

# Baromètre

## Système Hospitalier Belge

---

Les priorités des années 2025-2026

Dans le cadre d'une initiative commune avec

De **SPECIALIST**

**ANTARES**  
*consulting*



# LE BAROMÈTRE DU SYSTÈME HOSPITALIER BELGE 2025-2026

## LES ENJEUX CLÉS

Deux ans après la première édition de ce baromètre imaginé par **Antares Consulting** et le Spécialiste, la situation en Belgique a fortement évolué, que ce soit économiquement ou politiquement.

En 2024, la Belgique a consacré un budget de 42,7 milliards d'euros à l'assurance soins de santé, marquant une augmentation de 2,6 milliards d'euros par rapport à l'année précédente<sup>1</sup>. Parallèlement, à cette hausse du budget pour le secteur de la santé, la dette publique belge continue de susciter des préoccupations. Au premier trimestre de 2024, elle représentait 108,4 % du PIB, plaçant la Belgique parmi les pays les plus endettés de l'Union européenne<sup>2</sup>. D'après l'OCDE<sup>3</sup>, sans mesures d'assainissement budgétaire, le ratio de la dette au PIB pourrait augmenter rapidement dans les années à venir. Pour 2024, les projections indiquent une stabilisation du déficit autour de 4,4 % du PIB<sup>4</sup>. Cependant, sans interventions structurelles, ce déficit pourrait se creuser davantage dans les années à venir, atteignant potentiellement 5,8 % du PIB en 2029. Cette situation financière tendue souligne l'importance de réformes structurelles pour assurer la viabilité budgétaire à long terme, impactant nécessairement le montant et la répartition du budget alloué à la santé.

D'un autre côté, la situation politique en Belgique a, elle aussi, connu des turbulences. En octobre 2024, le Conseil général de l'INAMI n'a pas pu approuver le budget des soins de santé pour 2025 en raison de l'absence d'unanimité au sein de la délégation gouvernementale. Cette impasse est survenue alors que le gouvernement fédéral était en affaires courantes, limitant sa capacité à prendre des décisions majeures. Le ministre de la Santé publique, Frank Vandenbroucke, a exprimé sa préoccupation face à cette situation inédite. Depuis cet épisode, un nouveau gouvernement s'est formé, mettant fin à plusieurs mois d'incertitude politique. Toutefois, les défis restent nombreux, notamment en matière de financement du système de santé et de réformes structurelles. La nouvelle équipe ministérielle s'est engagée à rétablir un dialogue constructif avec les acteurs du secteur, y compris les représentants des hôpitaux, des mutualités et des associations de professionnels de la santé, afin d'élaborer un cadre politique plus stable et prévisible.

Alors que le pays se prépare à accueillir de nouveaux gouvernements, des réformes s'imposent pour assurer la viabilité et l'efficacité de son système de soins. Dans cette optique, **Le Spécialiste** du groupe de communication **Reflexion Medical Network** et **Antares Consulting** ont entrepris une initiative visant à analyser les enjeux pour les dirigeants d'hôpitaux en Belgique.

<sup>1</sup> Un Budget de 42,7 Milliards d'Euros pour l'Assurance Soins de Santé en 2024 - Le Spécialiste

<sup>2</sup> Government debt up to 88.7% of GDP in euro area - Euro indicators - Eurostat

<sup>3</sup> OCDE (2024), *Études économiques de l'OCDE : Belgique 2024*, Éditions OCDE, Paris

<sup>4</sup> Prévisions économiques du printemps 2024: l'économie belge devrait rester résiliente même si l'inflation devrait connaître un fort rebond

L'objectif était de mettre en lumière les axes prioritaires de réformes pour les prochains gouvernements, à l'échelle fédérale et régionale.

À la suite de l'analyse des résultats, un webinar 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. Il s'agissait aussi d'approfondir les enjeux pour les prochaines législatures et d'élaborer des commencements de réponses concrètes. Ce webinar réuni des acteurs de terrain listés ci-dessous :

- Prof. Dr. **Paul Herijgers**, CEO **UZ Leuven**
- **Adrien Dufour**, Directeur général de la **Clinique Saint Luc de Bouge**
- Dr **Wissam Bou Sleiman**, Directeur général médical **CHU Brugmann**
- Dr **Goedele Beckers**, Directeur médical **AZ Turnhout vzw**
- **Stéphane Le Grand**, Directeur chez **Antares Consulting**

L'utilisation d'un baromètre a été identifiée par les experts comme un outil permettant de promouvoir la compréhension des enjeux auxquels le système de santé actuel est confronté. Au même titre que lors de la précédente édition, on peut constater un certain manque d'échanges entre les différents acteurs clefs, et notamment dans la définition d'une vision politique claire à moyen et long termes. Les intervenants ayant participé, conscients de la réalité du terrain, n'ont pas été surpris par les résultats de ce baromètre ni de la tendance sous-jacente qu'ils expriment.

Les réponses des directeurs d'hôpitaux récoltées, ainsi que les échanges de ce webinar ont permis de mettre en lumière les attentes pour les prochaines législatures. Ils traduisent aussi un sentiment d'urgence générale, qui nécessitent des réformes de fonds sur la quasi-totalité des sujets évoqués dans ce webinar.

## OBJECTIF DU BAROMÈTRE

Le baromètre du système hospitalier s'attache à recueillir les perspectives des directeurs généraux, des directeurs médicaux et des directeurs des soins des hôpitaux belges sur les dix défis majeurs qui se profilent pour leurs institutions en 2025 et 2026. Il vise aussi à connaître quels sont leurs attentes pour les prochains gouvernements en matière de santé, par rapport aux besoins futurs de leurs institutions et du système de santé. En donnant la parole à ces acteurs clés, ce baromètre cherche à faire émerger les préoccupations essentielles du secteur hospitalier, à mettre en lumière les besoins et manquements à combler, et finalement la vision stratégique à adopter.

Il est encourageant de constater que le baromètre a bénéficié d'un niveau de réponse élevé, supérieur à l'édition précédente, avec un total de 81 réponses des directeurs d'hôpitaux. La répartition des réponses entre hôpitaux néerlandophones et francophones, avec 55% et 45% respectivement, est synonyme d'une représentativité raisonnable des résultats obtenus.

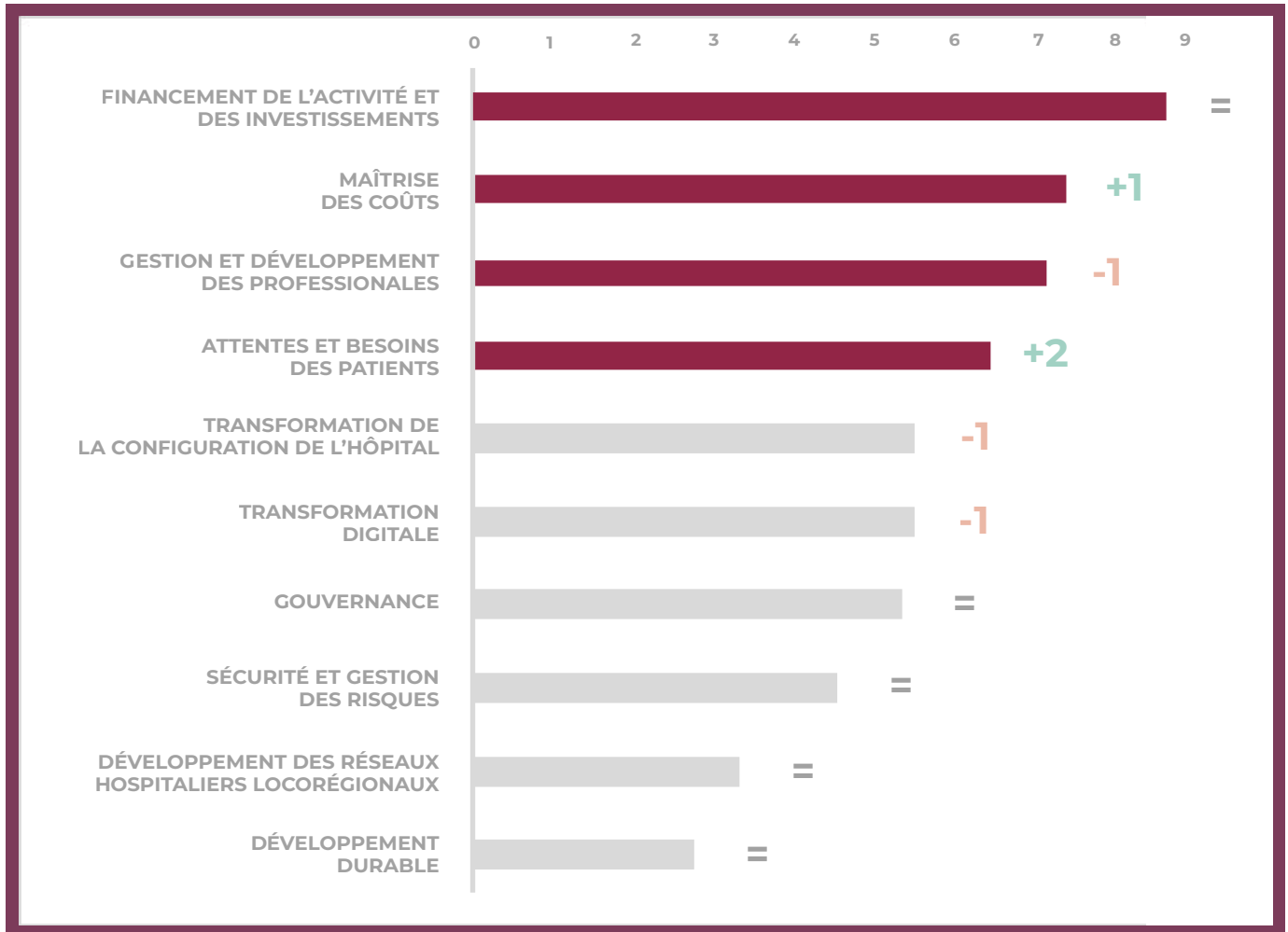
Les résultats obtenus à partir des réponses collectées nous ont fournis des informations précieuses sur les défis spécifiques auxquels sont confrontés nos hôpitaux, mais aussi quelles sont les priorités dont doit tenir compte le prochain gouvernement pour la mise en place du système hospitalier de demain.

Le baromètre est structuré en deux volets. Le premier vise à établir un classement des dix enjeux prioritaires identifiés. Le second propose deux questions ouvertes : l'une ciblant les attentes envers le prochain gouvernement fédéral, l'autre envers le gouvernement régional.



## RÉSULTATS GÉNÉRAUX 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) :



Globalement, les résultats du baromètre restent relativement similaires à celui réalisé en 2023. L'analyse des priorisations des directeurs d'hôpitaux met en évidence une nette distinction entre **les trois enjeux les plus prioritaires (financement, maîtrise des coûts et gestion des professionnels)**.

**Le financement de l'activité et des investissements reste la priorité absolue** pour les directeurs d'hôpitaux, dans un contexte budgétaire difficile et incertain. En outre, la maîtrise des coûts gagne en importance dans la priorisation des directeurs et est classée numéro 2 (classée numéro 3 en 2023). Enfin, la gestion des professionnels reste un enjeu majeur et est classée en 3<sup>ème</sup> position, mais ce sujet perd une place par rapport au baromètre 2023.

Le fait marquant de cette nouvelle édition réside dans la priorisation de l'expérience patient (Attentes et besoins des patients) en 4<sup>ème</sup> position, qui s'inscrit dans un contexte d'exigence croissante des attentes et des besoins des patients. Cette dynamique est soulignée par l'émergence de nouvelles valeurs de la société, où l'amélioration de l'expérience patient devient un élément clé.

Les quatre catégories suivantes sont identifiées comme moins prioritaires et leur classement reste similaire au précédent baromètre.

Dans la continuité de l'édition précédente de 2023, **la priorisation du développement des réseaux hospitaliers locorégionaux et du développement durable** restent les derniers enjeux identifiés par les directions.

**Les enjeux de durabilité sont généralement perçus comme des enjeux et contraintes à long terme**, ce qui explique la propension des directeurs d'hôpitaux à délaisser le sujet pour se concentrer sur des problématiques qui remettent en question leur activité à court terme.

A l'inverse, **le sujet des réseaux hospitaliers locorégionaux** reste un enjeu actuel pour certains directeurs, mais **il n'est pas considéré comme une priorité** à mettre en place pour les prochains gouvernements fédéraux et régionaux. Ceci peut être expliqué par un manque de réformes réalisées lors de la précédente législature. En l'absence de nouvelles lois et d'incitations concrètes au développement des réseaux, les directeurs d'hôpitaux ne se sont pas saisis du sujet.

Il convient tout de même de rappeler qu'il est normal que les enjeux des directeurs se concentrent davantage sur des défis à court terme liés à la survie de leur institution, à l'augmentation de leur activité et à la garantie des investissements tout en maîtrisant les coûts. En effet, 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 l'ensemble des autres enjeux.

**Une analyse des réponses aux questions ouvertes de la seconde partie a permis de dégager deux préconisations majeures et qui font consensus.** Tout d'abord, il est primordial pour la majorité des directeurs d'améliorer la gestion du financement des hôpitaux, que ce soit pour les investissements ou pour le financement de l'activité (CAPEX & OPEX). En effet, **la moitié des réponses évoquent la question du financement comme priorité absolue** tant pour les prochains gouvernements fédéraux que pour les prochains gouvernements régionaux.

De manière plus générale, les directeurs d'hôpitaux estiment **subir une trop forte instabilité** conjoncturelle, réglementaire et organisationnelle face à l'ensemble des défis propres au secteur hospitalier. Il leur paraît essentiel qu'**une stratégie claire à moyen et long terme** soit mise en place, tout en accordant **une attention particulière aux problématiques majeures à court terme**, qui nécessitent des solutions rapides.

## LES PRIORITÉS POUR LES PROCHAINS GOUVERNEMENTS

L'analyse des réponses aux questions ouvertes a permis de dégager trois thèmes généraux qui ne relèvent pas particulièrement du gouvernement fédéral ou du gouvernement régional, mais plutôt de la concertation des différents acteurs.

### a) Concevoir une feuille de route pour le futur à moyen et long terme du système de santé.

Les recommandations récoltées a permis de mettre en lumière le besoin d'élaborer un plan stratégique à moyen et long terme pour le secteur hospitalier. L'objectif clair est d'obtenir une continuité pour le secteur, afin de garantir une stabilité aux différentes échelles administratives. Ceci permettrait à chaque acteur impliqué (au-delà des établissements hospitaliers) de prévoir sa propre stratégie au sein d'un cadre réglementaire et financier stable, et ce même lors des changements de législature.

### b) Mettre en place une réforme du financement en donnant des perspectives à long terme

Le besoin de clarification sur les financements s'inscrit clairement dans la continuité du point précédent, où une clarification et une rationalisation du fonctionnement actuel s'impose. Comme soulignée dans l'enquête MAHA de 2024, la situation financière de la majorité des hôpitaux est préoccupante, tant dans les résultats d'exploitation que les résultats nets. Cette pression financière qui s'exerce sur les hôpitaux ne permet pas d'adopter une gestion saine et satisfaisante, en se concentrant sur le bien-être des patients et le bon déroulement des soins.

Les incertitudes sur le financement des activités sont amplifiées par l'absence d'une politique générale cohérente et prévoyante. De plus, comme le souligne le Dr Bou Sleiman, les mécanismes de financement actuels, fondés sur le nombre de journées d'hospitalisation, mis en perspective avec le virage ambulatoire en Belgique et l'émergence de la value-based medicine, remettent en question le modèle de santé actuel et soulignent la nécessité de définir le système de santé souhaité pour l'avenir. Si évoluer vers un modèle fondé sur la value-based medicine est un objectif pertinent, cette transition nécessite plusieurs étapes intermédiaires. La première consiste à adapter le financement en s'appuyant sur un système de classification par pathologie, notamment via les Diagnosis-Related Groups (DRG). Ce modèle permettra de centrer les financements sur la valeur réelle des soins prodigués, tout en amorçant une transformation vers un financement davantage axé sur la qualité et l'efficacité des soins.

### c) Harmoniser les politiques pour garantir l'uniformité et la qualité des soins

La superposition des échelons réglementaires et politiques est perçue comme un facteur potentiel d'instabilité. En filigrane d'un plan stratégique global évoqué précédemment, la question de l'alignement des politiques communautaires, fédérales et régionales est une demande redondante de la part des directeurs d'hôpitaux. L'adoption d'un consensus permettrait d'établir des lignes directrices communes, en prenant en compte les besoins de toutes les institutions en lien avec les besoins locaux, régionaux et fédéraux.

#### AU NIVEAU FÉDÉRAL

Comme évoqué précédemment, **la thématique du financement est prédominante** dans les réponses des directeurs d'hôpitaux. Cette question est généralement abordée sous deux axes distincts que sont celui du **financement de l'activité** et celui des **investissements**.

Tout d'abord, **le système de financement des hôpitaux est considéré comme à bout de souffle** et l'introduction de **nouvelles réformes fédérales s'imposent**. D'une part, la complexité du système ne permet pas une gestion efficace des financements et est perçue comme un réel frein pour rationaliser l'activité. Il ne permet pas non plus de répondre aux besoins de financement liés à l'amélioration de l'expérience patient. D'autre part, ce mode de financement ne permet pas de se concentrer sur l'exécution et l'amélioration des soins, et est perçu comme une somme de contraintes comptables et arbitraires uniquement. Finalement, le système de financement actuel ne permet pas d'investissements dans les innovations permises par les nouvelles technologies, ce qui engendre des risques significatifs pour l'avenir du système de santé belge.

**Le manque d'attractivité des métiers de la santé est aussi un enjeu majeur** relevant des compétences du gouvernement fédéral. **Le surmenage, la lassitude et le manque de sens chez les professions médicales et paramédicales sont des enjeux majeurs pour les directions**. Par exemple, certains directeurs prônent la création de cellules de soutien psychologique dédiées aux professionnels de santé. La rémunération de ces emplois est aussi source de désintéressement de la population envers les métiers paramédicaux, jugeant les salaires insuffisants par rapport à l'investissement personnel nécessaire à l'exercice de ces professions. De plus, pour pallier aux pénuries de personnels existantes et prévenir l'aggravation de ces pénuries à l'avenir, **des investissements pour augmenter le nombre d'étudiants dans les formations préparant aux métiers hospitaliers (médecins, infirmiers, ...) et des mesures pour rendre ces métiers attractifs, notamment via des campagnes de communication, sont urgents** pour la majorité des directeurs d'hôpitaux.



Une thématique régulièrement abordée est celle de la réforme de la nomenclature. L'achèvement de ce chantier est une priorité pour la totalité des directeurs, afin de pouvoir commencer de nouveaux projets dans un contexte stable. De la même manière, une réforme des normes d'agrément des hôpitaux à l'échelle fédérale (mais aussi régionale) est souvent demandée, afin de les adapter à la mise en place des réseaux hospitaliers et de mieux prendre en compte les spécificités locales.

Finalement, le développement d'une politique nationale de prévention revient généralement comme une priorité. Selon les directeurs d'hôpitaux, cela revient à faire de la prévention une compétence du gouvernement fédéral. Cependant, l'exécution et la place que doivent avoir les hôpitaux dans cette politique sont moins consensuels parmi les répondants.

## AU NIVEAU RÉGIONAL

**Nous constatons peu de variations entre les réponses venant de directeurs d'hôpitaux des communautés flamandes ou francophones.** En effet, on constate que les priorisations des thématiques dans la première partie du baromètre ne varient qu'à la marge en fonction de la communauté. Cette dynamique s'explique par une dominance des thématiques relevant des compétences du gouvernement fédéral, que ce soit dans les priorisations ou dans les questions ouvertes.

De la même manière qu'au niveau fédéral, une demande récurrente des directeurs d'hôpitaux concerne l'élaboration d'**un plan de renouvellement des infrastructures hospitalières**. En effet, **les mesures prises par les gouvernements précédents ne sont pas toujours suffisantes** selon les directeurs d'hôpitaux pour garantir le renouvellement des infrastructures vieillissantes. Ces investissements sont cependant nécessaires pour garantir les services fondamentaux, mais aussi s'adapter aux nouvelles technologies. En effet, comme l'a souligné le **Dr Goedele Beckers** pendant le webinar, *les subsides suffisaient il y a quelques années à financer l'équipement des sites hospitaliers, tandis qu'aujourd'hui, les hôpitaux doivent mobiliser des capitaux propres et/ou s'endetter pour financer les mêmes types d'équipements*. Les hôpitaux flamands et wallons sont confrontés aux mêmes problèmes, avec des demandes de réformes des financements VIPA et de l'AVIQ.

Ce problème de financement est intrinsèquement lié à des demandes de **simplification des démarches administratives**, considérée comme une priorité importante. L'objectif des directions des hôpitaux est d'avant tout diminuer les **contraintes**, afin de recentrer les moyens sur les soins et l'expérience patient. En règle générale, le nombre et la complexification des normes, ainsi que les contrôles trop techniques et minutieux contribuent à la perte de sens des professions médicales.

L'ensemble de ces remarques sont partagées sur l'ensemble du territoire, mais nous pouvons remarquer une certaine différence de principes entre les communautés flamandes et francophones.

Généralement, les directeurs d'hôpitaux flamands expriment une volonté plus marquée d'obtenir une plus grande marge de manœuvre dans la gestion opérationnelle et financière de leur établissement, ce qui se traduit pour les répondants par une diminution des normes et une plus grande autonomie dans la gestion du budget, par exemple.

**Le dernier aspect préoccupant concerne le maillage territorial des soins.** En lien avec les réseaux hospitaliers, environ un tiers des directeurs d'hôpitaux voudrait obtenir des certitudes et dépasser le statu quo, que ce soit vers une plus forte mutualisation des hôpitaux ou à l'inverse un arrêt de ces mesures. Par exemple, certains directeurs prônent une centralisation des activités complexes dans des centres spécialisés pour améliorer l'efficacité et la qualité des soins. Cependant, la majorité des directeurs soulignent aussi l'importance de **conserver un maillage dense d'hôpitaux de proximité** pour garantir un accès rapide aux soins, particulièrement dans les zones rurales. Ces hôpitaux de proximité auraient alors très certainement des missions différentes que les hôpitaux centralisés évoqués précédemment. Ces politiques doivent, à nouveau, s'inscrire dans une feuille de route globale et un plan de financement complet, qui prend en compte les besoins locaux, qui peuvent diverger fortement en fonction des zones géographiques. Comme le souligne le **Prof. Dr Paul Herijgers**, il est nécessaire d'innover dans les modalités de financement de ces réseaux de proximité. Les dynamiques de centralisation des soins, visant à regrouper les expertises et à réduire les coûts, ne sont pas compatibles avec la part grandissante des soins effectués au domicile du patient dans le cadre du système de financement actuel.

# Translational knowledge in healthcare

ANTARES  
*consulting* 

POUR CONSULTER LES DERNIÈRES  
INFORMATIONS MISES À JOUR  
**RENDEZ-VOUS SUR NOTRE**  
**SITE INTERNET**

---

**Stéphane Le Grand**

Directeur, Antares Consulting  
slgrand@antares-consulting.com

# Baromètre

## Système Hospitalier Belge

---

Les priorités des années 2025-2026

Dans le cadre d'une initiative commune avec

De **SPECIALIST**

**ANTARES**  
*consulting*

