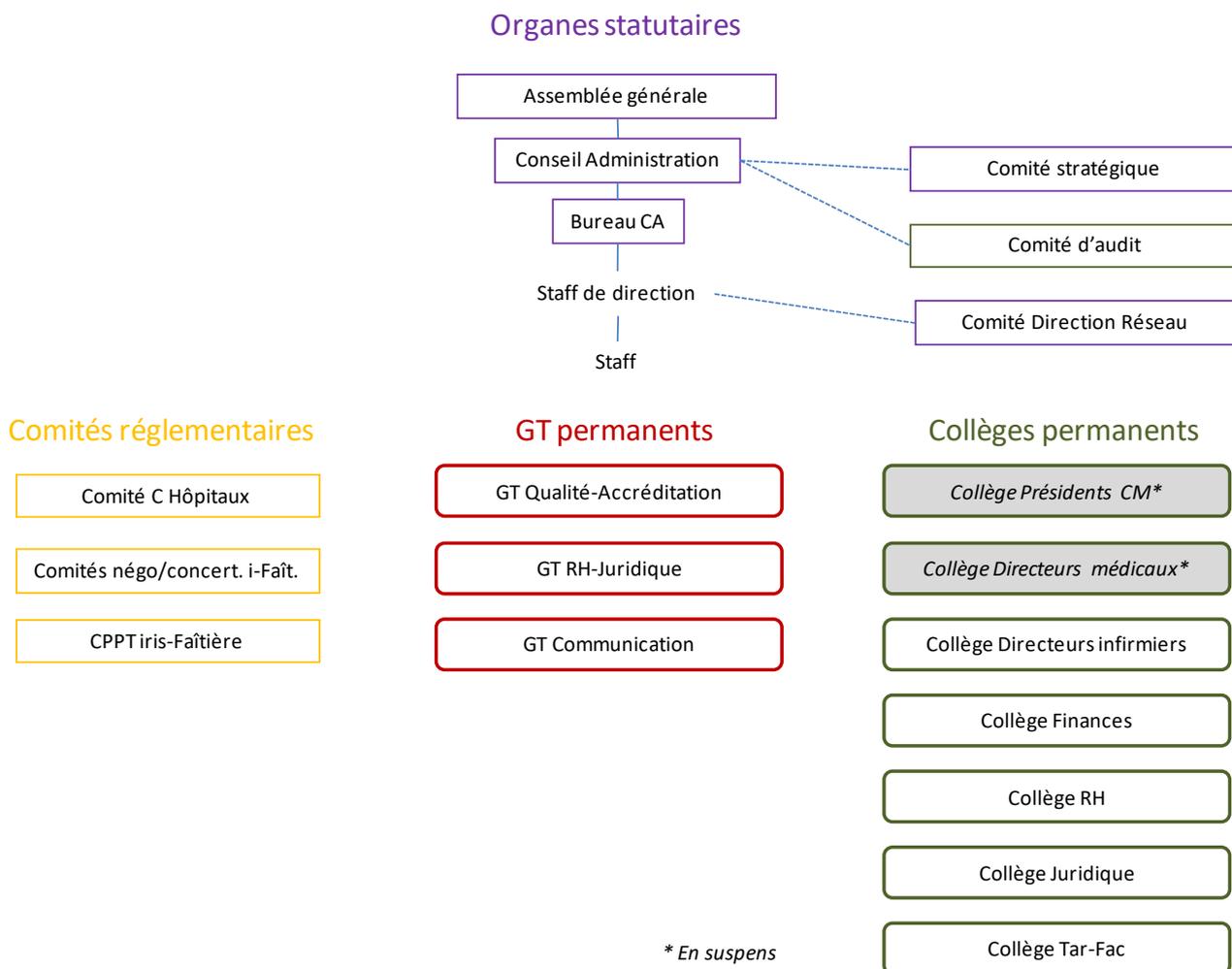
Situation au 31 décembre 2017 :

	<b>Commissaires en titre</b>	<b>Commissaires suppléants</b>
<b>CHU Brugmann</b>	Michel GOVAERTS	André COCLE
<b>CHU Saint-Pierre</b>	Michel GOVAERTS	Charlotte DUPUIS
<b>CHU Bruxelles</b>	Charlotte DUPUIS	Nancy ABBELOOS
<b>Hôpitaux iris Sud</b>	Dirk THIELENS	André COCLE
<b>Hudorf</b>	Michel GOVAERTS	André COCLE
<b>Institut Jules Bordet</b>	Michel GOVAERTS	Charlotte DUPUIS
<b>iris-Achats</b>	André COCLE	Dirk THIELENS

Dans un souci de continuité de leur mission, les commissaires en titre et commissaires suppléants assistent ensemble aux réunions des organes de gestion des associations.

## LES COLLÈGES ET COMITÉS

Outre les groupes de travail ponctuels, créés sur base d'un sujet ou d'un dossier précis, une série de Collèges et Comités fonctionnent de manière permanente dans le cadre de la gestion d'iris-Faïtière et de la coordination du réseau iris



## VOLET GOUVERNANCE

### L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition au 31 décembre 2017

#### Assemblée générale : 43 + 4

<p><b>Le président :</b> Mr. Renaud WITMEUR  <b>Les 4 vice-présidents :</b>          Mr. Sven BOUSSET (démissionnaire)          Mme Laure-Mélanie DEFECHE          Mme Isabelle EMMERY          Mr. Jacques OBERWOITS</p>
<p>Mr. Jean-Marie AMAND          Mr. Olivier AUVRAY          Dr. Jean ALEXIOU          Mr. Michel BARNSTIJN          Mme Clémentine BARZIN          Dr. Alain BAULER          Mr. Elie COGAN          Mr. Simon COLLIGNON          Mme Loraine de FIERLANT          Mme Raquel D'HAESE LEAL          Mr. Ibrahim DOMNEZ          Mr. Rodolphe D'UDEKEM d'ACOZ          Mr Waut ES          Mme Filiz GULES          Mr. Isidore HALBERTHAL          Mme Delphine HOUBA          Mme Caroline LAPORTE          Mr. Bart LEMMENS (démissionnaire)          Mme Micheline LOIJENS          Mme Denise MALAMBA KIFAYA          Mme Cathy MARCUS          Mr. Yvan MAYEUR (démissionnaire)          Mme Mounia MEJBAR (démissionnaire)          Dr. Vincent NINANE          Mr. Marc NOPPEN          Mme Josiane PARDONGE          Mme Pascale PERAITA (démissionnaire)          Mr. Christophe POURTOIS (démissionnaire)          Mme Saliha RAISS          Mme Alexandra ROOS          Mr. Henri SIMONS          Mr. Jean SPINETTE          Dr. Sylvie TENOUTASSE          Mr. Achille-Junior VANDYCK          Mme Céline VIVIER          Mr. Laurent VLEMINCKX          Mr. Frédéric WAUCQUEZ          Dr. Pierre WAUTHY          Mr. Khalid ZIAN  <b>+ 4 représentants des communes non hospitalières</b></p>
<p>Suppléants*          Mr. Yvon ENGLERT          Mr. Dirk VERBEELEN</p>

#### Invités :

Mr. Robert TOLLET  
 Mme Frédérique RIES

#### Conseil d'administration : 32 + 4

<p><b>Le président :</b> Mr. Renaud WITMEUR  <b>Les 4 vice-présidents :</b>          Mr. Sven BOUSSET (démissionnaire)          Mme Laure-Mélanie DEFECHE          Mme Isabelle EMMERY          Mr. Jacques OBERWOITS</p>
<p>Dr. Jean ALEXIOU</p> <p>Dr. Alain BAULER          Mr. Elie COGAN*          Mr. Simon COLLIGNON          Mme Loraine de FIERLANT</p> <p>Mr. Ibrahim DOMNEZ          Mr. Rodolphe D'UDEKEM d'ACOZ          Mr Waut ES          Mme Filiz GULES          Mr. Isidore HALBERTHAL          Mme Delphine HOUBA          Mme Caroline LAPORTE          Mr. Bart LEMMENS (démissionnaire)          Mme Micheline LOIJENS</p> <p>M. Yvan MAYEUR (démissionnaire)          Mme Mounia MEJBAR (démissionnaire)          Dr. Vincent NINANE          Mr. Marc NOPPEN*</p> <p>Mme Pascale PEREITA (démissionnaire)          Mr Christophe POURTOIS (démissionnaire)          Mme Saliha RAISS          Mme Alexandra ROOS</p> <p>Mr. Jean SPINETTE          Dr. Sylvie TENOUTASSE          Mr. Achille-Junior VANDYCK</p> <p>Mr. Laurent VLEMINCKX          Mr. Frédéric WAUCQUEZ          Dr. Pierre WAUTHY          Mr. Khalid ZIAN  <b>+ 4 représentants des communes non hospitalières</b></p>
<p>Suppléants*          Mr. Yvon ENGLERT          Mr. Dirk VERBEELEN</p>

#### Invités :

Mr. Robert TOLLET  
 Mme Frédérique RIES

## **LE BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

En application des statuts de l'Association faîtière iris, le Bureau du Conseil d'administration est composé du président, de quatre vice-présidents et de l'administrateur délégué.

Y siègent également avec voix consultative les commissaires du Collège réuni, le commissaire régional, l'administrateur délégué-adjoint et le directeur général administratif et financier.

## **LE COMITÉ STRATÉGIQUE**

Conformément aux statuts de l'Association faîtière iris, le Comité stratégique est constitué des six membres du Bureau du Conseil d'administration et des personnes suivantes (situation au 31 décembre 2017) :

Elie COGAN	ULB
Ibrahim DOMNEZ	Région Bruxelles-Capitale
Isidore HALBERTHAL	HIS
Mounia MEJBAR	Hudarf
Marc NOPPEN	VUB
Christophe POURTOIS	CHU Brugmann
Saliha RAISS	Région Bruxelles-Capitale
Frédérique RIES	CHU Saint-Pierre
Robert TOLLET	I. Bordet

*+ 1 représentant des communes non-hospitalières issu du Conseil d'administration*

## **LES COMMISSAIRES DU COLLÈGE RÉUNI DE LA COMMISSION COMMUNAUTAIRE COMMUNE**

En application de l'Ordonnance du 22 décembre 1995, les deux Commissaires du Collège réuni, Madame Ethel SAVELKOUL et Monsieur Laurent HACKEN assistent avec voix consultative à toutes les réunions des organes de gestion de l'Association faîtière – reprises ci-dessus – dans le cadre de la tutelle prévue par ladite Ordonnance.

## **LE COMMISSAIRE RÉGIONAL**

Madame Martine BOCQUET est Commissaire régional chargé du suivi du contrôle budgétaire et assiste également avec voix consultative à toutes les réunions des organes de gestion de l'Association faîtière.

## **LE RÉVISEUR D'ENTREPRISE**

Monsieur J. MOUHIB assure le révisorat des comptes 2017 de l'Association iris-Faîtière.

## **L'AUDIT INTERNE**

En 2017, la Faîtière a proposé de mettre en place un dispositif d'audit interne pour tout le réseau iris. La proposition a été approuvée par le CA d'iris-Faîtière en novembre et est soumise à l'approbation de tous les CA des associations du réseau en 2018. Elle prévoit notamment la création d'un Comité d'audit unique et d'une cellule unique chargée des missions d'audit interne pour toutes les associations du réseau.

## **PRÉSENCES ET RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES PUBLICS**

Un nouveau régime de rémunération des mandataires publics a été adopté le 30 août 2017 pour l'association faîtière. Ce régime a été réformé le 29 novembre 2017 et élargi à toutes les associations du réseau en décembre, sur la base de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 7 septembre 2017 portant exécution de l'article 5 de l'ordonnance du 12 janvier 2006 relative à la transparence des rémunérations et avantages des mandataires publics bruxellois.

Par ailleurs, l'ordonnance conjointe à la Région de Bruxelles-Capitale et à la Commission communautaire commune sur la transparence des rémunérations et avantages des mandataires publics bruxellois du 14 décembre 2017 requière d'établir un rapport annuel spécifique (repris en annexe).

## **CONTRÔLE DES ASSOCIATIONS**

### ***CIRCULAIRES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL DU RÉSEAU IRIS***

CA du 26/04/2017 – Circulaire sur l'application des conventions relatives aux missions d'intérêt général (SIEG)

CA du 31/05/2017 – Circulaire relative à la procédure de recensement et de suivi des conventions hospitalières.

CA du 30/08/2017 – Circulaire générale sur le contrôle des Associations locales du réseau iris.

CA du 25/10/2017 – Circulaire budgétaire (10/17) – Exercice 2018.

### ***BUDGETS DES ASSOCIATIONS***

CA du 25/01/2017 – CHU Brugmann – Budget d'investissements 2017.

CA du 22/02/2017 – CHU Bruxelles – Budget 2017.

CA du 22/02/2017 – CHU Bruxelles - Budget d'investissements 2017.

CA du 29/03/2017 – HIS – Budget 2017.

CA du 26/04/2017 – HIS - Budget d'investissements 2017.

CA du 26/04/2017 – CHUStP – Budget d'investissements 2017.

CA du 26/04/2017 – CHUStP – Budget d'exploitation 2017.

CA du 20/12/2017 - CHUStP - Budget d'investissements 2018.

### ***CONTRÔLES D'ACTIVITÉ MENSUELS ET TRIMESTRIELS***

CA du 25/01/2017 - hôpitaux - CAM 12/16.

CA du 22/02/2017 - hôpitaux - CAM 01/17.

CA du 29/03/2017 – hôpitaux – CAM 02/17.

CA du 26/04/2017 - hôpitaux - CAM 03/17.

CA du 31/05/2017 - hôpitaux - CAM 04/17.

CA du 31/05/2017 - iris-Achats – Rapport d'activités 01/17.

CA du 28/06/2017 – CAT 01/17 – IJB – CHUBrg – CHUStP – Huderf et HIS.

CA du 28/06/2017 - hôpitaux – CAM 05/17.

CA du 30/08/2017 - hôpitaux – CAM 07/17.

CA du 27/09/2017 - hôpitaux - CAM 08/17.

CA du 27/09/2017 - CAT 02/17 - CHUStP - HIS - Huderf - CHUBrg et IJB.

CA du 27/09/2017 - iris-Achats - Rapport d'activité 02/17.

CA du 25/10/2017 - hôpitaux - CAM 09/17.

CA du 29/11/2017 - iris-Achats - Rapport d'activité 03/17.

CA du 29/11/2017 – hôpitaux – CAM 10/17.

CA du 20/12/2017 – CAT 03/17 - IJB – CHUStP – CHUBrg – HIS.

### **RAPPORTS ANNUELS**

CA du 28/06/2017 - iris-Faïtière - Rapport annuel d'activité 2016 et arrêt des comptes 2016

CA du 28/06/2017 - iris-Achats - Rapport annuel d'activité 2016 et arrêt des comptes 2016

CA du 28/06/2017 - Comptes 2016 des hôpitaux - Rapport aux communes.

### **DÉSIGNATION DE COMMISSAIRE SPÉCIAL**

CA du 27/09/2017 : Mission confiée à Michel GOVAERTS auprès de l'HUDERF.

### **DÉSIGNATION DE DIRECTEUR GÉNÉRAL**

CA du 29/11/2017 : Désignation de Monsieur Dirk Thielens au poste de Directeur général ad interim, en remplacement de Madame Patrice Buyck, démissionnaire, jusqu'à désignation par le Conseil d'administration du CHU Saint-Pierre d'un nouveau Directeur général.

### **GOVERNANCE DES ASSOCIATIONS LOCALES**

Au 31 décembre 2017

<b>Associations</b>	<b>Président et Vice-Présidents CA</b>	<b>Directeur général</b>
Institut Jules Bordet	Robert TOLLET (Président) Rita GLINEUR (Vice-Présidente)	Stéphane RILLAERTS
CHU Brugmann Site Horta Site Reine Astrid Site Brien	Delphine HOUBA (Présidente) Filiz GÜLES (Vice-Présidente) Renaud WITMEUR (Vice-Président)	Francis DE DREE
Hudorf	Mounia MEJBAR (Présidente) Julie FISZMAN (Vice-Présidente)	Bruno DE MEUE
Hôpitaux Iris Sud Site Baron Lambert Site Bracops Site Etterbeek-Ixelles Site Molière Longchamp	Isidore HALBERTHAL (Président) Fabienne MIROIR (Vice-Présidente) Hassan CHEGDANI (Vice-Président) Josiane PARDONGE (Vice-Présidente)	Catherine GOLDBERG
CHU Saint-Pierre Site Saint-Pierre Site César de Paepe	Frédérique RIES (Présidente) Geoffrey COOMANS de BRACHENE (Vice-Président)	Dirk THIELENS (a.i.)
CHU Bruxelles	Philippe CLOSE (Président) Jacques OBERWOITS (vice-Président)	Michel GOVAERTS
LHUB-ULB	Michel GOVAERTS (Président)	Jacques VANDERLINDEN
iris-Achats	Renaud WITMEUR (Président)	Ioan STEFOS
iris-Recherche	Georges CASIMIR (Président)	-

## VOLET REPRÉSENTATION

---

### NIVEAU RÉGIONAL

#### ***CONSEIL CONSULTATIF DE LA SANTÉ ET DE L'AIDE AUX PERSONNES***

Commission de la Santé – section hôpitaux : le réseau iris y compte depuis 2010 huit représentants, dont 4 effectifs et 4 suppléants. Les mandats ont été actualisés en 2017.

#### ***IRISNET***

Depuis juillet 2012, la scrl IRISnet (Interactive Regional Information & Service Network) a été constituée sous la forme d'un partenariat public-privé avec l'opérateur télécom Mobistar, le Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB) et de nombreux associés publics communaux et régionaux. Elle a pour but de gérer le réseau de communications électroniques entre les institutions de la Région, principalement les institutions publiques. Elle succède à l'association momentanée créée en 2000.

En 2017, l'association Faïtière, en tant que membre d'IRISnet, assure la représentation du réseau au sein de l'Assemblée générale de la scrl. Le Conseil d'administration d'iris-Faïtière du 27/05/2015 a désigné Monsieur Luc Tasiaux, Directeur informatique de HIS et Monsieur Marc Paron, Directeur informatique du CHU Brugmann, en tant que représentants supplémentaires du réseau iris auprès de l'Assemblée générale de la scrl IRISnet.

#### ***ABRUMET***

L'asbl Abrumet a été créée en 2005 afin de développer un projet visant à améliorer les échanges d'informations médicales des patients entre les différents prestataires de soins. Abrumet est la seule asbl, à ce jour, à réunir les hôpitaux bruxellois (privés, publics et universitaires) avec les associations de médecine générale ; la FAMGB (Fédération des Associations de Médecins Généralistes Bruxellois) et le BHAK (Brusselse Huisartsen Kring).

La collaboration de tous ces acteurs incontournables des soins de santé a mené au développement du Réseau Santé Bruxellois. Sa mission principale est de renforcer la communication entre médecins, dans un souci permanent d'améliorer la qualité des soins dispensés aux patients. Le Réseau Santé Bruxellois est un réseau de partage d'informations, qui relie tous les hôpitaux bruxellois et belges avec les médecins extra hospitaliers, et permet de répertorier certains documents médicaux des patients.

En 2017, le réseau iris est membre adhérent de l'asbl dont les réunions se tiennent à la Faïtière iris.

#### ***BRUSSELSE CONFEDERATIE SOCIAL PROFIT ONDERNEMINGEN***

En 2017, le réseau iris était représenté par un membre de l'Association faïtière qui y siège.

#### ***PLATEFORME SANTÉ MENTALE BRUXELLOISE***

En 2017, le réseau iris était représenté dans les organes de la Plateforme, dont l'Administrateur délégué est Françoise WEIL du CHU Brugmann.

## NIVEAU FÉDÉRAL

### ***CONSEIL FEDERAL DES ÉTABLISSEMENTS HOSPITALIERS***

En 2017, les deux chambres du Conseil national des établissements hospitaliers (CNEH) ont fusionné pour constituer le Conseil fédéral des établissements hospitaliers (CFEH). Le réseau iris compte plusieurs représentants au CFEH dont l'Administrateur délégué-adjoint.

### ***ORPSS (EX-ONSS-APL) – MARIBEL SOCIAL***

En 2017, le réseau iris était représenté par un membre de l'Association faïtière qui y siège.

### ***SANTHEA***

Santhea est la fédération d'employeurs d'institutions publiques et privées non confessionnelles du secteur hospitalier et des MRS en Wallonie et à Bruxelles. Elle constitue depuis 2008 une plateforme d'expertise et de représentation au service de ses membres.

En 2017, la présence du réseau iris y était assurée. L'Association faïtière compte deux membres au Conseil d'administration de Santhea et elle assure la Présidence du Conseil général des Hôpitaux de la fédération. Deux autres Directeurs hospitaliers du réseau sont membres du Conseil d'administration.

### ***ASSOCIATION BELGE DES HÔPITAUX***

L'ABH est une asbl qui a pour mission de contribuer au développement et au progrès de la science hospitalière. Elle compte, parmi ses membres, la plupart des hôpitaux belges, publics, privés et académiques. En 2017, plusieurs représentants du réseau iris sont membres de son Conseil d'administration, dont la vice-présidence. Un représentant de l'Association faïtière assure les fonctions de Secrétaire Général de l'asbl ABH.

### ***ASSOCIATION BELGE DES DIRECTEURS D'HÔPITAUX***

En 2017, le réseau iris était représenté par un membre de l'Association faïtière qui y siège.

## NIVEAU INTERNATIONAL

### ***ASSOCIATION EUROPÉENNE DES DIRECTEURS D'HÔPITAUX***

En 2017, le réseau iris était représenté par un membre de l'Association faïtière qui y siège.

### ***RÉSEAU MÈRE-ENFANT DE LA FRANCOPHONIE***

Le RMEF a été créé en février 2002 et a pour mission de soutenir le développement des meilleures pratiques au niveau des soins et de la gestion auprès de ses membres. Le Réseau Mère-Enfant de la Francophonie a son siège au CHU Ste Justine à Montréal. Le réseau iris en est un des six membres fondateurs et exerce un rôle actif dans son organisation. Aujourd'hui, le RMEF s'est agrandi et compte 19 partenaires situés sur quatre continents.

En 2017, le colloque annuel du RMEF s'est déroulé à Montréal du 19 au 23 juin, portant sur : « Les premiers mille jour de vie ». Les quatre hôpitaux concernés ont été largement représentés pendant ces 15<sup>èmes</sup> rencontres.

## VOLET STRATÉGIE

---

### PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018

Lors du Comité stratégique de novembre 2017, un état d'avancement du Plan stratégique a été présenté. En voici les principaux éléments :

#### *PROJETS MÉDICAUX ET DE SOINS*

##### **Pédiatrie :**

Le GT lancé en juin 2014 a travaillé sur la constitution d'un Département interhospitalier de pédiatrie. La présentation des fruits de la réflexion, effectuée en juillet 2017 au CDR, va plus loin et propose la création d'un réseau pédiatrique iris-Erasme. Le CDR adhère aux recommandations sur le plan médical, mais a demandé à revoir la proposition sur la gouvernance du réseau pédiatrique, notamment dans le contexte des négociations institutionnelles à venir dans le cadre des Réseaux Hospitaliers Cliniques Locorégionaux (RHCL). Les travaux se poursuivent aussi sur l'harmonisation d'une série de trajets de soins pédiatriques

##### **Cancérologie :**

Le GT lancé en juin 2014 a commencé par collecter les données issues du Registre du cancer afin de présenter un état des lieux. Sur cette base, une série de sous-groupes de travail se sont constitués par tumeur pour aborder les questions de trajets de soins, de référencement tumeurs rares et/ou complexes à Bordet, de concertations oncologiques multidisciplinaires communes, de reportings communs au registre du cancer, ...

À partir de 2016, il a été décidé de concentrer le travail sur les relations Erasme-Bordet dans le contexte du futur déménagement de ce dernier. Ce qui a amené à la création d'un groupe de travail « Plan médical du cancéropôle », qui définit la structuration des activités médicales entre les deux hôpitaux. La discussion se heurte aux questions de modèle financier entre Erasme et Bordet ; celles-ci nécessitent une orientation des autorités communales et universitaires dans les meilleurs délais.

##### **SHADI :**

Le projet SHADI (« Soins, Hospitalisations et Aides à Domicile Intégrés ») doit conduire à la création d'une structure dans le but de gérer le développement d'activités HAD à partir de nos hôpitaux. La volonté est de créer progressivement un 6<sup>ème</sup> hôpital du réseau, celui qui intervient à domicile. Celui-ci serait piloté majoritairement par les 5 autres.

Suite au désaccord en 2016 au sein du CDR, la faîtière a décidé de revoir sa méthodologie. Un chef de projet a été recruté en janvier 2017 qui a fait un point sur les différents avis des parties prenantes. Ce rapport a débouché sur la décision d'iris-Faîtière de lancer un marché public de consultance afin de développer les argumentaires économiques et médicaux et ainsi convaincre de l'intérêt d'investir dans une telle initiative. Le rapport est attendu pour 2018.

##### **Relations MRS :**

À partir de 2016 et courant 2017, l'ensemble des MRS des six communes associées au réseau iris et celles des communes de Molenbeek et de Forest ont été rencontrées pour faire le point sur le fonctionnement actuel des relations entre elles et nos hôpitaux. Sur cette base, la Faîtière a établi une trame pour les nouvelles conventions à conclure avec ces MRS, dans l'objectif d'améliorer ces relations pour toutes les parties. Cette trame, approuvée en CDR, sera négociée avec toutes ces MRS et leur CPAS en 2018.

### **Qualité & Accréditation :**

Le GT lancé en juin 2014 a démarré ses travaux par un inventaire des projets qualité existants au sein des hôpitaux iris, par une enquête interne sur la « culture sécurité » et par une réflexion sur l'établissement d'une batterie d'indicateurs qualité/sécurité.

Courant 2017, le GT a travaillé sur l'établissement de procédures sur l'identito-vigilance primaire et sur la comparaison des procédures en matière d'identito-vigilance secondaire. Il a également travaillé sur la mise en œuvre du logiciel Ennov dans les 5 hôpitaux iris et élargissement de l'utilisation au-delà des procédures qualité, pour une gestion documentaire de la majorité des processus au sein des hôpitaux iris.

### **Autres projets médicaux :**

Le GT biologie clinique est officiellement clôturé avec la création pratique du LHUB –ULB.

La plupart des autres GT a été mise à l'arrêt à la demande du Comité stratégique du PHUB. Les projets sont généralement bien avancés du point de vue médical, mais ils restent en attente d'une évaluation juridico-financière, elle-même conditionnée à des discussions plus générales entre les autorités communales et universitaires sur l'évolution des institutions, sur la représentation de chacun au sein des organes de gestion, sur la solidarité financière entre hôpitaux et, plus généralement, sur le modèle de gouvernance et de gestion des RHCL. De plus, la priorité a été donnée à la création du Cancéropôle Bordet-Erasme, vu le court délai restant avant le déménagement de l'Institut.

### ***PROJETS ACADÉMIQUES ET UNIVERSITAIRES***

Pas d'avancement notable.

### ***PROJETS SUPPORTS DE SOINS***

Ces projets sont présentés dans les autres Volets.

### ***PROJETS INSTITUTIONNELS***

#### **Mise en œuvre du CHU de Bruxelles :**

Après la mutualisation des services des Ressources Humaines et des services juridiques, l'année 2017 a été consacrée à l'établissement d'un plan directeur informatique commun, y compris la mutualisation des équipes IT entre les quatre hôpitaux de la Ville. La mise en œuvre de ce plan est suspendue à une décision des autorités quant au périmètre concerné, à savoir si l'Institut Bordet et l'Hôpital Erasme intègrent ou non ce projet de réforme et de mutualisation de leur service informatique avec Brugmann, Huderf et Saint-Pierre.

#### **Redéploiement des Hôpitaux Iris Sud :**

Avec l'aide du consultant Antarès, HIS a établi une vision et un positionnement à l'horizon 2025. Sur cette base, des négociations ont été menées en interne courant de l'année 2017 sur l'avenir et la vocation de chaque site, ainsi que sur les réorganisations nécessaires qui en découleraient et sur les objectifs médicaux à atteindre. Le fruit de ce travail sera présenté en 2018 et devrait déboucher sur la rédaction du plan d'établissement HIS et du plan financier qui en découle. Il devrait servir de base de négociations avec iris-Faïtière et le CHU Bxl quant aux collaborations, notamment médicales, à créer, réformer, modifier, ... également avec Erasme et UZ Brussel le cas échéant.

#### **Relations avec l'ULB :**

La convention d'association d'hôpitaux a été signée qui donne une structuration « juridique » du projet de Pôle Hospitalo-Universitaire de Bruxelles (PHUB), accueillant notamment la

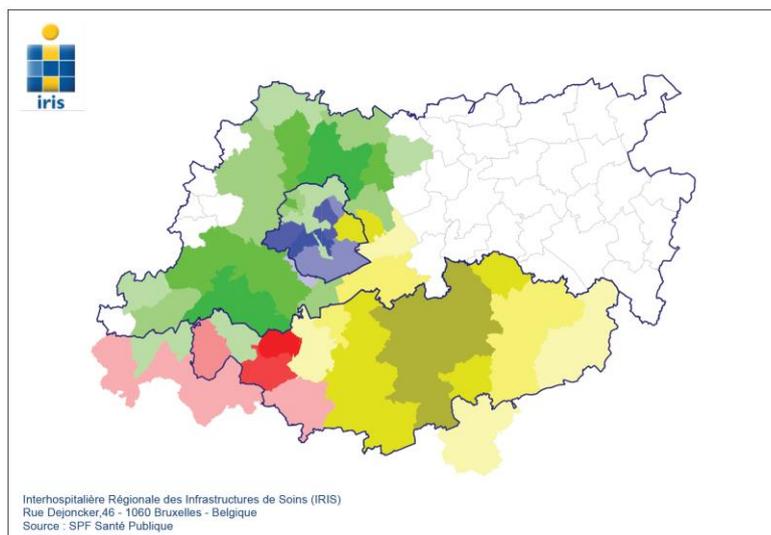
gestion du laboratoire commun LHUB-ULB. La suite est conditionnée aux résultats des négociations institutionnelles entre la Ville et l'ULB sur le modèle financier et de gouvernance Bordet-Erasme et sur les rapprochements avec les autres hôpitaux de la Ville, et de HIS, dans le cadre des futurs RHCL.

### **Relations avec les CPAS :**

Le projet de modification de la convention « Domicile de secours » a été validé au sein du CDR, du BCA et du CA d'iris-Faïtière. Sur cette base, un GT composé de représentants des hôpitaux iris et des CPAS s'est penché sur le texte de la nouvelle convention pour s'accorder sur différents éléments techniques à adapter. Le texte revu dans ce cadre a été transmis à la Fédération des 19 CPAS bruxellois pour une négociation politique qui doit se tenir en 2018.

Par ailleurs, le CIRB a annoncé la fin de la maintenance de l'application SINCRHO de communication entre hôpitaux iris et CPAS sur les éléments des enquêtes sociales et sur les factures pour les personnes bénéficiant de l'aide sociale et pour l'aide médicale urgente (AMU). La Faïtière, avec l'aide des responsables concernés au sein des hôpitaux iris, a établi la liste des fonctionnalités nécessaires pour l'application qui remplacera SINCRHO et demandé aux CPAS d'en faire de même.

## **RÉSEAUX HOSPITALIERS**



En 2017, plusieurs analyses ont été menées sur les Réseaux Hospitaliers Cliniques Locorégionaux (RHCL), créant notamment des cartes des communes couvertes par chaque RHCL et le volume de population concernée sur le territoire de la Région et des deux Brabant, selon différents scénarios de RHCL impliquant les hôpitaux mono- et bicommunautaires bruxellois.

Parmi les analyses, le CDR a également réfléchi à la manière de se préparer à la réforme et aux conséquences de la mise en place de RHCL, dont notamment une programmation plus restreinte des missions de soins spécialisées et de référence. La réflexion a porté sur le site hospitalier de proximité, le site hospitalier général, l'échelonnement des soins, l'évolution des fonctions supports aux soins, le développement de l'ambulatoire, la mise en place de plateaux médico-techniques mutualisés ou encore les fonctions de référence au sein du réseau.

La poursuite de ces réflexions est conditionnée à l'avancement du projet de loi de la Ministre Maggie De Block sur les RHCL ...

Une note commune a été établie par iris et les fédérations FHPB et CBI à destination des Ministres régionaux bruxellois et de la Ministre fédérale de la Santé. L'objectif était de communiquer une position bruxelloise unanime dans le cadre de la mise en place des réseaux hospitaliers, mettant en avant les spécificités de notre Région et de ses institutions hospitalières.

## COMITÉ STRATÉGIQUE

Le Comité s'est réuni à une seule reprise en 2017, en novembre, pour aborder les sujets suivants :

- État d'avancement du plan stratégique 2015-2018
- Mise en place d'un dispositif d'audit interne du réseau iris
- Réforme des modalités de rémunérations des mandataires publics au sein des organes de gestion du réseau iris

## VOLET MÉDICAL

En dehors des points évoqués dans le Volet Stratégie, d'autres dossiers ont été traités dans le courant de l'année passée, qui concernent l'activité médicale.

### LHUB-ULB



Le LHUB-ULB, succédant à iris-Lab, a été porté sur les fonds baptismaux en octobre 2015 par cinq hôpitaux partenaires (CHU Brugmann, CHU St Pierre, CUB Hôpital Erasme, HUDERF et Institut Jules Bordet) et visant à la mise en commun de leurs activités de biologie clinique. En décembre de la même année, le plateau central situé Porte de Hal était mis en service.

### ACTIVITÉ

Les efforts de consolidation de l'activité sur le plateau central se sont déroulés dans un contexte 'tendu' de croissance de la demande de la part de nos hôpitaux partenaires (+453.000 analyses, +2,6% vs. 2016) pour atteindre 18.200.000 analyses en 2017.

L'ensemble des secteurs d'activité du laboratoire ont été impactés par cette croissance de la demande, en particulier le secteur d'Hématologie (+135.000 analyses, +3,7%) et, dans une moindre mesure, celui de Biologie Moléculaire (+7.000 analyses, +9,9%). La croissance dans ces deux secteurs est principalement liée à la croissance d'activité en hématologie oncologique du CHU St Pierre et de l'Institut Jules Bordet (+ 9,8% et +6,1% respectivement en # de B).

FULL YEAR	Total LHUB-ULB					
	Analyses - Volumes ('000)			Analyses - # B ('000.000)		
Service	2016	2017	Δ (%)	2016	2017	Δ (%)
Chimie	11.801	12.077	2,3%	1.315	1.353	2,9%
Hématologie	3.612	3.747	3,7%	279	306	9,8%
Microbiologie	1.421	1.446	1,8%	427	425	-0,3%
Immunologie	395	402	1,7%	123	130	5,8%
Immuno-Hématologie	443	446	0,7%	109	109	-0,5%
Biologie Moléculaire	75	82	9,9%	96	102	6,1%
Total	17.747	18.200	2,6%	2.348	2.425	3,3%

L'augmentation des demandes liées à l'activité ambulatoire (+628.000 analyses, +6,5%) a été particulièrement marquée et 'absorbée' par une diminution des demandes liées à l'activité hospitalière (-175.000 analyses, -2,3%).

FULL YEAR	Total LHUB-ULB					
	Analyses - Volumes ('000)			Evolution Ambu/Hospi		
Höpital Partenaire	2016	2017	Δ (%)	2016	2017	Δ (%)
HUDERF	1.213	1.244	2,5%			
Ambulatoire	543	562	3,6%	44,7%	45,2%	0,5%
Hospitalier	671	681	1,6%	55,3%	54,8%	-0,5%
CHU Brugmann	4.729	4.669	-1,3%			
Ambulatoire	2.285	2.404	5,2%	48,3%	51,5%	3,2%
Hospitalier	2.444	2.265	-7,3%	51,7%	48,5%	-3,2%
Horta	5.942	5.913	-0,5%			
Institut Jules Bordet	1.870	2.014	7,7%			
Ambulatoire	1.117	1.241	11,1%	59,7%	61,6%	1,9%
Hospitalier	754	773	2,5%	40,3%	38,4%	-1,9%
CHU St Pierre	4.015	4.408	9,8%			
Ambulatoire	2.369	2.553	7,8%	59,0%	57,9%	-1,1%
Hospitalier	1.646	1.855	12,7%	41,0%	42,1%	1,1%
HIS	33	42	25,6%			
Porte de Hal	5.918	6.463	9,2%			
CUB Hôpital Erasme	5.886	5.824	-1,0%			
Ambulatoire*	3.296	3.477	5,5%	56,0%	59,7%	3,7%
Hospitalier*	2.590	2.347	-9,4%	44,0%	40,3%	-3,7%
<b>Total</b>	<b>17.747</b>	<b>18.200</b>	<b>2,6%</b>			
Ambulatoire	9.609	10.237	6,5%	54,1%	56,2%	2,1%
Hospitalier	8.104	7.921	-2,3%	45,7%	43,5%	-2,1%

A fin 2017, l'activité (# d'analyses) principale du laboratoire se situe en Chimie Médicale (66%), en Hématologie (21%) et en Microbiologie (8%). A noter cependant que l'activité de Microbiologie se caractérise par un 'poids du B' particulièrement important, positionnant ce secteur d'activité en deuxième position en termes de revenus.

### ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET

Pour rappel, les analyses de Chimie Médicale, de Microbiologie et de Biologie Moléculaire non consolidées sur le plateau central sont celles liées à des besoins urgents incompatibles avec la durée de transfert des échantillons sur un plateau central, à la difficulté de transport de certains échantillons, ou encore à des trajets de soins spécifiques réalisés au sein du site hospitalier.

❖ En termes de transferts d'activités.

A fin 2017, la totalité des transferts pilotes avaient été implémentés. Ces transferts pilotes recouvraient notamment les secteurs suivants, pour un volume annuel total de l'ordre d'un million d'analyses :

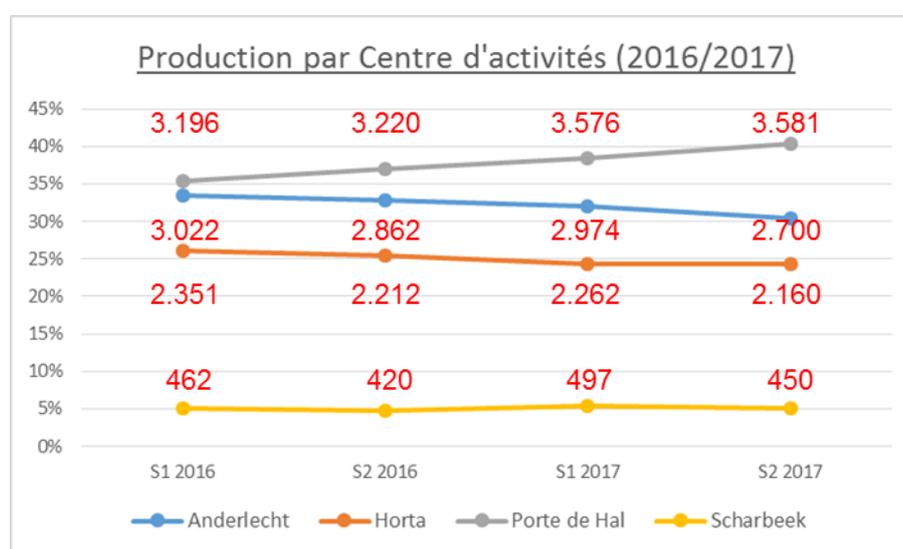
- Chimie Médicale : Hormonologie, Marqueurs tumoraux, Syndrome de Down (trisomie 21) – transferts d'Anderlecht et Horta vers le plateau central ;
- Microbiologie : Cultures Virales – transferts d'Anderlecht vers le plateau central ;
- Hématologie : Thrombophilie – transferts d'Anderlecht et Horta vers le plateau central ;
- Immunologie : RAST (allergologie) – transferts d'Anderlecht vers Horta.

Ces transferts, combinés à l'augmentation de la demande des hôpitaux partenaires situés Porte de Hal (CHU St Pierre et IJB), ont généré une augmentation de la 'production' sur le plateau central de 740.000 analyses par rapport à 2016 (+11,5%).

Concurremment, nos centres d'activités sur Horta et Anderlecht voyaient logiquement une diminution de leur 'production' de 3,1% et 3,6% respectivement.

FULL YEAR	Total LHUB-ULB					
	Analyses - Volumes ('000)			Analyses - # B ('000.000)		
Centre d'Activités	2016	2017	Δ (%)	2016	2017	Δ (%)
Horta	4.563	4.422	-3,1%	510	496	-2,8%
Schaerbeek	882	947	7,3%	71	77	8,8%
Porte de Hal	6.417	7.157	11,5%	939	1.096	16,7%
Anderlecht	5.885	5.674	-3,6%	828	756	-8,7%
Total	17.747	18.200	2,6%	2.348	2.425	3,3%

En d'autres termes, la proportion d'analyses 'produites' sur notre plateau central atteignait, sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2017, 39,3% de l'activité totale du laboratoire, pour 31,2% sur Anderlecht et 24,2% sur Horta.



Production par Centre d'activités par semestre ('000 analyses 2016/2017)

Les transferts pilotes ont permis la validation de la complexité attendue liée aux transferts d'activités, notamment en termes d'informatique, de logistique et de RH.

Par ailleurs, un certain nombre de délais dans le déploiement du 7<sup>ème</sup> étage (557) nous ont amené à reporter les transferts de la Biochimie Spéciale Manuelle en provenance d'Anderlecht, initialement prévus en 2017, au 1<sup>er</sup> semestre 2018 ;

Il a aussi été considéré essentiel pour la poursuite de l'opérationnalisation du LHUB-ULB, et notamment des transferts d'activités vers le plateau central, de résoudre un certain nombre de ces challenges en 2017.

- la consolidation des activités d'Hématologie sur notre centre d'activités d'Anderlecht à l'horizon 2022, en lieu et place du plateau central, et ce en respect de la convention d'association et de manière à anticiper sur les besoins futurs liés au déménagement de l'Institut Jules Bordet sur le campus Erasme (New Bordet). Cette décision nous a ainsi amené à suspendre les transferts d'activités en hématologie de notre centre d'activités d'Anderlecht vers le plateau central sine die ;

- la consolidation des activités d'Immunologie sur notre centre d'activités de Horta, et ce de manière à refléter l'importance de l'activité d'allergologie (en provenance principalement de l'Hôpital Universitaire des Enfants Reine Fabiola) et la nécessité clinique de pouvoir offrir des trajets de soins appropriés.

❖ Au chapitre informatique.

Il est rapidement apparu que l'infrastructure (réseaux, domaines) et l'intégration des progiciels d'informatique de laboratoire (LIS) seraient deux challenges majeurs dans l'intégration de notre centre d'activités d'Anderlecht dans l'environnement LHUB-ULB.

Si l'aspect infrastructure/réseau n'a pas progressé à ce jour (collaboration, allocation et priorisation limitées des ressources nécessaires du fait des partenaires hospitaliers), les 'incompatibilités' en termes de LIS ont été -partiellement- résolues par le développement d'un certain nombre d'interfaces Lab-2-Lab permettant une séparation entre 'hôpital demandeur' et 'site producteur' (par exemple demande émanant de l'hôpital Erasme pour un échantillon traité sur le plateau central). Ces interfaces offrent néanmoins une efficacité limitée et ne permettent pas à ce stade de transferts d'activités pour des diagnostics nécessitant des arbres de décision complexes (bactériologie).

❖ En termes de logistique.

Il a été constaté à la fois la méconnaissance et l'absence de documentation, mais surtout la criticité d'une analyse détaillée des flux d'échantillons aussi bien au sein de nos centres d'activités que lors des transferts d'échantillons entre ceux-ci –et ce principalement au niveau préanalytique (gestion de l'échantillon entre le prélèvement de celui-ci auprès du patient et le passage de celui sur la plateforme analytique). Ceci nous a amené, en collaboration avec la société de consultance Möbius, à documenter les flux existants (intra- et inter-sites) et, sur base de ceux-ci, à identifier les opportunités de simplification et de rationalisation.

Chaque type échantillon traité par secteur/ss-secteur faisant l'objet d'un flux spécifique, l'optimisation de ces flux se poursuivra bien évidemment au fur et à mesure des transferts d'activités.

❖ En matière de gestion de nos ressources humaines.

Un des objectifs du LHUB-ULB étant d'assurer aux hôpitaux associés le prix de revient le plus maîtrisé possible, et les termes de la Convention d'association étant clairs sur la volumétrie en termes de personnel [*Après la mise en production du nouveau plateau technique central situé Porte de Hal et la réorganisation des centres d'activités (=sites), l'effectif total... sera inférieur à l'effectif cumulé actuel des laboratoires associés.*], la direction du LHUB-ULB s'est engagée, dans son Plan Médical Opérationnel d'avril 2016 à réduire à terme l'effectif cumulé du laboratoire de minimum 30 ETP.

La volonté étant par ailleurs que cette réduction d'effectif s'effectue sans licenciements, mais bien soit par attrition (départs volontaires, pension, ...), soit par reconversion au sein des hôpitaux partenaires, il s'est avéré nécessaire d'entamer, en collaboration avec les hôpitaux associés et en particulier l'hôpital Erasme, une politique structurée de réduction des équipes au fil des transferts d'activités. Cette politique a donc débuté dans le cadre des transferts pilotes et la mise en place de ce programme a nécessité le recrutement, sur base intérimaire, d'un 'Chief Integration Officer' ayant pour mission (i) d'assurer une réduction à terme de l'effectif cumulé du laboratoire au travers d'une analyse détaillée et objective des besoins réels, (ii) d'accompagner les responsables de services/départements dans la sélection/identification des collaborateurs à conserver et (iii) d'intégrer les collaborateurs au sein des équipes 'recomposées'.

Les premiers effets de cette politique tardent néanmoins à se faire sentir et il y aura lieu de poursuivre agressivement dans cette voie en 2018.

Dans la continuité du Projet d'Entreprise développé fin 2016, l'année 2017 a vu la concrétisation de deux initiatives de manière à permettre à chaque membre de s'identifier au futur du laboratoire :

- ❖ le développement et le partage avec les équipes d'une Roadmap 2019, reprenant en détail les 65 jalons -transversaux pour la plupart- à implémenter pour réaliser l'ambition première du LHUB-ULB c-à-d faire fonctionner une organisation multi-sites intégrée au PHUB en privilégiant la qualité des relations avec nos prescripteurs et nos sous-traitants;
- ❖ la mise en place, avec l'aide d'un partenaire externe, de Groupes d'Amélioration composés de membres volontaires, travaillant au sein du laboratoire (multi sites, multi services), et visant à répondre à une problématique concrète et ressentie par les équipes 'de terrain'. Quatre domaines d'action prioritaires pour 2018 ont ainsi été identifiés, et ce autour de quatre questions/thématiques :
  1. Comment développer une communication institutionnelle cohérente, agréable et efficace pour informer de manière juste et régulière les collaborateurs du LHUB ?
  2. Comment développer la mobilité et l'activité des travailleurs multi-sites ?
  3. Comment améliorer le pré/post/péri analytique intra-LHUB ?
  4. Quelles sont les préoccupations premières des travailleurs dans le cadre du LHUB-ULB et des pistes réalistes et concrètes pour les adresser ?

### **Composition du Comité de Direction du LHUB-ULB au 31 décembre 2017 :**

#### Membres effectifs

Jacques VANDERLINDEN	Directeur Gestionnaire
Béatrice GULBIS	Directeur Médical
Frédéric COTTON	Chef de Service ff. – Chimie clinique
Marie HALLIN	Chef de Service – Microbiologie
Brigitte CANTINIEAUX	Chef de Service – Hématologie
Francis CORAZZA	Chef de Service ff. – Immunologie/Immuno-Hématologie
Marie HALLIN	Chef de Service – Biologie Moléculaire
Hanane EL KENZ	Responsable de Centre d'Activités – Horta Responsable de Centre d'Activités – Anderlecht Responsable de Centre d'Activités – Porte de Hal
Anne DEMULDER	Responsable Académique

#### Membres invités (permanents)

Nathalie Fortemaison	Responsable Qualité
Pascale Wesel	Responsable RH
Pablo Cremagnani	Responsable Achats
Jean-Pierre Bousmanne	Responsable IT a.i.
Maud Dresselhuis	Responsable Secrétariats

## **RMN**

L'annonce des fermetures de plusieurs services de Résonance Magnétique Nucléaire (RMN), un sur le site Brien du CHUBrg et deux dans les Hôpitaux Iris Sud, a entraîné un travail d'analyse des possibilités juridiques pour entamer un recours contre ces décisions. Faute de solutions juridiques les services concernés ont dû fermer, imposant d'élargir sensiblement les horaires d'accès aux RMN sur les autres sites.

## **PET SCAN**

Suite au plafonnement du nombre d'examens Pet-scan par appareil en 2016, Brugmann a conclu une convention avec l'UZ Brussel afin d'y référer ses patients. De ce fait, nous avons revu la convention existante relative au Pet-scan iris afin de redéfinir les engagements respectifs de l'Institut Jules Bordet (où se trouve l'appareil), du CHU Brugmann, des Hôpitaux Iris Sud et de l'HUDERF dans le cadre de l'exploitation de ce service partagé.

## **SANTÉ MENTALE**

Dans le cadre des réflexions sur les réseaux de santé mentale et sur le recours aux projets 107 (gel de lits hospitaliers pour financer des activités extrahospitalières), le CDR a mis en place une réflexion interne pour dégager une position commune des services de psychiatrie du réseau iris et pour envisager une position commune de tous les hôpitaux bruxellois sur ces questions. Le sujet n'est pas clôturé en 2017.

## **COLLÈGE DES DIRECTIONS MÉDICALES**

Le poste de Directeur général médical du réseau iris est toujours vacant ; le Collège des Directions médicales ne s'est pas réuni au cours de l'année 2017.

## VOLET INFIRMIER

---

### JOURNÉE D'ÉTUDE

Comme chaque année, le Collège des Directions Infirmières organise une journée d'étude pour tous les responsables infirmiers. La séance initialement prévue en octobre 2017 a dû être postposée en 2018, pour cause de grève ...

### ATTRACTIVITÉ, FIDÉLISATION ET PÉNURIE INFIRMIÈRES

En septembre 2017, le constat suivant a été fait au sein du réseau IRIS :

- 190 postes vacants d'infirmiers
- 205 engagements d'infirmiers
- Consommation intérimaire infirmier de 85 ETP

De plus, étant donné la pénurie croissante de la profession infirmière en Belgique suite aux baby-boomers qui partent à la pension et la demande croissante de soins suite au vieillissement de la population, un plan de gestion s'impose.

Ce plan s'impose sans tarder car la réforme des études infirmières aura pour conséquence qu'il n'y aura qu'un nombre très limité de diplômés pour l'année académique 2018-2019.

Pour s'attaquer à cette problématique inquiétante et assurer la qualité des soins, les hôpitaux ont d'emblée pris une série d'initiatives mais, le manque d'infirmiers se généralisant en Belgique, nous pourrions être très rapidement confrontés à une forte concurrence. C'est pourquoi, au sein du réseau iris, nous avons décidé de réagir en initiant un projet stratégique de recrutement.

Pour donner l'impulsion nécessaire et fournir un cadre à cette initiative, le Collège des Directions infirmières a décidé de créer fin 2017 une « Task force » composée des directions infirmières des hôpitaux secondées par leurs responsables Icanes (Infirmier chargé de l'accueil des nouveaux engagés et des stagiaires) et des Directeurs des Ressources humaines du réseau.

L'objectif de cette Task force est de mener des réflexions et développer une vision de la stratégie à mettre en œuvre pour répondre à la pénurie en recrutant pas moins de 400 infirmiers pour les 5 hôpitaux. En décembre, une première initiative a été prise visant une vaste campagne médiatique de recrutements infirmiers et mettant en évidence, pour la première fois, les avantages d'iris pour la carrière infirmière : 1 réseau, 11 sites.

### COLLÈGE DES DIRECTIONS INFIRMIÈRES

Le poste de Directeur général infirmier du réseau iris est toujours vacant. Depuis 2012, nous organisons une présidence tournante du CDDI entre les Directeurs infirmiers du réseau. Madame Karin Keppens a pris la Présidence du Collège en septembre 2017, succédant à Madame Carine Lambeau.

Suite à la problématique de la pénurie d'infirmiers d'une part et dans le cadre de la réflexion sur les Réseaux hospitaliers (réforme initiée par la Ministre Maggie De Block), le volume de dossiers à traiter a singulièrement augmenté. Nous avons en conséquence décidé d'augmenter la fréquence des réunions du CDDI, passant d'une réunion toutes les 4 (à 8) semaines à une réunion toutes les 2 (à 4) semaines.

Suite au rapport de l'année dernière mentionnant le besoin d'une étroite collaboration avec les départements des Ressources Humaines concernant des matières telles que l'évaluation, l'encadrement du personnel, la gestion des absences, des compétences et le recrutement, une invitation récurrente des Directions des Ressources Humaines au Collège des Directions infirmières a été décidée fin 2017.

Composition au 31 décembre 2017

Geneviève DE JONGHE	Institut Jules Bordet
Danny DECLERCQ	Hôpitaux iris Sud
Carine LAMBEAU	CHU Saint-Pierre
Jan FOUBERT	Huderf
Karin KEPPENS (Présidente)	CHU Brugmann
<i>Vacant</i>	iris-Faïtière

## VOLET RESSOURCES HUMAINES

---

### IRIS-ACADEMY

#### *E-LEARNING*



**iris-Academy**

La plateforme d'apprentissage 'iris-Academy' a fait l'objet de nombreux tests et est accessible à l'adresse suivante: [iris-academy.brussels](http://iris-academy.brussels). Cette plateforme hébergera tous les cours en ligne et sera accessible à tous les membres du personnel du réseau iris ainsi qu'aux partenaires validés.

Dans la seconde moitié de l'année 2017, six cours ont été testés par un public sélectionné dans les hôpitaux: hémovigilance & transfusion, réanimation cardio-pulmonaire adultes, réanimation cardio-pulmonaire enfants, Cybertrack, le dépôt de sang, l'hygiène hospitalière. Ces cours regroupent au total 22 modules et des quiz d'environ 20 minutes de temps d'apprentissage chacun. Leur publication sur la plateforme est prévue pour début 2018.

Fin 2017, le CDR a déterminé les trois thèmes prioritaires pour les nouveaux cours e-learning à développer par iris-Academy: chambre des erreurs (serious games), identito-vigilance primaire & secondaire et calcul des doses.

Nous avons décidé de collaborer avec d'autres hôpitaux pour le développement des sujets identito-vigilance et calcul de dose. Ils seront impliqués lors d'une phase de test, dans laquelle la coordination des experts et les tâches de développement seront réparties entre les partenaires. Il s'agit de ZOL Genk, AZ Groeninge, Jessa Hasselt.

L'association « Huis van het Nederlands Brussel asbl » a conclu un accord avec l'association iris-Faïtière concernant l'utilisation de la nouvelle version des cours de langue «HOPITAAL». De cette façon, l'asbl peut proposer des cours renouvelés aux hôpitaux privés bruxellois sans devoir effectuer la mise à jour des contenus didactiques ou des plateformes techniques.

Fin 2017, un accord provisoire a été conclu avec l'INAMI et le SPF Santé pour examiner les possibilités de validation des futurs modules d'apprentissage en ligne de notre plateforme.

Enfin, un système distinct a été mis en place pour le suivi des questions (techniques) du personnel hospitalier concernant l'utilisation d'iris-Academy. Un employé a été recruté pour prendre en charge le support technique (Helpdesk) à partir du 1er décembre.

Composition de l'équipe e-Learning le 31 décembre 2017 :

Michiel RENIER	Coordinateur iris-Academy
Eva BAELDE	Développeur e-learning
Luda MALTSEVA	Graphiste e-learning
Céline VAN RAEMDONCK	Support technique iris-Academy

## ***PLAN LANGUES***

### **Cours professionnels néerlandais, français et anglais**

La mission du plan langues d'iris est d'augmenter les compétences linguistiques du personnel dans le secteur des soins de santé via un blended learning sur mesure et d'améliorer ainsi la qualité du service des soins de santé. Afin d'offrir un service de qualité aux patients actuels et futurs, nous nous adressons depuis 2006 en priorité au personnel de première ligne, tel que le personnel d'accueil ou des urgences. Notre plan langues est en 2017 si bien implémenté dans les hôpitaux que nous pouvons offrir un horaire permettant aux membres du personnel issus de différentes catégories professionnelles de suivre, à des niveaux différents, des cours professionnels de néerlandais, français et/ou anglais pendant leurs heures de travail. Par conséquent, le plan langues est ouvert à tout le personnel intéressé qui (avec la permission de leur responsable) veut suivre un cours de langue. En 2017, il y avait environ 600 inscrits aux cours de néerlandais, français ou d'anglais.

### **Le plan langues en pleine floraison**

Pour répondre à tous les besoins linguistiques et pour accélérer l'efficacité de l'apprentissage dans certaines catégories professionnelles, nous essayons toujours de lancer quelques projets personnalisés, comme un module pour les médecins et des cours pour le personnel de sécurité. Nous essayons également de prêter attention à l'apparence et le positionnement du plan langues dans les hôpitaux iris pour sensibiliser le personnel sur les avantages du bilinguisme par l'intermédiaire de séances d'information, de l'organisation d'une semaine d'activité dédiée au multilinguisme, de l'organisation d'un concours de langue sur HOPITAAL

### **Le développement et l'implémentation du projet e-learning : HOPITAAL**



Depuis 2012, nos étudiants ont accès à notre plateforme d'apprentissage électronique HOPITAAL. Celle-ci était temporairement hors service pendant l'année scolaire précédente, car elle a été intégrée au sein d'iris-Academy, la plateforme de formations intégrées des hôpitaux iris. Nous avons profité de ce transfert pour optimiser le lay-out et les options de feedback dans HOPITAAL. Au cours du second semestre (en avril 2017), nous avons pu relancer la plateforme pour nos étudiants, qui constituaient du coup un public-test. Grâce à HOPITAAL nous avons pu proposer aux étudiants des initiatives dépassant les cours, tout en leur demandant de nous signaler des

problèmes éventuels au niveau de la navigation ou du contenu. A partir de septembre/octobre 2017, tous les membres du personnel des hôpitaux iris ont reçu un login pour HOPITAAL à l'adresse suivante : <http://iris-academy.brussels>.

Composition de l'équipe de Taaltraining au 31 décembre 2017:

Lien JANSEN	Coordinatrice du plan langues
Eva BAELDE	Développeur e-learning
Raïssa DHONDT	Professeur de langue
Katrin HERTOQS	Professeur de langue
Kathleen HEYLENBOSCH	Professeur de langue
Luda MALTSEVA	Graphiste e-learning
Stefanie PEETERS	Professeur de langue
Josefien VOETS	Professeur de langue

## IRIS-TRANSLATE



Le projet s'est clôturé en août 2017 avec la fin de la mission de M. Ward Van de Velde . Le « DFS iris », à savoir le répertoire « fédérateur » unique, indépendant d'un quelconque hôpital du réseau est mis en place. L'ensemble des secrétariats de Direction a été formé à l'utilisation de l'outil de traduction et un vadémécum bilingue FR-NL destiné aux (futurs) utilisateurs potentiels du module de traduction a été réalisé.

Désormais, le fonctionnement et le maintien de l'outil de traduction OmegaT ont été repris au sein de l'équipe de la Faïtière, la personne coordonnant également les opérations techniques et procédurales à respecter pour un suivi continu des productions (textes traduits et validés).

## NÉGOCIATIONS SYNDICALES

En 2017, 2 protocoles d'accord ont été conclus au sein du Comité C -Hôpitaux, applicables à tout le réseau iris :

- CA du 25/01/2017 - Protocole 2017/01 relatif à l'octroi d'une prime de fonction pour les pharmaciens des associations du réseau iris.
- CA du 25/10/2017 - Protocole 2017/02 afférent au règlement particulier relatif aux congés pour maladie ou infirmité, ainsi que pour prestations réduites en cas de maladie ou d'infirmité du personnel statutaire du réseau iris.

En 2017, 12 protocoles d'accord ont été conclus au sein du Comité particulier de négociation d'iris-Faïtière, applicables au personnel de l'association faïtière et calqués sur les règlements en vigueur au sein des hôpitaux du réseau :

- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/01 relatif au statut administratif de l'Association iris-Faïtière.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/02 relatif à l'organisation des relations syndicales au sein de l'Association iris-Faïtière.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/03 relatif au règlement de travail d'application au personnel de l'Association iris-Faïtière.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/04 relatif au règlement général du personnel contractuel de l'Association iris-Faïtière.

- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/05 relatif au règlement particulier sur la procédure de licenciement du personnel contractuel de l'Association iris-Faïtière.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/06 règlement particulier sur les congés du personnel de l'Association iris-Faïtière.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/07 relatif au règlement particulier sur l'interruption de carrière des membres du personnel de l'Association iris-Faïtière.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/08 relatif au règlement particulier sur l'évaluation des membres du personnel de l'Association iris-Faïtière.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/09 relatif au règlement particulier sur la prime d'attractivité (point 13 de l'Accord social).
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/10 relatif au règlement particulier sur l'octroi de titres-repas sous forme électronique.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/11 relatif à l'intervention dans les frais de déplacement du personnel de l'Association iris-Faïtière.
- CA du 28/06/2017 - Protocole 2017/12 relatif à l'octroi d'une prime de bilinguisme aux membres du personnel de l'Association iris-Faïtière.

## **COLLÈGE RH**

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique, une série de projets ont été menés en collaboration avec les DRH des hôpitaux réunis. Le Collège RH s'est peu réuni en 2017, préférant travailler en présence des Directions juridiques dans le cadre du GT RH-Juridique qui a lui été souvent convoqué durant l'année écoulée.

### **Descriptions de fonctions**

En 2017, les 125 premières descriptions de fonctions, couvrant 80% du personnel non-médical, ont été soumises aux Comité C Hôpitaux et approuvées par les CA d'iris-Faïtière et des hôpitaux. Pour l'établissement des descriptions de fonctions manquantes, mission a été confiée à l'IF-IC d'établir les descriptions de fonction manquantes pour celles qui conviennent à plusieurs hôpitaux, et aux Directions RH des hôpitaux pour celles qui sont spécifiques à un hôpital.

### **Statut pécuniaire**

Une étude rapide sur le statut pécuniaire des cadres du réseau comparé au marché du travail a été demandée. Cette analyse, présentée au CDR en 2017, n'a pas permis de tirer des conclusions intéressantes.

### **Prestations inconfortables**

Un groupe de travail relatif aux « prestations inconfortables » (garde appellable, heure supplémentaire, temps de repos, ...) a été mis en place, qui rassemble des représentants des syndicats, du Collège RH et du Collège juridique. L'objectif est de réformer le fonctionnement actuel sur ces sujets pour une meilleure reconnaissance de la pénibilité de ces prestations, en revoyant les rétributions qui y sont liées, et une plus grande équité entre les travailleurs astreints à ces prestations pénibles par une homogénéisation des systèmes existants.

### **Statutarisations**

En 2017 et pour la première fois depuis 2014 et la décision de reprise des nominations de personnel, la procédure s'est déroulée avec l'organisation de concours de nomination. Un marché public a été lancé et attribué pour cette première expérience de concours dont la finalité a principalement porté sur les aspects comportementaux des candidats.

### **Task Force Attractivité & Fidélisation du personnel**

Voir Volet Infirmier

### Composition du Collège RH au 31 décembre 2017

Freddy IEMANTS	iris-Faïtière
Myriam LEMAIRE	CHU Bruxelles
Samyia SAÏDI	Hôpitaux iris Sud

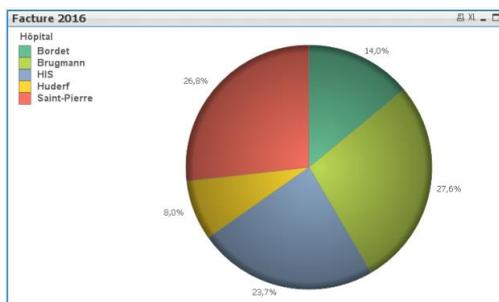
### Composition du GT RH-Juridique au 31 décembre 2017

Laura DE BEER	CHU Bruxelles
Charlotte DUPUIS	iris-Faïtière
Coraline GERIN	Hôpitaux iris Sud
Freddy IEMANTS	iris-Faïtière
Myriam LEMAIRE	CHU Bruxelles
Thérèse LOCOGE	CHU Bruxelles
Véronique QUINTENS	CHU Bruxelles
Samyia SAÏDI	Hôpitaux iris Sud

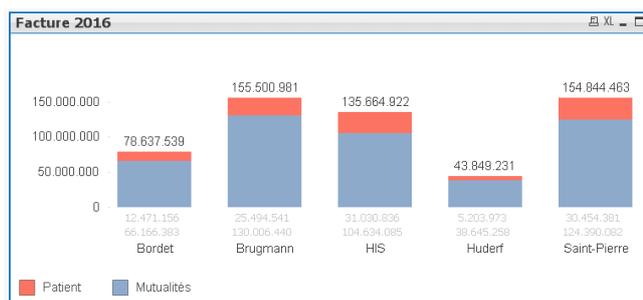
## VOLET INFORMATIQUE

### DATAWAREHOUSE

Un Datawarehouse (DWH) a été créé en collaboration avec la société Xylos. Il regroupera les données essentielles au contrôle et à l'analyse de la situation des hôpitaux du réseau. L'année 2017 a été consacrée à développer l'architecture du DWH et les requêtes relatives aux extractions de données, en commençant par celles de facturation. Conformément aux RGPD, les données récoltées dans le DWH ne permettent aucunement d'identifier une personne, que ce soit un patient, un médecin ou un membre du personnel non-médical.



Une documentation de la procédure à suivre pour alimenter le DWH avec les nouvelles données est élaborée et est disponible sur le serveur de données.



Un groupe de travail planche actuellement sur la validation des données reçues et sur les indicateurs qui mettent en exergue les aspects importants de la facturation des hôpitaux.

## GÉO-LOCALISATION/CARTOGRAPHIE

iris-Faïtière a acquis un logiciel de cartographie. Il permet à la faïtière et aux hôpitaux de procéder à un géocodage assez fin des adresses des patients et d'utiliser le résultat des analyses géographiques afin de connaître la répartition de la patientèle sur les différents quartiers (globalement ou par type de pathologie) et d'entreprendre des actions en vue d'améliorer l'attractivité. Il a également été utilisé pour de multiples simulations sur des scénarios de réseaux d'hôpitaux.



Dans le respect du RGPD, l'identité des patients n'est pas identifiable au sein du DWH et le serveur de géocodage transforme leurs adresses en codes quartier INS avant l'envoi à la Faïtière, et ce pour éviter toute possibilité d'utilisation de données à caractère personnel.

En outre, une cartographie des structures de santé mentale à Bruxelles est en passe d'être finalisée et devrait permettre d'avancer dans la réflexion sur le(s) réseau(x) santé mentale en Région bruxelloise.

## GESTION ÉLECTRONIQUE DES DOCUMENTS

### IRISNext

Le projet se poursuit qui vise à réduire drastiquement la consommation de papier et de faciliter les flux d'informations par l'utilisation généralisée de documents électroniques.

Depuis 2015, la faïtière utilise la solution IRISNext pour (scanner et) archiver tous les documents qui doivent être conservés. Courant 2017, la Conseillère juridique qui gère ce dossier, a développé un manuel d'utilisation afin d'améliorer les métadonnées encodées, ainsi qu'un manuel de recherche des documents pour faciliter la tâche des utilisateurs.

Dans le cadre de notre politique paperless, le BCA a décidé en 2017 d'organiser ses séances sans papier ... iris-Faïtière a acquis un logiciel élaboré par le CPAS de Bruxelles ; il est installé sur des tablettes électroniques, mises à disposition des membres du BCA, leur permettant d'accéder aux documents de séance (OJ, PV, Notes, ...) des réunions des organes auxquels ils participent.



2002-2017



Cela fait donc déjà quinze ans qu'ont été organisés les premiers marchés publics globalisant les volumes d'achats des hôpitaux du réseau iris. Quinze ans qu'iris-Achats associe les diverses compétences techniques du personnel du réseau à son expertise achats consolidés et marchés publics afin de permettre au personnel de disposer des produits les plus performants et des technologies les plus avancées pour la meilleure des prises en charge des patients. Qualité et sécurité pour les patients et pour le personnel à des conditions d'achat optimisées grâce à une approche et un esprit réseau iris.

L'année 2016 a été exceptionnelle. 2017 ne s'en est pas écartée mais a également été une année de transition qui a permis de préparer l'organisation, en 2018, d'une catégorie de marchés publics hautement sensibles. Il s'agira en effet de poursuivre et d'étendre l'organisation des marchés publics de médicaments, d'implants, de prothèses et des dispositifs médicaux. Ces marchés sont sans commune mesure en termes de difficultés et de dépenses par rapport aux autres marchés publics organisés pour les entités du réseau. L'Association s'y est préparée et s'en est fixé l'objectif. Pour cela, tout au long de l'année écoulée, la collaboration entre les médecins qui administrent ou implantent ces produits et les pharmaciens qui les leur procurent a été relancée. Le rôle d'iris-Achats est aussi de contribuer à ce lien et de le porter dans son champ d'actions.

En matière de nouveaux marchés publics, 27 contrats ont été conclus. Ils ont concerné tous les domaines d'activités des hôpitaux iris. De leur approvisionnement en énergie électrique à l'achat d'équipements médicaux et des crédits pour les financer en passant, bien évidemment, par des marchés spécifiques aux services de pharmacie et aux laboratoires du réseau.

L'association iris-Achats étend son expertise et renforce continuellement la professionnalisation des achats des hôpitaux publics du réseau iris. Les résultats sont encore une fois présents et se constatent au quotidien en amont et en aval de l'activité des hôpitaux iris. En cela, iris-Achats remplit la mission qui lui a été dévolue en 2002 tout en gardant à l'esprit que les fournisseurs réagissent et adaptent sans cesse leurs approches commerciales dans un secteur en constante évolution tout comme le sont les règles et les réglementations qui le régissent.

### COMITÉS IRIS-ACHATS

Composition du Bureau Permanent d'iris-Achats au 31 décembre 2017 :

André BRAUNS	Infirmier gestionnaire
Jean-Christophe GAUTIER	Responsable achats
Nabil HAYEF	Pharmacien
Hélène HUENS	Pharmacien
Olivier ROELS	Acheteur
Carmen SANCHEZ	Secrétaire de direction
Ioan STEFOS	Directeur général
Célie VAN AUDENHAEGE	Attachée Juridique
Anne-Françoise VAN BOXSTAEL	Responsable Juridique
Serge VAN PRAET	Pharmacien
Carole WANGERMEZ	Juriste

Membres permanents des Comités Achats et Pharmacies au 31 décembre 2017 :

Odile COLLARD	Pharmacien en chef	Institut Bordet
Ginette DUCHATEAU	Pharmacien en chef	Hôpitaux Iris Sud
Caroline FENSIE	Pharmacien en chef	Hôpitaux Iris Sud
Narcisse VAN CAUWENBERGH	Pharmacien en chef	CHU Brugmann
Serge VAN PRAET	Pharmacien en chef	CHU Saint-Pierre
Pascal BUYSE	Responsable des achats	HUDERF
Jean-Christophe GAUTIER	Directeur des achats	Hôpitaux Iris Sud
Patrick LEGRAND	Directeur logistique	Institut Bordet
Charlotte LIBERT	Responsable des achats	CHU Brugmann
Claude VAN COILIE	Responsable des achats	CHU Saint-Pierre

## VOLET IRIS-RECHERCHE

---

### APPEL À PROJETS 2017



Cette année, ce sont 18 dossiers qui ont été introduits suite à l'appel à projets 2017. Le critère « multisites » étant primordial pour l'acceptation d'un dossier, celui-ci a bien été respecté. La répartition par hôpital du réseau s'est faite de la façon suivante :

Sur base de l'hôpital dont relève le promoteur principal du projet, ces 18 dossiers se répartissent comme suit :

- CHU Brugmann : 5 projets
- CHU Saint-Pierre 4 projets
- HUDERF : 3 projets
- Hôpitaux iris-Sud : 3 projets
- Institut Bordet : 1 projet
- Université Libre de Bruxelles : 1 projet
- LHUB-ULB : 1 projet

Sur ces 18 projets, 8 ont été retenus par le Comité scientifique. Ce Comité réunit 5 médecins faisant partie du réseau iris, soit un membre par hôpital ainsi que 5 médecins extérieurs au réseau. Il est présidé par le Professeur S. Meuris, ancien Doyen de la Faculté de Médecine de l'ULB.

Les promoteurs de ces 8 projets retenus collaborent avec divers co-promoteurs issus de tous les hôpitaux du réseau iris, mais également avec l'hôpital Erasme, le Chirec, la Vrije Universiteit Brussel et l'Université Libre de Bruxelles.

Un montant de 210.000 € a été alloué pour soutenir à ces 8 projets nominés.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION IRIS-RECHERCHE

Composition au 31 décembre 2017 :

Georges CASIMIR	Président
Laure-Mélanie DEFECHE	Secrétaire
Etienne WÉRY	Trésorier
Dominique DE VALERIOLA	
Hervé DELADRIERE	
Jean-Bernard GILLET	
Isabelle LOEB	
Jacques OBERWOITS	
Renaud WITMEUR	

## VOLET COORDINATION SOCIALE

---

### CONVENTION DE MISSION DÉLÉGUÉE DES CPAS

Depuis 1996, les 6 CPAS hospitaliers, rejoints par 8 autres CPAS bruxellois en 1998, délèguent une partie de leur mission sociale aux hôpitaux du réseau iris. Cette délégation est reprise dans une convention dite « Domicile de secours » qui régit les modalités de cette délégation.

Depuis 2012 et les circulaires interprétatives du SPP Intégration sociale et 2014 et la mise en place de Médiprima, les relations entre hôpitaux publics et CPAS se sont considérablement compliquées et cette convention est devenue difficile à appliquer.

Suite à l'analyse de ces difficultés et la proposition établie par le Collège Tar-Fac en 2016 pour une nouvelle convention adaptée au contexte actuel, nous avons mené des négociations avec l'ensemble des CPAS bruxellois sur les aspects techniques de ce nouveau texte. Fin 2017, un texte amendé a fait l'objet d'un accord en groupe de négociations CPAS-iris pour être ensuite soumis aux autorités politiques des CPAS concernés dont l'avis est attendu pour 2018.

Parmi les argumentaires pour une réforme de cette convention, nous avons réalisé une analyse de l'évolution des rejets CPAS depuis la mise en place de Médiprima ...

Par choix entre différentes priorités, il n'a pas été possible de réaliser en 2017 l'analyse annuelle des créances ouvertes auprès des CPAS bruxellois.

### SINCRHO

Le logiciel d'échange d'informations entre les hôpitaux iris et les CPAS, SINCRHO, a été élaboré au milieu des années 2000 par le CIRB. Ce dernier a annoncé aux utilisateurs son intention de ne pas le maintenir au-delà de 2018. Courant de l'année 2016, les experts hospitaliers se sont réunis pour établir la liste des fonctionnalités qu'ils souhaitent trouver dans la nouvelle application qui remplacera SINCRHO.

Pour la suite, l'objectif est que les CPAS établissent rapidement leur liste de fonctionnalités utiles. L'ensemble pourra alors faire l'objet d'une analyse informatique pour établir un cahier des charges de la nouvelle application.

### COLLÈGE TAR-FAC

Le Collège réunit les responsables de la tarification et de la facturation des hôpitaux du réseau iris. Les problématiques analysées courant de l'année 2017 portent sur :

- le suivi des modifications législatives au niveau de la facturation INAMI et de leur implémentation ;
- l'optimisation de la facturation, tant au niveau de son exhaustivité que de la mise en place d'une tarification uniforme des pseudo-codes pour tout le réseau ;
- l'évolution de la plate-forme électronique SINCRHO (Suivi Informatisé des Créances Hospitalières) pour la gestion et le suivi des créances des hôpitaux bruxellois dans le cadre des frais de santé pris en charge par les CPAS et la CAAMI ;
- l'analyse des rejets sur avis reçus de la part des CPAS bruxellois concernant les dossiers d'hospitalisation des patients ni assurés, ni assurables, principalement des illégaux, SDF ou patients en situation régulière sur le territoire mais sans couverture de leurs soins de santé ;

- la mise en place d'une nouvelle convention de mission déléguée des CPAS bruxellois aux hôpitaux iris.

#### Composition au 31 décembre 2017

Nancy ABBELOOS	iris-Faïtière
André COCLE	iris-Faïtière
Myriam DAMBLON	Huderf
Vincent ENGELBORGHS	Hôpitaux iris Sud
Benoît LEMAL	Institut Jules Bordet
Cécile RUBAY	CHU Saint-Pierre
Laurence VALIERE	CHU Brugmann

## VOLETS IMMOBILIER

---

En termes de rénovation et de reconstruction, l'année 2017 est caractérisée par :

### CHU SAINT-PIERRE

#### *SITE PORTE DE HAL*



Ouverture du Centre de Prise en Charge des Violences Sexuelles (CPVS).

Dans le cadre d'un plan d'action national, ce projet pilote pour la Région bruxelloise est mis en place afin de créer 3 centres de référence pluridisciplinaires permettant, dans une même unité de temps et de lieu, la collaboration des acteurs médicaux, psychosociaux, policiers et judiciaires et ce 24/7.

Finalisation du lot « gros-œuvre » dans le cadre de la construction de 10 lits normés pour le traitement de la tuberculose (bâtiment 800).

#### *SITE CÉSAR DE PAEPE*

Repositionnement et agrandissement des Cliniques de la douleur et de lymphologie.



Ouverture de la Clinique du Visage

## INSTITUT JULES BORDET



Entamé en 2014, le projet de reconstruction de l'Institut s'est poursuivi tout au long de 2017.

Les travaux de structures sont totalement terminés. La pose des façades est en cours.



L'ensemble des travaux de parachèvement et de techniques spéciales ont tous démarré : chape, pose des demi-cloisons, intégration des techniques, pose des dalles flottantes, etc ... avancement méthodiquement.

Entretemps, l'Institut continue de fonctionner sur le site de la Porte de Hal en y assurant une gestion des infrastructures essentiellement centrée sur la maintenance technique et la mise ou le maintien en conformité des locaux et équipements mis à disposition des personnels et du public.

## CHU BRUGMANN

### SITE PAUL BRIEN

Le site de Schaerbeek poursuit sa rénovation dans les secteurs ambulatoires.

#### La radiologie



#### Les consultations de chirurgie



## ***SITE HORTA***

### **La nouvelle Polyclinique Madeleine Lejour**

Après 5 ans de construction, le point phare de l'année 2017 est la mise en exploitation de la nouvelle polyclinique au sein du site Horta. Elle regroupe les disciplines ambulatoires suivantes :

- Sous-sol : Parking de 135 places réservées aux patients du CHU Brugmann
- RDC : Accueil - Radiologie – Clinique de stress – prélèvements
- 1<sup>er</sup> étage : consultations chirurgicales-pansements-convention diabète-clinique du voyage-immuno-allergologie-consultations médecines internes-dermatologie
- 2<sup>ème</sup> étage : Consultations obstétriques –Consultations bien Naître-ONE&Kind Gezin, Urologie-Médecine physique-neurologie-Kinésithérapie
- 3<sup>ème</sup> étage : Secrétariat médical-Call center-vestiaires-salle de réunion dans le cadre des traitements en groupe éducation)- salle de détente-bureaux

Vue extérieure



Accueil



Atrium



## La stérilisation

La stérilisation est totalement terminée. Les objectifs de la rénovation de la stérilisation sont axés une réorganisation des flux ainsi qu'une centralisation de la stérilisation (abandon de la stérilisation sur le site Brien).

Zone sale



Zone propre



Zone stérile



## Le e-Commerce



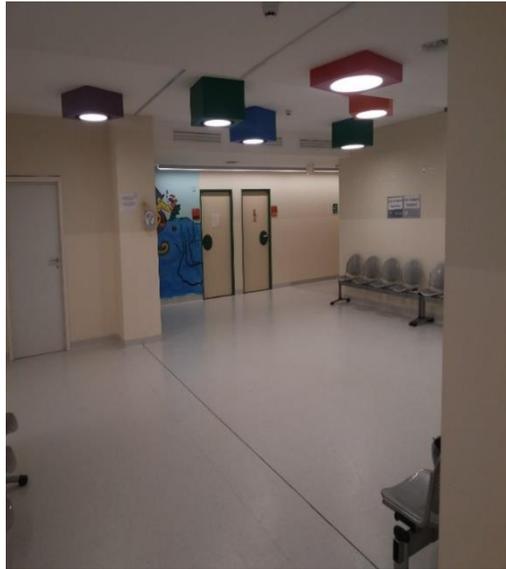
Installation de deux armoires (Horta-Brien) de 20 boîtes pour la livraison de colis accessible 24/24 pour le personnel.

=> 5.000 colis/an livrés suite à des achats sur internet et livrés sur le lieu de travail

## HUDERF

Le bâtiment VIS a bien avancé au cours de l'année 2017. Le gros œuvre fermé est terminé et les travaux de parachèvement ont démarré.

Dans le bâtiment principal de l'HUDERF, il y a eu peu de travaux en 2017. L'essentiel a porté sur la rénovation du service ORL : les accueils, les box de consultations et les cabines d'audiologie.



## HÔPITAUX IRIS SUD

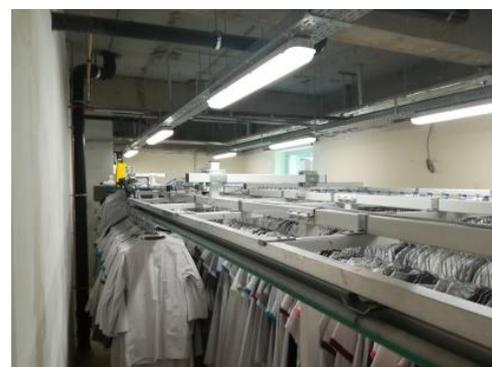
Les investissements en travaux ont été répartis sur les quatre sites des Hôpitaux Iris Sud :

### *SITE BRACOPS*

Après les unités de soins, c'est au tour des consultations de connaître un coup de rafraîchissement ...



Un nouveau distributeur de vêtements a été installé



## **SITE D'ETTERBEEK-IXELLES**

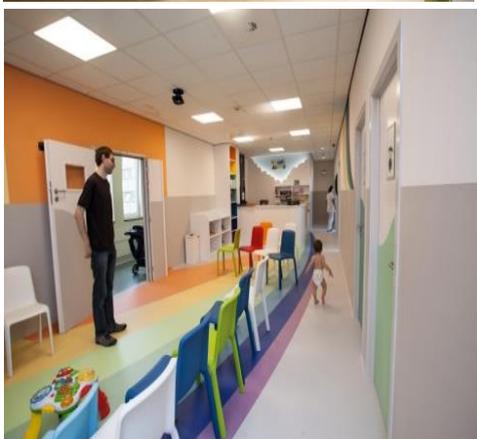
Les parachèvements et techniques spéciales du nouveau bâtiment technique ont commencé



La rénovation de la maternité s'est terminée



Y compris les salles d'accouchements



La garde pédiatrique a été rénovée et agrandie

## ***SITE MOLIÈRE LONGCHAMP***

Des nouveaux locaux d'admissions et d'accueil ont été construits



Le jardin thérapeutique pour nos patients en rééducation est terminé.



## ***SITE BARON LAMBERT***

L'entrée du site est agrémentée d'un espace vert accessible aux patients



Les consultations de stomatologie sont modernisées



Les toilettes publiques sont rénovées et l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite améliorée



## NEWSLETTER IRIS&YOU



La newsletter électronique mensuelle est envoyée à tous les collaborateurs du réseau pour la deuxième année. Suite à une large enquête de lectorat en ligne réalisée fin 2016, la maquette et le contenu ont été modifiés en profondeur afin de mieux correspondre aux souhaits des lecteurs :

- la maquette est plus aérée, plus moderne et plus vivante. Chaque rubrique a son propre code couleur, ce qui permet au lecteur de retrouver facilement ses articles préférés ;
- du point de vue contenu, en plus des articles à vocation didactique ou informative (wikiris, news du réseau) sont apparues des rubriques plus légères : vis ma vie de..... fait découvrir des métiers peu connus au sein de l'hôpital à travers un ou une de ses praticien(nes). Un quiz récompensé d'un prix

introduit un élément ludique et interactif dans la newsletter. En conséquence, la newsletter est passée de 4 à 8 ou 9 pages.

## SITE WEB

De 12 à 15.000 visiteurs consultent chaque mois le site web d'iris. Les statistiques d'utilisation Google Analytics confirment que le site remplit sa fonction de portail vers les sites web des hôpitaux du réseau.

2017 a vu la création d'un module « Actualités » sur la page d'accueil du site. Ces articles courts et concrets, qui reflètent souvent les initiatives et projets des cinq hôpitaux du réseau, permettent de leur donner une visibilité accrue. Les actualités sont renouvelées tous les quinze jours, ce qui indique aux visiteurs que le site est régulièrement mis à jour.

Ce site sera entièrement remodelé à court ou moyen terme, afin de mieux correspondre aux besoins et exigences ergonomiques des internautes.

## GROUPE COM

Un groupe com, rassemblant les responsables de communication des hôpitaux du réseau ainsi que le Digital Content Manager d'iris, se réunit tous les mois à iris-Faïtière. Il vise à exploiter les synergies entre l'expertise des communicants du réseau et les défis actuels de la communication hospitalière.

Les réunions de 2017 ont été principalement consacrées au thème du site web. Deux hôpitaux du réseau ont renouvelé leur site en 2017 et les trois autres ont l'intention de le faire prochainement, ce qui a donné lieu à de nombreux échanges et partages d'expérience.

Une formation en « ergonomie des sites web », à laquelle ont assisté tous les membres du groupe com, a conclu le thème de l'année et a permis de mieux comprendre cet aspect de la stratégie digitale.

Composition au 31 décembre 2017

Alexia ARGYRAKIS	CHU Saint-Pierre
Françoise GIBLET	Hôpitaux iris Sud
Caroline HOMMEZ	iris-Faïtière
Isabelle POPLEMONT	CHU Brugmann
Maud ROUILLE	Huderf
Ariane VAN DE WERVE	Institut Jules Bordet

## VOLET ADMINISTRATIF ET JURIDIQUE

---

### DOSSIERS ADMINISTRATIFS

#### *SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE*

Suite à une rencontre organisée en juin 2017 avec Easybrussels, l'agence pour la simplification administrative au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, le CDR a mis en place une réflexion dans 4 domaines :

#### **Facturation électronique**

Dans le cadre de la directive 2014/55/UE, il est demandé aux administrations des Etats membres de l'Union européenne d'adapter leur processus de facturation afin de pouvoir accepter les factures électroniques. Objectif : 50% de facturation électronique pour 2020. Ce dossier e-invoicing est traité au sein du Collège des Directions financières dans un premier temps, avant d'aborder le sujet avec les responsables informatiques. Leur première tâche consiste à comprendre les enjeux de la réforme, les solutions proposées par Easybrussels, le fonctionnement de MERCURIUS, et les incidences sur la gestion comptable de nos institutions.

#### **e-Procurement**

La volonté de la Région est d'imposer la gestion des marchés publics de manière électronique. A ce stade, il est question des marchés d'une valeur  $\geq$  à 30.000 euros. L'objectif est de faciliter l'accès des entreprises bruxelloises aux appels d'offres et leur permettre de concourir plus fréquemment qu'aujourd'hui. L'obligation est pour la fin 2018 et concerne toutes les structures qui sont tenues de respecter la loi sur les marchés publics. Ce dossier est piloté par iris-Achats, qui sera chargé de faire un état des lieux des pratiques actuelles en matière de e-procurement au sein du réseau et de proposer un plan de mise en conformité avec les Responsables achats du réseau.

#### **Open Data**

La volonté de la Région est de mettre en place une base de données au profit des chercheurs, des entrepreneurs, des développeurs, ... qui leur permettent d'imaginer des nouveaux services, de nouvelles applications, du nouveau business. Ces données sont accessibles sur un portail développé et mis en ligne par le CIRB en février 2016 : [opendatastore.brussels](http://opendatastore.brussels). L'objectif de ce portail est de permettre aux différentes administrations de documenter leurs jeux de données et faciliter ainsi leur découverte. Il est synchronisé avec le portail fédéral et le portail européen. Ce dossier est traité dans un premier temps par le Collège juridique pour analyser les obligations que nous devons respecter en la matière.

## Secrétariat électronique

Les Bruxelles Pouvoirs Locaux (BPL) ont implémenté avec le CIRB un secrétariat électronique permettant la circulation des dossiers entre la tutelle et les pouvoirs locaux. L'ordonnance portant la tutelle sur les communes et les CPAS a été repensée dans l'objectif de réduire la tutelle d'approbation aux actes essentiels concernant les budgets et les comptes et de limiter la transmission des actes en général, d'harmoniser les tutelles communes et CPAS et réduire les délais de 40 à 30 jours. Ce dossier est traité dans un premier temps par le Collège juridique pour analyser les opportunités et obligations en la matière.

## APPUIS JURIDIQUES

Au niveau des projets et travaux juridiques gérés au sein de la Faïtière et aboutis en 2017, on relève notamment :

- La définition d'une politique d'accueil des étudiants stagiaires médecins au sein du réseau : un document spécifique à remettre à l'arrivée du nouveau stagiaire a été élaboré avec la collaboration des personnes impliquées sur le terrain dans l'accueil des stagiaires et avec les médecins-chefs.
- La mise en place d'un cadastre commun des conventions hospitalières, afin de partager les informations sur les conventions existantes, les responsabilités et engagements qui en découlent, les délais à respecter, ...
- La négociation d'une convention d'adhésion avec la compagnie d'assurance MSH International.
- La diffusion de la veille juridique bimensuelle reprenant les évolutions législatives, réglementaires et des articles juridiques a été coordonnée entre les différents responsables juridiques du réseau et sa diffusion élargie aux membres du CDR.
- Un avis juridique concernant la question des droits de propriété intellectuelle qui découlent du développement de la plateforme d'apprentissage en ligne iris-Academy.



Un séminaire d'information a été co-organisé par santhea et iris-Faïtière au sujet du Règlement Général sur la Protection des Données et ses impacts sur les hôpitaux.

Il s'est tenu le 17 mars 2017.

## COLLÈGE JURIDIQUE

L'année 2017 a vu la création du Collège juridique du réseau iris, afin de permettre aux responsables juridiques du réseau iris de travailler sur des thématiques communes en développant une gestion cohérente et centralisée, de favoriser le partage d'expériences et d'informations, d'apporter une expertise juridique et d'étudier conjointement une question en

vue d'aboutir à une solution plus efficace, de produire conjointement des avis ou notes juridiques, de se coordonner et d'éviter les doublons ...

Composition au 31 décembre 2017

Laura DE BEER	CHU Bruxelles
Charlotte DUPUIS	iris-Faïtière
Thérèse LOCOGE	CHU Bruxelles
Samyia SAÏDI	Hôpitaux iris Sud

## VOLET FINANCIER

### INTERVENTIONS FINANCIÈRES DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

Les étapes précédentes de ce dossier sont reprises dans les rapports annuels précédents. Rappelons néanmoins la décision de la Commission européenne du 5 juillet 2016 en faveur de l'Etat belge et qui conclut : « *L'aide d'État octroyée sous la forme d'une compensation des déficits des hôpitaux publics bruxellois IRIS par les communes bruxelloises depuis 1996 est compatible avec le marché intérieur en vertu de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne* ». Cette décision n'a pas fait l'objet de recours à ce jour, le délai pour ce faire étant désormais prescrit.

A partir de 2014, les conventions ont été revues qui lient chaque hôpital à sa(ses) commune(s)-mère(s) quant aux « tâches d'intérêt communal » prévues dans l'ordonnance du 13 février 2003. Ces conventions règlent les questions afférentes à la nature des obligations de chacune des parties et aux charges liées à ces obligations. Elles fixent les modalités d'octroi d'une compensation financière liée aux missions d'intérêt général décrites dans la convention, aux éléments de contrôle et aux modalités de remboursement le cas échéant.

Le Conseil d'administration d'iris-Faïtière du 25/10/2017 a pris acte du rapport relatif à la justification des coûts des missions de services publics validé par les réviseurs et à leurs comparaisons avec les interventions communales octroyées en 2016 afin qu'il soit transmis aux Communes de Bruxelles Ville, d'Anderlecht, d'Etterbeek, d'Ixelles, de Saint-Gilles et de Schaerbeek. Ce rapport met clairement en exergue que l'ensemble des missions de services publics identifiées par les hôpitaux justifient plus que largement les subventions communales perçues.

Subventions / Subsidies	2016	2017	Δ	
CHU St-Pierre	2.410.451	2.855.351	444.900	UMC St-Pieter
Institut Bordet	828.665	616.285	-212.380	Bordet Instituut
CHU Brugmann	2.033.590	2.243.681	210.091	UVC Brugmann
HUDERF	962.294	519.683	-442.611	UKZKF
HIS	3.765.000	3.765.000	0	IZZ
<b>TOTAL</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>0</b>	<b>TOTAAL</b>

## CONVENTION DE FINANCEMENT DES DÉFICITS HOSPITALIERS DE LA VILLE DE BRUXELLES

Le Conseil d'administration d'iris-Faïtière du 25/10/2016 a approuvé le rapport rédigé par la Faïtière sur l'application de la Convention de financement entre la Ville de Bruxelles, le CHU Saint-Pierre, le CHU Brugmann, l'Institut Jules Bordet et l'HUDERF.

En ce qui concerne les articles 4 et 5 de la Convention relatifs aux avances de trésorerie, le montant des avances serait de maximum 1.015.472 euros

	2013	2014	2015	2016	Σ	
CHU St-Pierre	-53.452	-51.778	72.611	32.321	-297	UMC St-Pieter
Institut Bordet	-1.279.535	-563.857	997	1.209.021	-633.373	Bordet Instituut
CHU Brugmann	-299.440	-76.714	-6.500	853	-381.801	UVC Brugmann
HUDERF	0	0	0	0	0	UKZKF
<b>TOTAL</b>	<b>-1.632.427</b>	<b>-692.349</b>	<b>67.109</b>	<b>1.242.195</b>	<b>-1.015.472</b>	<b>TOTAAL</b>

### COMMISSAIRE SPÉCIAL AUPRÈS DE L'HUDERF

Suite à une altération progressive et grave de la situation budgétaire, financière et managériale de l'HUDERF constatée lors des contrôles des 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestres 2017 et à l'impossibilité pour l'équipe de direction, dans ces circonstances, de faire face seule et rapidement à cette situation difficile en prenant les mesures correctrices nécessaires, le Conseil d'administration d'iris-Faïtière a décidé, en sa séance du 27/09/2017 de désigner Monsieur Michel Govaerts en qualité de Commissaire spécial auprès de l'HUDERF. Sa mission, fixée pour une durée de 6 mois, est :

- de dresser l'état de la situation et en établir un diagnostic pour la mi-novembre,
- de déterminer les mesures nécessaires au redressement financier de l'association hospitalière et les (faire) mettre en œuvre dans la foulée,
- d'accompagner le processus budgétaire 2018 et l'élaboration du plan d'établissement et du plan financier 2017-2019 à adopter pour le 15 décembre 2017 au plus tard par le CA de l'HUDERF,
- de présenter un rapport mensuel sur l'exécution de sa mission au CA de l'HUDERF et au Bureau et au CA d'iris-Faïtière.

## ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS ET D'ACTIVITÉ

### LES EFFECTIFS

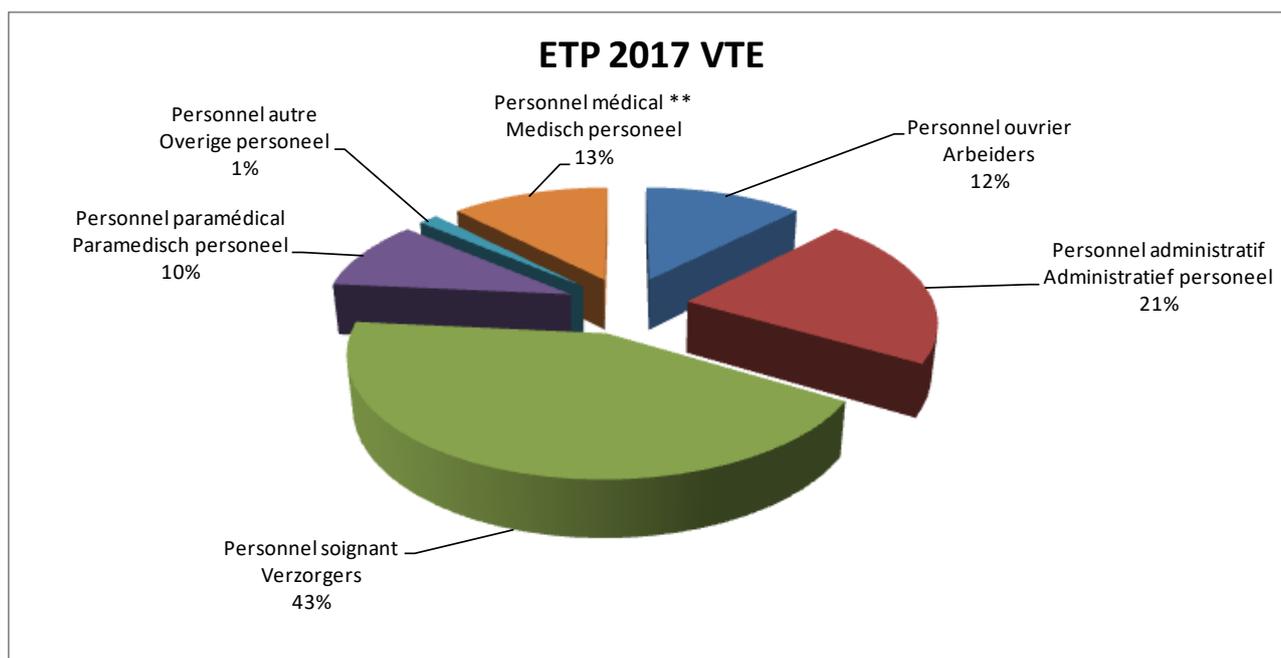
Le réseau iris compte en 2017 un effectif moyen\* (salarié) de 7.507 ETP – hors détachés OUT mais y compris détachés IN – composé de :

Sans OUT, avec IN*	ETP 2016 VTE	ETP 2017 VTE	Δ	Zonder OUT, met IN *
Personnel ouvrier	911	919	9	Arbeiders
Personnel administratif	1.577	1.597	20	Administratief personeel
Personnel soignant	3.198	3.228	30	Verzorgers
Personnel paramédical	704	730	27	Paramedisch personeel
Personnel autre	101	115	14	Overig personeel
Personnel médical **	927	917	-10	Medisch personeel **
<b>TOTAL</b>	<b>7.417</b>	<b>7.507</b>	<b>90</b>	<b>TOTAAL</b>

\* issu des contrôles d'activité

\*\* personnel médical salarié (hors indépendants)

Avec une ventilation sectorielle :



Rapporté aux institutions hospitalières, l'effectif se répartit de la façon suivante :

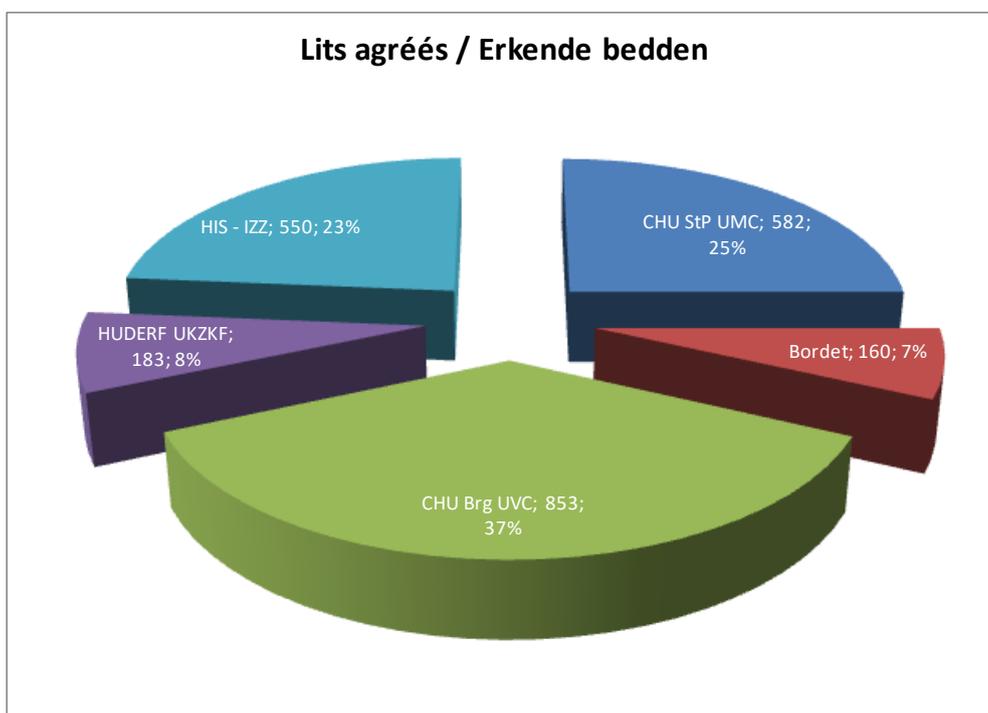
Sans OUT, avec IN*	ETP 2016 VTE	ETP 2017 VTE	Δ	Zonder OUT, met IN *
CHU St-Pierre	2.065	2.108	43	UMC St-Pieter
Institut Bordet	821	869	48	Bordet Instituut
CHU Brugmann	2.305	2.307	3	UVC Brugmann
HUDERF	734	732	-2	UKZKF
HIS	1.493	1.491	-2	IZZ
<b>TOTAL</b>	<b>7.417</b>	<b>7.507</b>	<b>90</b>	<b>TOTAAL</b>

\* issu des contrôles d'activité

## LE NOMBRE DE LITS

En moyenne sur l'année passée, le réseau a exploité 2.218 lits pour 2.330 lits agréés. Le ratio « lits exploités/lits agréés » est de 95,2%, à comparer à 92,4% l'année précédente.

Ces opérations ont réduit le parc de lits et au 31.12.2017, le réseau iris comptait 2.328 lits agréés répartis comme suit :



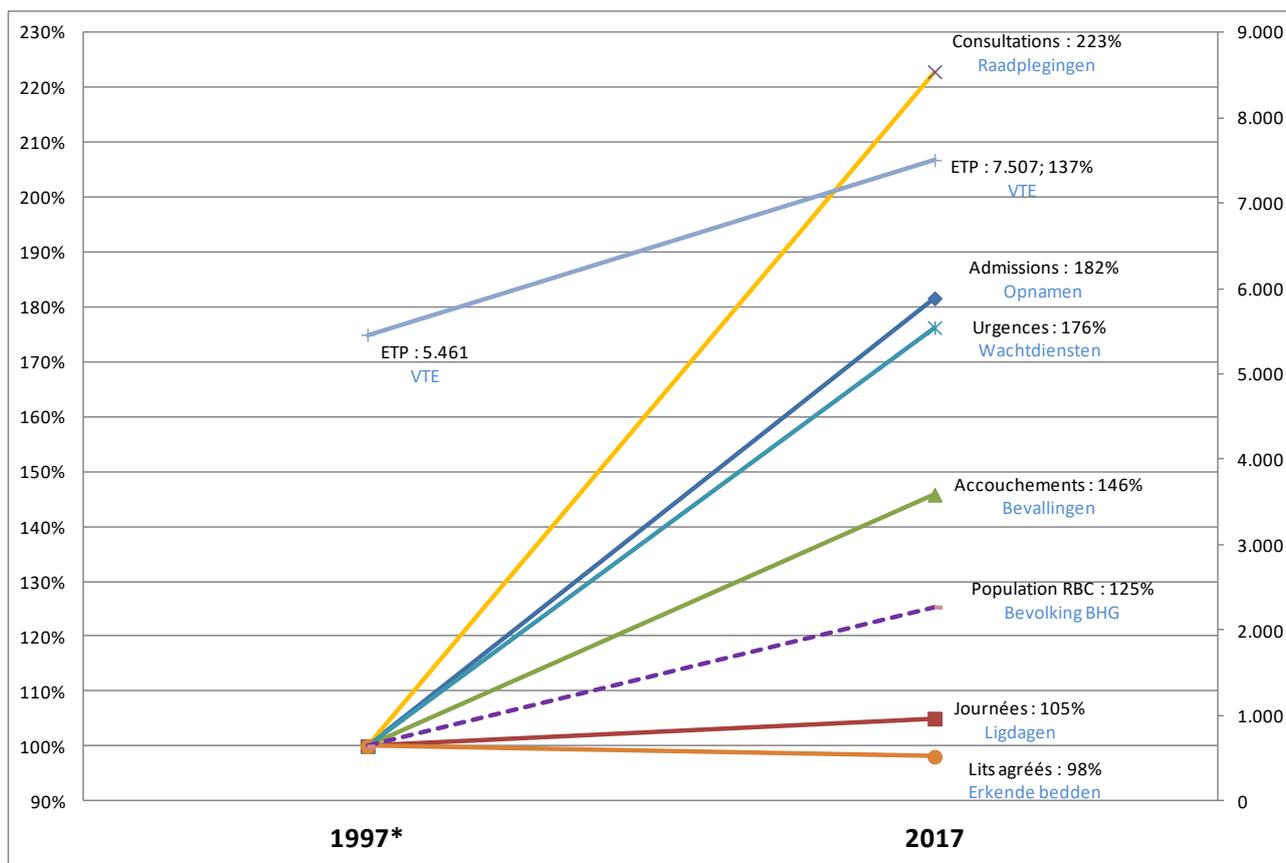
## L'ACTIVITÉ MÉDICALE

	2016	2017	Δ	
Admissions	78.887	79.417	0,7%	Opnamen
One Day	81.659	86.678	6,1%	One Day
Journées	677.618	675.233	-0,4%	Ligdagen
Accouchements	8.811	8.872	0,7%	Bevallingen
Bloc opératoire	61.142	63.302	3,5%	Operatie kwartier
Consultations	1.302.698	1.310.219	0,6%	Consultaties
Garde - Urgences	270.163	270.581	0,2%	Wacht - Spoed

En 2017, notre activité continue sa progression constatée depuis 2014 que ce soit en termes d'admissions, de passages à la garde, au bloc opératoire ou en consultations. L'activité de la One Day augmente de manière significative.

Après un recul en 2016, l'activité des maternités repart légèrement à la hausse en 2017. Le nombre de journées recule quelque peu, Dès lors, la durée moyenne de séjour (tous indices confondus) diminue légèrement au sein du réseau : de 8,6j/a en 2016 à 8,5j/a en 2017.

## ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉ DEPUIS 1997



\* 1997 hors César De Paepe, Pachéco et Heysel

## BUDGET 2017 ET COMPTES 2017 (ESTIMATIONS PROVISOIRES)

En 2017, le résultat consolidé du réseau affiche un déficit estimé à 1,3 million €. Il est en dérapage de plus d'un million € par rapport aux prévisions budgétaires.

Rappelons que depuis 2016, le versement par les communes - 10.000.000€ découlant de l'Ordonnance régionale de 2003 dans le cadre des missions d'intérêt général que les communes délèguent aux hôpitaux iris - est imputé en subside d'exploitation, et non plus en couverture du déficit. Ce changement fait suite à la décision de la Commission européenne du 05.07.2016.

Par hôpital, le suivi budgétaire se présente comme suit :

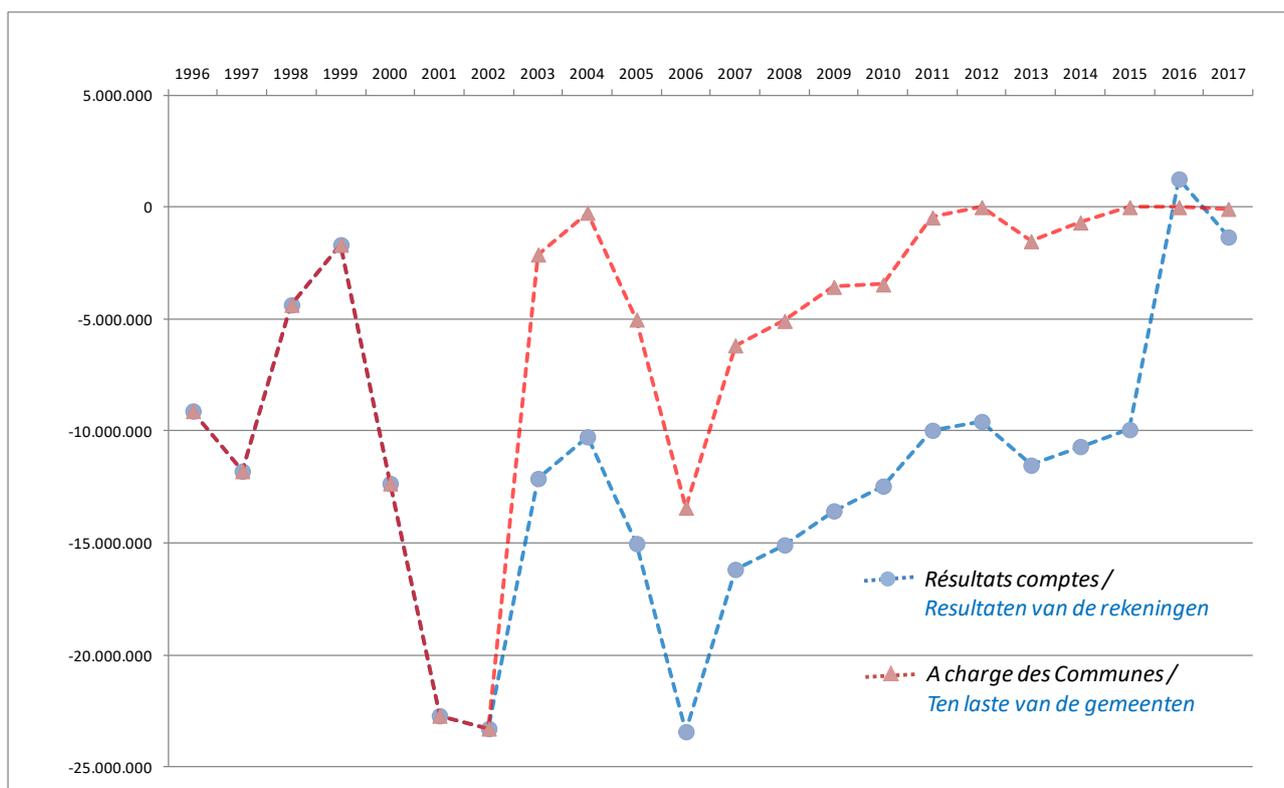
2017	Budgets / Begrotingen	Comptes / Rekeningen	Δ	
CHU St-Pierre	375.703	2.996.000	2.620.297	UMC St-Pieter
Institut Bordet	-745.502	296.000	1.041.502	Bordet Instituut
CHU Brugmann	227.431	122.000	-105.431	UVC Brugmann
HUDERF	-148.192	-4.750.000	-4.601.808	UKZKF
HIS	3.881	0	-3.881	IZZ
<b>TOTAL</b>	<b>-286.679</b>	<b>-1.336.000</b>	<b>-1.049.321</b>	<b>TOTAAL</b>

\* estimations arrondies non-arrêtées par les Conseils d'administration des associations locales (hors intervention des communes)

Compte tenu des bénéfices actés sur l'année 2016, le déficit constaté sur 2017 à charge de la Ville de Bruxelles devrait être diminué de plus d'un million €.

Les comptes définitifs 2017 seront présentés en août 2018 dans le rapport de la Faîtière destiné aux Communes associées au réseau iris.

### ÉVOLUTION DES COMPTES



\* 1997 hors César De Paepe, Pachéco et Heysel

### COLLÈGE FINANCES

Il rassemble les responsables financiers des hôpitaux et de la faîtière iris, avec l'objectif de coordonner les initiatives et de régler ensemble des problèmes d'ordres comptable, fiscal, budgétaire, bancaire, ...

Composition au 31 décembre 2017

Nancy ABBELOOS	iris-Faîtière
Patrice BRAHY	Hudorf
Daniel DE BRABANDERE	iris-Faîtière
Patrick DOMINE	CHU Brugmann
Michel GOVAERTS	iris-Faîtière
Laurence MARTIN	Hôpitaux iris Sud
Nathalie PINTENS	CHU Saint-Pierre
Marianne RAICK	Institut Jules Bordet

# LES COMPTES ANNUELS D'IRIS-FAÏTIÈRE

## COMPTES D'IRIS-FAÏTIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2017

### INTRODUCTION

L'Association iris-Faïtière tient une comptabilité en partie double conformément à la Loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises.

Ses comptes annuels, arrêtés au 31 décembre 2017, clôturent à l'équilibre, avec un léger boni de **3.660,97 €**. Le total du bilan s'élève, quant à lui, à **2.266.402,89 €** en augmentation de 424 k€.

Est joint ci-après le rapport de certification du réviseur d'entreprise.

### SITUATION DE L'ACTIF AU 31.12.2017

ACTIF		31.12.2016		31.12.2017	ACTIVA
<i>Actifs immobilisés</i>		<u>1386,03</u>		<u>1386,03</u>	<i>Vate activa</i>
III. Immobilisations corporelles		0,00		0,00	III. Materële vaste activa
Aménagement et installations	81.647,35		87.945,35		Inrichting en installaties
amort s/aménagement et installations	-81.647,35		-87.945,35		afsch/Inrichting en installaties
Mobilier	125.714,28		125.714,28		Meubilair
amorts/immob	-125.714,28		-125.714,28		afsch/Meubilair
mat.de bureau & de service social	15.012,33		15.012,33		sociale dienst & kantoomateriaal
amort/mat. de bureau & de service social	-15.012,33		-15.012,33		afsch/sociale dienst & kantoomateriaal
matériel informatique	304.388,30		316.474,11		informaticamateriaal
amort/matériel informatique	-304.388,30		-316.474,11		afsch/ informaticamateriaal
matériel de communication	49.263,62		53.097,12		communicatiemateriaal
amort/mat de communication	-49.263,62		-53.097,12		afsch/communicatiemateriaal
Matériel roulant	7.937,60		7.937,60		rollend materieel
Amort/matériel roulant	-7.937,60		-7.937,60		afsch/rollend materieel
aménagement locaux pris en location	5.575,77		5.575,77		inrichting gehuurde lokalen
amort/amén. locaux pris en location	-5.575,77		-5.575,77		afsch/inrichting gehuurde lokalen
IV Immobilisations financières		1386,03		1386,03	IV Financiële vaste activa
<i>Actifs circulants</i>		<u>1.841.249,21</u>		<u>2.265.016,86</u>	<i>Vlottende activa</i>
VII. Créances à un an au plus		352.127,42		132.699,90	VII. Vorderingen max. 1 jaar
IX. Valeurs disponibles		922.946,21		1.504.642,96	IX. Liquide middelen
Compte à terme	645.333,77		295.333,77		Termijnrekening
Compte courant	276.846,28		1.208.537,70		Lopende rekening
Caisse	766,16		771,49		Kas
X. Comptes de régularisation		566.175,58		627.674,00	X. Overlopende rekeningen
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>1.842.635,24</b>		<b>2.266.402,89</b>	<b>TOTAAL ACTIVA</b>

Les investissements ont représenté un montant de 22 KEUR en 2017, essentiellement en matériel informatique et en mobilier. En matière de règles d'évaluation, il convient de rappeler la particularité qui consiste à amortir totalement les investissements à charge de l'exercice d'acquisition. Les immobilisations corporelles sont donc évaluées à zéro dans nos bilans.

Les créances présentent un solde de 133 KEUR. Ce montant est principalement constitué des Management fee non encore payés fin 2017 et des factures à établir, destinées aux hôpitaux du réseau, au CPAS de Bruxelles et à l'ULB, qui concernent les sommes avancées par la faïtière pour leur compte ou sur des projets gérés pour leur compte. Ces dernières ont sensiblement diminué en 2017.

Les valeurs disponibles s'élèvent à 1.505 KEUR au 31.12.2017 dont 295 KEUR font l'objet d'un placement à terme.

Les comptes de régularisation de l'Actif s'élèvent à 628 KEUR, principalement des charges à reporter et des produits acquis constitués des subsides CCC 2017 à recevoir pour 420 KEUR.

### SITUATION DU PASSIF AU 31.12.2017

PASSIF	31.12.2016	31.12.2017	PASSIVA
<i>Fonds propres</i>	<u>1.456.297,90</u>	<u>1.650.958,87</u>	<i>Eigen middelen</i>
III. Réserve disponible			III. Vrije reserve
V. Résultat reporté	158.754,69	162.415,66	V. Overgedragen winst
VII. Provisions pour risques et charges	1.297.543,21	1.488.543,21	VII. Voorzieningen voor risico's en lasten
<i>Dettes</i>	<u>386.337,34</u>	<u>615.444,02</u>	<i>Schulden</i>
IX. Dettes à un an au plus	370.055,23	615.444,02	IX. Schulden max. 1 jaar
<i>Fournisseurs</i>	37.433,25	107.138,66	<i>Leveranciers</i>
<i>Factures à recevoir</i>	43.313,01	39.480,52	<i>Te ontvangen facturen</i>
<i>ONSS</i>	-43.691,03	0,00	<i>RSZ</i>
<i>TVA à payer</i>	0,00	8.734,24	<i>Te betalen BTW</i>
<i>INASTI</i>	36.000,00	36.500,00	<i>RSVZ</i>
<i>Dettes diverses</i>	0,00	100.000,00	<i>Diverse schulden</i>
<i>Rémunérations</i>	0,00	-22,31	<i>Bezoldigingen</i>
<i>Pécules de vacances</i>	297.000,00	323.612,91	<i>Vakantiegeld</i>
X. Comptes de régularisation	16.282,11	0,00	X. Overlopende rekeningen
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>1.842.635,24</b>	<b>2.266.402,89</b>	<b>TOTAL PASSIVA</b>

Il est proposé d'affecter le bénéfice de l'exercice qui s'élève à 3.660,97 € au Résultat reporté. Au 31.12.2017, le résultat reporté s'élèverait alors à 162.415,66 €.

La provision pour risques et charges s'élève désormais à 1.489 KEUR. L'évolution des provisions par rapport à l'année passée (+191 KEUR) provient des mouvements suivants :

- +47 KEUR d'augmentation de provision sur les charges de personnel ;
- +79 KEUR de nouvelle provision dans le cadre du projet SHADI pour la consultance Antares ;
- +65 KEUR de nouvelle provision dans le cadre de la collaboration avec ExpertCollege sur la plateforme e-Learning.

Les dettes augmentent sensiblement pour atteindre 615 KEUR. Cette augmentation s'opère sur les Dettes diverses (remboursement de management fee de 100 KEUR, contrairement à 2016), sur les Pécules de vacances (dont la valeur a été actualisée à la demande du réviseur de 27 KEUR), sur les Fournisseurs (+66 KEUR) et sur l'ONSS (+44 KEUR).

## COMPTES DE RÉSULTATS AU 31.12.2017

Charges	31.12.2016	31.12.2017	Lasten
Services et Biens divers	1.069.782,83	969.851,99	Diverse diensten en goederen
Rémunérations - Charges sociales	2.708.335,20	2.795.631,63	Bezoldigingen en sociale lasten
Amortissements	28.341,67	22.217,31	Afschrijvingen
Provisions	311.936,80	191.000,00	Provisies
Autres charges d'exploitation	309.979,78	128.320,58	Overige exploitatielasten
Frais financiers	1.108,88	1.267,38	Financiële kosten
Charges exceptionnelles	328,17	100.597,30	Uitzonderlijke lasten
	<u>4.429.813,33</u>	<u>4.208.886,19</u>	
Produits	31.12.2016	31.12.2017	Opbrengsten
Management fee	3.070.004,00	3.118.308,00	Management fee
Subsides CCC	533.827,22	537.161,34	GGC-subsidies
Autres produits d'exploitation	820.320,90	556.139,31	Overige exploitatieopbrengsten
Produits financiers	178,24	0,20	Financiële opbrengsten
Produits exceptionnels	2.741,87	938,31	Uitzonderlijke ontvangsten
	<u>4.427.072,23</u>	<u>4.212.547,16</u>	

### En termes de charges :

La charge des Services et biens divers diminue de 100 KEUR. Les évolutions principales sont la diminution des charges locatives (-10 KEUR), des charges liées aux événements du 20<sup>ème</sup> anniversaire du réseau organisé en 2016 (-131 KEUR) et de divers frais de fonctionnement. D'autres charges de Services et biens divers ont augmenté en 2017 : les frais de headhunting (+13 KEUR), d'avocats dans le cadre de procédure de recours contre les rejets de factures par les CPAS (+53 KEUR) et de formation (+13 KEUR)

Les charges de provisions (dotations moins utilisations) augmentent de 191 KEUR comme expliqué dans la situation du Passif ci-dessus. Les amortissements sont en légère décroissance. Les autres charges d'exploitation sont en nette diminution (-181 KEUR) principalement pour des dépenses refacturées.

Les charges de personnel augmentent de 3%, essentiellement suite à l'indexation et à une légère augmentation de l'effectif (exclusivement pour iris-Academy). Les charges exceptionnelles représentent les 100 KEUR qui sont proposés en remboursement de management fee aux hôpitaux.

### En termes de recettes :

Le subside CCC pour le soutien de la coordination interhospitalière est identique aux années précédentes. Le management fee est en légère augmentation suivant ainsi l'évolution de l'indice des prix à la consommation.

Les Autres produits d'exploitation diminuent fortement. Il s'agit de refacturations de charges qui ne se reproduisent pas cette année.

### En termes de résultats :

Le résultat final est en très léger bénéfice (3.660,97 €). Il est proposé d'affecter ce montant aux « Résultats reportés ».

## RAPPORT DU RÉVISEUR AUX COMPTES

Nous avons réalisé l'examen des états financiers au 31 décembre 2017 ci-joint de l'Association de droit public « IRIS », qui fait apparaître un total du bilan de 2.266.402,89 € et un bénéfice de l'exercice de 3.660,97 €.

### **Responsabilité de l'organe de gestion à l'égard des états financiers**

L'organe de gestion est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de cet état financier conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### **Responsabilité du réviseur d'entreprises**

Notre responsabilité consiste à exprimer une conclusion sur les états financiers ci-joints, sur la base de notre examen. Nous avons réalisé notre examen conformément à la Norme internationale de missions d'examen (International Standard on Review Engagements - ISRE) 2400, Missions d'examen d'états financiers historiques. La norme ISRE 2400 exige que nous exprimions une conclusion indiquant si nous avons relevé quelconques éléments qui nous porte à croire que les états financiers pris dans leur ensemble n'ont pas été préparés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique. Cette norme exige aussi que nous nous conformions aux règles de déontologie pertinentes.

Un examen des états financiers conforme à la norme ISRE 2400 consiste essentiellement en des demandes d'informations auprès de la direction et d'autres personnes affectées à des fonctions comptables et financières au sein de l'entité, en des procédures analytiques et en une évaluation du caractère suffisant et approprié des éléments probants obtenus. Un examen requiert aussi la mise en œuvre de procédures supplémentaires si certains éléments portés à notre connaissance nous portent à croire que les états financiers pris dans leur ensemble puissent comporter des anomalies significatives.

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

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'un examen sont plus restreintes que celles mises en œuvre dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux Normes internationales d'audit.

### **Conclusion**

Au cours de notre examen, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que les états financiers de l'Association « IRIS » ne donnent pas une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de son patrimoine et de sa situation financière au 31 décembre 2017, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Liège, le 27 juin 2018

S.c.P.R.L. LEBOUTTE, MOUHIB & C°  
Reviseur d'entreprises

représentée par J. MOUHIB

## RAPPORT DES COMMISSAIRES DU COLLÈGE RÉUNI

---

En application de l'Ordonnance du 22 décembre 1995, les deux Commissaires du Collège réuni, Madame Ethel Savelkoul et Monsieur Laurent Hacken assistent avec voix consultative à toutes les réunions des organes de l'Association faïtière iris dans le cadre de la tutelle qu'ils exercent sur l'Association faïtière iris.

\*\*\*\*

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous avons l'honneur de faire rapport quant à l'accomplissement de notre mission de contrôle pour l'exercice social clôturé au 31 décembre 2017.

L'Ordonnance du 22 décembre 1995 portant création d'iris prévoit, à l'article 135 decies, que l'association faïtière iris est exclusivement soumise à une tutelle générale de suspension et d'annulation exercée par le Collège réuni à l'intervention d'un des deux commissaires nommés par lui.

A cette fin, les Commissaires du Collège réuni assistent, avec voix consultative, aux réunions des organes de la structure faïtière. Ils disposent d'un délai de sept jours pour former un recours contre toute décision qu'ils estimeraient contraire à la loi ou à l'intérêt général.

Ce recours suspend automatiquement l'exécution de la décision. Aucune décision d'annulation par le Collège réuni n'a été prise au cours de l'année 2017

Nous n'avons pas eu connaissance d'opérations conclues ou de décisions prises en violation des statuts ou de la loi.

Notre examen du rapport d'activité proposé au Conseil d'administration nous permet de conclure que celui-ci contient les informations requises par la loi et est conforme à l'ensemble des décisions prises aux différents niveaux de la structure faïtière.

Nous avons eu accès à toute l'information souhaitée et toutes les justifications sollicitées des décisions nous ont été fournies.

Nous remercions les dirigeants et l'ensemble du personnel d'iris-Faïtière pour leur collaboration.

Laurent HACKEN  
Commissaire du Collège réuni

Ethel SAVELKOUL  
Commissaire du Collège réuni

## ANNEXES :

---

### **Rapport annuel 2017 relatif à la transparence des rémunérations et avantages des mandataires publics bruxellois**

Le présent rapport est basé sur l'ordonnance conjointe à la Région de Bruxelles-Capitale et à la Commission communautaire commune sur la transparence des rémunérations et avantages des mandataires publics bruxellois du 14 décembre 2017. Il reprend, pour l'année 2017, les éléments suivants :

- 1) Relevé des présences au sein des organes de gestion
- 2) Relevé des rémunérations versées aux mandataires publics
- 3) Relevé des frais de représentation remboursés aux mandataires publics
- 4) Liste des voyages auxquels ont participé des mandataires publics
- 5) Relevé des avantages de toutes natures octroyés aux mandataires publics
- 6) Relevé des subsides octroyés à iris-Faïtière
- 7) Relevé des marchés publics attribués pour le compte d'iris-Faïtière

# 1) Relevé des présences au sein des organes de gestion

## 1) a. Réunions de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration

Prénom	NOM	Mandat	Période de mandat en 2017		Conseils d'administration et Assemblée générale en 2017												Présences CA	Présences AG	TOTAL	MAX		
			Début	Fin	25/01	22/02	29/03	26/04	31/05	28/06	28/06	30/08	27/09	25/10	29/11	20/12						
Olivier	AUVRAY	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															0	0	0	1
Michel	BARNSTIJN	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															0	0	0	1
Clémentine	BARZIN	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															0	0	0	1
Raquel	D'HAESE-LEAL	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															0	0	0	1
Anke	GITTENAER	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															0	0	0	1
Denise	MALAMBA KIFAYA	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															1	1	1	1
Cathy	MARCUS	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															0	0	0	1
Josianne	PARDONGE	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															1	1	1	1
Henri	SIMONS	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017															0	0	0	1
Sewket	TEMIZ	Membre AG	démission avant 2017, remplacé 28/06/2017																0	0	0	0
Céline	VIVIER	Membre AG	1/01/2017	démission 11/09/2017, non remplacé															0	0	0	1
Jean	ALEXIOU	Administrateur	20/12/2017	31/12/2017																	1	1
Ahmad	AWADA	Administrateur	1/01/2017	démission remplacée 20/12/2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
Alain	BAULER	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	6	1	7	12
Michel	BELLEMANS	Administrateur	1/01/2017	démission remplacée 27/09/2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Gautier	CALOMME	Administrateur	1/01/2017	démission 28/06/2017, remplacé 25/10/2017	1	0	1	1	1										4	0	4	5
Philippe	CLOSE	Administrateur	1/01/2017	démission 02/02/2017, remplacé 28/06/2017	0														0	0	0	1
Elie	COGAN	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	12
Simon	COLLIGNON	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	1	10	12	
Lorraine	DE FIERLANT	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Ibrahim	DONMEZ	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	6	0	6	0	6	12
Rodolphe	d'UDEKEM d'ACOZ	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	6	1	7	12	
Yvon	ENGLERT	Administrateur suppléant	25/01/2017	31/12/2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Waut	ES	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	12	1	12	
Filiz	GULES	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	7	0	7	0	7	12
Isidore	HALBERTHAL	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	9	0	9	1	9	12
Delphine	HOUBA	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	8	1	9	1	9	12
Caroline	LAPORTE	Administrateur	25/10/2017	31/12/2017																	1	3
Bart	LEMMENS	Administrateur	démission avant 2017, non remplacé																		0	0
Micheline	LOUENS	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	5	1	6	1	6	12
Yvan	MAYEUR	Administrateur	1/01/2017	démission 25/09/2017, non remplacé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Mounia	MEJBAR	Administrateur	28/06/2017	31/12/2017																	3	0
Vincent	NINANE	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Marc	NOPPEN	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Pascale	PERAITA	Administrateur	1/01/2017	démission 26/06/2017, non remplacé	1	0	0	0	0	1									2	0	2	5
Christophe	POURTOIS	Administrateur	1/01/2017	démission 04/07/2017, non remplacé	1	1	1	1	1	0									5	0	5	6
Saliha	RAISS	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	7	1	8	1	8	12	
Alexandra	ROOS	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	8	0	8	0	8	12
Jean	SPINETTE	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	8	1	9	1	9	12
Sylvie	TENOUTASSE	Administrateur	27/09/2017	31/12/2017																	1	4
Dienk	VERBEELEN	Administrateur suppléant	1/01/2017	31/12/2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Didier	VIVIERS	Administrateur suppléant	1/01/2017	démission remplacée 25/01/2017																		0
Laurent	VLEMINCKX	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	11	1	11	12
Frédéric	WAUCQUEZ	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	12	1	12	12
Pierre	WAUTHY	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	12
Khalid	ZIAN	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	5	1	6	1	6	12
Sven	BOUSSET	vice-Président	1/01/2017	démission 22/06/2017, non remplacé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Laure-Mélanie	DEFECHE	vice-Président	1/01/2017	31/12/2017	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	6	0	6	0	6	12
Isabelle	EMMERY	vice-Président	1/01/2017	31/12/2017	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	7	1	8	1	8	12
Faouzia	HARICHE	Président	1/01/2017	démission remplacée 27/09/2017	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	7	0	7	0	7	0	9
Jacques	OBERWOITS	vice-Président	1/01/2017	31/12/2017	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	1	10	1	10	12
Renaud	WITMEUR	Président	27/09/2017	31/12/2017																	4	4
Martine	BOCQUET	Commissaire	1/01/2017	31/12/2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Laurent	HACKEN	Commissaire	1/01/2017	31/12/2017	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6	1	7	1	7	12
Ethel	SAVELKOUL	Commissaire	1/01/2017	31/12/2017	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	1	11	1	11	12



## 2) Relevé des rémunérations versées aux mandataires publics<sup>1</sup>

Rémunérations des mandataires publics en 2017		Mandat	Période de mandat en 2017		Description	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL	
			Début	Fin															
Olivier	AUVRAY	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement													0,00	
Michel	BARNSTIJN	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement													0,00	
Clémentine	BARZIN	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement													0,00	
Raquel	D'HAESSEL-LEAL	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement													0,00	
Anke	GITTENAER	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement													0,00	
Denise	MALAMBA KIFAYA	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement								44,62					44,62	
Cathy	MARCUS	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement								22,31					22,31	
Josianne	PARDONGE	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement								44,62					44,62	
Henri	SIMONS	Membre AG	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement								22,31					22,31	
Sewket	TEMIZ	Membre AG	démission avant 2017, remplacé 28/06/2017		Jeton Forfait déplacement													0,00	
Dierik	VERBEELEN	Membre AG	1/01/2017	11/09/2017	Jeton Forfait déplacement													0,00	
Jean	ALEXIOU	Administrateur	20/12/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement													0,00	
Ahmad	AWADA	Administrateur	1/01/2017	20/12/2017	Jeton Forfait déplacement													0,00	
Marc	BAULER	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement	44,62		44,62	44,62	44,62			89,24		78,00	78,00		423,72	
Michel	BELLEMANS	Administrateur	1/01/2017	27/09/2017	Jeton Forfait déplacement	22,31		22,31	22,31	22,31			22,31		22,31	-22,31		111,55	
Gautier	CALOMNE	Administrateur	1/01/2017	28/06/2017	Jeton Forfait déplacement		44,62		44,62	44,62	44,62							178,48	
Philippe	CLOSE	Administrateur	1/01/2017	25/10/2017	Jeton Forfait déplacement		22,31		22,31	22,31	22,31							89,24	
Elie	COGAN	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement	44,62			44,62					44,62	78,00			211,86	
Simon	COLLIGNON	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement	22,31			22,31					22,31	22,31	-22,31		66,93	
Lorraine	DE FIERLANT	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement	44,62		44,62	44,62	44,62	44,62	89,24		44,62	78,00		78,00	512,96	
Ibrahim	DONMEZ	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31		22,31	22,31	-22,31		156,17	
Rodolphe	d'UDEKEM d'ACOZ	Administrateur	1/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement				44,62	44,62	44,62	89,24						301,10	
Yvon	ENGLERT	Administrateur suppléant	25/01/2017	31/12/2017	Jeton Forfait déplacement				22,31	22,31	22,31	22,31						89,24	
																		0	
																		0	

<sup>1</sup> Pour la compréhension des tableaux de rémunérations :

- Les rétributions fixes aux Présidents, vice-Présidents et Commissaire sont versées le mois-même.
- Les jetons de présence et les forfaits déplacement sont versés le mois suivant, en fonction des relevés de présences effectives.

Dès lors, les jetons de présence et forfaits déplacement relatifs au mois de décembre sont versés en janvier suivant, ce qui explique les divergences entre les tableaux des présences au point 1 et ces tableaux-ci.

Rémunérations des mandataires publics en 2017			Mandat	Période de mandat en 2017		Description	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
				Début	Fin														
Waut	ES	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton		44,62	44,62	44,62	44,62	44,62	89,24		44,62	78,00	78,00	78,00	590,96
						Forfait déplacement		22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31		22,31	22,31	-22,31		156,17
Filiz	GULES	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton		44,62			44,62	44,62			44,62		78,00	78,00	334,48
						Forfait déplacement		22,31			22,31	22,31			22,31				89,24
Isidore	HALBERTHAL	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62	44,62	44,62	44,62	44,62	44,62			44,62	78,00	78,00	78	546,34
						Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31			22,31	22,31	-22,31		156,17
Delphine	HOUBA	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62		44,62	44,62		44,62	89,24		44,62	78,00	78,00	78,00	546,34
						Forfait déplacement	22,31		22,31	22,31		22,31	22,31		22,31	22,31	-22,31		133,86
Caroline	LAPORTE	Administrateur		25/10/2017	31/12/2017	Jeton											78,00	78,00	156,00
						Forfait déplacement											21,25	21,25	42,50
Bart	LEMMENS	Administrateur		démission avant 2017, non remplacé	-	Jeton													0,00
						Forfait déplacement													0,00
Micheline	LOJENS	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62		44,62	44,62			89,24			78,00		78,00	379,10
						Forfait déplacement	22,31		22,31	22,31			22,31			22,31	-22,31		89,24
Yvan	MAYEUR	Administrateur		1/01/2017	démission 25/09/2017, non remplacé	Jeton													0,00
						Forfait déplacement													0,00
Mounia	MEJBAR	Administrateur		28/06/2017	31/12/2017	Jeton										78,00		78,00	156,00
						Forfait déplacement										22,31	-22,31		0,00
N.	NINANE	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton													0,00
						Forfait déplacement													0,00
Marc	NOPPEN	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton													0,00
						Forfait déplacement													0,00
Pascale	PERAITA	Administrateur		1/01/2017	démission 26/06/2017, non remplacé	Jeton													0,00
						Forfait déplacement													0,00
Christophe	POURTOIS	Administrateur		1/01/2017	démission 04/07/2017, non remplacé	Jeton		44,62	44,62	44,62	44,62	44,62							223,10
						Forfait déplacement		22,31	22,31	22,31	22,31	22,31							111,55
Saliha	RAISS	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62	44,62	44,62		44,62		89,24		44,62	78,00	78,00		468,34
						Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31		22,31		22,31		22,31	22,31	-22,31		133,86
Alexandra	ROOS	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62	44,62	44,62	44,62		44,62			44,62	78,00	78,00	78,00	501,72
						Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31		22,31			22,31	22,31	-22,31		133,86
Jean	SPINETTE	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62	44,62	44,62	44,62			89,24			78,00	78,00	78,00	501,72
						Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31			22,31			22,31	-22,31		111,55
Sylvie	TENOUTASSE	Administrateur		27/09/2017	31/12/2017	Jeton										78,00	78,00	78,00	234,00
						Forfait déplacement										22,31	-22,31		0,00
Achille-Junior	VANDYCK	Administrateur suppléant		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62	44,62	44,62	44,62	44,62	44,62	89,24			78,00	78,00	78,00	590,96
						Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31			22,31	-22,31		156,17
Céline	VIVIER	Administrateur suppléant		1/01/2017	démission remplacée 25/01/2017	Jeton													0,00
						Forfait déplacement													0,00
Laurent	VLEMINCKX	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62	44,62	44,62		44,62	44,62	89,24		44,62	78,00	78,00	78	590,96
						Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31		22,31	22,31	22,31		22,31	22,31	-22,31		156,17
Frédéric	WAUCQUEZ	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62	44,62	44,62	44,62	44,62	44,62	89,24		44,62	78,00	78,00	78,00	635,58
						Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31		22,31	22,31	-22,31		178,48
Pierre	WAUTHY	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62		44,62									78	167,24
						Forfait déplacement	22,31		22,31										44,62
Khalid	ZIAN	Administrateur		1/01/2017	31/12/2017	Jeton			44,62		44,62		89,24			78,00		78	334,48
						Forfait déplacement			22,31		22,31		22,31			22,31	-22,31		66,93

Rémunérations des mandataires publics en 2017		Mandat	Période de mandat en 2017		Description	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL	
			Début	Fin															
Laure-Mélanie	DEFECHE	vice-Président	1/01/2017	31/12/2017	Rétribution mensuelle	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.104,62	2.104,62	1.658,00	1.658,00	1.658,00	1.658,00	23.221,34	
Sven	BOUSSET	vice-Président	1/01/2017	démission 22/06/2017, non remplacé	Rétribution mensuelle	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35							12.380,10	
Isabelle	EMMERY	vice-Président	1/01/2017	31/12/2017	Rétribution mensuelle	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.104,62	2.104,62	1.658,00	1.658,00	1.658,00	1.658,00	23.221,34	
Faouzia	HARICHE	Président	1/01/2017	démission remplacée 27/09/2017	Rétribution mensuelle	4.126,71	4.126,71	4.126,71	4.126,71	4.126,71	4.126,71	4.209,24	4.209,24	1.658,00				34.836,74	
Jacques	OBERWOITS	vice-Président	1/01/2017	31/12/2017	Rétribution mensuelle	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.063,35	2.104,62	2.104,62	1.658,00	1.658,00	1.658,00	1.658,00	23.221,34	
Renaud	WITMEUR	Président	27/09/2017	31/12/2017	Rétribution mensuelle										1.658,00	1.658,00	1.658,00	4.974,00	
Martine	BOCQUET	Commissaire	1/01/2017	31/12/2017	Jeton	44,62	89,24	44,62	44,62	44,62	89,24	44,62	44,62	44,62	78,00	78,00	78,00	724,82	
					Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	200,79	
					Rétribution mensuelle	244,01	244,01	244,01	244,01	244,01	244,01	248,89	248,89	248,89	248,89	248,89	248,89	2.957,40	
Laurent	HACKEN	Commissaire	1/01/2017	31/12/2017	Jeton	89,24	89,24	89,24	44,62	89,24	44,62	133,86	44,62		78,00	78,00	78,00	858,68	
					Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31		22,31	-22,31		178,48	
					Rétribution mensuelle	244,01	244,01	244,01	244,01	244,01	244,01	248,89	248,89	248,89	248,89	248,89	248,89	248,89	2.957,40
Ethel	SAVELKOUL	Commissaire	1/01/2017	31/12/2017	Jeton	89,24	133,86	89,24	133,86	44,62	89,24	89,24		89,24	234,00	234,00	234,00	1.460,54	
					Forfait déplacement	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31		22,31	22,31	-22,31		178,48	
					Rétribution mensuelle	244,01	244,01	244,01	244,01	244,01	244,01	248,89	248,89	248,89	248,89	248,89	248,89	248,89	2.957,40

Le système de rémunération des mandataires publics d'iris-Faïtière a été modifié à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2017. Le 29 novembre 2017, le Conseil d'administration a adopté un nouveau système de rémunération des mandataires publics, dans le cadre de l'ordonnance conjointe à la Région de Bruxelles-Capitale et à la Commission communautaire commune sur la transparence des rémunérations et avantages des mandataires publics bruxellois, parue le 14 décembre. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, les mandataires publics sont rémunérés uniquement sur base de jetons de présence. Ceux-ci s'élèvent à 300 € pour un mandat de Président ou de vice-Président et de 78 € pour les autres membres effectifs des organes de gestion. À ces jetons de présence s'ajoute le paiement d'un forfait de déplacement de 22,31 €. Cette disposition vaut pour toutes les associations du réseau iris.

### 3) Relevé des frais de représentation remboursés aux mandataires publics

Prénom	NOM	TOTAL	
Sven	BOUSSET	0,00	Seuls les Présidents et vice-Présidents ont droit à des frais de représentation. En 2017, la Présidence a rentré des justificatifs de notes de frais à concurrence de 1.392,84€ pour Madame Faouzia Hariche.
Laure-Mélanie	DEFECHE	0,00	
Isabelle	EMMERY	0,00	
Faouzia	HARICHE	1.392,84	
Jacques	OBERWOITS	0,00	
Renaud	WITMEUR	0,00	

### 4) Liste des voyages auxquels ont participé des mandataires publics

Date	Destination	Participant(s)	Objet
6/06/2017	Montréal, Canada	Faouzia HARICHE	16ème Colloque RMEF

Le seul voyage a concerné le colloque du RMEF en juin à Montréal, pour la Présidente (qui assure aussi le mandat de Secrétaire du Conseil d'administration du RMEF).

## 5) Relevé des avantages de toutes natures octroyés aux mandataires publics

Néant. Aucun mandataire public au sein des organes de gestion d'iris-Faïtière ne bénéficie d'avantage de toute nature en 2017.

## 6) Relevé des subsides perçus par à iris-Faïtière

### Historique des comptes généraux

Périodes de 01/2017 à 12/2017

Réf. 491000	N° extrait de compte	Libellé PRODUITS ACQUIS		Crédit EUR
Pièce		Date	Commentaire	
DEX	46	29/03/2017	formations linguistique 2016 -partie 2	73.864,75
DEX	64	04/05/2017	formation linguistique 2016	60.230,00
DEX	127	05/09/2017	subsides 2016 - coordination hospit	326.417,34
DEX	166	23/11/2017	sub formation langues 2017	100.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>560.512,09</b>

L'association iris-Faïtière ne perçoit des subventions que de la Commission Communautaire Commune et ce, sur deux aspects :

\*La coordination hospitalière dans le cadre de l'Arrêté du Collège réuni du 27/04/1995 relatif à l'agrément des structures de coordination hospitalière et à l'octroi de subventions.

\*La formation dans le cadre du Plan Langues.

En 2017, iris-Faïtière a perçu des subventions relatives à l'année précédente pour l'essentiel.

## 7) Relevé des marchés publics attribués pour le compte d'iris-Faïtière

En 2017, seuls deux marchés publics ont été attribués pour le compte d'iris-Faïtière :

Pouvoir adjudicateur	Type de marché	Procédure	Libellé du marché	Décision	Date de décision/ tutelle	Nom Adjudicataire	Montant attribué
iris-Faïtière	MP de services	Procédure négociée sans publication préalable	Mission de consultance dans le cadre du projet de soins, hospitalisations, aides à domicile intégrés (SHADI)	Attribution	24/11/2017	ANTARES Consulting SA	64.900,00 € HTVA
iris-Achats	MP de services	Procédure négociée ouverte avec publication préalable	Désignation d'un service externe pour la prévention et la protection au travail pour le compte du CHUBxI, de l'Association iris-Achats et de l'Association iris-Faïtière	Attribution	29/11/2017	Asbl CESI PREVENTION ET PROTECTION	2.513,28 € HTVA

Le relevé ci-dessus comprend tous les marchés publics attribués par le Bureau du Conseil d'administration, que ce soit une décision d'attribution pour iris-Faïtière ou une décision de tutelle pour un marché d'iris-Achats agissant notamment pour le compte d'iris-Faïtière.