



# Rapport de gestion 2019

Liège, le 15 mai 2020

# EVOLUTION DE LA SITUATION DU CHR DE LA CITADELLE

## ACTIVITÉS EN 2019

L'année 2019 s'est clôturée avec un niveau d'activité qui se redresse pour l'ensemble des macros indicateurs suivi au CHR.

Comme attendu lors de l'élaboration du budget, la rigueur reste de mise en 2019 et se poursuivra dans les années à venir.

Le secteur est toujours confronté :

- à des mesures gouvernementales impactant le financement de l'hôpital
- à la raréfaction des moyens (paupérisation de la population, ...)
- à la pénurie de certains métiers (médecins spécialistes dans certaines disciplines, ...)
- au contexte de « concur-alliance » (concurrence et alliance) dans lequel les hôpitaux doivent coexister
- à un contexte en constante mutation
- à un environnement extrêmement complexe

La situation des marchés financiers reste préoccupante même si les rendements associés aux placements réalisés ont été plus rémunérateurs en 2019 qu'en 2018.

Dans ce contexte pour le moins difficile, le CHR clôture son exercice à l'équilibre conformément au budget voté par le Conseil d'administration. Il est à noter que notre institution ne dégage, en 2019, aucune marge dans le cadre de sa politique d'investissements et de son avenir.

Il convient de préciser que cet équilibre financier dépend, notamment, de produits exceptionnels ou non-récurrents à concurrence de plus de 18M€.

Par ailleurs, le CHR a développé son nouveau plan stratégique BOOST 2025 pour les années 2020 à 2025. Il comprend 7 axes :

3 axes du précédent plan stratégique sont reconduits :

- ARCHI'MADE (rénovation de la structure architecturale) ;
- PHOENIX (rénovation de la plupart des applications du système d'information) ;
- STAR (Sécurité pour tous, accréditation responsable) ;

4 nouvelles priorités viennent s'ajouter :

- L'expérience Patients–Usagers (meilleure adéquation entre l'expérience attendue par le patient et celle délivrée par l'hôpital) ;

- Network (développement d'un réseau loco-régional) ;
- Durable 360° (équilibre entre les enjeux sociaux, environnementaux et économiques) ;
- Innovations (renforcement des innovations comme moteur de progrès et valeur ajoutée pour tous).

## RÉSULTATS FINANCIERS

L'exercice 2019 se clôture par un bénéfice de 10.538 €. Le total du bilan s'élève à 359.451.963 € contre 347.433.688 € à fin 2018.

### A. BILAN

#### 1. Actif

Le total de l'actif immobilisé s'élève à 121.252.081 € contre 122.459.889 € à fin 2018.

Les actifs circulants sont de 238.199.882 € contre 224.973.799 €, cette variation s'explique notamment par un reclassement, fin 2018, des échéances d'emprunts de 11M€ dans les comptes de virements internes. En 2019, ces montants ont été enregistrés dans les dettes à plus d'un échéant dans l'année. En neutralisant ce reclassement, la variation des valeurs disponibles entre 2018 et 2019 est une augmentation de 2M€.

#### 2. Passif

Le résultat de l'exercice s'élève à 10.538 € qui est affecté aux réserves disponibles.

Compte tenu des amortissements des subsides en capital et de l'évolution de la liquidation des primes de fermeture, les fonds propres passent de 61.590.608 € fin 2018 à 55.331.247 €. Au terme de l'exercice, ils représentent une proportion de l'ordre de 15 % du bilan.

Le total des dettes passe de 283.652.852 € à fin 2018 à 302.739.918 €, soit une augmentation de 19M€ qui s'explique d'une part, par le reclassement signalé ci-dessus pour 11M€ et d'autre part, par une augmentation des dettes sociales en fin d'exercice de 6M€ étant donné l'évolution des charges de personnel.

Relevons aussi la présence d'une dette financière à court terme de 5 millions d'€ au terme de l'exercice.

## B. COMPTE DE RÉSULTATS

Le résultat de l'intercommunale est un bénéfice de 10.538 €. Si l'on neutralise les éléments non-récurrents, le résultat à caractère courant consiste en une perte de l'ordre de **17,3 millions d'€**.

### 1. Les produits d'exploitation

D'un montant de **410.405.644 €**, les produits d'exploitation progressent globalement de 6,7 %. Le BMF globalisé est de 135.234.282 €, les produits pharmaceutiques et assimilés sont de 83.666.774 (+34%) et les honoraires sont de 149.469.377 € (+0,9%).

### 2. Les charges d'exploitation

Le total des charges d'exploitation s'élève à **428.778.705 €** (+8%).

Les approvisionnements augmentent de 16% à 109.295.539 €.

Les services et biens divers de 106.425.989 € augmentent de 8%.

Les frais de personnel s'élèvent à 187.504.269 € en 2019 contre 179.244.035 € en 2018, soit +8,3M€, impact dû à l'index, à la croissance du nombre d'ETP, à la prime de fin d'année plus élevée en 2019 qu'en 2018 et à la prime IFIC qui est contrebalancée par un produit équivalent.

Les charges non décaissées (amortissements, réductions de valeur et provisions) qui s'élèvent à 24.103.115 € augmentent de 1,3M€ essentiellement suite aux dotations et reprises de réductions de valeur. Les règles d'évaluation prévoient la couverture des créances échues depuis plus d'un an. Cependant, en 2019, un retard de traitement des rejets des mutuelles a entraîné une augmentation du solde des créances à plus d'un an. La provision n'a donc pas pu suivre la règle habituelle qui aurait entraîné une charge anormalement élevée. Elle est cependant plus élevée qu'au cours des exercices précédents pour tenir compte de ce retard de traitement mais ne signifie pas une aggravation du contentieux. L'impact est donc une charge de 1,4M€ contre un produit de 0,3M€ fin 2018.

### 3. Le résultat financier

Le résultat financier bénéficiaire s'élève à 1.056.878 € contre 1.034.985 € fin 2018.

#### 4. Le résultat exceptionnel ou « non-récurrent »

Le résultat exceptionnel ou « non-récurrent » est un boni global de 17.326.721 € suite notamment à des profits sur exercices antérieurs dont la poursuite et la fin de la prise en résultats des primes de fermeture pour près de 5,6 millions d'€, l'ajustement de la révision des exercices 2013 et 2014 (11,2 millions d'€).

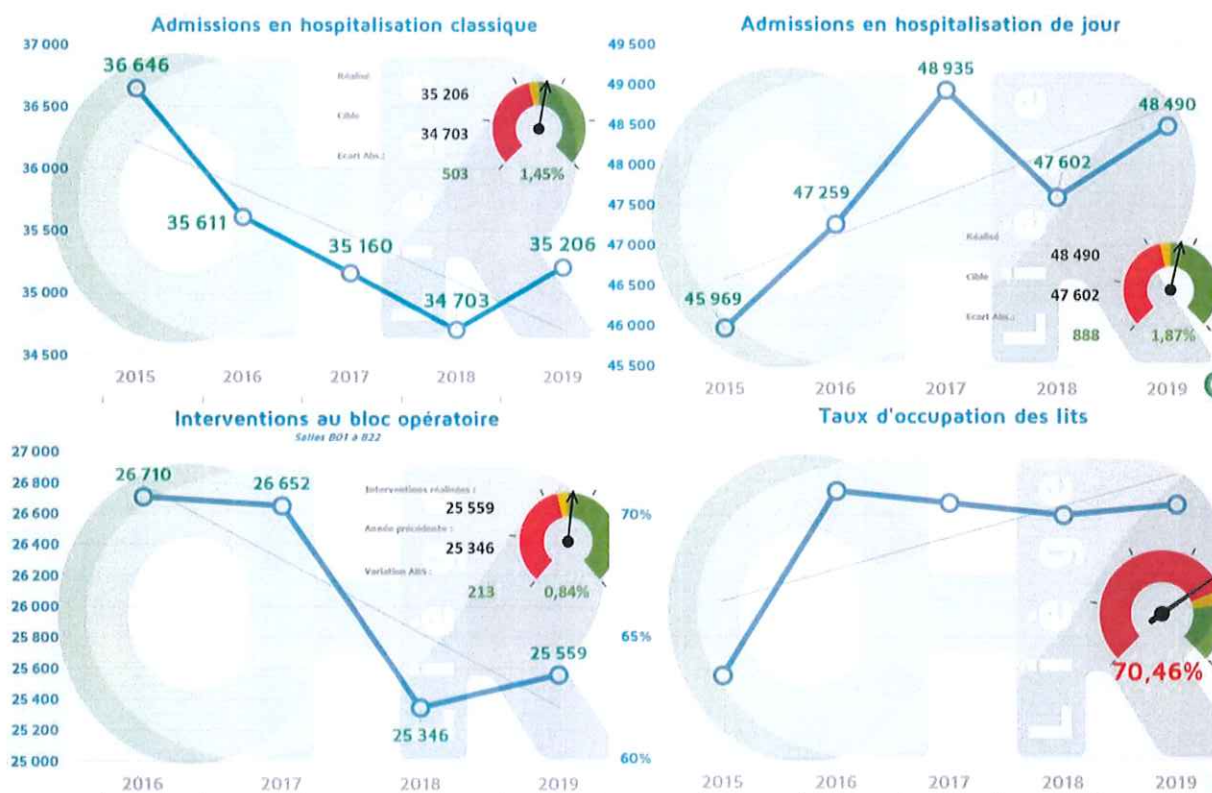
En 2019, nous avons dégagé un cash-flow après éléments exceptionnels de l'ordre de 23 millions, en progression de près d'un million d'€.

# RISQUES ET INCERTITUDES

## EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ MÉDICALE

Le CHR de Liège, comme les autres hôpitaux, doit s'adapter aux nouveaux modes de prise en charge de sa patientèle (substitution de l'hospitalisation classique par l'hospitalisation de jour, hospitalisation à domicile, réduction de la durée de séjour, ...). Il doit faire face à la pénurie de professionnels de la santé dans certains secteurs spécifiques. Enfin, il est contraint de se préparer au fonctionnement au sein d'un réseau en développant de nouvelles synergies, en adaptant et en rationalisant son offre de soin.

Les indicateurs ci-dessous illustrent l'évolution de l'activité médicale sur les 5 dernières années.



## **BASSINS DE SOINS ET OFFRES DE SOINS DANS LA RÉGION LIÉGEOISE**

Le CHR, au travers de l'axe Synapse (Partenariats et synergies collaboratives) de son plan stratégique 2014-2019, a réalisé l'inventaire complet des conventions et synergies intra et inter-hospitalières effectives. Le CHR présente, à ce jour, plus de 300 conventions, ce qui démontre que notre institution s'est toujours inscrite dans la volonté de s'ouvrir vers l'extérieur et d'être proactif dans la création de synergies ou de collaborations.

Le CHR se positionne comme un hôpital prêt pour relever les défis inhérents au fonctionnement au sein d'un réseau hospitalier.

## **RECRUTEMENT DES MÉDECINS SPÉCIALISTES**

Nous confirmons la difficulté face à laquelle nous nous trouvons dans le cadre du recrutement de médecins de certaines spécialités telles que la gériatrie, l'hémato-oncologie ou la pédopsychiatrie.

Le défi sera de maintenir une offre de soins adaptée à l'attente et un encadrement correct de nos patients. Cela doit être conjugué avec une prise en charge sociale des patients.

## **EVOLUTION ÉCONOMIQUE GÉNÉRALE**

L'évolution économique actuelle pourrait impacter le choix de notre patientèle dans le cadre du recours aux soins.

## **PENSIONS**

Les modifications de la loi sur les pensions auront des conséquences sur la gestion du Fonds de pension de nos agents. Cette évolution pourrait avoir des répercussions financières substantielles sur notre institution.

A cet égard, rappelons néanmoins la position adoptée par la FSMA en la matière, celle-ci considérant en l'occurrence que les hôpitaux publics ne sont pas soumis à la loi du 27 octobre 2006 relative au contrôle des institutions de retraite professionnelle.

Notre affiliation à l'ORPSS vise aussi à intégrer les risques présentés.

# MENTIONS

A l'instant où le CHR de la Citadelle clôture ses comptes de l'exercice 2019, le monde entier doit faire face à une pandémie sans précédent. La crise sanitaire que nous traversons plonge tous les secteurs d'activité dans une situation dont l'ampleur et la durée dans le temps ne peuvent être définies avec précision. Le secteur des soins de santé est touché de plein fouet par les conséquences du Covid-19. Toute l'activité des hôpitaux a été chamboulée, bouleversée, adaptée, réduite massivement et extrêmement renforcée pour la prise en charge de cette pathologie particulière.

En quelques jours à peine, nos autorités fédérales et régionales ont dû prendre des décisions pour endiguer la propagation du virus. Ces décisions visent :

- à limiter les déplacements des citoyens
- à encourager le télétravail
- à fermer la majorité des commerces
- ...

Cette crise a engendré une réorganisation de l'accueil des patients et de leur prise en charge mais également des adaptations des infrastructures, des soins donnés et du travail du personnel médical. Des mesures ont été prises quant à l'activité de l'hôpital tant au niveau médical qu'au niveau technique, logistique et administratif : les consultations et les interventions chirurgicales non urgentes ont été annulées, des unités de soins ont été dédiées à cette pandémie, les agents administratifs ont, en grande majorité et quand cela était possible, été mis en télétravail, des achats de matériel spécifiques (masques, blouses, ...) ont été réalisés en urgence et en grande quantité, des mesures de distanciation sociale et de promiscuité ont été appliquées,...

Sans nul doute, les comptes de l'exercice 2020 seront touchés par cette crise. Les impacts exacts sont difficilement chiffrables à l'heure d'aujourd'hui. Nous espérons que les interventions du SPF santé et de l'AVIQ ainsi que des financements de tiers (emprunts bancaires) devront permettre d'atténuer les impacts humains et financiers.

Ces mesures impactent massivement les rentrées de notre institution. L'activité de consultation représente environ 30% de notre chiffre d'affaires facturé et l'activité d'hospitalisation non urgente également 30%. Une partie de la perte d'activité a été compensée par l'ouverture de 5

salles d'hospitalisation dédiée à la prise en charge des patients atteints du Coronavirus mais celle-ci sera loin de compenser les diminutions observées. Par ailleurs, tout le secteur médico-technique est également en sous activité « forcée »

La phase de déconfinement progressif dans laquelle nous espérons entrer rapidement permettra de remettre nos activités médicales et paramédicales en ordre de marche, progressivement, avec structure et méthode en assurant la qualité des soins et la sécurité pour notre personnel et nos médecins. Cette phase à venir sera synonyme d'embellie pour notre institution qui retrouvera, plus que probablement, une pleine activité. En effet, le nombre de rendez-vous reportés tant pour des consultations que pour des hospitalisations devrait garantir notre avenir à court terme en matière d'activité médicale.

Il est important de conclure en affirmant que la crise sanitaire Covid-19 **n'impacte pas la continuité de l'entreprise.**

Notre institution n'exerce pas d'activité en matière de recherche et développement.

Notre société ne dispose pas de succursale.

Nous ne devons pas justifier formellement l'application des règles comptables de continuité.

Aucune autre information ne doit être mentionnée dans le rapport de gestion en vertu du Code des Sociétés.

Notre société n'utilise pas d'instrument financier.

Liège, le 15 mai 2020



**S. PORTUGAËLS**  
Directeur Général



**J-P. HUPKENS**  
Président