



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
iris@iris-ziekenhuizen.be

Rapport annuel d'activité d'iris-Faïtière 2019

Assemblée générale statutaire

15/07/2020



TABLE DES MATIERES

Gestion iris-Faïtière	3
L'équipe de la cellule iris-Faïtière	3
Organigramme iris-Faïtière	4
Les commissaires iris-Faïtière auprès des associations locales	5
Les Collèges et Comités.....	6
Volet Gouvernance	7
L'Assemblée générale et le Conseil d'administration	7
Le Bureau du Conseil d'administration	8
Le Comité stratégique	8
Les commissaires du Collège réuni de la Commission Communautaire Commune	8
Le commissaire régional	8
Le réviseur d'entreprise	8
L'audit interne.....	9
Comité d'audit.....	9
Cellule d'audit interne.....	10
Gouvernance du réseau	10
Présences et rémunérations des mandataires publics.....	10
Contrôle des associations	11
Gouvernance des associations locales	14
Volet Représentation	15
Niveau régional.....	15
Niveau fédéral	16
Niveau international.....	16
Volet Stratégie	17
Plan stratégique 2015-2018	17
Réseaux hospitaliers.....	18
Collège des directions générales.....	18
Volet Médical	19
LHUB-ULB	19
Collège des Directions médicales.....	22
Volet Infirmier	23
Task Force Recrutement & Fidélisation.....	23
Collège des Directions infirmières	25
Volet Ressources Humaines	26
iris-Academy	26
Plan langues	27
Négociations syndicales	28
Groupes de travail paritaires.....	29
Autres actions.....	30
Collège RH.....	30

Volet Informatique	31
Datawarehouse	31
Plateforme Business Intelligence.....	31
Géo-localisation/Cartographie	31
Gestion électronique des documents	32
Volet iris-Achats.....	33
Bilan 2019	33
Volet iris-Recherche.....	34
Appel à projets 2019.....	34
Volet Coordination sociale.....	35
Rejets de factures.....	35
Collège Tar-Fac	36
Volets Immobilier	37
CHU Saint-Pierre	37
Institut Jules Bordet.....	37
Groupement OSIRIS CHU BRUGMANN-HUDERF.....	38
Hôpitaux Iris Sud.....	41
Volet Communication	45
Newsletter iris&you	45
Site web.....	45
Gt communication.....	45
Volet Administratif et Juridique	46
Dossiers administratifs.....	46
Appuis juridiques.....	46
Collège Juridique	46
Volet Financier	47
Interventions financières de la Région de Bruxelles-Capitale.....	47
Évolution des principaux indicateurs financiers et d'activité du réseau	48
Collège Finances	53
Les comptes annuels d'iris-Faïtière.....	54
Comptes d'iris-Faïtière au 31 décembre 2019	54
Introduction	54
Rapport des Commissaires du Collège réuni.....	58
ANNEXES :.....	59
Rapport du réviseur aux comptes - RSM
Rapport annuel 2019 relatif à la transparence des rémunérations et avantages des mandataires publics bruxellois

GESTION IRIS-FAÏTIÈRE

L'ÉQUIPE DE LA CELLULE IRIS-FAÏTIÈRE

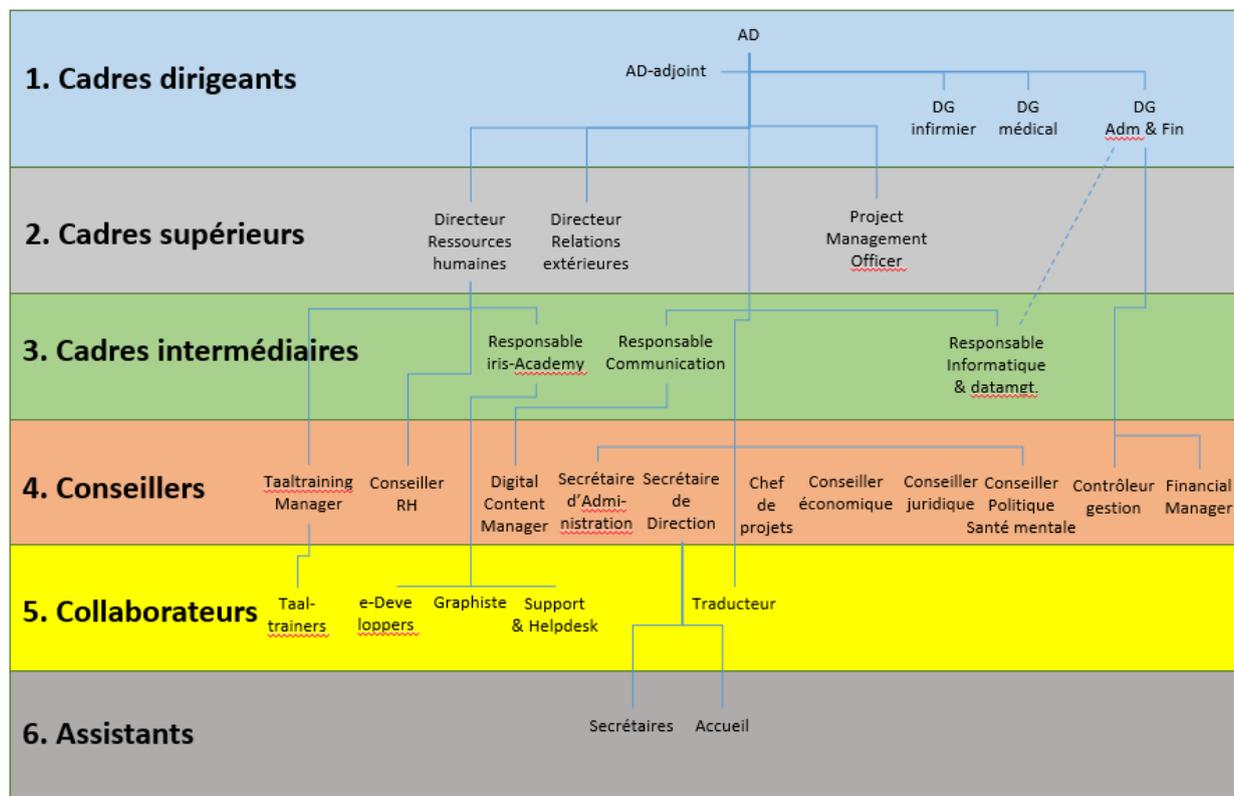
Composition au 31 décembre 2019 :

Nancy ABBELOOS	Conseiller économique
Isabelle ANTONIO	Secrétaire d'administration
Véronique BIASI	Internal audit manager
Philippine CARYN	Developpeur e-learning
Daniel DE BRABANDERE	Contrôleur de gestion
Francis de DREE	Project Manager Officer
Luc DETAVERNIER	Conseiller pour la politique de santé mentale
Michel GOVAERTS	Directeur général administratif et financier
Katrin HERTOGS	Taaltrainer
Kathleen HEYLENBOSCH	Taaltrainer
Caroline HOMMEZ	Digital Content Manager
Lien JANSEN	Coordinatrice Taaltrainers
Olivia KOENTJES	Taaltrainer
Wadie LAARISSI	Assistant administratif
Liudmila MALTSEVA	Graphiste e-learning
Anneleen MAMPAEY	Taaltrainer
Eric MASCART	Conseiller RH
Mireille MEUNIER	Accueil
Stefanie PEETERS	Taaltrainer
Anna PERNA	Assistante de la Présidence et de la direction générale
Hamid RAZMARA	Responsable informatique & Datamanager
Bénédicte REGNIER	Developpeur e-learning
Michiel RENIER	Coordinateur Développement e-learning
Doris SESSOLO	Directrice RH
Alessandro SURIANO	Project Manager-Recrutement & Retention Task Force
Dirk THIELENS	Administrateur délégué-adjoint
Christian VANDERCAM	Gestionnaire financier
Angélique VAN LAERE	Traductrice
Céline VAN RAEMDONCK	Team-Support iris-Academy
Lieze WALCARIUS	Taaltrainer
Etienne WÉRY	Administrateur délégué

ETP budgétés	2018	2019
Personnel interne	15,60	16,60
Personnel refacturé	1,80	1,80
Sous-total Missions statutaires	17,40	18,40
Personnel Taaltraining	6,00	5,80
Personnel e-learning	4,00	4,70
Personnel Omega-T	0,00	0,00
Sous-total iris-Academy	10,00	10,50
Sous-total Audit Réseau	2,00	2,00
Total ETP iris-Faïtière	29,40	30,90

ORGANIGRAMME IRIS-FAÏTIÈRE

Situation au 31 décembre 2019 :



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.

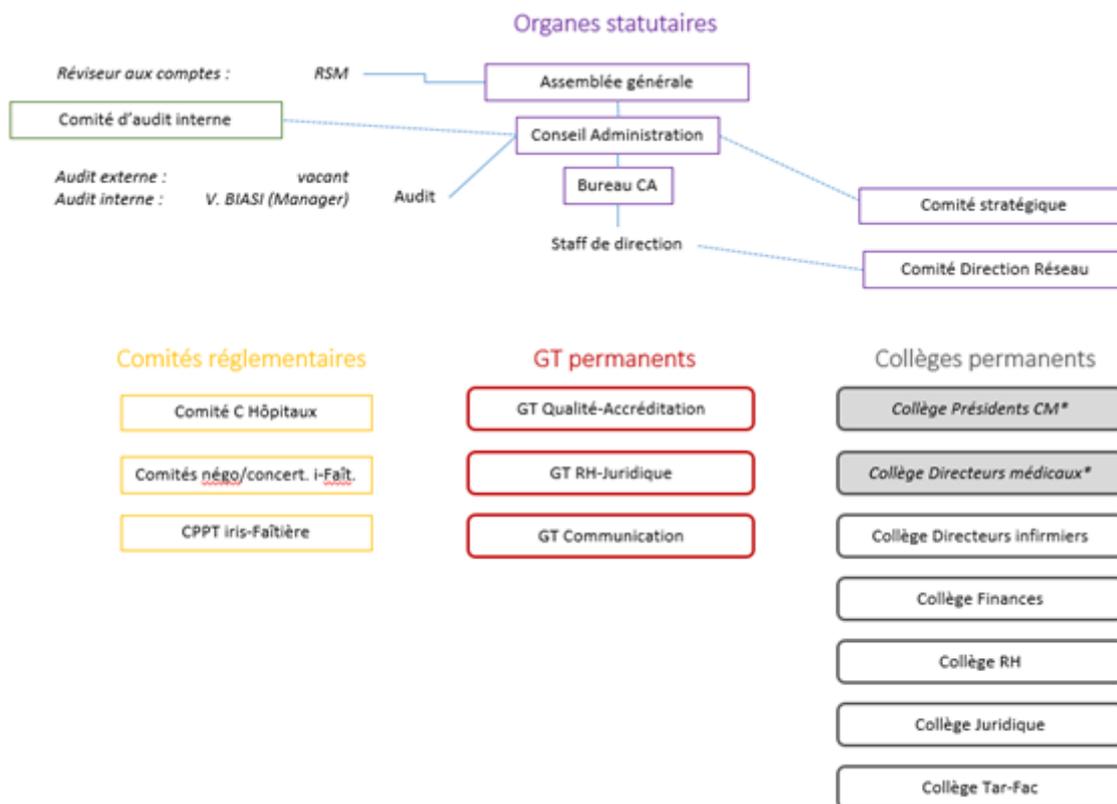
Situation au 31 décembre 2019 :

	Commissaires en titre	Commissaires suppléants
CHU Brugmann	Michel GOVAERTS	Nancy ABBELOOS
CHU Saint-Pierre	Michel GOVAERTS	Eric MASCART
CHU Bruxelles	Doris SESSOLO	Dirk THIELENS
Hôpitaux iris Sud	Dirk THIELENS	Doris SESSOLO
Huderf	Michel GOVAERTS	Nancy ABBELOOS
Institut Jules Bordet	Etienne WERY	Eric MASCART
iris-Achats	Eric MASCART	Nancy ABBELOOS

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



* En suspens

VOLET GOUVERNANCE

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition au 31 décembre 2019

Assemblée générale : 42 + 4

<p>Le président : Mr. Renaud WITMEUR Les 4 vice-présidents : Mr. Olivier COLIN Mme Isabelle EMMERY Mme Micheline LOIJENS Mr. Jeroen SCHOENMAECKERS</p>
<p>Mme Latifa AHMIRI Mr. Mustapha AKOUZ Mr. Jean ALEXIOU Mme Myriem AMRANI Mme Diane AUCHAPT Mr. Alain BAULER Mr. Christian CEUX Mr. Philippe CLOSE Mr. Ibrahim DONMEZ Mme Fatiha EL KHATTABI Mr. Ahmed EL KTIBI Mme Filiz GÜLES Mme Faouzia HARICHE Mme Soetkin HOESSEN Mme Chantal HOORNAERT Mr. Jacques JANI Mr. Johan KIPS Mme Karine LALIEUX Mr. Boris LIBOIS Mr. Mourad MAIMOUNI Mme Maryam MATIN FAR Mr. Vincent NINANE Mr. Marc NOPPEN Mr. Jacques OBERWOITS Mr. Mohamed OURIAGHLI Mr. Yannick PIQUET Mme Saliha RAISS Mr. Robby REYNAERT Mme Isabelle RIGAUX Mme Alexandra ROOS Mme Leticia SERE Mr. Jean SPINETTE Mme Sylvie TENOUTASSE Mr. Jasper VAN HERZEELE Mme Victoria VIDEGAIN SANTIAGO Mr. Joris WAGEMAKERS Mr. Bertrand WERT</p> <p>+ 4 représentants des communes non hospitalières</p>
<p>Suppléants* Mr. Jacques CRETEUR Mr. Dirk VERBEELEN</p>

Invités :

Mr. Chritos DOULKERIDIS
 Mme Laurette ONKELINX
 Mr. Robert TOLLET

Conseil d'administration : 32 + 4

<p>Le président : Mr. Renaud WITMEUR Les 4 vice-présidents : Mr. Olivier COLIN Mme Isabelle EMMERY Mme Micheline LOIJENS Mr. Jeroen SCHOENMAECKERS</p>
<p>Mr. Mustapha AKOUZ Mr. Jean ALEXIOU Mme Myriem AMRANI</p> <p>Mr. Alain BAULER</p> <p>Mr. Philippe CLOSE Mr. Ibrahim DONMEZ Mme Fatiha EL KHATTABI</p> <p>Mme Filiz GÜLES Mme Faouzia HARICHE Mme Soetkin HOESSEN Mme Chantal HOORNAERT Mr. Jacques JANI Mr. Johan KIPS Mme Karine LALIEUX Mr. Boris LIBOIS</p> <p>Mr. Vincent NINANE Mr. Marc NOPPEN Mr. Jacques OBERWOITS Mr. Mohamed OURIAGHLI Mr. Yannick PIQUET Mme Saliha RAISS Mr. Robby REYNAERT</p> <p>Mme Alexandra ROOS Mme Leticia SERE Mr. Jean SPINETTE Mme Sylvie TENOUTASSE</p> <p>Mr. Joris WAGEMAKERS</p>
<p>+ 4 représentants des communes non hospitalières</p>
<p>Suppléants* Mr. Jacques CRETEUR Mr. Dirk VERBEELEN</p>

Invités :

Mr. Chritos DOULKERIDIS
 Mme Laurette ONKELINX
 Mr. Robert TOLLET

LE BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En application des statuts de l'Association iris-Faîtière, 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, le directeur général administratif et financier, la directrice des Ressources humaines, le Président du Conseil d'administration de HIS et le Bourgmestre d'Ixelles.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Conformément aux statuts de l'Association iris-Faîtière, le Comité stratégique est constitué des six membres du Bureau du Conseil d'administration et des personnes suivantes :

Composition au 31 décembre 2019 :

Ibrahim DOMNEZ	Région Bruxelles-Capitale
Filiz GÜLES	Hudarf
Chantal HOORNAERT	I. Bordet
Johan KIPS	ULB
Karine LALIEUX	CHU Saint-Pierre (21/01/2020)
Marc NOPPEN	VUB
Laurette ONKELINX	CHU Brugmann
Saliha RAISS	Région Bruxelles-Capitale
Jean SPINETTE	HIS
<i>+ 1 représentant des communes non-hospitalières issu du Conseil d'administration</i>	

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 Miguel LARDENNOIS - successeur de Monsieur Laurent HACKEN depuis du 13 novembre 2019 - assistent avec voix consultative à toutes les réunions des organes de gestion de l'Association faîtière – repris ci-dessus – dans le cadre de la tutelle prévue par ladite Ordonnance.

LE COMMISSAIRE RÉGIONAL

Monsieur Michel DIERICK (successeur de Monsieur Mohamed MEZOULI depuis le 11 décembre 2019, ce dernier ayant succédé à Madame Martine BOCQUET depuis le 01 juin 2019) 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

RSM Inter Audit assure le révisorat des comptes 2019 de l'Association iris-Faîtière.

L'AUDIT INTERNE

La mise en place d'un dispositif d'audit interne pour tout le réseau iris a été approuvée par tous les CA des associations du réseau en 2018.

A cette occasion, deux chartes ont également été adoptées :

- la charte du comité d'audit interne ;
- la charte de l'audit interne du réseau iris.

Ces dernières prévoient 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.

COMITÉ D'AUDIT

L'année 2018 a vu la création du Comité d'audit du réseau iris. Ce dernier a pour mission d'assister le CA de la faîtière et les CA des associations locales dans l'exercice de leurs responsabilités respectives, en particulier dans les domaines suivants :

- la surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mise au point par les Directions des associations du réseau iris ;
- le suivi des recommandations de la Cellule d'audit interne du réseau iris et du Collège des réviseurs aux comptes ;
- les recommandations aux différents CA sur base des rapports de la Cellule d'audit interne (il ne s'agit en aucun cas d'une injonction adressée à l'un ou l'autre CA).

Le Comité d'audit est une émanation des Conseils d'administration d'iris-Faîtière et des associations du réseau.

Composition au 31 décembre 2019

Martine BLOCKX	Représentante désignée par le CA d' iris-Faîtière (séance du 18 décembre 2019), par le CA d' iris-Achats (séance du 13 décembre 2019) et par le CA du CHU de Bruxelles (séance du 21 octobre 2019)
Helena COELMONT (Présidente)	Représentante désignée par le CA de l' Institut Jules Bordet (séance du 29 novembre 2019)
Julie FISZMAN	Représentante désignée par le CA de l' HUDERF (séance du 21 novembre 2019) et par le CA du CHU Brugmann (séance du 18 février 2020)
Vincent GERARDY	Représentant désigné par le CA des Hôpitaux iris Sud (séance du 18 octobre 2019)
Dominique VAN CUTSEM	Représentant désigné par le CA d' iris-Faîtière (séance du 18 décembre 2019)

Le Comité d'audit a développé un programme de travail de lancement du dispositif d'audit interne pour tout le réseau iris. Dans ce cadre, les réviseurs d'entreprise du réseau iris ont présenté les rapports sur la situation financière de chaque association et les analyses de risques.

CELLULE D'AUDIT INTERNE

Le recrutement du responsable de la Cellule d'audit interne a été lancé en 2018 pour une mise en œuvre de cette structure d'appui début 2019.

La Cellule d'audit interne a pour objectif d'assister le management, ainsi que les autres membres du personnel, à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Sa principale mission consiste à évaluer l'efficacité du système de contrôle interne mis en place dans toutes les directions du réseau iris.

GOUVERNANCE DU RÉSEAU

Dans le contexte actuel des difficultés croissantes entre les différents niveaux de responsabilités du réseau iris et dans la perspective de la réforme de Maggie De Block sur les réseaux hospitaliers locorégionaux, iris-Faïtière s'est engagée dans une réforme de la gouvernance du réseau. Certaines démarches ont été entreprises en ce sens en 2017, telles que l'instauration d'un dispositif d'audit interne (voir ci-dessus) et la révision des rétributions des mandataires publics.

PRÉSENCES ET RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES PUBLICS

Le régime de rémunération des mandataires publics a été réformé et élargi à toutes les associations du réseau en janvier 2018, 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 requiert d'établir un rapport annuel spécifique (repris en annexe).

SCAN DE LA GOUVERNANCE DU RÉSEAU

La gouvernance a trait à l'administration, à la gestion, au contrôle, à la transparence et, plus généralement, à la composition, la définition des rôles des différents organes et à l'obligation de rendre compte. Elle tend à organiser de façon efficiente, à objectiver et à rendre transparentes les structures de gestion et les processus décisionnels de l'organisation. La gouvernance de qualité n'est pas un objectif en soi mais un moyen de réaliser la stratégie. La gouvernance de qualité est fondée sur certains principes fondamentaux qui doivent être adaptés en fonction du contexte spécifique et des missions de chaque organisation.

Afin d'accompagner l'ensemble du réseau iris dans sa réforme et dans sa réflexion sur sa gouvernance, il a été fait appel à une expertise extérieure. C'est ainsi qu'en 2018, l'ensemble du réseau iris s'est affilié à l'asbl GUBERNA (<http://www.guberna.be/>), Institut belge des Administrateurs. Dans le cadre de cette affiliation, une mission de scan de la gouvernance du réseau iris lui a été confiée. Elle vise à fournir des recommandations pour le futur, notamment dans le cadre du renouvellement des conseils d'administration, en 2019, des associations du réseau iris, suite aux élections communales du 14 octobre 2018. Le rapport final a été présenté au Conseil d'administration d'iris-Faïtière le 22 mai 2019.

CONTRÔLE DES ASSOCIATIONS

CIRCULAIRES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL DU RÉSEAU IRIS

CA du 23/10/2019 - Circulaire budgétaire (10/19) - Exercice 2020.

CONVENTIONS

CA 22/05/2019 - Conventions relatives aux missions d'intérêt général du réseau iris (SIEG) - année 2019.

BUDGETS DES ASSOCIATIONS

CA du 30/01/2019 – CHUStP – HIS - Budget 2019.

CA du 30/01/2019 – CHUStP – Budget d'investissements 2019.

CA du 27/02/2019 - Huderf - Budget 2019.

CA du 27/02/2019 - IJB – CHUBrg - Budget d'investissements 2019.

CA du 27/03/2019 - Huderf - HIS - Budget d'investissements 2019.

CA du 24/04/2019 - IJB - Budget 2019.

CA du 18/12/2019 - CHUStP – CHUBrg - CHUBxl - Budget 2020.

CA du 18/12/2019 - CHUStP - Budget d'investissements 2020.

CA du 18/12/2019 - iris-Achats - Budget 2020.

CONTRÔLES D'ACTIVITÉ MENSUELS ET TRIMESTRIELS

CA du 30/01/2019 - Hôpitaux - CAM 12/18.

CA du 27/02/2019 - Hôpitaux - CAM 01/19.

CA du 27/03/2019 - iris-Achats - Rapport d'activités 03/18 et 01/19.

CA du 27/03/2019 - IJB - CHUBrg – Huderf - HIS - CAT 03/18.

CA du 27/03/2019 - Hôpitaux - CAM 02/19.

CA du 24/04/2019 - Hôpitaux - CAM 03/19.

CA du 22/05/2019 - Hôpitaux - CAM 04/19.

CA du 26/06/2019 - CHUStP - CHUBrg - Huderf - HIS - CAT 01/19.

CA du 26/06/2019 - Hôpitaux - CAM 05/19.

CA du 06/09/2019 - CHUStP - CAT 02/19.

CA du 23/10/2019 - IJB - CHUBrg - Huderf - HIS - CAT 02/19.

CA du 23/10/2019 - Hôpitaux - CAM 09/19.

CA du 18/12/2019 - Hôpitaux - CAM 11/19.

CA du 18/12/2019 - Huderf - CAT 03/19.

CA du 18/12/2019 - iris-Achats - Rapport d'activité 02-03/19.

RAPPORTS ANNUELS

CA du 26/06/2019 - iris-Achats - Rapport annuel d'activité 2018 et arrêt des comptes.

CA du 26/06/2019 - iris-Faïtière - Rapport annuel d'activité 2018 et arrêt des comptes.

CA du 26/06/2019 – CHU Bxl - Rapport annuel d'activité 2018 et arrêt des comptes.

CA du 06/09/2019 - Comptes 2018 des hôpitaux - Rapport aux communes.

CA du 06/09/2019 - Subventions communales aux missions d'intérêt général (SIEG) - Rapport et justifications des réviseurs d'entreprise.

VETO DU COMMISSAIRE IRIS À L'ENCONTRE D'UNE DÉCISION DU CA DE HIS

Monsieur Dirk Thielens, commissaire iris auprès de HIS a fait usage de son droit de veto à l'encontre de la décision du Conseil d'administration de HIS de décembre 2018 d'approuver un protocole concernant le règlement particulier relatif au régime des gardes appelables ; ce dernier n'étant pas conforme au texte approuvé par le Conseil d'administration d'iris-Faïtière.

Une concertation entre les Directeurs Généraux des cinq hôpitaux a permis d'aboutir à un nouveau texte qui a été approuvé par le Conseil d'administration d'iris-Faïtière en avril 2019.

DÉSIGNATION D'UN COMMISSAIRE SPÉCIAL AUPRÈS DE L'INSTITUT JULES BORDET

Le Conseil d'administration d'iris-Faïtière a décidé, en sa séance du 24 avril 2019, de désigner Monsieur Etienne Wéry en tant que Commissaire effectif d'iris auprès des organes de l'IJB et de le charger, à ce titre, de se substituer au Comité de Direction et au Conseil d'administration de l'IJB pour les décisions entraînant une augmentation significative des charges de l'IJB pour les années 2019 et suivantes.

Les objectifs de la mission sont de limiter le déficit d'exploitation 2019-2020 (avant déménagement) au strict minimum ainsi que les déficits 2021-2025 en proposant notamment une gestion optimale du projet de déménagement et de la collaboration avec l'hôpital Erasme. Cette mission, initialement fixée pour 6 mois a été prolongée par le Conseil d'administration d'iris-Faïtière jusqu'au 1er avril 2020.

Cependant, le contrat de Monsieur Stéphane Rillaerts, Directeur général de l'IJB ayant pris fin le 28 février 2020, le Conseil d'administration d'iris-Faïtière de mars 2020 a décidé de transformer la mission de Commissaire spécial de Monsieur Etienne Wéry en une mission de Directeur général pour assurer l'interim et pour gérer la transition vers la nouvelle gouvernance de l'Institut avec l'Hôpital Erasme.

Madame Nancy Abbeloos, Conseiller économique à iris-Faïtière l'accompagne dans cette mission.

DÉSIGNATION D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL A.I. AUPRÈS DU CHU BRUGMANN ET DE L'HUDERF

Monsieur Francis de Drée, Directeur général du CHUBrg et de l'Huderf a annoncé, en janvier 2019, qu'il quitterait ses fonctions de Directeur général du CHUBrg et de l'Huderf fin juin 2019. Monsieur Dirk Thielens a été désigné Directeur général ad interim ; il exerce cette mission depuis le 1er juillet 2019.

DÉSIGNATION D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL A.I. AUPRÈS D'IRIS-ACHATS

Le Conseil d'administration d'iris-Faïtière du 28 novembre 2018 a décidé de répondre favorablement à la demande de soutien formulée par le Conseil d'administration d'iris-Achats pour assurer la gestion d'iris-Achats en la personne d'un Directeur Général ad interim, Monsieur Dirk Thielens, en remplacement de Monsieur Ioan Stefos, pour une période de 6 mois. A cet égard, il exerce pleinement les responsabilités du Directeur Général, telles que prévues par les statuts d'iris-Achats.

La requête d'iris-Achats de prolonger sa mission une première fois jusqu'au 31 décembre 2019, a été approuvée par le Conseil d'administration d'iris-Faïtière de mai 2019. Elle a été prolongée une seconde fois, jusqu'au 30 juin 2020.

DÉSIGNATION D'UN COMMISSAIRE IRIS AUPRÈS DU CHU BXL POUR LA DIRECTION RH

Le Conseil d'administration d'iris-Faïtière du 13 novembre 2019 a décidé de répondre favorablement à la demande de soutien d'un commissaire iris formulée par le CHUBxl pour prendre la direction des RH. Madame Doris Sessolo a été désignée pour cette mission.

Les objectifs prioritaires sont d'assurer la continuité, de stabiliser et de fiabiliser les services indispensables et les activités critiques du département des RH (comme les activités de recrutement et de paie), de définir et de mettre en place un plan de réorganisation établi en collaboration avec les Directeurs généraux du CHUStP, de l'IJB, du CHUBrg et de l'HUDERF et de préparer la collaboration avec les équipes RH de l'hôpital Erasme.

Le travail initié fin 2019 se poursuit en 2020.

GOVERNANCE DES ASSOCIATIONS LOCALES

Au 31 décembre 2019

Associations	Président et Vice-Présidents CA	Directeur général
Institut Jules Bordet	Robert TOLLET (Président)	Stéphane RILLAERTS
CHU Brugmann Site Horta Site Reine Astrid Site Brien	Laurette ONKELINX (Présidente) Fatiha EL FHATTABI (Vice-Présidente) Fabien MOREAU (Vice-Président)	Dirk THIELENS (a.i.)
Huderf	Filiz GÜLES(Présidente) Julie FISZMAN (Vice-Présidente)	Dirk THIELENS (a.i.)
Hôpitaux Iris Sud Site Baron Lambert Site Bracops Site Etterbeek- Ixelles Site Molière Longchamp	Jean SPINETTE (Président a.i.) Isabelle EMMERY (Vice-Présidente) François TIHON (Vice-Président a.i.) Jean LAURENT (Vice-Président a.i.)	Catherine GOLDBERG
CHU Saint-Pierre Site Saint-Pierre Site César de Paepe	Mohamed OURIAGHLI (Président) Micheline LOIJENS (Vice-Président)	Philippe LEROY
CHU Bruxelles	Philippe CLOSE (Président) Jérôme JOLIBOIS (Vice-Président)	Michel GOVAERTS
LHUB-ULB	Michel GOVAERTS (Président)	Jacques VANDERLINDEN
iris-Achats	Renaud WITMEUR (Président)	Dirk THIELENS (a.i.)
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.

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 2019, l'association Faîtière, en tant que membre d'IRISnet, assure la représentation du réseau au sein de l'Assemblée générale de la scrl. Monsieur Dirk Thielens a été désigné pour succéder à Madame Faouzia Hariche et le mandat de Monsieur Etienne Wéry a été reconfirmé pour représenter iris-Faîtière.

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 2019, le réseau iris est membre adhérent de l'asbl, dont les réunions se tiennent à la Faîtière.

BRUSSELSE CONFEDERATIE SOCIAL PROFIT ONDERNEMINGEN

En 2019, le réseau iris était représenté par un membre de l'Association faîtière qui y siège.

NIVEAU FÉDÉRAL

CONSEIL FÉDÉRAL 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).

En 2019, le réseau iris compte un représentant au CFEH ; il s'agit de Michelle Dusart (médecin chef du CHUStP).

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 2019, la présence du réseau iris y était assurée. L'Association iris-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 2019, plusieurs représentants du réseau iris sont membres de son Conseil d'administration, dont la vice-présidence. Un représentant de l'Association iris-Faïtière assure les fonctions de Secrétaire Général de l'asbl ABH. Monsieur Francis de Dree en assure la Présidence depuis le 26 novembre 2018.

NIVEAU INTERNATIONAL

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 2019, le colloque annuel du RMEF s'est déroulé du 29 avril au 3 mai au Centre hospitalier de l'université Saint-Joseph de Beyrouth sous le thème « **Innover dans un contexte conflictuel** ».

Monsieur Pascal Vandenhouwele, sage-femme et responsable des soins sur le site d'Etterbeek-Ixelles, est coordonnateur du réseau iris auprès du RMEF. Monsieur Etienne Wéry représente le réseau iris au Conseil d'administration du RMEF.

VOLET STRATÉGIE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018

PROJETS MÉDICAUX ET DE SOINS

SHADI

Le projet SHADI (Soins, Hospitalisations et Aides à Domicile Intégrés) doit conduire à la création d'une structure dans le but d'organiser des activités HAD à partir de nos hôpitaux.

La volonté est de créer progressivement un 6^{ème} hôpital du réseau, celui qui intervient à domicile. Celui-ci serait piloté majoritairement par les 5 autres. Le réseau iris souhaite anticiper l'implémentation de l'HAD à grande échelle en développant d'ores et déjà cette pratique chez un nombre significatif de patients hospitalisés dans nos hôpitaux. Dans un contexte de compression des durées de séjour et de création de forfaits par pathologie, les enjeux d'un tel projet sont de faciliter la sortie précoce et de diminuer les réadmissions tout en veillant à maintenir la sécurité et la qualité des soins.

Le rapport final a été rendu en juin 2019. Ce dernier propose des orientations à court, moyen et long termes qui ont pour ambition d'organiser et de développer progressivement l'activité HAD tout en maîtrisant les coûts et en garantissant la prise en charge des patients de manière optimale.

Il s'agit de développer une offre pour les patients gériatriques dans le cadre de conventions de collaboration notamment avec les MRS des CPAS des communes hospitalières en convenant avec elles d'un portefeuille de prestations.

Pour réussir ce projet, il faut élaborer un business plan, organiser les prestations avec les acteurs de soins et consolider le projet juridiquement.

Relations MRS

En application des Arrêtés Royaux relatifs d'une part à l'agrément spécial comme maisons de repos et de soins et d'autre part à l'agrément en tant que programme de soins gériatriques, un lien fonctionnel doit être établi par convention écrite entre une MRS et un hôpital.

Les conventions existantes ont été évaluées. Les différents partenaires ont été rencontrés afin de partager les attentes réciproques pour l'avenir.

C'est dans ce contexte qu'une convention-cadre visant à développer un véritable partenariat entre les hôpitaux du réseau iris (hors HUDERF) et les MRS des communes associées au réseau iris, permettant une prise en charge continue, sécurisée, de qualité et adaptée à l'évolution de l'état de santé de la personne âgée a été finalisée. Elle devra ensuite être déclinée sur divers aspects pratiques, par le biais de protocoles qui seront élaborés conjointement.

Le Conseil d'administration d'iris-Faïtière du 27 juin 2018 a approuvé cette convention-cadre. Des amendements y ont été apportés à la demande des différents partenaires associés à la convention. Ces derniers ont été validés par le Conseil d'administration d'iris-Faïtière d'octobre 2020, ce dernier a par ailleurs donné mandat à la faïtière pour piloter le processus de formalisation de protocoles et de définition d'un plan d'actions commun.

RÉSEAUX HOSPITALIERS

MANDAT DE MISSION EXPLORATOIRE

iris-Faïtière a été mandatée par le Conseil d'administration d'iris-Faïtière de juin 2019 d'une mission ayant pour objectif, dans le cadre de la mise en place des réseaux hospitaliers cliniques locorégionaux, de formuler une proposition de structure juridique du ou des réseaux hospitaliers entre les cinq hôpitaux publics bruxellois, l'Hôpital Erasme et le CHIREC.

Cette proposition vise à fédérer un maximum d'acteurs au sein des hôpitaux considérés et est formulée en plusieurs points :

1. S'inscrire dans la mise en place des réseaux hospitaliers cliniques locorégionaux
2. Inclure une refonte de la gouvernance d'iris-Faïtière
3. Maintenir la fonction actuellement remplie par les Hôpitaux publics des missions d'intérêt général (SIEG)
4. Assurer l'accessibilité des soins pour la population des communes actuellement desservies par les hôpitaux publics.
5. Préserver une diversité de statuts de médecins au sein de l'offre de soins publique

Pour réaliser cette mission, iris-Faïtière a travaillé en étroite collaboration avec les Directions et les Conseils médicaux des hôpitaux, les autorités des communes associées au réseau et de l'Université Libre de Bruxelles.

Par ailleurs, iris-Faïtière a fait appel au consultant Deloitte pour l'appuyer dans sa mission et dans ses propositions, pour réaliser des estimations et pour développer les arguments, notamment sur base d'exemples tiers.

Le Conseil d'administration a régulièrement été tenu informé de l'évolution de la mission. La mission se poursuit en 2020.

COLLÈGE DES DIRECTIONS GÉNÉRALES

Le Collège des Directions Générales a été constitué en 2018. En 2019, les réunions ont été consacrées à la préparation des négociations syndicales, au traitement de divers dossiers RH et à la task force recrutement et fidélisation du personnel infirmier (élaboration du plan d'actions).

Composition au 31 décembre 2019 :

Catherine GOLDBERG	Hôpitaux iris Sud
Michel GOVAERTS	iris-Faïtière
Philippe LEROY	CHU Saint-Pierre
Stéphane RILLAERTS	Institut Jules Bordet
Doris SESSOLO	iris-Faïtière
Dirk THIELENS	CHU Brugmann, Huderf et iris-Faïtière
Etienne WERY	iris-Faïtière

LHUB-ULB



Le Laboratoire Hospitalier Universitaire de Bruxelles – Universitair Laboratorium Brussel (LHUB-ULB) résulte de l’entrée en octobre 2015 des CUB Hôpital Erasme dans iris-Lab, fondé en 2012 par iris et qui réunissait les quatre hôpitaux universitaires de la Ville de Bruxelles (IJB, CHUBrg, HUDERF et CHUSTP). Le LHUB-ULB a pour objectif - au travers de la mise en commun des activités de biologie clinique des hôpitaux associés - une amélioration tant de la qualité que de l’efficacité de l’activité de laboratoire. Le LHUB-ULB constitue ainsi le premier projet médical intégré commun aux hôpitaux de la Ville de Bruxelles et aux CUB Hôpital Erasme.

ACTIVITÉ

Les efforts de ‘mise en commun’ (consolidation) des activités de biologie clinique se sont poursuivis en 2019 dans un contexte de croissance soutenue de la demande provenant de nos hôpitaux partenaires (+433.000 analyses, +2,4% vs. 2018), pour atteindre **18.702.000 analyses réalisées en 2019**.

Par secteur d’activité : L’ensemble des secteurs d’activité du laboratoire, à l’exception de l’Immunologie, a été impacté par cette croissance de la demande, et en particulier les secteurs de Chimie Médicale (+366.000 analyses, +3,1%) et, dans une moindre mesure, de Microbiologie Moléculaire (+7.000 analyses, +7,9%). La croissance du secteur de Chimie Médicale est principalement liée à la demande émanant des CUB Hôpital Erasme et de l’IJB (+5,7% et +7,1% respectivement en # d’analyses), alors que la croissance en Microbiologie Moléculaire trouve son origine dans la croissance d’activité des CUB Hôpital Erasme (+35,5%) et du CHUSTP (+10,1%).

Service	Demande par Service/Secteur - LHUB-ULB								
	Analyses - Volumes ('000)			Analyses - # B ('000.000)			# B / Analyse		
	2018	2019	Δ (%)	2018	2019	Δ (%)	2018	2019	Δ (%)
Chimie Médicale	11.978	12.344	3,1%	1.326	1.345	1,4%	111	109	-1,6%
Hématologie	3.867	3.939	1,9%	340	366	7,7%	88	93	5,8%
Microbiologie	1.571	1.584	0,8%	529	549	3,8%	337	347	3,0%
dont Microbiologie Moléculaire	96	103	7,9%	111	130	16,8%	1.155	1.252	8,3%
Immunologie	852	835	-2,1%	239	235	-1,6%	280	281	0,5%
dont Immuno-Hématologie	450	452	0,5%	109	109	-0,1%	242	241	-0,6%
Total	18.269	18.702	2,4%	2.433	2.495	2,5%	133	133	0,1%

Par hôpital associé : L’augmentation de la demande a été alimentée par l’activité de l’Institut Jules Bordet (+7,0%), des CUB Hôpital Erasme (+5,3%) -qui renversent ainsi une tendance à la baisse observée en 2018- et du CHUBrg (+2,3%). Un tassement a par contre été observé en 2019 sur les demandes en provenance du CHUSTP (-0,9%) et, pour la deuxième année consécutive, de l’HUDERF (-6,1%).

FY 2019	Demande par Hôpital Associé - LHUB-ULB								
	Analyses - Volumes ('000)			Analyses - # B ('000.000)			# B / Analyse		
Hôpital partenaire	2018	2019	Δ (%)	2018	2019	Δ (%)	2018	2019	Δ (%)
Institut Jules Bordet	2.139	2.288	7,0%	276	299	8,2%	129	131	1,2%
CHU Brugmann	4.807	4.916	2,3%	599	625	4,5%	125	127	2,2%
CUB Hôpital Erasme	5.564	5.860	5,3%	741	780	5,3%	133	133	0,0%
HUDERF	1.212	1.138	-6,1%	175	163	-6,8%	144	143	-0,8%
CHU St Pierre	4.496	4.456	-0,9%	615	604	-1,9%	137	136	-1,0%
Hôpitaux Iris Sud	51	44	-13,7%	28	24	-14,8%	551	544	-1,3%
Total	18.269	18.702	2,4%	2.433	2.495	2,5%	133	133	0,1%

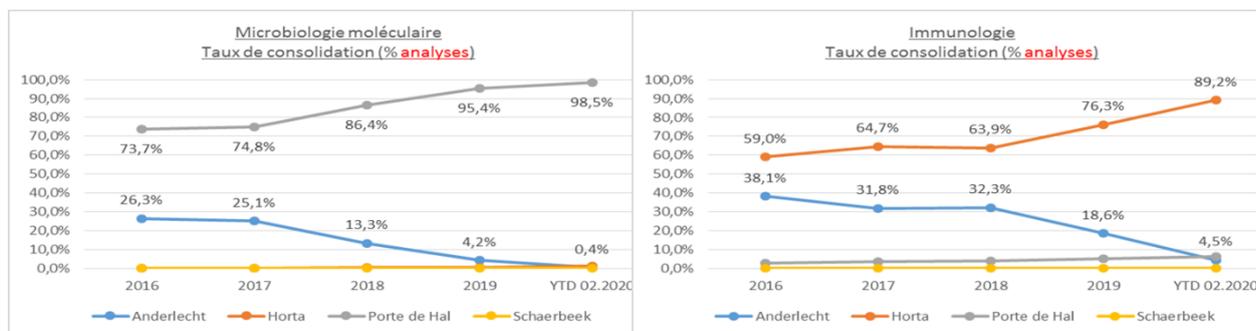
Par 'source' des demandes - Ambu/Hospi : 70% de la croissance de la demande entre 2018 et 2019 proviennent de l'activité ambulatoire des hôpitaux associés. Sur Q4 2019, le ratio ambulatoire était de 54,4%, à comparer avec 53,6% sur la même période en 2018.

Indicateurs de Productivité : La productivité moyenne en 2019, exprimée en analyses/ETP/mois est en hausse de 5,0% par rapport à 2018 (3.854 → 4.047). Exprimée en #B/ETP/mois, la hausse de productivité atteint 5,2% (513k → 540k). Cette amélioration de productivité a été rendue possible par une optimisation des postes de travail, ayant permis d'absorber l'augmentation d'activité (+2,4%) tout en diminuant le cadre à hauteur de 2,6% (-10,1 ETP) entre 2018 et 2019.

ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET

❖ En termes de transferts d'activités :

Après une première phase de consolidation, focalisée en 2018 sur les secteurs de Chimie Médicale, de Sérologie et de Virologie, la quasi-totalité des activités de Microbiologie Moléculaire a été consolidée sur le plateau central (Porte de Hal) en 2019. De même, l'activité d'Immunologie (hors activité spécifique liée aux transplantations -HLA) était fin 2019 consolidée sur notre centre d'activités de Horta.



Il nous reste donc à finaliser la consolidation des activités suivantes :

- l'Hématologie, dont la cible est notre centre d'activités d'Anderlecht (Porte de Hal → Anderlecht) ; celle-ci est planifiée lors du déménagement de l'IJB sur le campus Erasme (2021 - New Bordet) ;
- la Bactériologie, dont la cible est notre centre d'activités de la Porte de Hal (Anderlecht → Porte de Hal) : celle-ci est conditionnée par la mise en service du LIS unique (2021) -voir ['Au chapitre informatique'] ci-dessous.

L'opportunité de consolider l'activité ambulatoire de routine reste à évaluer.

❖ **Au chapitre informatique :**

Une infrastructure (réseaux, domaines) intégrée entre nos partenaires hospitaliers et l'harmonisation des progiciels d'informatique de laboratoire (LIS) restent deux challenges majeurs pour finaliser nos efforts de consolidation.

Le projet d'harmonisation des progiciels d'informatique de laboratoire a été autorisé par notre Comité d'Association et a débuté en 2019. Ce projet, représentant un investissement total de près de €1M, se déroulera sur une période de 24 mois 'elapsed time'. Notre objectif est une mise en service à l'horizon de juin 2021. Cet investissement sera rentabilisé au travers des économies attendues de la consolidation des activités d'Hématologie et de Bactériologie.

❖ **En termes de logistique :**

Suite à l'effort de documentation détaillée de nos flux d'échantillons entrepris en 2017, il est apparu indispensable de réfléchir à l'ensemble de nos flux pré-analytiques (gestion de l'échantillon entre le prélèvement de celui-ci auprès du patient et le passage de celui sur la plateforme analytique) de manière intégrée et transversale, c'est-à-dire 'entre' nos centres d'activités et non plus exclusivement 'au sein' de ces derniers.

Nos équipes péri-analytiques ont donc été mutualisées en 2019, sous la forme d'un département transversal à part entière, animé par une stratégie d'amélioration continue, et opérant sous la responsabilité d'une seule direction multi-sites. Ceci consacre l'importance des activités péri-analytiques du laboratoire dans la qualité de traitement des échantillons.

❖ **En matière de gestion de notre volumétrie d'ETP :**

La direction du LHUB-ULB s'est engagée, dans son Plan Médical Opérationnel d'avril 2016, à ajuster à terme l'effectif cumulé du laboratoire (404,0 ETP en 2016) à hauteur de minimum 50 ETP, et ce sans licenciement. Le LHUB-ULB a donc poursuivi, en collaboration avec les hôpitaux associés et en particulier avec l'hôpital Erasme, une politique structurée d'ajustement des équipes au fil des transferts d'activités.

Les consolidations mises en place en 2019 ont permis de progresser vers cet objectif, avec un gain -à périmètre constant- de 10,1 ETP par rapport à 2018 (-2,6%). Le nombre moyen d'ETP en 2019 se situe ainsi à 385,0.

COLLÈGE DES DIRECTIONS MÉDICALES

Le Collège des Directions médicales se réunit tous les 1^{ers} mardis du mois depuis 2018. Ces réunions sont organisées actuellement par la direction médicale d'HIS qui propose les sujets et rassemble les suggestions des différents directeurs médicaux. La structure est strictement collégiale, formelle ou informelle selon les points à l'ordre du jour. Selon les besoins, les médecins chefs, des intervenants iris ou des intervenants externes peuvent y être invités.

L'objectif de ces réunions est de construire un lien spécifique et particulier entre les partenaires de même métier qui font face à des défis et problématiques identiques d'ordre intrahospitaliers ou extrahospitaliers. Les buts sont notamment le partage d'expérience et la construction de solutions à des problèmes similaires (principe de l'expérience cumulée). L'analyse et la résolution de difficultés s'en trouvent renforcées.

Cette organisation a été particulièrement efficace durant la crise Covid où les liens entre les intervenants se sont particulièrement soudés (réunions 3x/semaine). Ces rencontres se sont focalisées sur l'évolution des structures hospitalières durant la crise Covid et les réponses à donner aux différentes problématiques. Elles ont été étendues à la direction médicale d'Erasmus et du Chirec (Dr Lignian, délégué par le Dr El Haddad).

Composition au 31 décembre 2019 :

Georges CASIMIR	Huderf
Dominique DE VALERIOLA	Institut Jules Bordet
Hervé DELADRIERE	Hôpitaux iris Sud
Pierre WAUTHY	CHU Brugmann
Isabelle LOEB	CHU Saint-Pierre
<i>Vacant</i>	iris-Faïtière

VOLET INFIRMIER

TASK FORCE RECRUTEMENT & FIDÉLISATION

Pour avancer concrètement dans l'amélioration de notre potentiel de recrutement et de fidélisation du personnel dans certains métiers en pénurie, une Task Force a été créée et un responsable a été recruté, en la personne d'Alessandro Suriano.

La Task Force a été chargée par le CDR de travailler en priorité sur les fonctions infirmières.

L'année 2019 démarre par la présentation aux membres du CDR des résultats de l'enquête de motivation réalisée auprès du personnel infirmier et des stagiaires infirmiers.

L'étude aura montré une grande discordance entre les attentes des « futurs candidats », que sont les étudiants en dernière année du bachelier en soins infirmiers, vis-à-vis des informations recherchées au sein des offres d'emploi et celles proposées par nos centres hospitaliers et aura mis en lumière que les principaux griefs que les stagiaires infirmiers ont exprimés concernant la qualité des stages proposés par les hôpitaux du réseau iris.

L'étude met également en avant que 38% des 1392 stagiaires infirmiers en dernière année d'étude ayant fréquenté les hôpitaux du réseau (durant l'année scolaire 2017-2018) souhaitent travailler en milieu hospitalier à la fin de leurs études. Ce qui implique d'envisager une réponse structurelle face à la pénurie de candidats infirmiers sur le marché de l'emploi.

Pour la partie fidélisation, les collaborateurs possédant moins de 18 mois d'ancienneté auront mis en avant leurs besoins de procédures de travail plus homogènes ainsi qu'un temps de doublage permettant d'acquérir plus sereinement leur autonomie dans la réalisation des actes infirmiers en solo.

Enfin, et toujours dans la partie fidélisation, l'étude aura permis de cibler les principaux facteurs expliquant les intentions de rester ou de quitter. Les collaborateurs infirmiers ont souligné avant tout le sentiment d'utilité, le rapport à la patientèle et l'ambiance entre collègues comme facteurs motivationnels les incitant à continuer leur profession d'infirmier en milieu hospitalier. La surcharge de travail, le manque de reconnaissance et le manque de soutien de la hiérarchie sont quant à eux les principaux facteurs mis en avant pour expliquer les intentions de quitter nos hôpitaux.

Les conclusions du CDR du 29 janvier 2019 seront :

- Une prise de conscience :
 - des résultats de l'enquête et des commentaires formulés par une partie importante du personnel infirmier ;
 - de la nécessité de recentrer les activités des infirmiers sur les soins et la « relation patient » ;
 - de l'arrivée d'une nouvelle génération de travailleurs (la génération Z) ;
 - de la nécessité d'adapter les offres d'emploi et la stratégie de recrutement, l'organisation des stages, l'accueil des nouveaux entrants, l'évaluation et la communication interne, etc.
- La détermination de trois axes de réflexion :
 1. L'attractivité pour les postes ouverts.

2. La gestion des stages infirmiers.
 3. La fidélisation des équipes en place.
- Des propositions à formuler pour fin février 2019 :
 - Objectifs prioritaires 2019, 2020 et 2021 en fonction des conclusions de l'enquête.
 - Personnes-ressources à mobiliser pour décliner ces objectifs en un plan d'actions concrètes.
 - Des propositions à formuler pour une date à déterminer concernant :
 - Un plan d'actions pour atteindre les objectifs prioritaires 2019-2021.
 - La détermination des moyens à investir dans chaque action.

Suite aux conclusions du CDR, une réunion regroupant les membres du collège des directions des départements infirmiers (DDI) ainsi que les directions des ressources humaines du CHU Bxl, d'HIS et d'iris-Faïtière est organisée en février. Les participants s'engagent notamment à renforcer la collaboration RH/DDI, à être plus attentifs à la formation des nouveaux, à travailler sur l'amélioration de l'accueil des stagiaires infirmiers et à sensibiliser le cadre infirmier par rapport aux résultats de l'enquête de motivation.

Des sessions de sensibilisation à l'attention des cadres infirmiers sont organisées de mars à juin et l'attractivité des annonces d'emploi infirmier est retravaillée en concertation avec les responsables du recrutement du CHUB et d'HIS.

L'action de parrainage des candidats infirmiers qui avait démarré en septembre 2018 prend fin en juillet. Cette campagne n'aura pas eu les effets escomptés : seuls 18 parrains différents auront parrainé 24 candidats infirmiers bacheliers.

Durant la période estivale, l'Administrateur délégué décide d'orienter une partie des efforts de la Task Force au développement du partenariat entre les hôpitaux du réseau et les écoles d'infirmiers de la Région bruxelloise.

Faisant suite à cette décision, la Faïtière propose en septembre aux hôpitaux du réseau d'envoyer aux différentes écoles partenaires une nouvelle politique d'accueil des stagiaires infirmiers ainsi que l'utilisation de conventions de stages (collectives et individuelles) uniformisées. Cette démarche a facilité grandement les échanges entre nos centres hospitaliers et les écoles partenaires dans la gestion de la documentation encadrant les stages pour les étudiants infirmiers.

Au niveau du recrutement, il est également décidé de développer le « Sourcing de proximité », par une meilleure gestion du potentiel de recrutement que représentent les stagiaires infirmiers en dernière année d'études. Pour ce faire, les hôpitaux du réseau s'accordent pour se munir d'un logiciel informatique de gestion des stages permettant notamment de recenser, d'évaluer et de recruter les meilleurs potentiels parmi les stagiaires infirmiers. Il est prévu que le logiciel soit opérationnel pour la rentrée scolaire 2020-2021.

En attendant, un document standardisé (respectant le RGPD), permettant de faire remonter (chaque mois) aux recruteurs les coordonnées des stagiaires qui auront donné satisfaction et qui souhaitent être contactés en vue d'un entretien pouvant déboucher sur un contrat de pré-embauche, est envoyé aux hôpitaux du réseau.

Le dernier trimestre de l'année est en grande partie dédié au projet pilote consistant à offrir un accès à la plateforme d'e-learning d'iris Academy aux étudiants de la section paramédicale de la Haute Ecole Francisco Ferrer. Le corps professoral de la section

paramédicale sera rencontré à de nombreuses reprises afin de passer en revue et tester les différents modules existants durant les mois de novembre et de décembre.

COLLÈGE DES DIRECTIONS INFIRMIÈRES

RÉUNIONS CDR

Depuis le départ de Madame Fontaine, il a été décidé que la présidence du comité de direction infirmier serait assurée par tour de rôle. Le président du comité de direction infirmier est toujours invité au CDR. Monsieur Danny De Clercq, directeur des Hôpitaux iris Sud, en a été chargé jusqu'à fin juillet 2019. C'est ensuite Monsieur Jan Foubert, directeur du département infirmier de l'Huderf, qui a assumé la présidence.

Les points majeurs relatifs aux soins qui ont été abordés lors de cette réunion étaient:

- Suivi de la Task force relative au recrutement et à la fidélisation du personnel (fidélisation du personnel jamais abordée, le responsable de la task force a accepté un autre poste en avril 2020)
- iris-Academy - nouveaux thèmes
- Suivi dossiers RH
- Profil de fonction infirmier en chef adjoint
- Télétravail (travail à domicile)
- Covid-19

RÉUNIONS CDDI

La Présidence du Collège des directions infirmières change chaque année et est assurée à tour de rôle par un des Directeurs : Danny Declercq (HIS) jusque juillet 2019, Jan Foubert (Huderf) depuis lors.

JOURNÉE D'ÉTUDE DES HÔPITAUX IRIS

Il a été décidé d'organiser avec le service des ressources humaines une journée d'étude sur les thèmes abordés avec les syndicats dans les différents groupes de travail (suivi comité C).

En raison du covid-19 et de l'interdiction de se rassembler, il a fallu la reporter.

Composition au 31 décembre 2019 :

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

IRIS-ACADEMY

E-LEARNING



En 2019, un projet de test a été mis en place grâce auquel la formation infirmière de la Haute Ecole Fransisco Ferrer a pu accéder à l'offre de formation d'iris-Academy. Les modules e-learning ont fait l'objet d'une excellente évaluation en termes de contenu et de didactique par la Haute Ecole Fransisco Ferrer. Le projet de test a donné lieu à une demande formelle d'accès à l'ensemble de l'offre de formation avec tous les modules d'iris-Academy pour les étudiants en soins infirmiers et obstétricaux de la HEFF. Cette collaboration sera officialisée par le Task Force Recruitment offrant des modules pour attirer plus facilement les stagiaires aux hôpitaux IRIS.

Un protocole de formation a été adopté qui établit les modalités des formations spécifiques via e-learning pour le personnel iris dans les hôpitaux. Sur la base du protocole, un vaste programme de formation a été établi avec CHU Brugmann pour tous les services avec des formations e-learning obligatoires et facultatives qui commencera en 2020.

Fin 2019, l'équipe de développement d'iris-Academy a dispensé 19 modules de formation en ligne pour les cours *Identitovigilance*, *Chambre des erreurs*, *Radioprotection*, *Protocole des heures supplémentaires*, *BLS pédiatrie: Quiz*, *Réactions transfusionnelles*, *Secret Professionnel et Droits des patients*. Ce développement a coïncidé avec la mise à jour continue du matériel pédagogique pour les cours de langue en ligne "Hopitaal". iris-Academy a également développé une visite interactive à 360° à travers le nouveau quartier opératoire de l'HUDERF.

Nombre total de visiteurs de la plateforme iris-Academy en 2019:	1335
Certificats de formation délivrés par iris-Academy en 2019 :	909

La plus grande partie de ces certificats de formation a été délivrée dans le cadre de la campagne d'accréditation de l'HUDERF avec les besoins de formation associés.

A la demande de la Maison du Néerlandais de Bruxelles, les utilisateurs des hôpitaux privés des cours de langue "Hopitaal" seront intégrés dans iris-Academy.

En raison des demandes nombreuses et diverses de nouvelles formations des différents hôpitaux et de la nécessité de maintenir à jour les formations existantes, un nouveau développeur de e-learning a été embauché en 2019, en plus du remplacement de Mme Eva Baelde, qui a quitté l'équipe.

Composition de l'équipe d'iris-Academy au 31 décembre 2019 :

Michiel RENIER	coordinateur
Céline VAN RAEMDONCK	support clients, support technique, gestion du système, assistant-développeur
Bénédicte REGNIER	développeur e-learning
Philippine CARYN	développeur e-learning
Luda MALTSEVA	graphiste

PLAN LANGUES

COURS PROFESSIONNELS DE NÉERLANDAIS, FRANÇAIS ET ANGLAIS

Le plan langues des hôpitaux iris vise à améliorer les compétences linguistiques des professionnels du secteur des soins de santé par le biais d'un blended learning sur mesure, et à améliorer ainsi la qualité des soins de santé. Depuis 2006, le plan langues d'iris a pour objectif de garantir aux patients actuels et futurs un service de qualité grâce aux cours de langues. En offrant des formations innovantes de "néerlandais, français et anglais professionnel au travail" pendant les heures de travail, nous concrétisons un plan réaliste en harmonie avec le planning professionnel du personnel. Nous avons créé un grand élan chez les membres du personnel des hôpitaux iris, qui leur donne envie de travailler leur bi- et multilinguisme. Le nombre d'inscriptions et de réinscriptions augmente chaque année: en 2019, plus de **750 participants actifs sur les 11 sites des hôpitaux iris** se sont inscrits aux cours de langues.

Nous donnons surtout des cours de **néerlandais**, parce que nous visons à assurer un service bilingue dans les hôpitaux iris. Nous assurons également une offre plus limitée de cours d'**anglais** afin de faire face à la réalité du multilinguisme dans une capitale aussi cosmopolite que Bruxelles. Sur les sites les plus importants, le CHU Saint-Pierre et le CHU Brugmann, deux groupes de cours de français ont été créés cette année. Nous offrons également un module écrit de **français** (enseignement à distance) pour les membres du personnel néerlandophones ou allophones qui désirent améliorer leur niveau de français. Notre plan langues est ainsi devenu une valeur sûre au sein de l'offre de formations des hôpitaux iris.

Notre priorité est la formation du personnel de première ligne, comme l'accueil et les urgences. Aux urgences, nous offrons des prestations sur mesure; en fonction des horaires variables de leur personnel, nous assurons une demi-heure de cours privé par semaine. Les hôpitaux tirent un bénéfice d'une amélioration des compétences linguistiques du personnel de différents services et catégories professionnelles. C'est pourquoi nous ouvrons notre plan langues à **tous les membres du personnel intéressés** (moyennant accord de leur supérieur hiérarchique) qui veulent suivre une heure de cours par semaine en groupe.

L'ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE ÉLECTRONIQUE HOPITAAL



Depuis 2012, notre environnement d'apprentissage électronique **HOPITAAL** est accessible aux étudiants. HOPITAAL nous donne la possibilité d'élaborer pour nos étudiants des projets d'apprentissage en dehors des cours. Il est important pour nous que notre environnement d'apprentissage électronique continue à évoluer et à grandir. HOPITAAL est accessible via <http://iris-academy.brussels>.

LE RAPPORT D'ACTIVITÉS

Dans un rapport d'activités semestriel, la mise en œuvre concrète et les résultats du plan langues dans l'ensemble du réseau iris sont décrits en détail. Certains aspects sont facilement représentés par des chiffres clairs, comme le nombre de groupes, la participation et les résultats des tests. D'autres aspects, tels que le déroulement et le contenu des cours, les sensibilités et les progrès sont également traités en profondeur dans les diverses notes.

Ces rapports semestriels sont transmis aux organes de direction du réseau iris et au gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

Composition de l'équipe au 31 décembre 2019 :

Katrin HERTOGS	Professeur de langue
Kathleen HEYLENBOSCH	Professeur de langue
Lien JANSEN	Coordinatrice du Plan Langues
Olivia KOENTGES	Professeur de langue
Luda MALTSEVA	Graphiste e-learning
Anneleen MAMPAEY	Professeur de langue
Stefanie PEETERS	Professeur de langue
Lieze WALCARIUS	Professeur de langue

NÉGOCIATIONS SYNDICALES

En 2019, un protocole d'accord a été conclu au sein du Comité C – Hôpitaux, applicable à tout le réseau iris ; il s'agit du protocole 2019/01 relatif à la création d'une fonction d'infirmier en chef adjoint approuvé par le Conseil d'administration d'iris-Faïtière du 23/10/2019.

Par ailleurs, des négociations se sont poursuivies en Comité C avec les représentants des organisations syndicales. Elles ont abouti à des propositions concrètes qui sont toujours en cours de négociation à ce jour (processus retardé à cause du coronavirus) :

- 1. Changement de statut des travailleurs de niveau E et principe d'une carrière accélérée*
Les travailleurs actuellement occupés sous contrat de travail d'ouvrier se verront accorder le statut d'employé. Les travailleurs de niveau E seront revalorisés par un passage accéléré vers le niveau D. Un projet pilote sera lancé sous forme de plans de formation complémentaire ayant pour objectif de favoriser l'évolution du personnel peu qualifié vers des métiers transversaux ou de niveau supérieur dans les hôpitaux.
- 2. Congés sociaux*
Les conditions d'octroi des congés sociaux seront assouplies par l'autorisation de les prendre aussi en cas d'événement prévisible. Le nombre de jours de congés sociaux non payés sera augmenté pour tous les travailleurs et le nombre des jours payés sera augmenté pour les travailleurs ayant au moins 2 enfants.
- 3. Congé d'études*
Comme le développement du personnel constitue un enjeu fondamental pour assurer un fonctionnement optimal des hôpitaux du réseau, un système inspiré des règles du congé éducation payé existant dans le secteur privé sera mis en place.
- 4. Intervention dans les frais de déplacement*
Les déplacements à vélo seront remboursés à hauteur de 0,24 EUR/km comme le permet la législation en la matière. Des discussions sont initiées avec les autorités régionales et la STIB en vue d'obtenir les moyens nécessaires pour diminuer voire supprimer la quote-part du travailleur pour les abonnements STIB, sans surcoût pour les hôpitaux.

5. *Assimilation de la cohabitation légale au mariage*
Les jours de congé de circonstance à l'occasion du mariage du travailleur seront également accordés lorsqu'ils signent une déclaration de cohabitation légale. Il en ira de même pour les avantages financiers prévus dans certains hôpitaux à l'occasion du mariage.
6. *Temps d'habillage*
Les pistes de solution sont en cours de négociation.
7. *E-learning*
Le Département de formation / ressources humaines déterminera chaque année avec la Direction infirmière quelles sont les formations obligatoires pour quels départements, catégories de personnel et services, ainsi que le délai dans lequel les compétences doivent être acquises et à quelle fréquence les rappels doivent avoir lieu.
8. *Modalités d'organisation des actions syndicales et des grèves*
Etant donné l'importance d'un dialogue social constructif, il y a lieu de tout mettre en œuvre afin d'en améliorer le fonctionnement. Dans cet esprit, des mesures seront prises pour clarifier les interlocuteurs et des modalités seront précisées au sujet des affichages aux valves et à l'organisation des assemblées générales.
Enfin, comme la prévisibilité des absences est primordiale pour sauvegarder l'organisation du travail, des procédures seront introduites en matière de préavis de grèves et d'actions, avec une distinction entre les actions organisées au niveau national ou régional et celles qui concernent spécifiquement tout ou partie du réseau iris. Dans ce dernier cas, un mécanisme de prévention des conflits sociaux sera mis en place.

GROUPES DE TRAVAIL PARITAIRES

Au cours de l'été 2019, cinq groupes de travail paritaires ont été constitués ; ils se sont réunis à de nombreuses reprises. Les 5 thèmes retenus étaient les suivants :

1. Charge de travail
2. Maternité
3. Maladies de longue durée + réintégration
4. Absentéisme
5. Modalités des actions syndicales et des grèves

Les groupes étaient composés de personnes du réseau, de personnes de terrain, de représentants syndicaux, de membres de la Direction et des Ressources Humaines. Ils se sont réunis à un rythme soutenu malgré la difficulté de trouver des dates et les vacances.

Pour certains, il s'agissait d'un premier contact, favorisant un échange de bonnes pratiques dans les différents hôpitaux du réseau et une vision transversale.

Tous les participants ont apporté une contribution active et constructive, ce qui a permis de belles avancées pour mener à des propositions.

Le but est d'établir une stratégie commune mettant le patient au centre des préoccupations et visant la qualité et le bien-être au travail.

Les travaux se poursuivent afin de concrétiser différentes pistes de réflexions issues de ces groupes de travail.

AUTRES ACTIONS

La Directrice des Ressources Humaines assume aussi une fonction de Commissaire auprès du CHU BXL avec pour objectif de mettre en place une nouvelle structure RH couvrant le CHU Brugmann, l'HUDERF, le CHU Saint Pierre et l'Institut Jules Bordet.

Elle exerce aussi, de même que le Conseiller RH, divers mandats de Commissaire auprès des Conseils d'Administration de plusieurs hôpitaux du réseau iris.

Les deux membres du Service RH se répartissent aussi la participation aux Comités de négociation et de concertation au sein des différents hôpitaux du réseau.

COLLÈGE RH

Le Collège RH s'est réuni à une fréquence mensuelle afin d'assurer un alignement sur les sujets RH de fond entre tous les hôpitaux du réseau iris (HIS, CHU Brugmann, HUDERF, CHU Saint Pierre, Institut Jules Bordet).

Le Collège est présidé par la DRH du réseau iris et est composé des responsables RH des différents hôpitaux du réseau iris ainsi que du Conseiller RH du réseau iris.

VOLET INFORMATIQUE

DATAWAREHOUSE

L'année 2018 a été consacrée à l'enrichissement de notre Datawarehouse (DWH) avec les données de facturation de trois années (2016, 2017 et 2018) des hôpitaux du réseau.

L'année 2019 a été consacrée à la finalisation et à la validation de l'architecture et du contenu du DWH de facturation.

Certaines données socio-démographiques (données de population par secteur statistique) sont également collectées et intégrées dans le DWH.

PLATEFORME BUSINESS INTELLIGENCE

Nous avons poursuivi et terminé la mise en œuvre de la plateforme Business Intelligence programmée pour 2019.

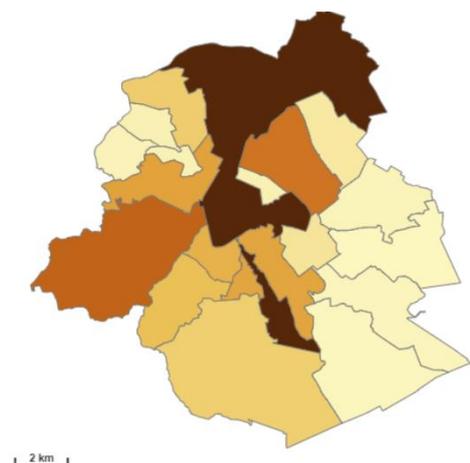
Des tests de développement sont effectués pour s'assurer du bon fonctionnement de la plateforme.

Une personne à iris est formée pour administrer la plate-forme.

L'année 2020 sera consacrée au développement des rapports mensuels, trimestriels et ad-hoc. La communication de ces rapports sera complètement automatisée grâce au logiciel *N-Printing* intégré à la plateforme.

GÉO-LOCALISATION/CARTOGRAPHIE

La plateforme Business Intelligence intègre également un logiciel d'analyse cartographique appelé *Geo Analytics*. Il permet à la faîtière d'analyser différentes données fournies par les hôpitaux afin de connaître leur répartition géographique.



Les cartes géographiques ainsi générées sont entièrement interactives. Elles répondent à la sélection ou désélection des critères par l'utilisateur. Les indicateurs sont mesurés et recalculés géographiquement en temps réels.

En outre, une cartographie des données de la facturation des hôpitaux est en cours de développement.

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 au sein de la faîtière.

La mise en œuvre d'une version récente d'IRISNext est prévue pour 2020. La nouvelle version permettra la signature électronique légale des documents, l'archivage des documents dans le respect des dispositions légales et la fonction Web Responsive Interface qui rendra la visualisation dynamique selon le périphérique utilisé (PC, tablette ou smartphone).



Dans le cadre de notre politique paperless, nous avons remplacé l'application eReas pour organiser l'ensemble des réunions (BCA, CA, CDR, ...) en permettant aux participants d'accéder aux documents de séance (Ordre du Jour, PV, Notes, ...) des réunions des organes auxquels ils participent.





BILAN 2019

Cela fait donc 17 ans (2002-2019) déjà qu'ont été organisés les premiers marchés publics globalisant les volumes d'achats des hôpitaux du réseau iris. Seize 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 2019 a été marquée par plusieurs changements au niveau de la méthodologie de travail et au niveau de la composition de l'équipe.

Concernant la méthodologie de travail, iris-Achats fixe maintenant des plans-directeurs de 24 mois relatifs aux marchés qui seront analysés et, le cas échéant, réalisés.

Chaque hôpital ayant la liberté de réaliser ses propres marchés pour autant qu'ils ne soient pas inscrits dans lesdits plans-directeurs et pour autant que ces marchés n'aient pas une durée de plus de 24 mois.

iris-Achats s'ouvre également à des collaborations avec d'autres centrales d'achats dont certaines ont déjà concrètement abouti (exemple : CREAT, Bruxelles-Environnement) et d'autres en voie de l'être (exemple : UGAP).

Au niveau de l'équipe, iris-Achats s'est renforcé en expérience technique relative aux différents produits pour lesquels il lance des marchés et a revu son organisation juridique en diminuant son encadrement propre et en débutant une collaboration avec le service juridique du CHU Bruxelles.

Au 31 décembre 2019, iris-Achats a lancé 8 marchés, 3 marchés ont été reconduits et 12 contrats ont été conclus. Ils ont concerné tous les domaines d'activités des hôpitaux iris. On peut notamment compter parmi ces marchés, l'approvisionnement de shavers d'orthopédie, de médicaments (type Rituximab et EPO courte et longue durée d'action), la mise à disposition d'automates de coagulation, de chaînes d'analyse d'urine automatisées, d'analyseur de gazométrie et l'achat d'équipements d'imagerie médicale.

Composition de l'équipe d'iris-Achats au 31 décembre 2019 :

André BRAUNS	Infirmier gestionnaire
Jean DE MEERSMAN	Acheteur
Jean-Christophe GAUTIER	Directeur des Achats
Nabil HAYEF	Pharmacien
Alice NAVARRE	Pharmacien gestionnaire
Coralie PION	Secrétaire de direction
Jean-François SERVAIS	Acheteur
Carmen SANCHEZ	Secrétaire de direction
Dirk THIELENS	Directeur général a.i.
Vincent VANDEVELDE	Acheteur
Serge VAN PRAET	Pharmacien



APPEL À PROJETS 2019

Cette année, ce sont 14 dossiers qui ont été introduits suite à l'appel à projets 2019.

Le critère « multisites » primordial pour l'acceptation d'un dossier a bien été respecté. La répartition par hôpital ou institution s'est faite de la façon suivante :

- CHU Saint-Pierre : 6 projets
- CHU Brugmann : 1 projet
- HUDERF : 3 projets
- Institut Jules Bordet : 1 projet
- Fondation Brugmann : 1 projet
- ULB : 1
- LHUB : 1

Sur ces 14 projets, 5 projets de recherche ont été retenus par le Comité scientifique.

Cette Commission réunit 5 médecins faisant partie du réseau iris, soit un membre par hôpital ainsi que 5 médecins extérieurs au réseau. Celle-ci est présidée par le Professeur S. Meuris, ancien Doyen de la Faculté de Médecine de l'ULB.

Les promoteurs de ces 5 projets retenus collaborent en outre avec l'Institut Jules Bordet, le CHU Saint-Pierre, le CHU Brugmann, l'Hôpital Universitaire des Enfants-Reine Fabiola, les Hôpitaux Iris Sud, mais également avec l'ULB et la VUB, le LHUB-ULB, UCL (Université Catholique de Louvain), l'hôpital de Jolimont, UZA (Universitair ziekenhuis Antwerpen), UZL (Universitair ziekenhuis Leuven), UGent (Universiteit Gent), CHR de la Citadelle, CHC (la clinique Montlégia), GHDC (Grand Hôpital de Charleroi), ZNA (Ziekenhuis Netwerk Antwerpen), UAntwerpen (Universiteit Antwerpen), Cliniques de l'Europe.

Un montant de 100.000 € a été alloué pour subvenir à ces 5 projets nominés.

Composition du Conseil d'Administration d'iris-Recherche au 31 décembre 2019 :

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

VOLET COORDINATION SOCIALE

REJETS DE FACTURES

Un volume important de factures n'est pas pris en charge par certains CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale dans le cadre de l'aide médicale urgente fournie par les hôpitaux aux patients en état de besoin. Cette aide médicale urgente est à charge du SPF Intégration Sociale (via la CAAMI) et les rejets de factures portent un préjudice grave aux hôpitaux du réseau iris.

A titre indicatif, le rapport présenté au Conseil d'administration d'iris-Faîtière de juin 2019 a montré que les créances ouvertes sur les CPAS bruxellois entre 2012 et 2017 pesaient à fin juin pour 6.980.985€ dans les comptes des hôpitaux du réseau iris. A fin décembre 2018, le montant s'élève encore à 2.535.846€. Par ailleurs, sur les trois années de 2015 à 2017, les rejets d'interventions émanant des CPAS bruxellois concernent un montant total de 7.185.270 € rien que sur les dossiers d'hospitalisation, dont une partie importante aurait pu être mise à charge de l'Etat belge via la CAAMI et qui finalement a dû être supportée par les hôpitaux iris. Ce rapport doit faire l'objet d'une mise à jour.

En décembre 2018, le Conseil d'administration d'iris-Faîtière a marqué son accord de principe pour que tous les recours en justice (mises en demeure et requêtes ou citations s'il y a lieu devant les Tribunaux du travail ou les Tribunaux de première instance) soient menés en récupération de factures auprès des CPAS ayant refusé de prendre en charge lesdites factures, pour autant :

- qu'il s'agisse de factures de montants conséquents (au-delà de 5.000 € par patient),
- que l'hôpital concerné ait été dûment mandaté par un patient (à défaut de mandat ou suite au décès du patient, la procédure devra être menée devant le Tribunal de première instance) et ;
- qu'il juge contestables les raisons du CPAS motivant son refus.

Le Conseil d'administration d'iris-Faîtière avait également marqué son accord pour que les frais d'avocats, y compris ceux des cabinets/associations intervenant dans le cadre de ces recours en justice soient pris en charge par l'association iris-Faîtière pour le compte des hôpitaux du réseau pour toutes les procédures introduites jusqu'au 31 décembre 2019. Ce montant s'élève à 66.554,74 €.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, les frais des procédures introduites à partir de cette date sont dorénavant pris en charge par l'hôpital qui recourt.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration d'iris-Faîtière de mars 2019 a approuvé la liste des cabinets/associations d'avocats dans le cadre de mandats non-exclusifs d'assistance aux hôpitaux du réseau iris afférente aux recours en justice.

L'hôpital peut désigner, parmi la liste susvisée, le conseil le plus adéquat dans le cadre de la procédure judiciaire spécifique décidée localement.

Après avoir rencontré les différents cabinets d'avocats en vue d'exposer la problématique en cours et sur la base de règles de répartition de ces derniers tenant compte des éventuels conflits d'intérêts approuvées par les conseils d'administration respectifs, les hôpitaux du réseau iris ont, pour l'année 2019, introduit les dossiers correspondant aux critères susmentionnés devant le Tribunal de Première instance et le Tribunal du Travail.

Les recours susmentionnés ont été introduits à l'encontre des CPAS de la Région Bruxelles-Capitale pour un montant total de 874.902,90 €.

COLLÈGE TAR-FAC

Les problématiques analysées courant de l'année 2019 portent sur :

- le suivi des modifications législatives au niveau de la facturation INAMI et de leur implémentation ;
- l'optimisation de la facturation pour tout le réseau ;
- l'analyse de l'impact économique du système des tarifs préférentiels accordés aux bénéficiaires des règlements internes iris et des conventions externes avec les cocontractants (par exemple : les communes mères et leurs CPAS) - CA;
- 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.

Composition au 31 décembre 2019

Nancy ABBELOOS	iris-Faîtière
Myriam DAMBLON	Hudarf
Vincent ENGELBORGHES	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 2019 est caractérisée par :

CHU SAINT-PIERRE

SITE PORTE DE HAL

Mobilité

Sous les conseils de Bruxelles Environnement, l'Hôpital Saint-Pierre a décidé de complètement rénover son parking vélo en remplaçant les râteliers existants par des U inversés, correctement disposés et espacés afin de maximiser leur nombre (58 places) tout en assurant des aires de manœuvre confortables. En parallèle à cette rénovation, un nouveau parking vélo sécurisé a été installé dans le parking voiture. 9 places voiture ont été condamnées pour accueillir 80 emplacements vélos. Ce nouveau parking respecte lui aussi les normes en termes d'espacement des vélos et des zones de manœuvre.



Bâtiment 800 - Ouverture Unité Derscheid lits Bk (tuberculeux)
Services administratifs CHU – Future administration du FARES



Rénovation du poste SIAMU-SMUR

INSTITUT JULES BORDET

SITE NEW BORDET

Le projet de reconstruction de l'Institut s'est poursuivi tout au long de 2019.



Les divers lots ont atteint les niveaux d'avancement suivant :

Gros-Œuvre : 98 % - Parachèvements : 39 % - HVAC : 78 % - Electricité : 57 % - Sanitaires : 68 % - Ascenseurs : 51%- Transport pneumatique 59%.

L'exécution du chantier n'a pas connu de difficultés majeures hors celles habituellement propres aux commandes publiques.

L'année a par contre été marquée par l'intégration de modifications substantielles liées à :

- des modifications du cadre réglementaire (norme PIC's, etc ...)

- des modifications programmatiques (report du projet New Erasme)

SITE PORTE DE HAL

Comme les années précédentes, l'Institut continue d'exploiter le site situé porte de Hal en y assurant une gestion des infrastructures essentiellement centrées sur la maintenance technique et la mise ou le maintien en conformité des locaux et des équipements mis à disposition des personnels et du public.

L'intervention la plus significative consiste en la modernisation indispensable des armoires de commandes des ascenseurs.

GROUPEMENT OSIRIS CHU BRUGMANN-HUDERF

CHU BRUGMANN - SITE HORTA

Permis d'environnement

L'hôpital est dans la phase finale du permis d'environnement après plus d'un an de travail au sein du groupe de concertation fixant les objectifs pour les prochaines années.

Pour rappel, le site Horta avait 27 permis reflétant les constructions au sein du site et les différents acteurs au sein de celui-ci.

Bruxelles Environnement a délivré un permis unique (mars 2020) sur l'ensemble du site permettant une intégration des différents acteurs (hors CTR) sur les thématiques environnementales et énergétiques du site. Le permis d'environnement est valable pour les 15 prochaines années.

Panneaux solaires

Un projet de placement de 2.000 panneaux solaires a été introduit en 2018 dans le cadre du programme de financement FEDER.

Ce projet a été validé par la Région bruxelloise en 2019 dans le cadre de la diminution de production de gaz à effets de serre. Les premiers panneaux seront installés fin 2020.

Production de chaleur

Après le remplacement de la cogénération en 2017, la rénovation de la production de chaleur du site Horta (Haute Ecole Francisco Ferrer, Cuisines Bruxelloises, HUDERF et CHU Brugmann) est terminée.



Les 4 chaudières et les 2 chaudières à vapeur ont été remplacées. Les 2 chaudières à vapeur ont été supprimées suite à des productions décentralisées (stérilisation et Cuisines bruxelloises).

Outre le changement de celles-ci, les puissances ont été modifiées afin de mieux réguler les demandes de chaleur selon les températures extérieures et par conséquent de mieux gérer la consommation de gaz.

Gériatrie



La dernière unité de gériatrie de 24 lits au sein du campus Horta a été rénovée. L'objectif est d'améliorer les chambres des patients mais aussi le cadre de vie des patients. Par ailleurs, de grandes pièces à vivre et des espaces de rééducation ont été réalisés.

Crèche

La première phase des travaux permettant l'accueil de 60 enfants en 2019 a été réalisée ; l'objectif étant d'atteindre une capacité d'accueil de 98 enfants en 2022.



Stomatologie

La rénovation de l'ancienne polyclinique a été validée par le conseil d'administration et la tutelle. La première phase s'est terminée en 2019 pour y intégrer la stomatologie. Les travaux pour les deux étages seront entamés début 2021 pour le service ORL et la dialyse (fin mars 2022).



Paysager pour les médecins résidents

L'objectif de ce projet est double :

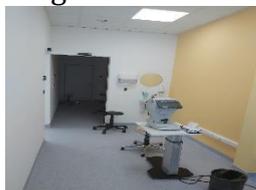
1. Avoir un espace commun pour les médecins résidents (chir-med-gynéco).
2. Avoir un espace permettant le travail individuel/bilatéral/collectif.

Capacité d'accueil de 50 personnes.



CHU BRUGMANN - SITE PAUL BRIEN

Le plateau dédié aux consultations de gynécologie, prénatales, paramédicales, de médecine et d'ophtalmologie a été terminé.



Salle de détente pour le personnel

HUDERF

Le bâtiment VIS a été inauguré en septembre 2019.

Avant sa mise en exploitation, des travaux pour rassembler les différentes fonctions au sein des deux entités ont été réalisés et les préfabriqués de la direction de l'HUDERF ont été retirés.

Au bâtiment A (CHUBrg-HUDERF) : plateau commun aux directions financières et aux services de trésorerie, de comptabilité et aux contrôleurs de gestion.

Au bâtiment K (CHUBrg) : mise à disposition de l'HUDERF de surfaces pour les services qualité et DDIP.

Au Bâtiment VIS : regroupement des deux directions au 3^{ème} étage.

Rappel de la programmation :

Au 3^{ème} étage : la Direction

Au 2^{ème} étage : les techniques et vestiaires du quartier opératoire

Au 1^{er} étage : le quartier opératoire et la one-day chirurgicale

Au rez-de-chaussée : la pédopsychiatrie, l'hospitalisation et la one-day pédopsychiatrique HUDERF et N* CHUBrg – ouverture fin 2020

Au niveau -1 : les urgences et l'hospitalisation provisoire

Au niveau -2 : achats – la logistique



HÔPITAUX IRIS SUD

SITE ETTERBEEK-IXELLES



Finalisation du chantier New Tech et inauguration

Mise en service du bâtiment New Tech (12.000 m²) qui abrite un hôpital de jour, une unité de soins intensifs comptant huit lits, un grand bloc opératoire avec quatre salles entièrement équipées et un service de stérilisation.



Aménagement d'un local bien-être pour les patients onco au T+1



Division de chambres à 4 lits en 2x2 lits au T12 et T31



Aménagement d'une nouvelle salle de réhabilitation



Nouveau local pour les assistantes sociales



Nouvelle porte automatique vers parking au T-1



Et les autres travaux ...

- ✓ Remplacement du dégraisseur des cuisines
- ✓ Travaux de rafraîchissement aux T12 et T52
- ✓ Aménagement d'un jardin des saveurs
- ✓ Remplacement des éclairages extérieurs et relighting intérieur

SITE MOLIÈRE-LONGCHAMP



Garde Orthopédique



Remplacement de la toiture de la morgue



Remplacement du TGBT



Sas RF pour la pharmacie



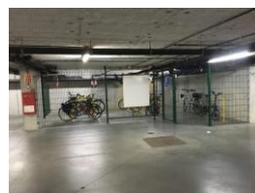
Remplacement de châssis



Peinture de la façade des urgences et de la morgue



Agrandissement de la cage vélo



Et les autres travaux ...

- ✓ Renouvellement du permis d'environnement
- ✓ Remplacement d'un groupe de froid (toiture bloc K)

SITE BRACOPS



Rénovation des consultations de chirurgie



Rénovation de l'unité de Cardio-Pneumo



Aménagement pour un nouveau poste de garde de médecine générale



Projet Sénologie



Rafraîchissement des urgences



Remplacement des châssis aux blocs M et L



Nouveaux locaux pour les analyses cytostatiques



Sécurisation du site par la mise en place de garde-corps en toiture



Et les autres travaux ...

- ✓ Prolongation du permis d'environnement
- ✓ Rénovation de l'éclairage extérieur
- ✓ Audit énergétique
- ✓ Régulation du collecteur de chaleur du bloc A-2
- ✓ Rafrachissement du service de revalidation

PROJETS DÉVELOPPÉS POUR L'ENSEMBLE DES SITES DE HIS

Installation de panneaux photovoltaïques via un tiers investisseur

- ✓ 3.673 panneaux
- ✓ Production attendue : 1.260 MWh, soit 11 % de la consommation annuelle de HIS (10.951 MWh) et 1,4% de la production des panneaux bruxellois en 2019
- ✓ Surface couverte : 7.411 m² (soit presque 6 piscines olympiques)
- ✓ Mise en service : à partir de début 2020, progressivement sur tous les sites



VOLET COMMUNICATION

NEWSLETTER IRIS&YOU



iris&you, la newsletter électronique mensuelle d'iris, est envoyée à tous les collaborateurs du réseau pour la quatrième année. Elle offre à tous les membres du personnel un aperçu objectif, complet et détaillé des actualités du réseau, et continue à mêler sujets professionnels et rubriques plus ludiques.

L'année 2019 a poursuivi le travail d'information de la newsletter : chaque rubrique offre un éclairage différent de l'actualité du réseau, soit à travers le regard d'un membre du personnel, soit via le point de vue d'un directeur général ou de l'administrateur délégué.

SITE WEB

Près de 120.000 personnes ont consulté le site web d'iris en 2019. Ces visiteurs viennent surtout de la Ville de Bruxelles (42%), d'Anderlecht, de Schaerbeek et d'Ixelles. Ils sont de plus en plus nombreux à accéder au site via un dispositif mobile (tablette ou smartphone). Une des pages les plus consultées est la page emploi. Le site web d'iris sert également souvent de point de départ pour des recherches autour des spécialités présentes dans plusieurs hôpitaux (par exemple, les différents services d'ophtalmologie au sein du réseau).

GT COMMUNICATION

Un groupe communication, rassemblant les responsables de communication du réseau ainsi que la Digital Content Manager d'iris, se réunit tous les mois dans les locaux d'iris-Faïtière. Cette réunion mensuelle est l'occasion de partager de nombreuses informations et d'échanger des expériences dans les divers domaines (relations presse, communication digitale, réseaux sociaux, événementiel, supports papier,...) qui composent la communication hospitalière actuelle.

Le groupe organise chaque année une formation selon les besoins exprimés par les responsables de communication. En 2019, tous les membres du groupe ont suivi une formation Wordpress en 4 demi-journées.

VOLET ADMINISTRATIF ET JURIDIQUE

DOSSIERS ADMINISTRATIFS

PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Le 25 mai 2018, le règlement européen sur la protection des données à caractère personnel (RGPD) est entré en application. Dans ce cadre, toute une série de mesures ont été prises.

Désignation d'un délégué à la protection des données

Afin de piloter la gouvernance des données à caractère personnel au sein de l'association iris-Faîtière, un délégué externe à la protection des données a été désigné. Ce dernier a pour mission de conseiller et d'accompagner l'association iris-Faîtière dans sa mise en conformité au RGPD. Un recensement précis des traitements de données personnelles par iris-Faîtière a été réalisé.

Collège DPO-juristes

Un Collège DPO-juristes du réseau iris a été institué au cours de l'année 2018, afin de permettre aux délégués à la protection des données des hôpitaux et aux responsables juridiques du réseau iris de travailler ensemble en développant une gestion cohérente et centralisée autour d'une thématique : la protection des données à caractère personnel. Ce collège est également ouvert à Erasme, ainsi qu'au CPAS de la Ville de Bruxelles.

Un règlement relatif au traitement des données à caractère personnel des patients et un règlement relatif à la vie privée des patients ont été finalisés en 2019.

APPUIS JURIDIQUES

La diffusion de la veille juridique bimensuelle reprenant les évolutions législatives, réglementaires et des articles juridiques à l'ensemble des membres du personnel d'iris-Faîtière et du CDR s'est poursuivie en 2019.

COLLÈGE JURIDIQUE

Il permet 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 2019 (en fonction des thématiques abordées) :

Laura DE BEER	CHU Bruxelles
Thérèse LOCOGE	CHU Bruxelles
Alice MAQUESTIAU	Hôpitaux Iris Sud
Alexis MOERENHOUT	CHU Bruxelles
Samiya SAÏDI	Hôpitaux Iris Sud
<i>Vacant</i>	Iris-Faîtière

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 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 ont été revues. 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 06 septembre 2019 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 2018 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.

Coûts des missions de service public 2018	CHU St Pierre	CHU Brugmann	HUDERF	I. Bordet	HIS	TOTAL
1.Charges inhérentes aux obligations du chapitre XIIbis de la loi sur les CPAS relatives au réseau iris	1.019.712	1.091.142	284.948	528.092	1.121.521	4.045.415
2.Charges inhérentes à l'obligation de maintenir une offre hospitalière multi-sites	139.325	0	0	0	3.837.107	3.976.432
3.Charges inhérentes à l'obligation de maintenir le statut public du personnel	6.218.241	8.972.128	2.926.623	3.242.044	2.787.159	24.146.195
4. Charges inhérentes à l'obligation d'accessibilité sans discrimination	3.369.867	2.342.951	648.681	502.068	2.030.984	8.894.551
5. Charges inhérentes à la mission déléguée des CPAS	516.224	794.547	565.338	307.879	268.242	2.452.229
Totaux	11.263.369	13.200.769	4.425.590	4.580.083	10.045.012	43.514.823

ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS ET D'ACTIVITÉ DU RÉSEAU

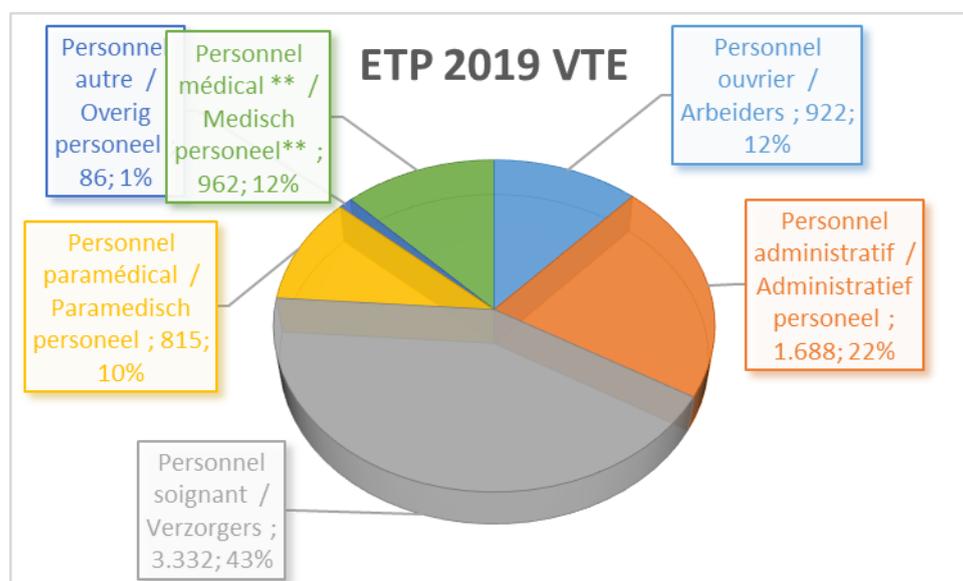
LES EFFECTIFS

Le réseau iris compte en 2019 un effectif moyen* (salarié) de 7.805 ETP – hors détachés OUT mais y compris détachés IN – composé de :

Sans OUT, avec IN*	ETP 2018 VTE	ETP 2019 VTE	Δ	Zonder OUT, met IN *
Personnel ouvrier	927	922	-5	Arbeiders
Personnel administratif	1.670	1.688	18	Administratief personeel
Personnel soignant	3.312	3.332	19	Verzorgers
Personnel paramédical	794	815	21	Paramedisch personeel
Personnel autre	85	86	1	Overig personeel
Personnel médical **	956	962	5	Medisch personeel**
TOTAL	7.745	7.805	60	TOTAAL

* issu des contrôles d'activité (hors IJB recherche)

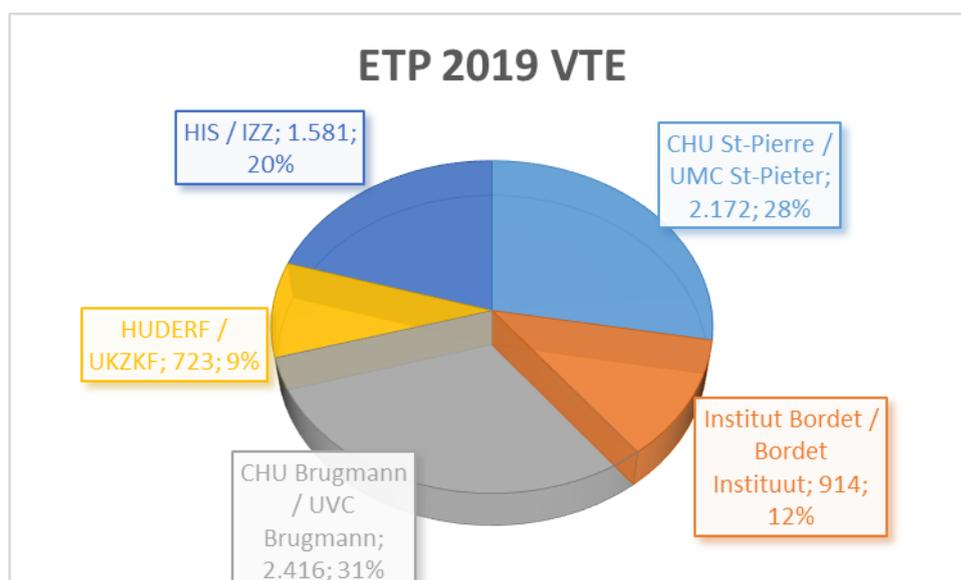
** personnel médical salarié (hors indépendants)



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

Sans OUT, avec IN*	ETP 2018 VTE	ETP 2019 VTE	Δ	Zonder OUT, met IN *
CHU St-Pierre	2.180	2.172	-8	UMC St-Pieter
Institut Bordet	900	914	13	Bordet Instituut
CHU Brugmann	2.388	2.416	28	UVC Brugmann
HUDERF	730	723	-7	UKZKF
HIS	1.547	1.581	34	IZZ
TOTAL	7.745	7.805	60	TOTAAL

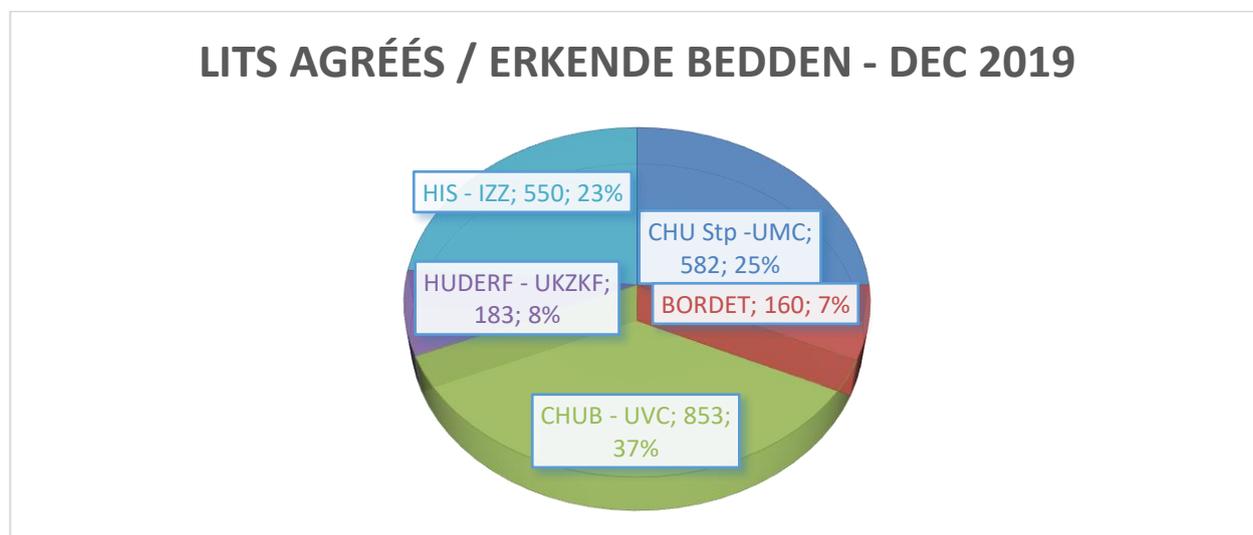
* issu des contrôles d'activité hors IJB recherche



LE NOMBRE DE LITS

En moyenne sur l'année 2019, le réseau a exploité 2.188 lits pour 2.328 lits agréés. Le ratio « lits exploités/lits agréés » est de 94,0%, à comparer à 96,2% l'année précédente.

En décembre 2019, le réseau iris comptait 2.328 lits agréés répartis comme suit :



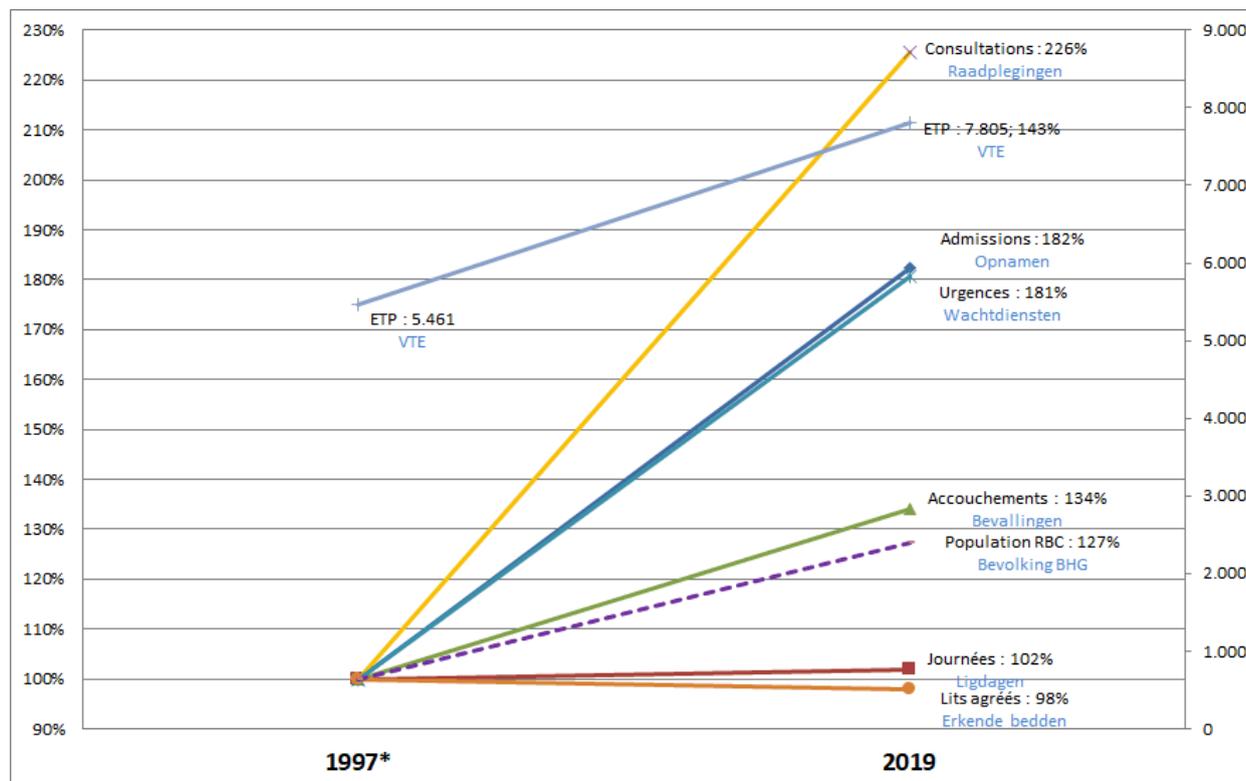
L'ACTIVITÉ MÉDICALE

	2018	2019	Δ	
Admissions	78.346	76.694	-2,1%	Opnamen
One Day	87.924	90.146	2,5%	One Day
Journées	661.979	655.786	-0,9%	Ligdagen
Accouchements	8.648	8.153	-5,7%	Bevallingen
Bloc opératoire	62.698	62.497	-0,3%	Operatie kwartier
Consultations	1.328.940	1.326.671	-0,2%	Consultaties
Garde - Urgences	276.154	277.447	0,5%	Wacht - Spoed

En 2019, l'activité évolue de manière contrastée. L'activité One Day croit de manière significative. Les urgences continuent de croître à un rythme modéré. Les admissions et les accouchements se contractent. Le bloc opératoire et les consultations évoluent dans une fourchette étroite négative.

Le nombre de journées recule également mais dans une moindre mesure que les admissions. Dès lors, la durée moyenne de séjour (tous indices confondus) augmente très légèrement au sein du réseau : de 8,45j/a en 2018 à 8,55j/a en 2019.

ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉ DEPUIS 1997



* 1997 hors César De Paepe, Pachéco et Heysel

BUDGET 2019 ET COMPTES 2019 (ESTIMATIONS PROVISOIRES)

En 2019, le résultat consolidé du réseau affiche un bénéfice estimé à 11,4 Mios €.

Le résultat du CHUStP, influencé par des éléments exceptionnels très importants, occulte une détérioration des résultats des 3 hôpitaux généraux et des situations préoccupantes pour les 2 hôpitaux spécialisés.

Dans cette estimation du résultat consolidé, il n'est pas tenu compte de l'impact que pourrait avoir la constitution d'une provision à hauteur de 19M€ pour le règlement transactionnel des litiges liés à la nouvelle construction de l'IJB.

Rappelons que depuis 2016, le versement par les communes de 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 juillet 2016.

Par hôpital, le suivi budgétaire se présente comme suit :

2019	Budgets / Begrotingen	Comptes / Rekeningen ¹	Δ	
CHU St-Pierre	-4.117.786	16.320.877	20.438.664	UMC St-Pieter
Institut Bordet ^{2,3}	-3.356.327	-768.894	2.587.433	Bordet Instituut
CHU Brugmann	7.775	-1.200.000	-1.207.775	UVC Brugmann
HUDERF	-1.301.616	-3.000.000	-1.698.384	UKZKF
HIS	-3.699	0	3.699	IZZ
TOTAL	-8.771.654	11.351.983	20.123.637	TOTAAL

¹ Estimations arrondies non-approuvées par les Assemblées générales des associations locales (hors intervention des communes)

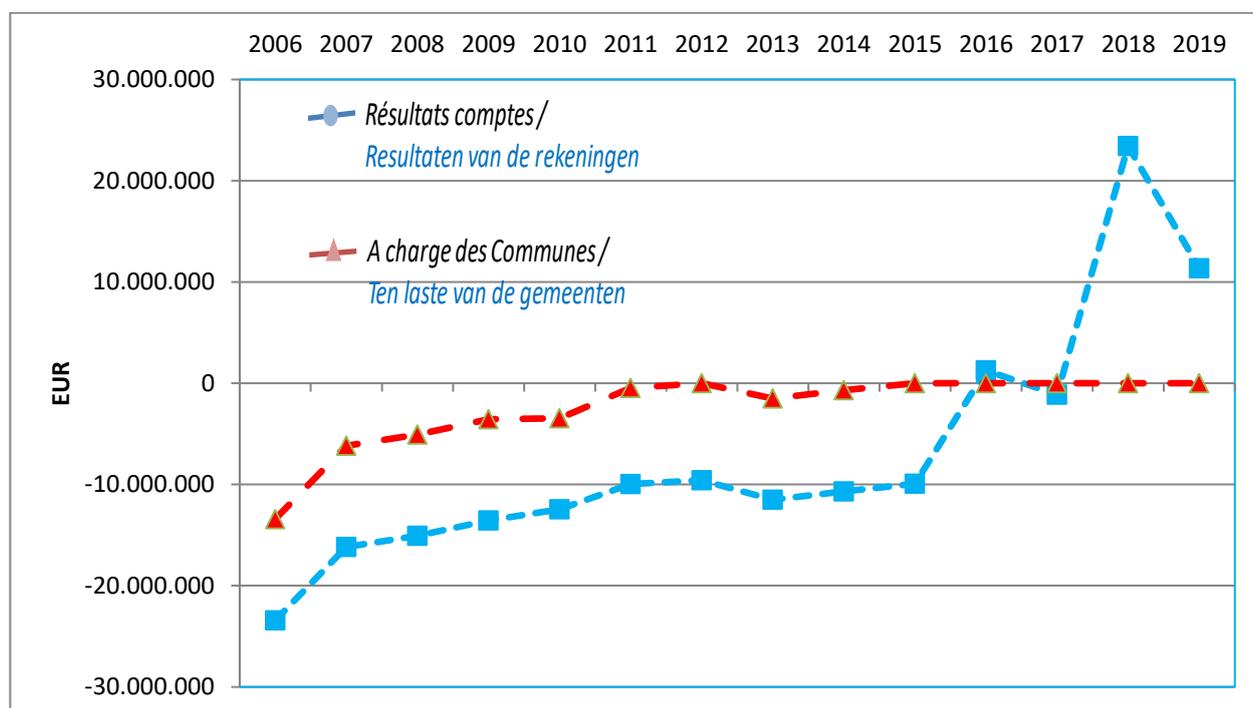
² Budget indicatif non approuvé

³ Comptes 2019 hors provision règlement transactionnel des litiges liés à la nouvelle construction de l'IJB

Le bénéfice substantiel dégagé par le CHUStP est lié à des écritures exceptionnelles afférentes à des exercices précédents (reprises de provisions) ; en 2019, son résultat courant reste négatif. Le résultat de l'Huderf est une perte conséquente. Le déficit de l'IJB requiert la poursuite des mesures de redressement à brève échéance. Le CHUBrg recule en affichant une perte estimée à -1,2 Mio €. HIS présente un compte de résultat à l'équilibre.

Les comptes définitifs 2019 seront présentés en août 2020 dans le rapport de la Faïtière destiné aux Communes associées au réseau iris.

ÉVOLUTION DES COMPTES



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'ordre comptable, fiscal, budgétaire, bancaire, ...

Composition au 31 décembre 2019

Nancy ABBELOOS	iris-Faîtière
Patrice BRAHY	Huderf
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 2019

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 2019, clôturent avec un boni de **1.311.132,27 €**. Le total du bilan s'élève, quant à lui, à **2.958.835,59 €** en augmentation de 337 KEUR . Ce résultat important se décompose en deux parties. Une première à concurrence de 413KEUR générée par l'exploitation courante et notamment par les revenus générés suite au détachement de l'Administrateur délégué et de l'Administrateur délégué adjoint pour leur mission respective auprès de l'Institut Jules Bordet, l'Hôpital des enfants et le CHU Brugmann ainsi que l'utilisation de provisions constituées lors des années antérieures . Par mesure de prudence, vu l'évolution probable de l'activité d'iris-Faïtière liée à la nouvelle ordonnance, il est proposé d'affecter ce bénéfice au résultat reporté. La deuxième partie à concurrence de 897KEUR imputée en produit exceptionnel fait suite à la remarque exprimée par le Réviseur lors de la clôture fin 2018 cataloguant cette provision comme étant une réserve. En accord avec le nouveau Réviseur cette provision a donc été extournée et sera imputée au résultat reporté.

SITUATION DE L'ACTIF AU 31.12.2019

ACTIF	31.12.2018	31.12.2019	ACTIVA
<i>Actifs immobilisés</i>	<u>1.386,03</u>	<u>2.672,93</u>	<i>Vate activa</i>
III. Immobilisations corporelles	0,00	0,00	III. Materële vaste activa <i>Inrichting</i>
<i>Aménagement et installations</i>	87.945,35	87.945,35	<i>en installaties afsch/Inrichting en</i>
<i>amort s/aménagement et installations</i>	-87.945,35	-87.945,35	<i>installaties Meubilair</i>
<i>Mobilier</i>	125.714,28	125.714,28	<i>afsch/Meubilair</i>
<i>amort.s/immob</i>	-125.714,28	-125.714,28	<i>sociale dienst & kantoomateriaal</i>
<i>mat.de bureau & de service social</i>	15.012,33	15.012,33	<i>afsch/sociale dienst & kantoomateriaal</i>
<i>amort/mat. de bureau & de service social</i>	-15.012,33	-15.012,33	<i>informaticamateriaal</i>
<i>matériel informatique</i>	329.937,16	348.804,58	<i>afsch/ informaticamateriaal</i>
<i>amort/matériel informatique</i>	-329.937,16	-348.804,58	<i>communicatiemateriaal</i>
<i>matériel de communication</i>	54.733,91	55.751,73	<i>afsch/communicatiemateriaal</i>
<i>amort/mat de communication</i>	-54.733,91	-55.751,73	<i>rollend materieel afsch/rollend</i>
<i>Matériel roulant</i>	7.937,60	7.937,60	<i>materieel inrichting gehuurde</i>
<i>Amort/matériel roulant</i>	-7.937,60	-7.937,60	<i>lokalen</i>
<i>aménagement locaux pris en location</i>	5.575,77	5.575,77	<i>afsch/inrichting gehuurde lokalen</i>
<i>amort/amén. locaux pris en location</i>	-5.575,77	-5.575,77	
IV Immobilisations financières	1.386,03	2.672,93	IV Financiële vaste activa
<i>Actifs circulants</i>	<u>2.620.596,79</u>	<u>2.956.162,66</u>	<i>Vlottende activa</i>
VII. Créances à un an au plus	27.739,29	411.453,28	VII. Vorderingen max. 1 jaar
IX. Valeurs disponibles	1.999.364,58	1.809.234,16	IX. Liquide middelen
<i>Compte à terme</i>	995.333,77	995.333,77	<i>Termijnrekening</i>
<i>Compte courant</i>	1.003.945,06	813.759,32	<i>Lopende rekening</i>
<i>Caisse</i>	85,75	141,07	<i>Kas</i>
X. Comptes de régularisation	593.492,92	735.475,22	X. Overlopende rekeningen
TOTAL DE L'ACTIF	2.621.982,82	2.958.835,59	TOTAAL ACTIVA

Les investissements ont représenté un montant de 20 KEUR en 2019, essentiellement en matériel informatique et matériel de communication. 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 411,5 KEUR. Celles-ci sont principalement constituées d'une facture de management fee et de détachement de personnel pour le CHU Brugmann et de factures de détachement de personnel pour l'Institut Jules Bordet.

Les valeurs disponibles s'élèvent à 1.809 KEUR au 31.12.2019 dont 995 KEUR font l'objet d'un placement à terme.

Les comptes de régularisation de l'Actif s'élèvent à 736 KEUR, principalement des charges à reporter et des produits acquis constitués des subsides CCC 2019 à recevoir pour 555 KEUR.

SITUATION DU PASSIF AU 31.12.2019

PASSIF	31.12.2018	31.12.2019	PASSIVA
<i>Fonds propres</i>	<u>1.995.587,71</u>	<u>2.256.534,29</u>	<i>Eigen middelen</i>
III. Réserve disponible			III. Vrije reserve
V. Résultat reporté	164.842,23	1.475.974,50	V. Overgedragen winst
VII. Provisions pour risques et charges	1.830.745,48	780.559,79	VII. Voorzieningen voor risico's en lasten
<i>Dettes</i>	<u>626.395,11</u>	<u>702.301,30</u>	
IX. Dettes à un an au plus	604.589,49	702.301,30	<i>Schulden</i>
<i>Fournisseurs</i>	84.601,87	113.360,17	XI. Schulden max. 1 jaar
<i>Factures à recevoir</i>	39.982,92	1.295,99	<i>Leveranciers</i>
<i>Précompte retenu</i>	87.788,29	85.888,89	<i>Te ontvangen facturen</i>
<i>ONSS</i>	20.123,75	96.667,19	<i>Ingehouden voorheffing</i>
<i>TVA à payer</i>	-3.634,08	0,00	<i>RSZ</i>
<i>INASTI</i>	36.000,00	36.000,00	<i>Te betalen BTW</i>
<i>Dettes diverses</i>	0,00	0,00	<i>RSVZ</i>
<i>Rémunérations</i>	-188,54	-109,48	<i>Diverse schulden</i>
<i>Pécules de vacances</i>	337.515,28	366.798,54	<i>Bezoldigingen</i>
<i>Autres dettes sociales</i>	2.400,00	2.400,00	<i>Vakantiegeld</i>
X. Comptes de régularisation	21.805,62	0,00	<i>Andere sociale schulden</i>
			XII. Overlopende rekeningen
TOTAL DU PASSIF	2.621.982,82	2.958.835,59	TOTAAL PASSIVA

Il est proposé d'affecter la totalité du bénéfice de l'exercice au Résultat reporté. Au 31.12.2019, le résultat reporté s'élèverait alors à 1.475.974,50 €.

Après l'écriture exceptionnelle de 897KEUR, la provision pour risques et charges s'élève désormais à 780 KEUR.

Les dettes sont relativement stables 702 KEUR et n'appellent pas de commentaire particulier.

COMPTES DE RÉSULTATS AU 31.12.2019

Charges	31.12.2018	31.12.2019	Lasten
Services et Biens divers	1.011.869,19	973.640,37	Diverse diensten en goederen
Rémunérations - Charges sociales	2.758.938,63	3.098.286,86	Bezoldigingen en sociale lasten
Amortissements	15.099,84	19.885,24	Afschrijvingen
Provisions	342.202,27	-152.585,69	Provisies
Autres charges d'exploitation	146.070,37	176.226,36	Overige exploitatielasten
Frais financiers	1.370,86	113,00	Financiële kosten
Charges exceptionnelles	367,58	404,87	Uitzonderlijke lasten
	<hr/>	<hr/>	
	4.275.918,74	4.115.971,01	
Produits	31.12.2018	31.12.2019	Opbrengsten
Management fee	3.180.004,00	3.275.004,00	Management fee
Subsides CCC	555.000,00	555.008,90	GGC-subsidies
Autres produits d'exploitation	502.716,15	651.755,23	Overige exploitatieopbrengsten
Produits financiers	0,16	0,16	Financiële opbrengsten
Produits exceptionnels	40.625,00	945.334,99	Uitzonderlijke ontvangsten
	<hr/>	<hr/>	
	4.278.345,31	5.427.103,28	
Résultats	2.426,57	1.311.132,27	Resultaten

En termes de charges :

La charge des Services et biens divers diminuent de 39,6 KEUR. Les évolutions principales sont les diminutions des travaux d'imprimerie (14 KEUR), des divers honoraires –avocats – traduction (55,5 KEUR), des frais liés à divers congrès, des formations continues (13 KEUR). D'autres charges de Services et bien divers ont augmenté en 2019 : les frais de licences et contrat on-line (5,6 KEUR), les charges locatives (10 KEUR) et le renting du matériel roulant (18 KEUR).

Les charges de provisions (dotations moins utilisations) sont de - 132 KEUR comme expliqué dans la situation du Passif ci-dessus. Les amortissements sont en légère croissance. Les autres charges d'exploitation sont en légère augmentation (+30 KEUR) principalement pour des dépenses à refacturer.

Les charges de personnel augmentent de 12%. Elles correspondent aux recrutements du PMO, de l'auditeur interne et du conseiller RH.

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 augmentent. Il s'agit de refacturations liées au détachement de personnel dans les différentes associations locales. Le produit exceptionnel concerne principalement un subside d'année antérieure

perçu tardivement, une régularisation sur des honoraires d'avocats ainsi que le remboursement par les assurances suite au vol survenu en novembre 2018.

UNITE TVA 1000

L'unité TVA 1000 est reconnue comme un seul assujetti et se substitue aux membres en ce qui concerne l'exercice de tous les droits qui leur ont été accordés et de toutes les obligations imposées par le Code de la TVA.

Les membres de l'Unité TVA 1000 sont la Ville de Bruxelles (représentant de l'Unité 1000), le CPAS de Bruxelles, les Cuisines bruxelloises, les hôpitaux du réseau Iris (Hôpitaux Iris Sud, CHU Brugmann, CHU Saint-Pierre, Institut Bordet et l'HUDERF), le LHUB, l'Association iris-Faïtière, l'Association iris-Achats, le CHU de Bruxelles.

La convention régissant le fonctionnement de l'Unité TVA « Unité 1000 » et déterminant les droits et obligations des membres de l'Unité TVA prévoit en son article 10 :
« 10.1. Vis-à-vis de l'administration belge de la TVA, les membres sont responsables solidairement des dettes TVA de l'Unité TVA nées pendant la période durant laquelle ils sont membres de celle-ci.

10.2. Les parties conviennent toutefois qu'entre elles, elles restent individuellement responsables du paiement de la part de la dette TVA qui leur incombe.

10.3. Le représentant qui aurait payé la dette TVA de l'Unité TVA auprès de l'administration belge de la TVA a le droit de réclamer la part qui leur incombe aux autres Membres. Les parties conviennent que l'exercice de ce droit peut avoir lieu également après l'exclusion ou le retrait d'un membre ».

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 Miguel Lardennois 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 2019.

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 estiment 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 2019.

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.

Miguel LARDENNOIS
Commissaire du Collège réuni

Ethel SAVELKOUL
Commissaire du Collège réuni

ANNEXES :

RAPPORT DU RÉVISEUR AUX COMPTES - RSM

RAPPORT ANNUEL 2019 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 2019, les éléments suivants :

- 1) Relevé des présences en réunion, rémunérations et avantages de toute nature ainsi que des frais de représentation
- 2) Liste des voyages des mandataires publics
- 3) Inventaire des marchés publics
- 4) Liste des subsides octroyés à iris-Faïtière