

Baromètre

Système Hospitalier Belge

Les priorités des années 2023-2024

Dans le cadre d'une initiative commune avec

De **SPECIALIST**

ANTARES
consulting



LE BAROMÈTRE DU SYSTÈME HOSPITALIER BELGE 2023-2024

LES ENJEUX CLÉS POUR LES DIRECTEURS DES HOPITAUX

Les systèmes de santé sont en perpétuelle évolution, en raison des changements dans la société, la population, l'épidémiologie, les connaissances, les technologies et la politique. Nous avons toujours été confrontés à des changements, mais jamais auparavant n'avons-nous connu une telle multitude de changements simultanés et d'une aussi grande ampleur.

Par conséquent, il est clé de bien comprendre les enjeux et les préoccupations des acteurs clés des institutions hospitalières, ainsi que leurs perceptions. Il est donc intéressant de connaître, d'échanger, d'analyser et de partager leurs priorités et leur évolution, ainsi que les implications pour la gestion des institutions sanitaires au cours des deux prochaines années.

Dans cette optique, [Le Spécialiste](#) du groupe de communication [Reflexion Medical Network](#) et [Antares Consulting](#) ont entrepris une initiative visant à analyser les enjeux et leur évolution pour les dirigeants des hôpitaux en Belgique. L'objectif est de partager ces informations et de les analyser avec les acteurs clés du système de santé belge dans : **LE BAROMÈTRE DU SYSTÈME HOSPITALIER BELGE**.

À la suite de l'analyse des résultats, un webinaire a été organisé dans le but de favoriser l'échange et la discussion concernant les résultats de l'enquête et de mettre en évidence les défis auxquels les hôpitaux sont confrontés. Ce webinaire a rassemblé un groupe d'experts du terrain, comprenant des représentants d'une fédération hospitalière, des directeurs médicaux et des directeurs généraux qui représentent une grande diversité en termes de régions, de langues et de fonctions.

Au cours de cet événement, les experts ont débattu des quatre principaux enjeux auxquels les hôpitaux sont confrontés. Ils ont souligné que ces enjeux ne bénéficient pas d'une attention suffisante dans le système de santé actuel.

OBJECTIF DU BAROMÈTRE

Le baromètre vise à obtenir la perception des directeurs généraux et directeurs médicaux des hôpitaux belges concernant la priorité des 10 enjeux proposés pour leurs institutions au cours des deux prochaines années (2023 et 2024). L'objectif est également d'analyser les implications de ces enjeux pour la gestion des hôpitaux.

En recueillant les avis des acteurs clés de ces institutions, le baromètre permettra d'identifier les préoccupations majeures et les priorités émergentes dans le secteur hospitalier. Il permettra également de comprendre comment ces enjeux peuvent influencer les décisions de gestion et les stratégies adoptées par les hôpitaux.

En analysant les résultats de l'enquête du baromètre, il est possible d'obtenir une vue d'ensemble des défis auxquels sont confrontés les hôpitaux belges, d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière et de mettre en évidence les tendances émergentes dans le domaine de la santé.

Il est encourageant de constater que le baromètre a bénéficié d'un niveau de réponse élevé, avec un total de 63 réponses provenant des directeurs généraux et médicaux des hôpitaux belges. La répartition des réponses entre les hôpitaux néerlandophones et francophones, avec 52% et 48% respectivement, garantit une représentativité raisonnable des résultats obtenus.

Une participation significative des acteurs clés du secteur hospitalier permet d'avoir une vision plus complète des enjeux et des priorités perçus par les directeurs généraux et médicaux. Les résultats obtenus à partir de ces réponses pourront fournir des informations précieuses sur les défis spécifiques auxquels sont confrontés nos hôpitaux.

Il est enfin important de souligner qu'en plus de la priorisation des enjeux proposés, les directeurs généraux et médicaux ont pris le temps d'expliquer et de détailler les raisons justifiant leurs choix, ainsi que les actions concrètes que leurs institutions mettent en place pour faire face à ces enjeux.

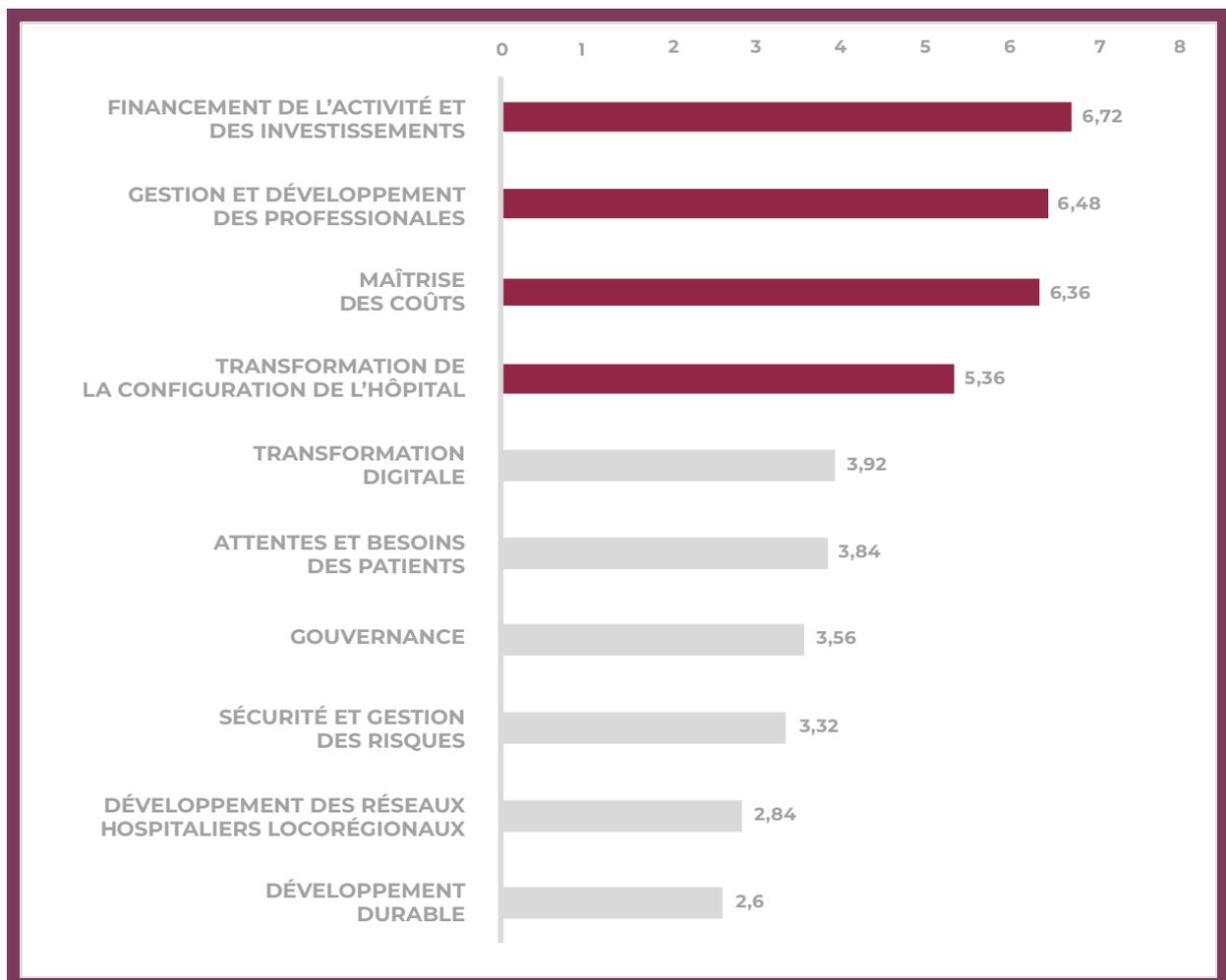
Cette richesse de réponses permet d'obtenir une compréhension approfondie des enjeux et des actions entreprises par les hôpitaux belges. Elle offre un aperçu précieux des approches spécifiques adoptées par différentes institutions pour aborder les enjeux identifiés.

RÉSULTATS DU BAROMÈTRE

Sur la base des 10 enjeux proposés, le score donné par les directeurs hospitaliers belges est le suivant (10 étant le plus prioritaire et 1 le moins prioritaire) :

L'analyse de ces scores met en évidence une nette distinction entre les trois enjeux les plus prioritaires (financement, professionnels et coûts) tels que perçus par les directeurs, par rapport aux autres enjeux.

Il faut ensuite considérer l'importance de la transformation de la configuration des hôpitaux tandis que les autres enjeux proposés se situent à un niveau inférieur.



Les résultats de l'enquête peuvent susciter une certaine surprise, notamment en ce qui concerne la priorisation du développement des réseaux hospitaliers locorégionaux et du développement durable, qui se retrouvent parmi les derniers enjeux identifiés par les directions. Cela peut sembler contradictoire étant donné que ces sujets sont généralement considérés comme étant régulièrement abordés ces dernières années.

Cependant, cette apparente contradiction peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Tout d'abord, il est normal que les enjeux des directeurs se concentrent davantage sur des défis à court terme liés à la survie de leur institution et l'augmentation de l'activité et à la garantie des investissements tout en maîtrisant les coûts. Dans un contexte où les hôpitaux doivent faire face à des contraintes financières et opérationnelles, il est compréhensible que ces préoccupations immédiates prennent le pas sur des enjeux à plus long terme.

En revanche, il est essentiel de noter que ces résultats ne sont pas une indication que le développement des réseaux hospitaliers locorégionaux et le développement durable sont considérés comme négligeables ou non pertinents.

Il est important de souligner qu'à titre d'exemple, malgré certaines perceptions selon lesquelles les réseaux hospitaliers seraient considérés comme des échecs, nous observons actuellement une augmentation significative des rapprochements entre les institutions hospitalières en Belgique. Au cours des derniers mois, nous avons été témoins de nombreuses annonces de nouvelles "fusions" entre les hôpitaux. Il convient de rappeler que cela correspond initialement à l'un des objectifs clés, bien que non officiel, de la réforme.

Il convient donc de ne pas se focaliser uniquement sur les perceptions négatives, mais de reconnaître les avancées et les progrès réalisés dans la mise en place des réseaux hospitaliers en Belgique. Ces initiatives témoignent d'une volonté de repenser le fonctionnement des hôpitaux et de favoriser une approche plus collaborative et intégrée de la santé.

Il convient de continuer à suivre attentivement l'évolution de ces collaborations et à évaluer leur impact sur l'efficacité et la qualité des soins. Les réseaux hospitaliers offrent une opportunité de renforcer la coordination, l'innovation et l'efficacité du système de santé belge afin de faire face aux enjeux actuels et futurs de la santé.

WEBINAR 28/06/2023

Afin de discuter des résultats de l'enquête et de mettre en lumière les enjeux auxquels les hôpitaux sont confrontés, une discussion a été organisée, réunissant des acteurs de terrain parmi lesquels figuraient des Directeurs Médicaux et Directeurs Généraux et des représentants d'une fédération hospitalière :



Sylvie Brichard,
administratrice déléguée de la clinique Notre Dame de Grâce.



Manfredi Ventura,
directeur médical du GHdC.



Guy Hans,
directeur médical de l'UZA.



Dieter Goemaere,
directeur des hôpitaux généraux de Gibbis.



Stéphane Le Grand,
directeur chez Antares Consulting.

En tant que modérateurs **Vincent Claes** et **Pascal Selleslagh**,
journalistes chez *Le Spécialiste*.



Au cours de cet événement, les experts ont débattu des quatre principaux enjeux auxquels les hôpitaux sont confrontés. Ils ont souligné que ces enjeux ne bénéficient pas d'une attention suffisante dans le système de santé actuel.

L'utilisation d'un baromètre a été identifiée par les experts comme un outil permettant de promouvoir le développement positif des enjeux auxquels nous sommes confrontés dans le système de santé. Il manque des échanges entre les acteurs clés. Les intervenants, conscients de la réalité concrète, n'ont pas été surpris par les enjeux clés auxquels les hôpitaux doivent faire face quotidiennement pour assurer leur survie, tels que la gestion financière incluant les coûts énergétiques, la nécessité de limiter les dépenses tout en augmentant les ressources, l'importance d'attirer le personnel sans entrer en compétition, et le développement et renforcement des réseaux hospitaliers. Afin de garantir le bon fonctionnement des hôpitaux, il est essentiel de redonner du sens au métier et de chercher des solutions au-delà des contraintes quotidiennes. Trouver un équilibre entre ces différents aspects représente un défi majeur.



LES 4 GRANDS ENJEUX

Dans cette analyse approfondie des quatre enjeux prioritaires identifiés, nous nous appuyons sur trois sources d'information clés : **les résultats de l'enquête, la perception de consultants experts du secteur et les échanges du webinaire.** Ces ressources combinées nous permettront de mieux comprendre et de développer les quatre principaux enjeux identifiés.

En plus de la priorisation des enjeux, il est nécessaire de comprendre les implications spécifiques que ces enjeux ont pour les hôpitaux, ainsi que les initiatives mises en place par les institutions pour y faire face.

Dans cette perspective, nous allons maintenant approfondir les aspects clés pour les directeurs concernant les quatre principaux enjeux qui ont été identifiés comme prioritaires dans l'enquête. Cette approche holistique nous aidera à obtenir une vision globale et équilibrée des enjeux auxquels sont confrontés les hôpitaux. De plus, **bien que chaque hôpital ait un agenda différent, ce baromètre nous permet de mettre l'accent sur les enjeux communs et de trouver des réponses efficaces et efficaces.**



ENJEU MAJEURE**Le financement de l'activité et des investissements (1),
en lien avec la maîtrise des coûts (3)**

Un contexte difficile dans lequel les coûts actuels explosent et l'évolution du financement est incertaine...ne permettent pas une gestion sereine de nos hôpitaux. Tel que **Sylvie Brichard** l'a exprimé : « Certaines institutions sont en difficulté financière en ce qui concerne les revenus et les dépenses. C'est une préoccupation quotidienne. Bientôt nous aurons accompli la partie « facile ». Nous devons nous préparer à affronter les enjeux plus complexes qui nécessitent des investissements financiers. Les ressources ne sont pas illimitées, il faut donc faire des choix en matière d'allocation de ces ressources. Il est crucial d'avoir une cohérence entre le financement et la vision globale du système de santé. »

Après deux années très difficiles, marquées par la crise du Covid-19, les hôpitaux belges font face à de nouvelles épreuves. Les coûts énergétiques ont considérablement augmenté, tout comme les dépenses liées aux salaires en raison des indexations automatiques alors même que les salaires représentent 41,5% du CA en 2022 selon l'étude MAHA. De plus, l'explosion des coûts dans le secteur de la construction et la hausse des taux d'intérêt entravent la capacité des hôpitaux à effectuer les investissements nécessaires.

Par ailleurs, nous constatons une crainte face à l'incertitude concernant les réformes en cours sur le financement, telles que celle de la nomenclature, ainsi que celles à venir, comme l'annonce du ministre concernant un système du type *all-in*, DRG¹, qui même s'il n'aurait d'*all-in* que le nom, devrait permettre d'inclure de forme forfaitaire une part plus importante du financement de l'hôpital... et devrait plus particulièrement faire en sorte de standardiser au maximum la prise en charge dans chacune de ces pathologies.

Manfredi Ventura souligne le réel décalage entre le financement des innovations et les réglementations. Cette situation suscite une réelle préoccupation quant à l'efficacité des soins de santé. Cependant, il est regrettable de constater que les progrès ne se réalisent pas aussi rapidement qu'on le souhaiterait, étant donné les contraintes auxquelles nous sommes constamment confrontés.

Selon **Guy Hans**, l'absence de financement entrave la possibilité même d'innovation. Ainsi, il devient évident que l'innovation médicale revêt une importance cruciale pour faire face à ces défis. Cependant, **Dieter Goemaere** conserve un optimisme certain et constate que l'innovation est largement présente et que nous sommes motivés à la mettre en œuvre. Néanmoins, il souligne également que des marges de manœuvre sont nécessaires pour atteindre cet objectif.

¹ Diagnosis related group

CLASSÉ NUMÉRO 1

Le financement de l'activité et des investissements

Les observations des directeurs d'après les résultats de l'enquête

- ▶ Les réformes actuelles et le contexte économique tant fédéral que régional entraînent une diminution des ressources financières des hôpitaux.
- ▶ La responsabilité financière finale est au niveau de l'hôpital donc avoir un résultat équilibré et des bases saines est une condition de survie.
- ▶ Il y a une grande incertitude quant à la manière dont les hôpitaux seront financés. En particulier, la vue d'ensemble fait défaut, ce qui ne permet pas de savoir comment les mesures partielles ayant un impact négatif sur l'hôpital seront compensées par un meilleur financement direct de l'hôpital. Le plan financier pluriannuel des hôpitaux est donc sous pression.
 - ▷ Le développement d'un plan global est donc important, au lieu de "saucissonner" la réforme financière.
- ▶ Le modèle actuel de financement, basé sur la production, devrait être remplacé par un système qui accorde beaucoup plus d'attention à la création de valeur en matière de santé ; l'expérience du patient et les résultats mesurables du traitement ou de l'intervention devraient se voir accorder plus d'importance.
- ▶ Les ressources disponibles pour la prévention devraient également être considérablement augmentées, non seulement pour améliorer la santé moyenne, mais aussi pour réduire les coûts futurs. Cela n'est pas vraiment du ressort de l'hôpital et dépend fortement des pouvoirs publics.

CLASSÉ NUMÉRO 3

La maîtrise des coûts

Les observations des directeurs d'après les résultats de l'enquête

- ▶ Il s'agit d'une question de santé financière durable ou de santé tout court ! Cela crée trop d'agitation, de sorte que l'on ne peut pas se concentrer suffisamment sur les projets d'amélioration, la qualité des soins, l'amélioration de l'expérience des soins, les innovations en matière de soins, etc...
- ▶ Sans équilibre, pas de pérennité. C'est tout simplement une question de survie à moyen ou long terme et de responsabilité sociétale : nombre d'emplois, offre pour les patients du bassin de soins, ...
- ▶ Les hôpitaux académiques ont été profondément impactés par l'inflation et l'envolée des prix avec comme facteur aggravant l'obligation d'avoir des médecins employés/salariés. La projection financière des 7 hôpitaux académiques est au-delà des -100Mi€ pour 2023.
- ▶ Comment répondre à ces tensions ?
 - ▷ Rationalisation par la collaboration des services de soutien au sein du groupement, l'intégration administrative et opérationnelle avec l'hôpital voisin, le réseau.
 - ▷ Suivi précis du déploiement du personnel par rapport à l'activité médicale.
 - ▷ Poursuivre le déploiement de la stratégie Lean : « il ne s'agit certainement pas d'un plan d'économies pur et simple, mais il faut l'envisager sous l'angle des soins de santé fondés sur la valeur ».
 - ▷ Elargissement des plages d'exploitation d'outils coûteux en s'assurant que l'accroissement du coûts des RH reste maîtrisé. L'adéquation de la pratique médicale aux nouvelles règles de financement est aussi une piste, qui nécessite la participation active des médecins, donc qui nécessite des "incitants" clairs.
 - ▷ La réponse reste inévitablement une gestion budgétaire rigoureuse, le fait de renoncer à certains projets pourtant porteurs mais non équilibrés financièrement, l'amélioration à tout crin de l'efficacité par du reengineering des processus, de la digitalisation, de l'automatisation (ex : robots en pharmacie, AGV pour les transports internes), de la mutualisation entre partenaires de réseau en particulier des services de support...

CLASSÉ NUMÉRO 2

La gestion et le développement des professionnels

C'est un enjeu important dans le contexte de tension dans la gestion des professionnels que connaissent nos hôpitaux actuellement... Nous devons faire face à de nombreux enjeux, avec des modèles organisationnels peu adaptés aux besoins de la population et aux nouveaux requis de prise en charge, de nombreux moteurs de changement au niveau global et national, une crise sanitaire qui a fortement impacté les professionnels et dont l'on ressent encore les effets aujourd'hui et une situation économique difficile pour le pays en général et pour les hôpitaux en particulier.

Tous ces éléments viennent mettre une pression forte sur les organisations, les professions et les professionnels.

Les experts mettent en évidence des aspects cruciaux à prendre en compte. **Guy Hans** du UZA souligne l'importance accordée au bien-être des professionnels de la santé en offrant des moments après le travail et des horaires flexibles. Ces initiatives ont permis de réaliser des progrès significatifs au fil des années. De son côté, **Manfredi Ventura** met en avant les défis persistants de l'attraction et de la rétention du personnel. Il souligne la nécessité de trouver des solutions allant au-delà des contraintes quotidiennes afin de redonner du sens au métier et de créer un environnement favorable. **Sylvie Brichard** insiste sur l'attractivité du secteur de la santé, soulignant que cela concerne toute la société. Enfin, **Dieter Goemaere** propose d'abandonner les étiquettes restrictives pour permettre une plus grande flexibilité dans les rôles et responsabilités des professionnels de la santé. Ces différentes observations mettent en lumière les défis complexes auxquels sont confrontés les hôpitaux dans la gestion et le développement de leur personnel, et soulignent l'importance d'adopter une approche holistique pour trouver des solutions durables.

Les observations des directeurs d'après les résultats de l'enquête

- ▶ Les soins de santé sont une affaire de personnes. Si nous ne disposons pas des bonnes personnes en interne, avec la formation, l'expérience et l'état d'esprit adéquats, nous ne serons jamais en mesure de répondre aux attentes que nous devons satisfaire.
- ▶ L'augmentation de la demande de soins de santé, plus la diminution de la disponibilité des prestataires de soins a eu un important impact sur la charge de travail, ce qui a donné comme résultat un fort absentéisme et rotation de personnel.
- ▶ L'environnement post covid reste morose pour un certain nombre de professionnels, et il a profondément modifié la relation au travail. Il y a une vraie perte de sens dans certains métiers.

- ▶ Le manque de personnel nous oblige à revoir l'offre de soins, par exemple en fermant des services (au moins temporairement). En cas de pénurie de personnel, la qualité et la sécurité des soins sont compromises, mais la résilience du personnel est également menacée en raison des sous effectifs.
- ▶ Comment répondre à ces tensions ?
 - ▷ La politique des ressources humaines au sens large, associée à l'image de marque de l'employeur, est la pierre angulaire de la stratégie : recruter des personnes, les retenir (et les valoriser), les motiver ; éducation et formation continues.
 - ▷ Politique de bien-être et politique des talents très actifs au sein de l'institution.
 - ▷ Être attractif, surtout sur d'autres plans que le plan financier qui est finalement très normé : renforcer le sentiment d'appartenance, l'esprit d'équipe, l'ambiance de travail, l'accessibilité, la durabilité, ...
 - ▷ Repenser et redistribuer les tâches devrait être une priorité afin que les employés disponibles puissent se concentrer principalement sur les tâches pour lesquelles ils sont réellement formés.
 - ▷ Une coopération au niveau du réseau ou d'autres partenariats entre les hôpitaux, afin de répartir l'offre différemment.

CLASSÉ NUMÉRO 4

La transformation de la configuration de l'hôpital

Les hôpitaux en Belgique sont confrontés à d'importants défis pour s'adapter à la transition vers les soins ambulatoires. La complexité de notre environnement de travail constitue un défi majeur, en particulier en ce qui concerne la gouvernance selon **Dieter Goemaere**. Une analyse des chiffres actuels révèle une augmentation de l'hospitalisation de jour en Belgique, mais cette croissance est principalement attribuée à l'activité médicale plutôt qu'à la chirurgie, qui reste stable. Afin de se rapprocher des standards européens, il serait nécessaire d'améliorer cette transition ambulatoire en Belgique de 10 points, ce qui impliquerait la fermeture de près de 4.000 lits. Il est donc essentiel de se préparer à cette transformation qui va bouleverser la configuration de nos hôpitaux.

Sylvie Brichard souligne l'importance du rôle de l'hôpital dans la chaîne des soins et la nécessité d'avoir une vision d'avenir pour l'ensemble du système. Chaque réseau s'attaque aux défis qui lui sont propres, ce qui rend la situation très complexe. En l'absence d'instructions spécifiques, les hôpitaux agissent selon leur propre jugement, ce qui peut produire des résultats non uniformes.

Par ailleurs, la santé communautaire en Belgique est actuellement peu structurée pour assurer la prise en charge des patients sortant plus tôt de l'hôpital, il y a de plus en plus de patients qui souffrent de maladies chroniques qui ne nécessitent pas une hospitalisation prolongée. Les hôpitaux doivent donc se transformer et sortir des murs traditionnels en reconfigurant leurs services de santé pour offrir des soins adaptés aux besoins des patients en dehors de l'hôpital. **Guy Hans** souligne que le rôle des hôpitaux communautaires est essentiel, avec un engagement à soutenir les patients et à leur offrir de nombreuses possibilités, au-delà des soins médicaux, en établissant un lien direct avec la communauté locale. **Manfredi Ventura** met en avant le rôle régulateur potentiel des patients en l'absence d'une organisation de régulation adéquate. Il insiste sur la nécessité de briser les barrières entre les différents secteurs de soins, de promouvoir la prévention et d'apporter des changements même sans rémunération. Il souligne l'importance de repenser les systèmes de santé, d'adopter de nouvelles approches et de mettre l'accent sur les mesures préventives pour améliorer la santé globale, en plaçant les patients au centre des décisions et des politiques de santé.

Selon **Stéphane Le Grand**, le système de santé reste figé et ne permet pas une évolution adéquate, la régulation étant toujours en retard. Il encourage à trouver des solutions pour innover, même si les réformes arrivent tardivement. Une tendance claire vers les fusions d'hôpitaux est observée pour l'avenir des réseaux de santé.

Les observations des directeurs d'après les résultats de l'enquête

- ▶ L'attractivité dans un secteur qui reste concurrentiel en Belgique nécessite d'avoir une offre en adéquation avec l'évolution de la société. Tous les patients ont accès aux informations sur les dernières innovations qui sont développées dans des pays où le financement des soins de santé est loin d'être aussi peu douloureux pour la population que le nôtre, néanmoins, tout le monde veut « le beurre et l'argent du beurre ». Donc, pour survivre, nos Institutions doivent être à la pointe.
- ▶ Favoriser l'innovation sous toutes ses formes dans les modes de prise en charge, dans les services proposés, dans l'organisation du travail avec ou sans technologie de l'information car l'innovation peut aussi être sociale.

En conclusion, les experts expriment leur optimisme et leur volontarisme quant au développement continu et au renforcement des réseaux hospitaliers. Ils soulignent l'importance d'apporter des changements même en l'absence de rémunération directe. Cela nécessite une réflexion approfondie sur les systèmes de santé, l'adoption de nouvelles approches et une focalisation sur des mesures préventives pour améliorer la santé globale.

Il est essentiel de maintenir cette dynamique positive et de travailler ensemble pour offrir une offre cohérente de soins, tout en prenant en compte les contraintes budgétaires qui nécessitent une régulation appropriée. Les défis auxquels nous sommes confrontés doivent être abordés de manière proactive et les mesures préventives doivent être privilégiées pour garantir des soins de qualité et une meilleure santé pour tous.

POUR EN SAVOIR PLUS
CONSULTER 2023-2024

**POUR SAVOIR COMMENT ÉVOLUENT TOUTES
LES INFORMATIONS MISES À JOUR**

Visitez le site web du *BAROMÈTRE DU SYSTÈME
HOSPITALIER BELGE* chez Antares Consulting



ANTARES CONSULTING

Visitez-nous

Stéphane Le Grand

Directeur, Antares Consulting

slgrand@antares-consulting.com

Baromètre

Système Hospitalier Belge

Les priorités des années 2023-2024

Dans le cadre d'une initiative commune avec

De **SPECIALIST**

ANTARES
consulting

