

ABH - 31 St Congress – 19 juin 2014

# La Gouvernance Hospitalière

La gouvernance « cernée » par les médecins



*Bruno LEFEBURE*  
*Directeur Général*  
*Administratif et Financier*  
*CHIREC*

# CHIREC

Centre Hospitalier Inter Régional Edith Cavell

- 4 sites bruxellois
  - Clinique de la Basilique (Ganshoren)
  - Clinique du Parc Léopold (Etterbeek)
  - Clinique Edith Cavell (Uccle)
  - Clinique Sainte-Anne Saint-Remi (2011) (Anderlecht)
- 1 site wallon
  - Hôpital de Braine-l'Alleud – Waterloo (Braine-l'Alleud)

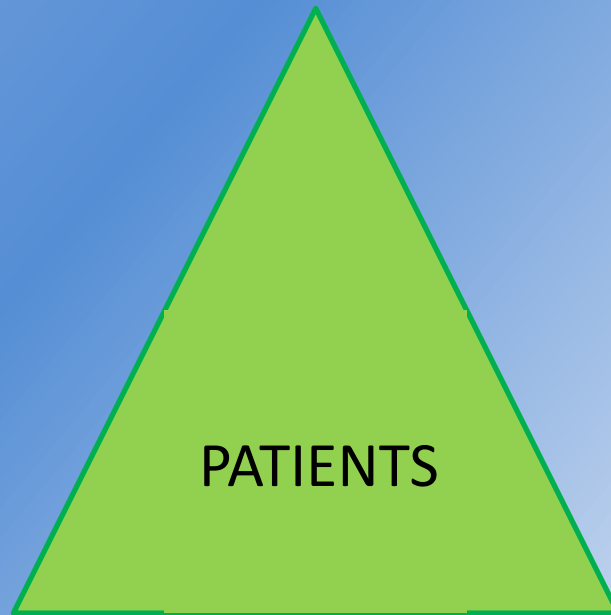
# CHIREC

Centre Hospitalier Inter Régional Edith Cavell

- ✓ Médecine centrée sur le patient
- ✓ 78 % patients soignés en chambres à 2 et 4 lits
- ✓ 22 % patients soignés en chambre à 1 lit
- ✓ 21 % des bruxellois sont soignés au CHIREC
- ✓ 13 % des admissions en hospitalisation classique se font par les urgences

# EQUILIBRE ?

MEDICAL



PATIENTS

PERSONNEL

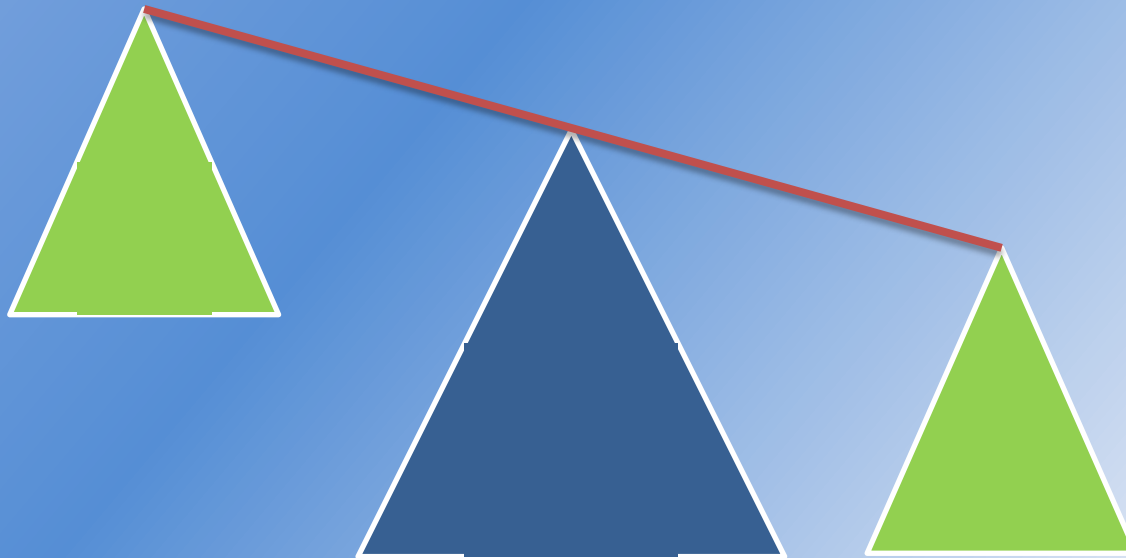
INFRASTRUCTURE  
(Institution)

NI TROP ?  
NI TROP PEU ?

# GOVERNANCE CHIREC ?

NON MEDICAL

MEDICAL



Conseil d'Entreprise

Conseil Médical 100 % (17)

Assemblée Générale 100 % (1.151)

Conseil d'Administration 10/13

Conseil Exécutif 5/6

# GOVERNANCE CHIREC

Au CHIREC, pouvoir et responsabilités vont de pair. L'Institution a connu en 2002 une crise financière et ce sont les médecins qui ont recapitalisé l'Institution à hauteur de 8 millions d'euros (trois mois de leurs honoraires). Aucun licenciement n'a eu lieu dans le personnel.

Lors de la crise financière que l'Institution a connue en 2002, les médecins membres de l'Assemblée Générale ont fortement modifié la gouvernance de l'Institution.

➤ Le Conseil d'Administration sera composé de 15 personnes maximum, y compris les invités permanents qui auront une voix consultative :

- ✓ Directeur Général Médical
- ✓ Directeur Général Administratif et Financier
- ✓ Président du Conseil Médical

- Introduction au Conseil d'Administration de 3 Administrateurs Externes Indépendants (AEI) avec un droit de vote.



➤ Création de 5 Comités au sein du Conseil d'Administration :

- ✓ Comité d'Audit
- ✓ Comité de Nomination
- ✓ Comité de Rémunération
- ✓ Comité Stratégique
- ✓ Comité Juridique

Chaque Comité est présidé par un AEI.

- Les missions principales du Conseil d'Administration sont mieux définies :
  - ✓ Fixation de la politique générale de l'Hôpital (vision, missions, objectifs)
  - ✓ Contrôler que le Conseil Exécutif applique cette politique générale

➤ Les deux Directeurs Généraux et le Président du Conseil Médical sont invités au Conseil d'Administration.

Ils n'ont pas de voix délibérative (il n'y a donc pas d'administrateur-délégué).

- Constitution d'un Conseil Exécutif (Comité de Direction) composé des deux Directeurs Généraux et des Directeurs de Site. (Invité permanent : Directrice du Département Infirmier)

- Le CHIREC est valablement représenté pour sa gestion journalière par la signature conjointe des deux Directeurs Généraux ou par la signature conjointe d'un Directeur de Site et d'un Directeur Général.

- Mise en place d'un Contrôle Externe et du Contrôle Interne.

Actuellement, les évolutions suivantes sont en cours :

- ✓ Amélioration du contrôle interne.
- ✓ Implantation d'un audit interne fin 2014.

# GOUVERNANCE CHIREC

Si au CHIREC le pouvoir et les responsabilités penchent fortement du côté médical, de nombreux médecins, membres de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration, du Conseil Médical et du Conseil Exécutif (Comité de Direction), ainsi que des Directeurs de Département, des Chefs de Service ont suivi des formations :

- Cours de gestion
- MMISS (Maîtrise en Management des Institutions de Santé et de Soins)
- CIMM (Certificat Interuniversitaire Management Médical)
- Cours « sur mesure » à caractère administratif, gestion et financier
- Participation à des congrès à caractère administratif, gestion et financier
- Participation à des séminaires à caractère administratif, gestion et financier
- Information bancaire
- ...



# GOUVERNANCE CHIREC

Ils n'ont pas que des  
compétences médicales.

# GOUVERNANCE CHIREC

Ils s'adjoignent les personnes les plus qualifiées pour les épauler issues du monde :

- ➔ de la finance
- ➔ de l'entreprise
- ➔ juridique
- ➔ académique

# GOUVERNANCE CHIREC

Conseil d'Administration – Conseil Médical



Même base électorale

## Avantages

Grande cohérence dans la gestion de l'Entreprise.

Le Conseil d'Administration et le Conseil Médical sont souvent sur la même longueur d'onde.

Défense des projets médicaux par des professionnels de la santé : meilleure cohérence.

## Points d'attention

Pouvoir et « contre-pouvoir » tous les deux médicaux.

# GOUVERNANCE CHIREC

Les administrateurs médecins travaillent dans l'Institution.

Ils sont répartis sur les sites.

## Avantages

Ils sont en contact avec la base.

Ils ont une très bonne connaissance de l'Entreprise et de l'ambiance qui y règne.

## Points d'attention

Respect des prérogatives de chaque organe :

- Conseil d'Administration
- Conseil Médical
- Conseil Exécutif

Respect des règles de corporate governance.

# TRANSPARENCE

Le reporting et la documentation issus du Conseil Exécutif (Comité de Direction), destinés aux membres de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration, du Conseil Médical et du Conseil d'Entreprise sont identiques.

C'est exactement la même information qui circule dans les différents organes de l'Institution.

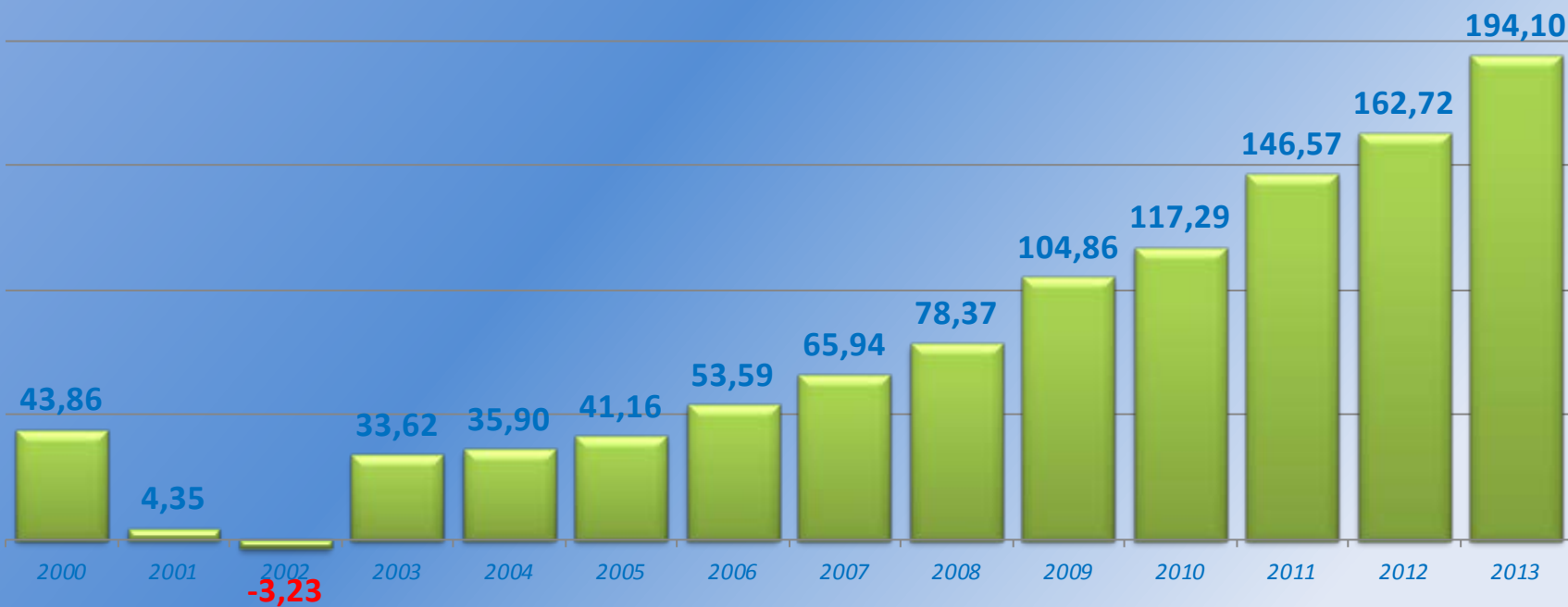
Méthode de reporting et méthode budgétaire soutenues et acceptées par tous les organes.

# Prévisions budgétaires Contrôles trimestriels

Budget pluriannuel → 2022

- Budget Opérationnel
- Budget d'Investissement
- Impact sur indicateurs

## FONDS PROPRES (En millions d'€)



# Evolution Institution (stratégie claire)

5 sites hospitaliers → 3 sites hospitaliers



4 ans

Programme d'investissement de 500 M€

Soutien : BEI

Belfius, BNP Paribas Fortis, CBC, ING



# GOUVERNANCE CHIREC

**NON MEDICAL**

**MEDICAL**



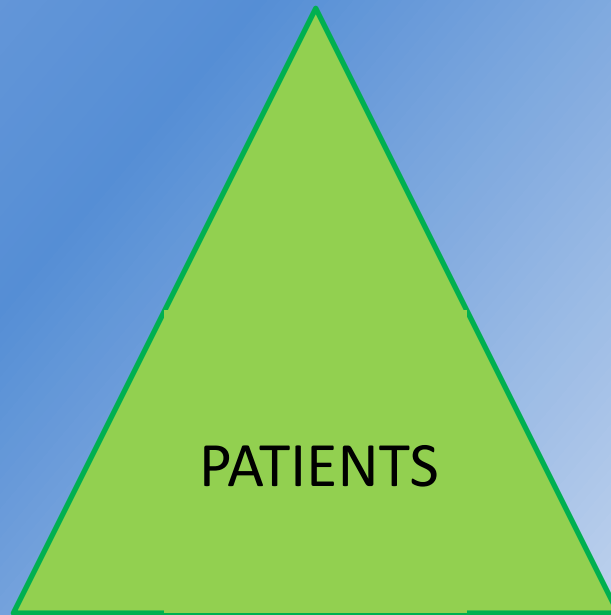
**Conseil d'Entreprise**

**Assemblée Générale  
Conseil d'Administration  
Conseil Exécutif**

**Conseil Médical**

# EQUILIBRE OK

MEDICAL



PATIENTS

PERSONNEL

INFRASTRUCTURE  
(Institution)

NI TROP  
NI TROP PEU

# CONCLUSION

Si au CHIREC, la gouvernance est clairement « cernée » par les médecins, ceux-ci ont acquis les compétences nécessaires en gestion et ils ont fortement amélioré la gouvernance pour le bon fonctionnement de l'Institution.

Ils connaissent donc à la fois très bien le secteur hospitalier, la gestion hospitalière et ils respectent les règles de bonne gouvernance.