



**Réalisation :** Service communication de VIVALIA

**Mise en page :** Parasol Studio

**Crédits photos :** Vincent Kalut Photonews,  
Vivalia, Archipelago, Adobe stock



**Yves Planchard**  
*Président*

## MOT DU PRÉSIDENT

Mesdames, Messieurs,

Vous tenez entre les mains le rapport d'activités de l'année 2023. Une année durant laquelle Vivalia a travaillé et développé des projets fondamentaux comme vous aurez l'occasion de le lire dans les pages suivantes avec, notamment, un accent particulier porté sur nos équipes et leur bien-être.

Côté réjouissances, l'année 2023 aura vu l'inauguration du Centre de Prise en charge des Violences Sexuelles (CPVS) à Vivalia-Arlon ainsi que l'inauguration de la cuisine centrale à Vivalia-Bertrix. Preuve une fois encore que les dirigeants vivaliens (membres du management et administrateurs) croient en leur institution et lui donnent les moyens de son développement.

Après le changement à la Direction générale en 2022, c'est la Direction générale aux Affaires médicales qui a changé de visage en 2023. L'arrivée du Dr Alexandre Hébert témoigne elle aussi de l'attractivité croissante de notre intercommunale de soins de santé.

L'objectif poursuivi par notre volonté d'amélioration constante est, ne l'oublions pas, de délivrer une offre de soins de qualité à l'ensemble des habitants de la Province. Le défi est de taille, nous le savons, tout comme nous sommes conscients qu'il génère encore son lot de mécontentements, mais nous pouvons néanmoins nous réjouir de l'atteindre au quotidien de manière très satisfaisante grâce à l'implication sans faille de nos équipes.

Bien sûr, l'ensemble des investissements présents dans ce rapport d'activités ne seraient rien sans l'adhésion de notre personnel. Cette année encore, j'ai pu rencontrer un grand nombre de ces personnes qui accomplissent au quotidien un travail remarquable, et ce malgré un contexte difficile et anxiogène. Un travail de solidarité et de service public ô combien essentiel dans notre société.

Je voudrais donc profiter, une fois encore, de ce petit mot pour les remercier et leur dire que je suis à leur écoute et à leur disposition. Merci de continuer à nous faire confiance dans nos choix, que nous espérons les meilleurs pour Vivalia tant aujourd'hui que dans un futur proche et lointain.

*Bonne lecture à vous.*

## MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Pascal MERTENS**  
*Directeur général*

Mesdames, Messieurs,

L'année 2023 devait être une année de transition pour notre Intercommunale... elle aura finalement été une année riche en événements et projets.

La lecture de ce rapport d'activités vous en convaincra certainement.

Reprenons rapidement quelques faits majeurs :

- La mise en place d'un nouvel organigramme en 4 Pôles, un nouvel organigramme destiné à renforcer notre structure à l'aube des nombreux défis qui l'attendent : le défi humain, le défi médical, le défi infrastructure, le défi digital et le défi financier ;
- De nombreux engagements de collaborateurs dans l'ensemble des métiers ; ces nouveaux arrivants ont rejoint des équipes déjà très impliquées et compétentes ;
- La construction d'un Plan Bien-Etre dans une démarche participative et inclusive en concertation avec les organisations syndicales. Le bien-être de nos équipes est clairement une priorité pour l'ensemble de la ligne hiérarchique ;
- La délivrance par la Région wallonne du permis de construire notre nouvel hôpital sur la commune de Habay, un élément majeur dans la vision développée par Vivalia pour la pérennité des soins de santé en Province de Luxembourg ;
- Dans la continuité de nos missions et de notre vision pour 2028, la conception par le Comité exécutif d'un Plan stratégique PILOTE autour de 6 domaines : les Patients, l'Innovation, les Liens, l'Organisation, les Talents et l'Environnement.

Vivalia poursuit donc son évolution afin d'offrir à la population de la province et des zones environnantes une offre de services et de prestations de soins de qualité et accessibles.

Notre rapport d'activités évolue lui aussi. Il se veut plus dynamique dans son format et décloisonné dans son contenu. Vous allez le découvrir à travers sa lecture.

*Vos réactions seront les bienvenues.*

# TABLE DES MATIÈRES

Mot du Président.....	4
Mot du Directeur général .....	5
Table des matières .....	6
1 Présentation de Vivalia .....	9
1.1 Carte d'identité .....	10
1.2 Hôpitaux, polyclinique, crèches.....	11
1.3 MR/MRS-HP-MSP .....	12
1.4 Vivalia en chiffres .....	13
1.5 Plan Stratégique .....	14
Vision stratégique	
Un nouveau plan stratégique qui se veut disruptif	
1.6 Vivalia 2025 .....	16
CHR Habay-Houdemont	
Le développement de l'hôpital Vivalia de Marche-en-Famenne	
Centres de Santé de Proximité	
Un projet de nouvel hôpital psychiatrique sur le site de la Clairière à Bertrix	
Tout savoir sur Vivalia 2025 en seul clic, c'est désormais possible!	
1.7 Organigramme.....	20
Organigramme des organes	
Organigramme du management	
Nouvel organigramme	
Le comité exécutif	
Le comité de Direction	
La fonction de conseiller stratégique	
2. Rétrospective de l'année .....	23
3. Bilans d'activités .....	31
3.1 Bien-être du patient / résident.....	32

De Sainte-Ode à Amberloup, une nouvelle maison de repos pour nos résidents	
Ouverture du Centre de Prise en Charge des Violences Sexuelles (CPVS) - Luxembourg	
HAD: l'hospitalisation à domicile	
HOST (Hospital Outbreak Support Teams) - Nouvelle structure	
Drug Log, pour la préparation des chimiothérapies.	
Un site internet tout neuf pour nos patients et les médecins généralistes!	
3.2 Bien-être du personnel .....	40
Le plan bien-être	
Les nouveaux projets du département des ressources humaines	
Une communication plus accessible en ligne	
Une collaboration continue avec la première ligne au niveau infirmier	
Bastogne HST	
Les psychologues du travail dans le département des soins infirmiers	
Le management des compétences	
Une nouvelle dynamique de recrutement	
3.3 Développement organisationnel.....	47
Un nouveau visage à la Direction générale aux affaires médicale	
Ça bouge aussi du côté des soins infirmiers	
Du nouveau dans le département Projets et Qualité.	
Les axes clés du secteur informatique	
Un infirmier aux achats	
3.4 Développements technologiques et innovation.....	53
Télémédecine	
Digitalisation des supports	
3.5 Responsabilité sociétale et environnementale .....	55
Relais pour la vie	
Octobre Rose	
Viva for Life	
Environnement et mobilité 7	
4 Informations légales et statutaires.....	59
4.1. Statuts et délégations.....	60
4.3. Le Collège des Commissaires aux comptes .....	60
Le Conseil d'administration	
Le Comité d'audit	
Le Bureau exécutif	
4.5. La concertation avec les corps médicaux.....	61

4.6. La concertation et la négociation avec les organisations syndicales et le bien-être au travail .....	62
4.7. La fonction d'audit interne.....	62
4.8. Le Secrétaire des organes de gestion et des comités .....	62
<b>5. Indicateurs clés .....</b>	<b>65</b>
5.1 Évolution des ETP rémunérés.....	66
5.2 Nombre d'agents .....	67
5.3 Répartition du personnel en fonction du sexe .....	68
5.4 Nombre de personnes par catégorie d'âge 2023.....	69
5.5 Evolution des aides à l'emploi .....	70
5.6. Aides à l'emploi par secteur .....	71
5.7 Charges salariales .....	72
<b>6. Statistiques d'activités .....</b>	<b>73</b>
6.1 Nombre de lits agréés .....	74
6.2 Admissions Grandes Portes Hospitalisation Classique .....	78
6.3 Nombre de journées Hospitalisation Classique .....	79
6.4 Nombre de journées Hospitalisation de Jour Chirurgicale .....	80
6.5 MRPA-MRS - Nombre de journées (hébergement - hors court séjour) .....	81
6.6 Taux d'occupation et journées en Hospitalisation Classique.....	82
6.7 MRPA-MRS - Journées d'hébergement + Taux correspondant (y compris courts séjours) .....	83
6.8 Nombres de forfaits .....	84
6.9 Nombres de forfaits d'Hospitalisation de Jour Médicale .....	85
6.10 Nombres de forfaits d'oncologie.....	86
6.11 Nombres de conventions .....	87
6.12 Statistiques diverses .....	88
6.13 Nombres de consultations .....	90

# PRÉSENTATION DE VIVALIA



# PRÉSENTATION DE VIVALIA

## 1.1 Carte d'identité

Vivalia a pour vocation de gérer les soins de santé de façon centralisée sur un bassin de soins comprenant le territoire de la province de Luxembourg et les communes namuroises proches des établissements de Marche, Chanly et Libramont.

Disposant de structures de proximité à taille humaine, l'intercommunale Vivalia entend répondre aux besoins des patients de la province de Luxembourg, du sud-namurois et de la lorraine limitrophe en insistant sur le niveau de qualité de l'offre de soins proposée, et ce, à un coût acceptable pour le patient et les autorités locales et provinciales, au sein d'un ensemble de soins intégrés.

Un des objectifs poursuivis par la constitution de cette entité unique de gestion des soins de santé est d'orienter de manière solidaire et objective les projets d'investissements, d'organiser la mobilité du patient au travers des structures d'offre de soins, tant hospitalières que non-hospitalières. De la sorte, par le choix et l'équipement de l'institution de soins, tout patient sera assuré d'être pris en charge rapidement et de recevoir les soins optimaux au regard de la pathologie qu'il présente.

Le bassin de soins de Vivalia est également associé à la région française de Longwy dans le cadre de la ZOAST (Zone Organisée d'Accès aux Soins Transfrontaliers) dénommée ARLWY, étendue depuis 2013 aux arrondissements de Neufchâteau et Verdun.

L'approche qualitative des soins est soutenue par des techniques de pointe à travers l'ensemble des services hospitaliers et extrahospitaliers.

Les six sites hospitaliers réunis constituent le « cœur d'activités » de Vivalia, qui a, par ailleurs, structuré trois secteurs de soins de santé :

- « Aide Médicale Urgente » (AMU), chargé d'organiser les moyens garantissant une intervention, dans un délai inférieur à 15 minutes, à l'ensemble de la population du bassin de soins ;
- « Prise en charge de la Personne Âgée » (PCPA), intégrant la gestion des Maisons de Repos - Maisons de Repos et de Soins. Celles-ci accueillent avec respect et dignité les personnes valides, en perte d'autonomie physique et/ou psychique, invalides, désorientées (démence, maladie d'Alzheimer, etc.) ;
- « Extra-Hospitalier » (EH), coordonnant une Maison de Soins Psychiatriques (MSP), des Habitations Protégées (HP) et trois crèches. La Maison de Soins Psychiatriques est un établissement résidentiel qui propose un milieu de vie adapté aux personnes dont la santé mentale est altérée par des troubles psychologiques chroniques stabilisés. Les Habitations Protégées permettent, quant à elles, l'hébergement et l'accompagnement des personnes ayant besoin d'aide dans leur vie quotidienne pour des raisons psychiatriques. Les HP organisent également un service SPAD (Soins Psychiatriques à Domicile). Le secteur EH est également chargé du suivi des projets relevant de l'eSanté, de l'hospitalisation à domicile, etc.

## 1.2 Hôpitaux, polyclinique, crèches

6 sites hospitaliers  
1.190 lits



403 lits

Cliniques du Sud Luxembourg (CSL):  
Hôpital Vivalia d'Arlon  
Hôpital Vivalia de Virton

200 lits

Institut Hospitalier Famenne-Ardenne-Condroz (IFAC):  
Hôpital Vivalia de Marche

388 lits

Centre Hospitalier Centre Ardenne (CHCA):  
Hôpital Vivalia de Libramont  
Hôpital Vivalia de Bastogne

199 lits

Hôpital psychiatrique Vivalia «La Clairière» de Bertrix

Polyclinique Vivalia de Vielsalm

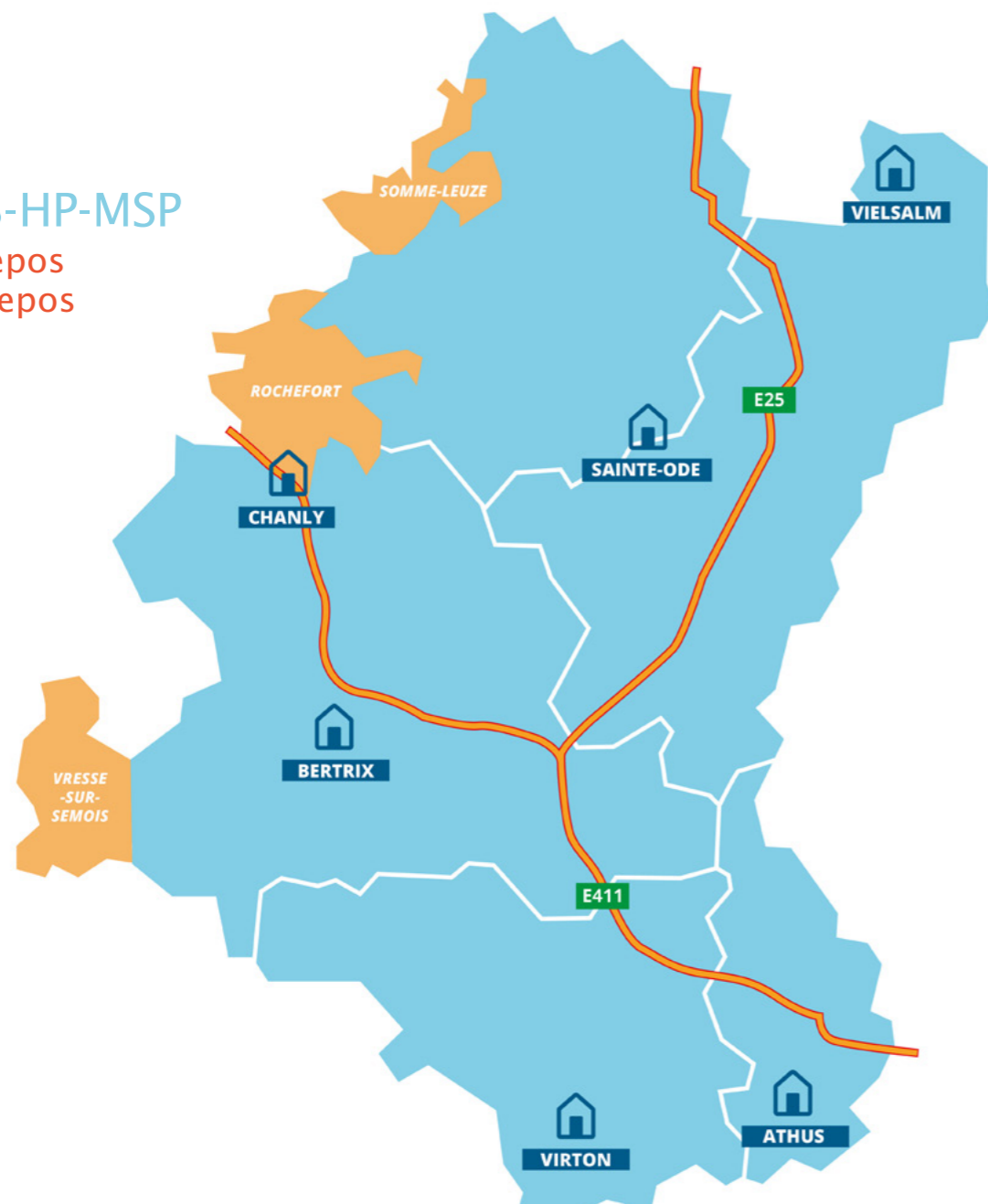
3 crèches «Crech'ndo»

3x18 places d'accueil sur les sites hospitaliers d'Arlon, Libramont et Marche



### 1.3 MR/MRS-HP-MSP

4 maisons de repos  
et maisons de repos  
et de soins  
457 lits



129 lits

MR-MRS Val des Seniors  
de Chanly

149 lits

MR-MRS La Bouvière  
de Vielsalm

100 lits

MRS Résidence des  
Oliviers de Virton

79 lits

MRS Le Domaine de l'Am-  
bra de Amberloup

16 places

Des Habitations  
Protégées (HP)  
Habitations Protégées  
Famenne-Ardenne  
de Bertrix

32 lits

1 Maison de Soins  
Psychiatriques (MSP)  
Maison de Soins  
Psychiatriques  
« Belle-Vue » d'Athus

### 1.4 Vivalia en chiffres

3.721

COLLABORATEURS

600 prestataires  
de soins indépendants



> 45.000

ADMISSIONS  
« grandes portes »



352.353

CONSULTATIONS



2.376

ACCOUCHEMENTS



90.139

PASSAGES AUX  
URGENCES



2.349

SORTIES PIT

3.069

SORTIES SMUR



38.484.689,34 €

D'INVESTISSEMENTS





Pascal MERTENS  
Directeur général


## 1.5 Plan stratégique

### Vision stratégique

Notre intercommunale est soumise au Code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD). Dans ce cadre, elle est tenue à des obligations spécifiques en matière de Plan stratégique.

L'arrivée du nouveau Directeur général le 6 septembre 2022 avec pour mandat spécifique, d'établir un diagnostic de l'organigramme et de formuler des recommandations d'adaptations, ainsi que la cyberattaque dont Vivalia a été victime le 13 mai 2022, ont freiné le déploiement du plan 2022. La tutelle a donc été sollicitée pour postposer l'adoption de notre nouveau Plan stratégique (2024-2025) à l'Assemblée générale de fin 2023. Le Ministre Collignon a marqué son accord sur la demande par un courrier du 17 novembre. 2023 est donc l'année de la réflexion et de l'élaboration du nouveau Plan stratégique de Vivalia qui se concrétise en 2024.

### Un nouveau Plan stratégique qui se veut disruptif

 Pascal Mertens, vous êtes le Directeur général de Vivalia, on peut dire que 2023 a été l'année de la réflexion stratégique pour vous après votre prise de fonction fin 2022?

En effet, suite à la cyberattaque et à mon arrivée en septembre 2022, il était un peu prématuré d'élaborer un nouveau plan stratégique deux mois après mon arrivée. La priorité a d'abord été l'organigramme, pour redonner une nouvelle structure à Vivalia.

La réflexion a donc débuté début 2023. On s'est demandé si on devait se faire accompagner par des externes ou pas.

*Sur base de mon expérience, je sais que la clé du succès d'un plan stratégique, c'est l'appropriation que se fait l'organisation. Et donc, après réflexion, on a décidé de mener la réflexion sans support extérieur, mais plutôt avec un support méthodologique interne qui nous a été fourni par le département projet et qualité. On a voulu, tant sur la méthode que sur le contenu, être disruptifs.*

**Comment avez-vous développé cette nouvelle approche stratégique "disruptive"?**

*Et bien notre démarche consistait à intégrer l'ensemble des composantes d'un plan stratégique. Nous avons commencé par revisiter les missions énoncées dans les statuts de Vivalia et nous les avons adaptées au langage et au contexte de l'année 2023.*

*Ensuite il a fallu définir notre vision: Vivalia 2025. Une vision connue depuis plusieurs années, mais que nous voulons concrétiser en 2028.*

*L'objectif d'un plan stratégique, c'est de définir des domaines sur lesquels on va porter notre attention, afin de concrétiser notre vision. À cet égard, je dois souligner que nous avons réussi à susciter une réflexion au sein du COMEX qui a renforcé la cohésion d'équipe. Nous avons ainsi identifié ensemble six domaines d'action privilégiés, partagés, qui se traduisent aujourd'hui par le mot PILOTE.*

**PILOTE, c'est le nom de ce nouveau Plan stratégique. C'est un acronyme...**

*Chaque lettre représente un domaine d'activités stratégiques pour lequel nous allons développer plusieurs objectifs. Chacun de ces six domaines est représenté par un mot très fort:*

- Patients, Innovation, Liens, Organisation, Talents et Environnement.

*Avec ce nouveau plan, nous remettons, non pas au centre, mais en tête de nos préoccupations le Patient. Nous intégrons l'innovation, l'environnement, nous redonnons une place fondamentale aux talents, aux liens et à l'organisation.*

*L'ensemble de ce nouveau plan stratégique a été présenté et validé par le Conseil d'administration de Vivalia au mois de novembre 2023.*

**Après avoir élaboré une réflexion et établi un plan stratégique, la question se pose désormais: comment le mettre en œuvre?**

*Lorsqu'une organisation définit un nouveau Plan stratégique, il est primordial que l'ensemble des acteurs puissent se l'approprier, c'est la clé du succès. Elle permet de donner un sens plus fort à la contribution que chacun apporte individuellement ou collectivement à sa concrétisation. Nous sommes tous le PILOTE de l'avenir de Vivalia.*

*Ce plan est également disruptif car avec PILOTE, on met tout le monde au cœur des réflexions. Personne n'est laissé de côté, chacun peut apporter quelque chose dans la concrétisation de ce plan. Et ça c'est relativement nouveau par rapport à ce qui se faisait précédemment.*

*Le plan stratégique ne serait pas complet si à côté d'avoir une mission, une vision et des objectifs pour intervenir sur certains domaines, on ne mettait pas à jour nos valeurs. Une nouvelle démarche disruptive a été mise en œuvre fin 2023. Ce sera, je l'espère, une réalisation majeure de 2024.*

**Votre philosophie de management est donc à la fois disruptive et inclusive?**

*Oui tout à fait. Le propre d'un manager, en tout cas c'est comme ça que je conçois ma fonction, c'est de faire en sorte que l'ensemble des 4.600 collaborateurs de Vivalia se sentent concernés à échelle ou à degrés divers dans le processus décisionnel. Et ce afin qu'ils parviennent à conclure que notre démarche est cohérente.*

*Je suis fermement convaincu qu'aujourd'hui, nos collaborateurs, quel que soit leur âge, ont besoin à la fois d'avoir une vision claire et précise de nos objectifs, tout en sentant que cela se fait en partageant des valeurs communes.*

*Prenons un exemple simple, Vivalia 2025 qui est notre vision, elle n'a aucune raison d'exister si notre première priorité ce ne sont pas les patients. Tout comme elle n'a aucune chance d'être un succès si on ne prend pas soin de nos talents. C'est tous ensemble que nous irons plus vite et plus loin.*



## 1.6 Vivalia 2025

Vivalia 2025 c'est la réorganisation de l'offre de soins de santé sur l'ensemble de la province. Ce n'est donc pas un projet unique et isolé mais la conjugaison de plusieurs projets qui forment un tout.

### CHR Habay-Houdemont

L'année 2023 a été une année importante pour la concrétisation de ce projet. En effet, il y a eu le **dépôt de la demande de financement à l'AVIQ** en avril pour la confirmation de l'inscription du CHR au plan à la construction 2024-2029 de la Région wallonne et pour le déploiement des Centres de Santé de Proximité

Le financement des constructions, reconditionnement, rénovation des infrastructures hospitalières et du matériel médical est une compétence qui a été transférée aux Régions depuis la dernière réforme de l'État. La Région wallonne, au travers de l'AVIQ, y consacre donc un budget qu'elle octroie aux hôpitaux wallons au travers d'un plan, renouvelé tous les 5 ans. Le premier plan 2018-2023 prévoyait déjà la construction du CHR Vivalia, symbolisant ainsi l'accord de la RW de financer ces travaux. Ceux-ci s'étalant sur une période plus longue, Vivalia a rentré un nouveau dossier dans le cadre du plan 2024-2029 afin d'y renouveler son inscription. En outre, des centres de santé de proximité seront également construits dans les entités pourvues actuellement d'un hôpital aigu qui sera, à terme, déménagé au CHR. Ils ont également fait l'objet d'une demande de financement dans ce plan.

Cette demande de financement regroupe donc les 4 projets phares de Vivalia 2025 qui sont: la construction du nouvel hôpital Habay-Houdemont, les Centres de Santé de Proximité, le développement de l'hôpital de Marche-en-Famenne et la reconstruction de l'hôpital psychiatrique de Bertrix.



**Le 19 juillet 2023, Vivalia obtient un permis unique** pour la construction du futur CHR de Houdemont (Habay).

Ce permis a été accordé par les Ministres wallons de l'Environnement et de l'Urbanisme. Il est assorti d'une condition visant à préserver les activités agricoles sur une vingtaine d'hectares repris à l'intérieur du périmètre visé par le projet. Cette condition n'est pas pénalisante pour le déploiement de notre projet hospitalier et rencontre les objectifs initiaux, notamment au niveau de la préservation de la ruralité. Le permis ainsi délivré est exécutoire, ce qui signifie que les travaux peuvent commencer et ce, malgré un recours en annulation déposé par la Ville d'Arlon au Conseil d'Etat contre la décision des Ministres d'octroyer le permis.

Ce permis est un avancement significatif dans le processus vers la construction et la mise en exploitation du futur CHR de Houdemont en s'intégrant dans le paysage environnant

par la préservation d'une vingtaine d'ha de terrains à destination de l'exploitation agricole sur le site de l'hôpital.

### Le développement de l'hôpital Vivalia de Marche-en-Famenne

L'hôpital de Marche s'inscrit pleinement dans le projet Vivalia 2025. Son développement se déroule suivant le Plan directeur de l'hôpital.

En 2023, une nouvelle étape importante de ce plan s'est matérialisée dans les travaux du nouveau bloc opératoire, qui ont débuté en décembre pour une durée prévue de 24 mois. Ils permettront, à terme, d'assurer le développement de l'activité chirurgicale abdominale et orthopédique avec l'exploitation de plages/demi-journées supplémentaires. L'objectif est d'augmenter l'activité opératoire. Le bloc actuel sera ensuite reconverti pour des interventions chirurgicales de jour,

ce qui permettra également de rénover et de reconditionner d'autres unités de soins.

Le nouveau bloc offrira une superficie de 3.000 m<sup>2</sup> supplémentaires, situés entre le bâtiment des urgences et le B4. Il se place dans la prolongation du site construit afin de renforcer la création d'un ensemble hospitalier.

#### Ce bloc comprendra 3 niveaux:

- Niveau -1 : zones sale/propre/stérile, zone de décartonnage et zone technique, un local informatique et des locaux techniques accessibles par l'extérieur;
- Niveau 0: le nouveau bloc opératoire de 1.800 m<sup>2</sup> sera composé entre autres de 6 salles de 50 m<sup>2</sup>, d'une réserve stérile, une zone «Réveil», des bureaux et des vestiaires ainsi qu'un local «Séjour»;
- Niveau +1 : locaux techniques.

Cette nouvelle étape dans le développement de l'hôpital de Marche constitue également un facteur d'attractivité pour l'engagement de nouveaux médecins spécialistes.

#### L'investissement

Le coût de ce chantier attribué à l'association momentanée Moury / TWT s'élève à 16,4 millions euros TVAC, dont 10,3 millions TVAC de subsides dans le cadre du plan quinquennal AVIQ 2019-2023. A ce montant s'ajoutent les investissements en fournitures (tables d'opération, digitalisation des salles, bras d'énergies et scialytiques) pour un total de 2,3 millions euros TVAC.

## Centres de Santé de Proximité

Vivalia 2025, c'est un ensemble de projets qui redessineront l'offre de soins de santé en province de Luxembourg. Ainsi, plusieurs Centres de Santé de Proximité viendront compléter le maillage et travailleront en interaction avec les deux centres hospitaliers aigus (CHR de Habay-Houdemont et Marche).

En 2023, les discussions ont débuté avec notamment une réflexion qui a été pilotée par les responsables du projet sur le contenu. Depuis la mi-2023, Vivalia a déterminé l'offre de soins qu'elle souhaite mettre à disposition de la population dans ses Centres de Santé de Proximité: une activité très large de consultation, mais aussi une activité plus périphérique en termes de centres de prélèvement, d'activités de radiologie, de sièges d'auto dialyse.

L'intercommunale est aussi dans une démarche de partenariat avec les communes concernées et avec la Province, notre actionnaire majoritaire, pour définir les autres activités qui pourraient venir s'insérer autour de ces Centres de Santé de Proximité.

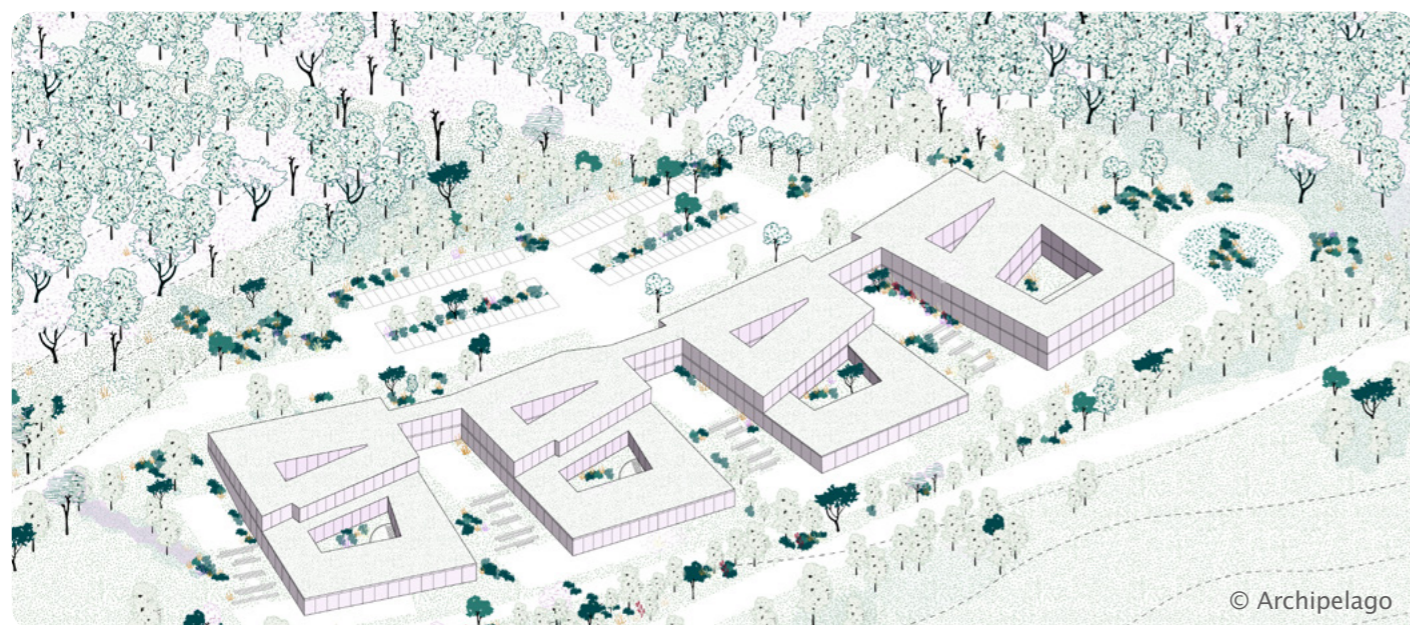
## Un projet de nouvel hôpital psychiatrique sur le site de la Clairière à Bertrix

En 2023, Vivalia a finalisé son projet de nouvel hôpital psychiatrique appelé à remplacer l'actuel sur le site de la Clairière à Bertrix.

Ce projet a fait l'objet d'une demande de financement rentrée – comme l'ensemble du projet Vivalia 2025 – auprès de l'AVIQ dans le cadre du deuxième Plan régional de constructions hospitalières de la Région wallonne.

L'investissement s'élève à 38,5 millions d'euros et doit être financé à 98% par la Région.

Les esquisses du projet montrent que le futur hôpital sera composé de quatre bâtiments articulés autour de patios extérieurs, facilitant ainsi les échanges et le travail en équipe. La future Clairière sera mieux adaptée aux programmes de soins, suivant l'évolution des soins en psychiatrie plus globale et moins cloisonnée.



## Tout savoir sur Vivalia 2025 en seul clic, c'est désormais possible!

La communication sur le projet Vivalia 2025 est une nécessité. C'est pourquoi, Vivalia a travaillé durant l'année 2023 sur la conception et la mise en ligne d'un site internet entièrement dévolu à ce projet.

Dans une approche claire, didactique et compréhensible de toutes et tous, ce site a pour ambition d'expliquer le projet, ses enjeux, ses objectifs, de retracer également les grandes phases du dossier et de répondre aux interrogations que se pose légitimement la population et ce, à travers un FAQ comprenant une soixantaine de questions/réponses. Celles-ci portent sur des thèmes tels que: la réorganisation médicale, les enjeux sociaux, la mobilité/l'accessibilité, les enjeux environnementaux ou le financement, etc.

Le site a été mis en ligne en janvier 2024 à cette adresse: <https://www.vivalia-2025.be/>



**Vivalia**  
Votre santé, notre quotidien

Que va devenir mon hôpital... je ne saurai bientôt plus me faire soigner près de chez moi?

Et moi, je ne comprends rien à ce projet... Est-ce qu'on va finir par le faire cet hôpital à Houdemont?

DES QUESTIONS SUR  
**VIVALIA 2025 ?**

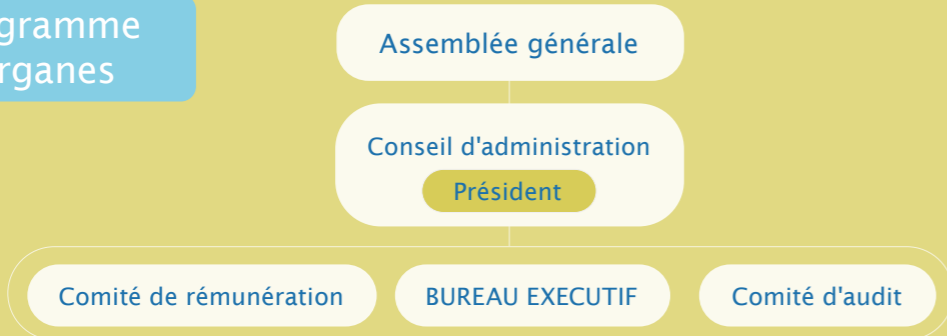
Pour tout savoir sur ce projet capital:  
[www.vivalia-2025.be](http://www.vivalia-2025.be)



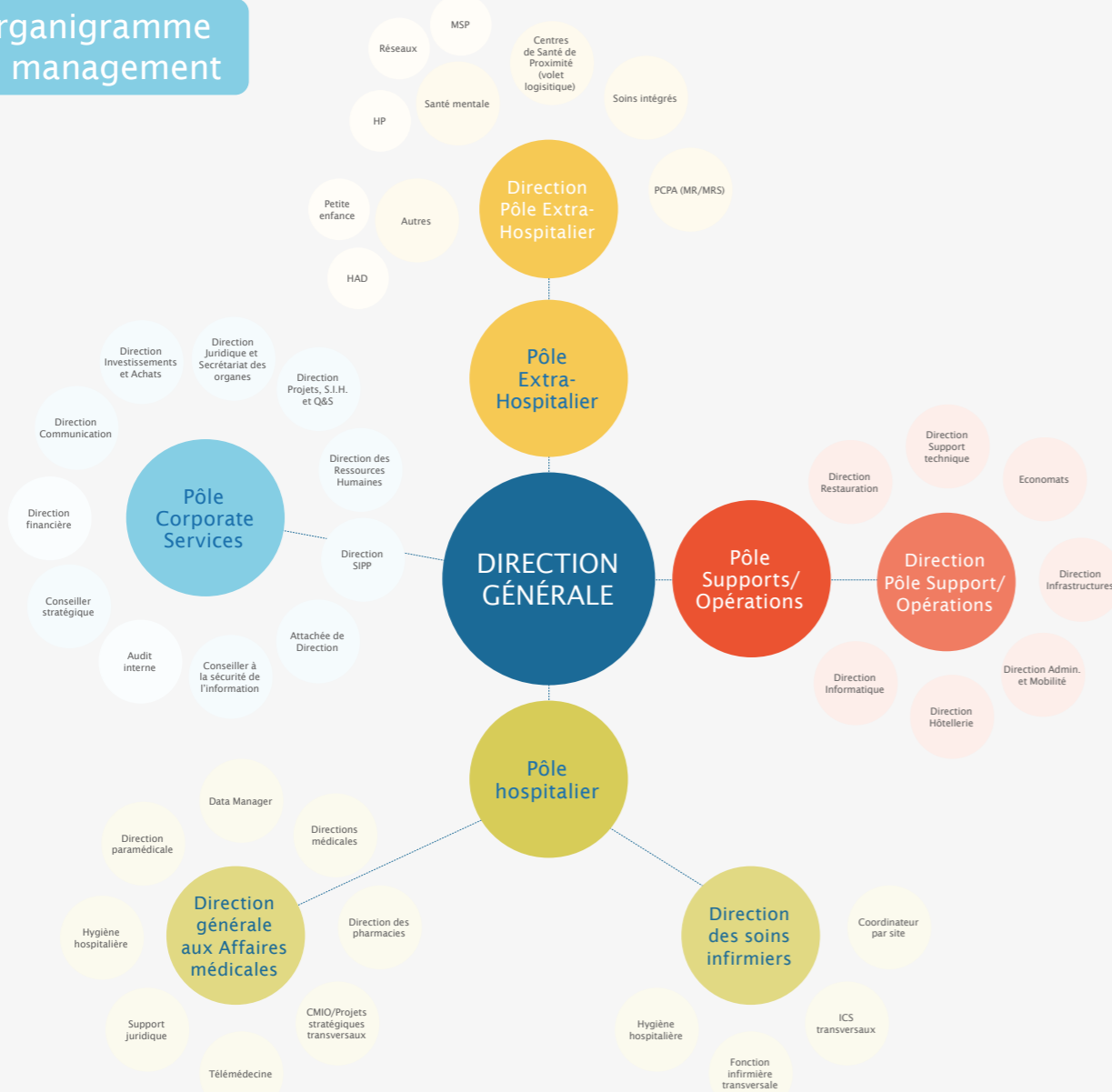
chipelago

## 1.7 Organigramme

### Organigramme des organes



### Organigramme du management



Pascal MERTENS  
Directeur général

### Nouvel organigramme

À son entrée en fonction, le Directeur général a reçu du Conseil d'administration le mandat d'établir un diagnostic de l'organigramme existant et de formuler des recommandations afin de doter Vivalia d'une structure opérationnelle qui doit lui permettre d'aborder plus sereinement et plus efficacement ses nombreux défis.

En février 2023, la nouvelle structure proposée a été approuvée à l'unanimité par le Conseil d'administration de Vivalia. Celle-ci a été définie en fonction des responsabilités et des fonctions exercées par chacun. Elle repose désormais sur quatre pôles : hospitalier, extrahospitalier et opérationnel déjà existants, auxquels s'ajoute à présent un pôle corporate services.

**Pascal Mertens, pourquoi ce pôle corporate services? Quelle en est la plus-value?**

*C'est l'un des éléments marquants du nouvel organigramme.*

*Toute entreprise comporte des activités non spécifiques à son secteur : les finances, le juridique ou encore la communication. Il était essentiel de les regrouper en un véritable pôle car elles représentent des éléments cruciaux pour l'organisation.*

*Dorénavant, chaque fonction au sein de Vivalia se retrouve inmanquablement dans l'un des quatre piliers de l'organigramme.*

*Nous y avons créé de nouveaux services importants tels que le Service d'Informations Hospitalières, par exemple.*

*Ce nouveau pôle est par ailleurs dirigé directement par le Directeur général car ce sont des fonctions qui à la fois apportent des informations, mais qui aussi sont des enjeux qui doivent être pilotés par la Direction générale.*

## Le Comité exécutif

Dans ce nouveau schéma organisationnel, une évolution notable concerne l'accent mis sur une plus grande systématique de fonctionnement au Comité exécutif (COMEX).

Ce dernier se réunit désormais toutes les deux semaines (au lieu de deux fois par mois), avec une hiérarchisation des points à l'ordre du jour conformément aux règles de gouvernance établies.

Le COMEX est un organe de dialogue où les membres échangent et s'efforcent systématiquement de parvenir à des décisions unanimement acceptées par tous ses membres.

\* a remplacé le Dr. Pascal Pierre le 01/09/2023.



**Pascal MERTENS**  
Directeur général



**Dr. Alexandre HEBERT**  
Directeur général aux  
Affaires médicales\*



**Bénédicte LEROY**  
Directrice des Soins  
infirmiers



**Olivier BINET**  
Directeur du Pôle  
Extra-Hospitalier



**Bertrand LESPAGNARD**  
Directeur du Pôle  
Support/Opérations



**Anne-Laure LOUIS**  
Directrice financière

## Le Comité de Direction

Le Comité de direction (CODIR) est une instance complémentaire qui se réunit a priori mensuellement. Composé des membres du COMEX, le Comité de direction est également élargi aux Directions des métiers.



**Olivier LEYNEN**  
Directeur des Pharmacies



**Michel BINAME**  
Directeur des Ressources  
humaines



**France RIGUELLE**  
Directrice Projets, SIH  
et Q&S



**Fabian NAMUR**  
Directeur de la  
Communication



**Yves-Henri SERCKX**  
Directeur de  
l'informatique

## La fonction de Conseiller stratégique

La fonction de Conseiller stratégique en charge de missions de conseils et d'expertises est exercée par Yves BERNARD.

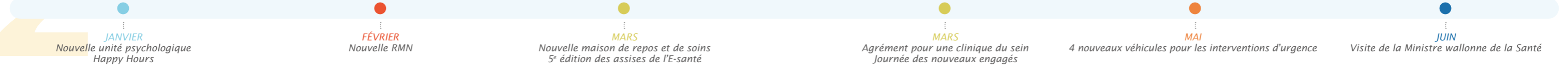


**Yves BERNARD**  
Conseiller stratégique

# RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE



# RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE



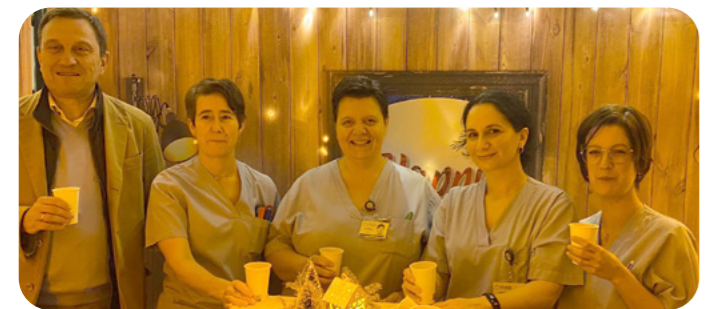
## Janvier

### Lancement d'une nouvelle unité psychologique au sein de Vivalia

L'unité HIC (High & Intensive Care) permet la prise en charge psychologique de patients, de façon intensive et plus individuelle à l'hôpital Vivalia de Bertrix.

### La première édition des Happy Hours

L'événement tout en convivialité entre collègues a débuté en janvier.



## Février

### La radiologie de l'hôpital Vivalia d'Arlon s'est équipée d'une nouvelle RMN!

Un investissement de près d'1,7 million pour offrir à nos spécialistes un équipement de qualité et de haute performance.



## Mars

### Une nouvelle maison de repos et de soins à Sainte-Ode

Chacun prend doucement ses marques dans cette résidence flambant neuve du Domaine de l'Ambra où l'on trouve de nombreux espaces reposants et conviviaux.



### La 5<sup>ème</sup> édition des assises de l'E-santé

Organisée en collaboration avec la Province de Luxembourg, sur le thème: l'apport des nouvelles technologies dans le domaine de la santé mentale.



### Vivalia obtient un agrément pour une clinique du sein en province de Luxembourg

L'AVIQ et le cabinet de la Ministre wallonne de la Santé, Christie Morréale, ont officiellement confirmé qu'une clinique coordinatrice du sein sera agréée à l'hôpital d'Arlon et une clinique satellite à l'hôpital de Libramont.

### Journée des nouveaux engagés au Département infirmier

Un travail conséquent a été réalisé par le Collège infirmier afin de mettre à jour la procédure d'accompagnement des nouveaux arrivants.



### L'hôpital de jour gériatrique de l'hôpital Vivalia de Marche est ouvert

Il propose la prise en charge pluridisciplinaire aux personnes principalement âgées de 75 ans et plus, à l'instar des sites hospitaliers d'Arlon et Libramont.



## Mai

### 4 nouveaux véhicules pour les interventions d'urgence

Ces véhicules de type «SUV» remplacent les voitures de type «break» et garantissent une meilleure visibilité tant pour leurs conducteurs que pour les autres automobilistes.



## Juin

### Visite de la Ministre wallonne de la Santé, Christie Morréale

La Ministre wallonne de la Santé, Christie Morréale visite la clinique du sein et la maison de repos et de soins de Sainte-Ode.



**JUIN**  
Nouveau site internet

## Un nouveau site internet pour Vivalia

Cette nouvelle version de notre site internet propose une interface plus ergonomique pour mieux répondre aux besoins des patients et des usagers et ainsi faciliter l'accès aux informations recherchées.

**Juillet**

## Feu vert pour le futur CHR à Houdemont

Le projet Vivalia 2025 a obtenu son permis unique!



## L'équipe du SMUR au défilé de la Fête nationale

L'équipe du SMUR de l'hôpital Vivalia d'Arlon a participé au défilé de la Fête nationale du 21 juillet à Bruxelles.



**JUILLET**  
FEU VERT POUR LE FUTUR CHR À HOUEMONT  
SMUR à la Fête nationale

**Septembre**

## Relais pour la Vie de Arlon et de Libramont.

Participation de Vivalia au Relais pour la Vie d'Arlon et de Libramont



## Nouveau Directeur général aux Affaires médicales.

Le Dr Alexandre HEBERT a pris officiellement ses fonctions de Directeur général aux Affaires médicales de Vivalia (DGAM) le 1<sup>er</sup> septembre.

## Nouveau Directeur médical des hôpitaux Vivalia de Libramont et de Bastogne



Le Dr Olivier CLARINVAL est le nouveau Directeur médical des hôpitaux Vivalia de Libramont et de Bastogne depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2023.

**SEPTEMBRE**  
Relais pour la Vie Arlon, Libramont  
Nouveau DGAM  
Nouveau Directeur médical

**OCTOBRE**  
Octobre Rose  
Journée Découverte Entreprises

**Octobre**

## Campagne de sensibilisation pour Octobre Rose au sein de Vivalia

Participation aux diverses Race for the cure, customisation des lieux avec des post-it roses etc.



## Journée Découverte Entreprises pour la nouvelle cuisine centrale de Bertrix.

Cette dernière vient de bénéficier d'importants travaux de transformation, d'extension et d'aménagement.



**OCTOBRE**  
journée des nouveaux assistants médecins  
Recherches contre le cancer  
5 ans de nos crèches Crech'ndo

## Journée d'accueil pour les nouveaux assistants médecins

Pour la 1<sup>ère</sup> fois, une journée d'accueil pour les nouveaux assistants médecins a été organisée. L'objectif était de les initier au fonctionnement de Vivalia, leur faire découvrir les différents outils internes et leur exposer notre vision pour l'avenir à travers le projet Vivalia 2025



## Recherches contre le cancer – De Libramont à Chicago

L'équipe d'oncologie de l'hôpital Vivalia de Libramont et de Arlon a été reconnue à Chicago pour ses recherches contre le cancer.

## 5 ans déjà pour nos crèches



Nos crèches situées à Arlon, Libramont et Marche fêtent leurs 5 ans. Les équipes ont pu célébrer cet événement avec les enfants et leurs parents.

OCTOBRE

Mariage insolite à l'hôpital de Marche  
Championne de Belgique de marathon

### Un mariage insolite à l'hôpital de Marche

Une cérémonie religieuse exceptionnelle justifiée par l'état de santé du papa de la mariée qui était alors hospitalisé.



### Championne de Belgique de marathon

Chloé Herbiet, Sage-femme à l'hôpital Vivalia de Marche, championne de Belgique de marathon.



NOVEMBRE

VivaforLife  
Rencontre des grandes entreprises

### Novembre

#### VivaforLife

Participation à VivaforLife à travers diverses actions, notamment la vente d'Orvaliflettes faites maison.



#### Rencontre des Grandes Entreprises chez Vivalia

Une trentaine d'entreprises étaient présentes. Une information relative au projet Vivalia 2025 et à la nécessaire réorganisation de l'offre de soins de santé sur notre territoire leur a été partagée.



NOVEMBRE

Visite d'élèves au service Radiologie  
Ouverture du CPVS

### Visite du service de Radiologie de l'hôpital Vivalia d'Arlon par des élèves

Des élèves en études secondaires, option Biotechnologie, de l'Athénée Royal d'Arlon ont eu l'opportunité de visiter le service de Radiologie de l'hôpital Vivalia d'Arlon.



### Ouverture du Centre de Prise en Charge des Violences Sexuelles (CPVS)

Le CPVS de l'arrondissement judiciaire de Luxembourg a été officiellement inauguré le mercredi 8 novembre à l'hôpital Vivalia d'Arlon.



DÉCEMBRE

Symposium médical

### Décembre

#### Symposium de l'hôpital Vivalia de Marche

Médecins généralistes et spécialistes de l'hôpital Vivalia de Marche se sont rencontrés à l'occasion d'un symposium médical.



# BILANS D'ACTIVITÉS





# BILANS D'ACTIVITÉS

## 3.1 Bien-être du patient / résident

### De Sainte-Ode à Amberloup, une nouvelle maison de repos pour nos résidents

Le 1<sup>er</sup> mars 2023, nos résidents et les membres du personnel quittaient l'ancienne Seniorie de Sainte-Ode pour s'installer dans le "Domaine de l'Ambra" à Amberloup.

Cette nouvelle MR/MRS flambant neuve représente un investissement de 17 millions d'euros dont 6,5 millions subventionnés par le Plan "Papy-boom" de la Région wallonne.

Le "Domaine de l'Ambra", ce sont 90 lits dont 28 en Maison de Repos et de Soins (MRS) et 13 pour des séjours de courte durée. Il s'étend sur 8.000 m<sup>2</sup> répartis sur quatre niveaux, offrant le maximum de confort aux résidents et des conditions de travail améliorées pour le personnel, favorisant le bien-être de tous.

Chaque étage abrite 30 lits répartis dans deux ailes, avec des espaces dédiés aux soins, à la kinésithérapie et aux activités. La structure est organisée en différents pôles suivant une approche innovante basée sur le modèle TUBBE qui favorise la participation active des résidents dans leur quotidien et encourage le développement de liens sociaux entre le personnel, les résidents, leur famille et le voisinage.



Julie François  
Directrice du Domaine  
de l'Ambra

#### Interview Julie François - Directrice - Le Domaine de l'Ambra

Julie François, vous êtes la Directrice du Domaine de l'Ambra, vous avez vécu un changement majeur avec ce déménagement...

*Nous bénéficions aujourd'hui d'améliorations en termes d'équipements, de modernisation des infrastructures et d'espace disponible.*

*Les résidents disposent actuellement de chambres très confortables et équipées de leur propre salle de bain, télévision et fauteuil, ce qui les incite à profiter davantage de leur espace privé. De nombreux espaces communs, tels que des salons, des coins lecture et des salles d'activités, sont répartis sur les différents étages, ce qui partage les résidents entre ces différents lieux de vie.*

*Bien que ces changements aient nécessité un temps d'adaptation et d'organisation pour le personnel, nous avons désormais tous trouvé nos marques dans ce nouvel environnement.*

#### Quelles sont les activités mises en place suite au déménagement?

*L'année 2023 a été jalonnée par de nombreuses activités principalement en collaboration avec la maison des jeunes du CRAB à Lavacherie, dans le cadre d'échanges intergénérationnels (des stages organisés à la maison de repos aux vacances scolaires, des excursions ou encore un voyage de quelques jours à la mer). Un barbecue des familles a également été organisé en septembre ainsi qu'un premier marché de Noël début décembre.*

*Toutes ces actions ont rencontré un franc succès auprès de notre personnel, de nos résidents et de leurs familles. Nous avons hâte de réitérer l'expérience et plus encore.*



Olivier BINET  
Directeur du Pôle  
Extra-Hospitalier

#### Interview Olivier Binet - Directeur en charge du Pôle Extra-Hospitalier

Olivier Binet, vous êtes Directeur du Pôle Extra-Hospitalier. Avec l'ouverture du Domaine de l'Ambra, désormais, toutes les MR/MRS de Vivalia sont aux normes.

*Nos 4 maisons de repos sont vraiment aux normes et au top au niveau du standard avec des chambres privées, des chambres doubles avec toutes les commodités qu'il faut, mais il y a surtout aussi, dans chacune des maisons de repos, des espaces qui ont été spécialement prévus pour pouvoir intégrer les groupes venant de l'extérieur comme les groupes des 4x20, c'est l'intergénérationnel.*

*Chacune de nos maisons de repos comprend aussi un plateau de réhabilitation des résidents renforçant ainsi l'excellente concrétisation du travail de nos paramédicaux. Des résidents arrivent chez nous et pourront ensuite rentrer à leur domicile parce qu'ils vont beaucoup mieux, ils ont retrouvé leur mobilité, ils sont mieux alimentés, ils bénéficient d'un traitement réadapté. Ils sont donc révalidés dans nos maisons de repos et peuvent rentrer chez eux.*

**La stratégie de Vivalia dans le secteur de la prise en charge de la personne âgée (PCPA), c'est très clairement d'avoir une infrastructure qui est aux normes.**

*Oui, comme le recommande la Région wallonne, être aux normes au niveau de l'architecture, mais surtout de pouvoir disposer de différentes approches de soins à l'intérieur d'une maison de repos, c'est-à-dire de pouvoir accueillir des patients désorientés dans une aile qui est complètement pensée pour eux, c'est de pouvoir disposer de lits de court séjour qui sont vraiment l'intersection entre le monde hospitalier et le retour à domicile, c'est de pouvoir, comme au niveau de la Résidence des Oliviers à Virton et la Bouvière de*

*Vielsalm, de disposer d'un centre d'accueil de jour que nous allons probablement développer dans les autres sites pour aussi préparer l'entrée en maison de repos.*

Après l'ouverture de l'Ambra en 2023, vous travaillez sur l'intégration d'autres structures au sein de Vivalia.

*Quand on a créé le Domaine de l'Ambra à Amberloup et la Résidence des Oliviers à Virton, nous avons intégré dans les plans la possibilité d'augmenter le nombre de lits et donc d'avoir un dispositif similaire à ce qui se présente au niveau de Chanly et au niveau de Vielsalm.*

**Et ces lits complémentaires viendront des maisons de repos de Florenville qui seront intégrées?**

*Tout à fait, on va intégrer 160 lits venant de Florenville. On parle ici d'une intégration complète. L'objectif est multiple: diversifier les approches, augmenter le nombre de lits aussi bien au Domaine de l'Ambra qu'à Florenville, pour avoir une taille qui nous permet de pouvoir développer des projets de soins bien particuliers et d'avoir une équipe soignante en nombre et en qualité qui est adéquate.*

*La force du groupe Vivalia, c'est d'avoir une cellule RH, une cellule comptable, une cellule achat qui nous permettent de pouvoir intégrer un nombre de lits et un nombre de maisons de repos supplémentaires et complémentaires que pour pouvoir optimiser l'ensemble des forces de Vivalia au niveau de la province de Luxembourg.*

*Nous restons bien entendu ouverts si d'autres maisons de repos veulent intégrer le groupe Vivalia, elles le pourront moyennant bien entendu l'accord de notre Conseil d'administration.*





Frédéric Gabriel  
Directeur de la  
restauration

## Une nouvelle cuisine centrale à Bertrix

Le 1<sup>er</sup> octobre 2023, les premiers plats sortaient de la nouvelle cuisine centrale de Vivalia, située à l'hôpital de Bertrix.

Vivalia a significativement investi dans de nouvelles installations, 6 millions d'euros au total dont 4,5 millions dans les infrastructures - en ce compris la rénovation du restaurant de l'hôpital Vivalia de Bertrix - et 1,6 millions dans des équipements spécifiques. Parmi ceux-ci, un tunnel de braisage unique en Belgique dans le domaine des cuisines de collectivité, un cuiseur de féculents, une operculeuse liquide, une thermoformeuse, une thermoscelleuse et une cellule de cuisson de grande capacité.



Vivalia traduit ainsi sa volonté d'améliorer constamment son offre en matière d'alimentation encore renforcée par un changement de direction au niveau de la gestion.



### Interview Frédéric Gabriel, Directeur de la restauration

Frédéric Gabriel, vous êtes Directeur de la restauration de Vivalia, ce département est en pleine métamorphose.

À mon arrivée en 2023, l'objectif fixé était effectivement de faire évoluer en nombre et en qualité l'offre de services alimentaires pour l'ensemble de nos consommateurs: patients, résidents, visiteurs externes et nos équipes. Dans le même temps, nous avons travaillé sur l'évolution des compétences de nos équipes en tenant compte des spécificités de chaque site, notamment la cuisine centrale à Bertrix dont les travaux se sont achevés en 2023.

Quelles sont les évolutions majeures dans cette nouvelle cuisine centrale?

Vivalia a investi dans de nombreuses installations: un cuiseur de féculents, une operculeuse liquide, une thermoformeuse, une thermoscelleuse et une cellule de cuisson de grande capacité. Mais je soulignerai cette première en Belgique dans le domaine des cuisines de collectivité: nous disposons aujourd'hui d'un tunnel de braisage qui permet d'apporter du goût et de la couleur aux viandes sans apport d'arômes. C'est une vraie plus-value, par exemple pour nos patients en régime sans sel.

Ce tunnel de braisage nous permet d'avoir une maîtrise totale des paramètres de cuisson, nous ne devons plus dorénavant dorer les pièces de viande comme auparavant dans une sauteuse avec de l'huile de colza.



Bertrand LESPAGNARD  
Directeur du Pôle  
Support/Opérations

Le département de la restauration ne manque pas d'objectifs et d'envies!

Je soulignerai 3 objectifs majeurs en interne: informatiser un maximum notre structure afin de mieux gérer toutes les données liées aux achats, aux fournisseurs, à la production, à la logistique et à la comptabilité notamment. Ensuite, en étroite collaboration avec les services diététiques et les soins infirmiers, mettre en production un programme de commande de repas et permettre une extension de la carte fixe et du choix positif pour tous les patients. Et pour terminer; nous devons faire évoluer l'organisation de la cuisine centrale de Bertrix pour lui permettre d'atteindre la production de 5.000 repas par jour



### Interview Bertrand Lespagnard - Directeur du Pôle Support/Opérations

Bertrand Lespagnard, vous êtes Directeur du Pôle Support/Opérations, la nouvelle cuisine centrale de Vivalia est entrée dans une autre dimension!

La première volonté, c'était de pouvoir fournir les repas à l'ensemble de nos hôpitaux, maisons de repos, crèches et autres sites. Jusqu'à présent, même avec la capacité de l'unité centrale de production, nous ne pouvions le faire. Ainsi, à l'hôpital d'Arlon et dans une partie de Virton, nous sous-traitons à une entreprise commerciale. Donc la volonté, c'était d'assurer l'ensemble de la production nécessaire pour Vivalia.

Mais quand on a fait les travaux de la nouvelle cuisine centrale, nous avons ouvert les portes à d'autres possibilités. Nous sommes donc en capacité aujourd'hui de pouvoir fournir des repas à des partenaires - qui sont peut-être nos actionnaires - tels que les communes pour leurs écoles, pour leurs crèches, peut-être pour les maisons de repos des

CPAS. Grâce à notre outil, nous proposons des prestations alimentaires qui répondent à une série de mesures qui sont de plus en plus difficiles à maîtriser, notamment pour des petites entités.

On répond donc clairement à un besoin au niveau des collectivités qui ne peuvent plus produire en interne.

Nous sommes de plus en plus interrogés par certaines communes ou des CPAS qui demandent si et comment nous pouvons les aider. Aujourd'hui, nous sommes en capacité de le faire, nous sommes prêts à nous mettre à disposition de ces collectivités-là.

Nous avons augmenté la capacité de production tout en maintenant les normes les plus strictes en termes d'alimentation. Nous faisons également en sorte que l'alimentation produite soit d'une part la plus locale possible, mais aussi la plus gustative possible et la plus agréable à manger pour nos résidents, nos patients, des écoliers, des bébés.

Vivalia gère un parcours global de vie alimentaire avec des exigences de qualité, d'hygiène...

Oui, dans notre propre activité de Vivalia, on fournit des repas de nos crèches jusqu'à nos maisons de repos. Le spectre est donc le plus large possible. Quand on maîtrise de la crèche à la maison de repos, ça veut dire que tout ce qu'il y a à l'intérieur, on peut le maîtriser.

C'est donc un gage de qualité parce que nous rencontrons nos propres besoins avec une certaine satisfaction. Elle doit encore s'améliorer, mais effectivement, on peut maintenant répondre à la demande de celles et ceux qui nous en feraient part.

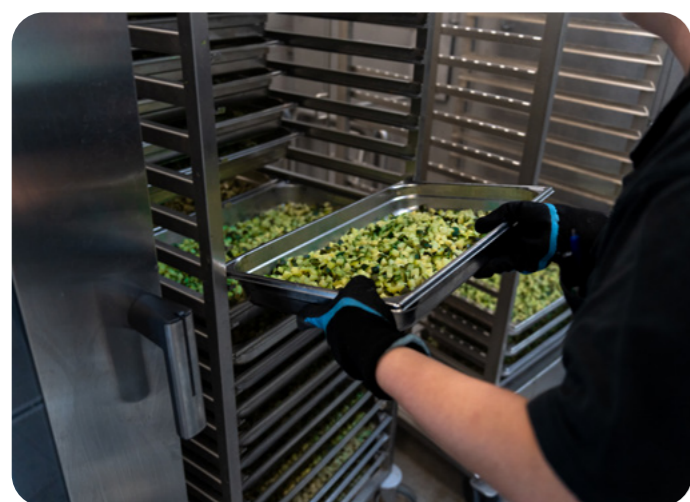




### Alimentation et nutrition clinique thérapeutique dans la prise en charge globale du patient hospitalisé

La gestion nutritionnelle est une composante très importante dans le traitement global du patient car "Nourrir, c'est soigner". C'est dans cette optique que les départements de diététique et de restauration poursuivent leurs efforts dans la mise en place des recommandations de la Société Française de Nutrition Clinique et Métabolisme (SFNCM) concernant les régimes alimentaires standards et thérapeutiques pour les adultes dans les établissements de santé.

Cette initiative vise à apporter des changements significatifs dans l'offre alimentaire, en offrant une plus grande variété de plats et en réduisant les restrictions imposées aux patients. Des initiatives telles que le "jeudi de la frite en gériatrie" et la délocalisation des repas au restaurant du personnel pour les patients en phase de rééducation ont été mises en œuvre localement par des équipes multidisciplinaires afin de favoriser la prise alimentaire, la satisfaction et l'autonomie des patients, les rendant ainsi acteurs de leur propre alimentation.



### Ouverture du Centre de Prise en Charge des Violences Sexuelles (CPVS) - Luxembourg

En novembre 2023, le Centre de Prise en Charge des Violences Sexuelles (CPVS) a été inauguré au sein de l'hôpital Vivalia d'Arlon.



Cette initiative représente une avancée significative dans la prise en charge des victimes de violences sexuelles dans notre région, en offrant une infrastructure dédiée à l'aide et aux soins adaptés à ces personnes vulnérables.

La mise en place du CPVS est le fruit d'une collaboration étroite entre plusieurs acteurs, notamment l'intercommunale Vivalia, les six zones de police du Luxembourg, le Parquet de l'arrondissement judiciaire du Luxembourg et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

Il s'agit du dixième centre de ce type ouvert en Belgique, offrant en un seul lieu une prise en charge médicale et médico-légale, ainsi qu'un soutien psychologique et un suivi. De plus, les victimes ont la possibilité de déposer plainte sur place, si elles le souhaitent.

Le CPVS dispose des installations nécessaires pour assurer une prise en charge de qualité, comprenant une salle d'accueil, des salles de consultation équipées, une salle de bain, une salle de conservation des prélèvements, un bureau de consultation pour le psychologue, une salle sécurisée pour les auditions, un secrétariat, une zone de détente et une cuisine.

Ce projet a été le fruit d'un effort de longue haleine, impliquant de nombreuses personnes au sein de Vivalia.



### HAD: l'hospitalisation à domicile

En 2023, l'hospitalisation à domicile (HAD) a été officiellement reconnue sur le plan légal et financier.

Vivalia prévoit d'organiser l'HAD en fonction d'une liste de médicaments spécifiques, notamment en antibiothérapie. Cette initiative s'inscrit dans une collaboration étroite avec nos services médicaux et infirmiers, ainsi qu'avec Luxinfi, centre de coordination de soins de première ligne.

Ce projet étant actuellement toujours en cours, une nouvelle plateforme est en train d'être mise en place afin de faciliter les échanges de données entre les patients, les prestataires de soins hospitaliers et les médecins généralistes, dans le but d'assurer une prise en charge coordonnée et efficace.

Cette offre de soins améliorera le confort et la sécurité des patients, notamment grâce à la disponibilité d'outils connectés pour un suivi optimal. L'objectif de Vivalia est de mettre en place ce nouveau modèle de prise en charge dans les meilleurs délais, en tirant parti des meilleures pratiques identifiées lors de ses échanges avec d'autres établissements hospitaliers.




Caroline Vidick  
Coordinatrice HOST

## HOST (Hospital Outbreak Support Team) – Nouvelle structure

Une nouvelle structure de santé active sur l'ensemble de la province de Luxembourg a vu le jour en 2023 au sein de Vivalia. Hospital Outbreak Support Team (HOST), c'est son nom, est installée à Arlon, dans l'hôpital désigné coordinateur.

Ce projet pilote du SPF Santé publique – l'un des 24 existants en Belgique dont 8 en Wallonie – a pour objectif de renforcer les équipes de prévention et de contrôle des infections (PCI) ainsi que la gestion des antimicrobiens (AMS) dans les hôpitaux et les établissements de première ligne.

Une équipe multidisciplinaire dotée d'une expertise en gestion des risques infectieux et épidémiques a été mise en place. Caroline Vidick en est la coordinatrice.

 Caroline Vidick, vous êtes la coordinatrice de cette nouvelle structure, pourquoi la création de HOST et quels en sont les buts ?

La lutte contre la pandémie Covid-19 a mis en lumière la nécessité de consolider les liens existants entre les hôpitaux, les collectivités résidentielles, et les acteurs de première ligne.

L'équipe HOST vise donc à renforcer la prévention et le contrôle des infections (PCI) ainsi que la bonne gestion des agents anti-infectieux (AMI). Ce projet pilote a pour objectif de favoriser le développement dans ces domaines, notamment :

1. En favorisant une collaboration inter-hospitalière et en permettant la mutualisation des activités et des ressources, afin d'optimiser leur utilisation à un niveau supra-institutionnel.

2. En adoptant une approche transversale et transmurale construite en concertation avec les autorités sanitaires compétentes, afin de mettre l'expertise hospitalière à disposition des collectivités résidentielles et des autres acteurs de la première ligne de soins de santé.

À court terme, les projets pilotes visent à mettre en place :

- Une coordination entre les hôpitaux impliqués, établie à travers des protocoles de collaboration.
- Une équipe pluridisciplinaire disponible tant pour les hôpitaux que pour d'autres structures de soins résidentielles.
- Des programmes de formation continue pour le personnel.
- Des outils de communication tels qu'un site web dédié, un numéro d'appel spécifique, des campagnes de sensibilisation, etc.
- La documentation des activités réalisées dans le cadre des projets pilotes.

Qui compose l'équipe HOST et quels sont les partenariats développés ?

Il y a plusieurs membres clés, notamment un médecin microbiologiste hygiéniste, des infirmières hygiénistes et des pharmaciennes hospitalières. Toutes ces personnes dirigent les différents projets mis en œuvre et collaborent étroitement avec les équipes opérationnelles d'hygiène hospitalière des sites hospitaliers de Vivalia.

Les actions de Host s'adressent tant aux hôpitaux du réseau Vivalia qu'aux maisons de repos et de soins en convention avec Vivalia mais également auprès de toutes les structures résidentielles de la Province de Luxembourg. En raison du vaste champ d'action, des contacts réguliers sont établis avec le SPF Santé Publique, ainsi qu'avec Ostalux et l'AVIQ pour la Province.



À une échelle plus large, la cellule Host collabore sur des projets inter-HOST, regroupant l'expertise de plusieurs équipes HOST de différents réseaux. Par exemple, il y a actuellement un projet avec cinq équipes HOST afin de produire une base de travail à destination du Conseil Supérieur de la Santé, en vue d'établir des recommandations futures sur la prise en charge des germes multirésistants en maisons de repos et de soins.

La cellule Host d'Arlon échange régulièrement avec toutes les équipes HOST de Belgique, lors de réunions «Inter-HOST», qui se tiennent plusieurs fois par an.

## Drug Log, pour la préparation des chimiothérapies

La pharmacie de l'hôpital Vivalia d'Arlon a acquis, en 2023, un nouvel appareil "Drug-Log" dans le contexte de la publication de l'Arrêté Royal de septembre 2020 sur la pharmacie hospitalière.

Cet équipement, utilisé dans le domaine des préparations de chimiothérapies, utilise la technologie de spectrométrie UV visible pour vérifier, à l'aide d'un échantillon prélevé, que



la poche de chimiothérapie contient le bon produit avec le dosage approprié. Cette étape est cruciale pour garantir la qualité de la préparation destinée au patient.

Au-delà de cet aspect qualitatif pour le patient, l'utilisation de cet appareil vise également à rassurer le personnel infirmier chargé de l'administration du produit au patient. L'adoption de ce type d'équipement, déjà en usage au CHI-REC à Delta, démontre l'engagement de VIVALIA dans l'investissement technologique pour assurer la qualité et la sécurité des soins, tant pour les patients que pour le personnel médical.

## Un site internet tout neuf pour nos patients et les médecins généralistes !

En 2023, le service Communication a revu l'identité numérique de ses sites web. Les outils numériques de Vivalia ont adopté un nouveau design et une nouvelle ergonomie ! Plus simples, plus efficaces, plus intuitifs, le site internet de Vivalia propose ainsi une expérience utilisateur plus facile.

Fruit d'un travail d'analyse visant à déterminer les besoins du public, Vivalia.be facilite de cette façon l'accès et la recherche d'informations pour nos patients, nos visiteurs et les professionnels de santé.

Cette démarche était accompagnée par le lancement d'un nouveau site internet, dédié uniquement aux médecins généralistes. Un outil qui a été présenté à un comité de médecins généralistes de la province, en collaboration avec Santé Ardenne, et réalisé afin de répondre à leurs besoins en informations.

## 3.2 Bien-être du personnel

### Le plan bien-être

Vivalia a fait du bien-être de ses équipes une priorité. Une politique ambitieuse en la matière a donc été développée dans une démarche participative et inclusive, en concertation avec les organisations syndicales. Le développement de cette politique de bien-être au travail a été mené en deux temps au cours de l'année 2023. Premièrement, une enquête SONAR a été effectuée au sein du personnel pour établir quelles sont ses priorités, ses attentes. Les résultats de cette enquête ont alimenté les réflexions de plusieurs groupes de travail qui ont formulé des propositions ambitieuses rassemblées dans le Plan bien-être et qui se concrétisent progressivement.

#### L'enquête SONAR

En mars 2023, Vivalia a mandaté le Service externe Mensura afin de sonder son personnel par le biais d'un questionnaire en ligne (enquête SONAR) en matière de bien-être au travail.

Au total, 1.125 travailleurs, soit 30% des collaborateurs, ont répondu à une série de questions portant sur les indicateurs de bien-être des travailleurs de Vivalia (comme la motivation et le stress au travail), les facteurs de risque pouvant interférer avec le bien-être au travail mais aussi les dimensions qui participent véritablement au bien-être des travailleurs.

En novembre 2023, les résultats de cette enquête ont été communiqués au personnel. Parmi les points positifs, citons la motivation du personnel, la sécurité d'emploi, la fidélité et l'amour de son travail, la diversité des tâches ou encore la richesse des contacts avec les patients ou des collaborateurs externes à l'institution. Parmi les pistes à améliorer, citons la politique et la culture de notre institution ou encore la transmission d'informations générales.



#### Les axes du plan bien-être

Les résultats de SONAR ont constitué l'un des points d'appui des réflexions menées dans des groupes de travail mis en place avec, pour objectif, d'élaborer le Plan bien-être au Travail de Vivalia.

Le 19 janvier 2023, un protocole d'accord a été signé entre les représentants de l'autorité et des travailleurs sur le principe général d'utilisation des moyens du Fonds Blouses Blanches au Plan bien-être, comme l'autorisait une circulaire de la Direction générale Soins de santé.

5 axes stratégiques ont été déterminés, chacun faisant l'objet de réflexions menées dans des groupes qui ont travaillé de manière collaborative :

- **Axe n°1** : «Je prends soin de mon personnel»
- **Axe n°2** : «Alléger les lourdeurs du travail»
- **Axe n°3** : «Les équipements»
- **Axe n°4** : «Cultiver le collectif»
- **Axe n°5** : «Les agents collaborateurs de leur bien-être»

La cohérence des actions proposées et leur validation était assurée par un Comité de pilotage rassemblant la Direction générale, la Direction des ressources humaines, la Direction financière, ainsi que trois représentants. La Direction du SIPP en a assuré la coordination, le suivi et le secrétariat.

Le Plan bien-être a produit 63 propositions qui ont été validées par le Comité de pilotage au terme d'une démarche volontariste et participative. Au total, les actions retenues représentent un investissement de 2,1 millions d'euros en faveur du personnel.

Parmi les mesures qui se concrétisent progressivement, citons le programme d'assistance au personnel (visant à offrir une écoute, des informations et des conseils pratiques en cas de souci personnel, professionnel voire familial), l'aménagement d'espaces bien-être équipés d'un fauteuil ergonomique, les Jeudis du bien-être (ateliers thématiques organisés tous les mois). Au niveau ergonomique, on peut retenir également l'acquisition de chariots motorisés pour les cuisines ou l'assistance électrique pour les brancards afin de diminuer la pénibilité du travail. La mise à disposition de planches de transfert et de verticalisateurs est de nature à limiter les contraintes lors de la prise en charge des patients. La mise à disposition de chaussures de travail ergonomiques permettra de diminuer les accidents de travail par glissade.

D'autres initiatives validées par le Comité de pilotage ont permis de former les cadres à un management favorisant le bien-être des travailleurs ou encore les travailleurs eux-mêmes afin qu'ils puissent offrir des moments de détente à leurs collègues.

Les actions déployées à travers ce plan participent à l'amélioration des facteurs d'attractivité clés, faisant de Vivalia un lieu où il fait bon travailler.

#### La gestion des risques professionnels

Un cahier des charges été publié en vue du renouvellement du Service externe dont le contrat venait à échéance. C'est Mensura qui a été désigné pour assurer entre autres les examens de surveillance de la santé par les médecins du travail.

Un effort particulier a été fait en vue d'assurer un meilleur suivi des visites annuelles des lieux de travail. Les différentes situations dangereuses détectées lors de celles-ci font l'objet d'une identification et d'un suivi spécifique.

Une campagne de mise à jour des analyses des risques liés à la manutention, à l'incendie et aux radiations ionisantes a débuté en 2023 et se poursuivra en 2024.

Il a été fait appel au Service interne pour toute une série de problématiques telles que l'aménagement ergonomique des postes de travail des urgences et de la pharmacie de l'hôpital de Marche, la participation proactive aux réunions de chantier comme pour la construction de la nouvelle véranda de l'hôpital de Libramont ou la nouvelle salle de coronarographie de l'hôpital d'Arlon.

Les formations s'inscrivent également dans la réduction des risques comme la formation à la levée de doute de tout le personnel de la maison de repos du Domaine de l'Ambra.

#### Les nouveaux projets du département des ressources humaines

##### L'implémentation de l'IFIC au sein de Vivalia

En 2023, Vivalia a franchi une étape cruciale dans la mise en place du modèle salarial IFIC, marquant ainsi l'aboutissement d'un processus entamé l'année précédente. Cette année a été marquée par la finalisation de plusieurs étapes clés.

Dans un premier temps, chaque employé, qu'il travaille dans le secteur hospitalier ou dans les maisons de repos, s'est vu attribuer une fonction parmi les 300 possibilités disponibles, déterminant ainsi son niveau de rémunéra-

tion. Il convient de noter que plusieurs fonctions spécifiques à Vivalia ont été créées pour répondre aux besoins particuliers de notre institution.

Par la suite, chaque employé a eu l'opportunité de prendre une décision quant à son adhésion individuelle au modèle IFIC, en se basant sur une proposition de simulation salariale personnalisée correspondant à sa fonction.

Pour ceux ayant choisi d'adhérer à l'IFIC, les calculs de rémunérations ont été adaptés et une régularisation des rémunérations depuis 2021 a été effectuée, totalisant un paiement de plus de 4 millions d'euros en arriérés.

Les employés ayant contesté leur attribution de fonction ont eu la possibilité de déposer un recours interne, suivi, le cas échéant, d'une seconde option de recours externe en l'absence d'accord.

Le changement de paradigme salarial axé sur les compétences et l'expérience, plutôt que sur le diplôme, a également entraîné des ajustements au niveau des conditions de recrutement, une exemption notamment pour les métiers du soin, tels que les infirmières et les paramédicaux, où la possession d'un diplôme reste une exigence légale.

Dans le secteur extrahospitalier, l'implémentation du modèle IFIC s'est concentrée sur certaines fonctions soignantes et paramédicales, conformément au cadre établi par la Région wallonne, autorité de nos maisons de repos.

Aujourd'hui, le modèle IFIC continue d'évoluer avec des adaptations en cours, incluant la création de nouvelles fonctions et des améliorations pour certains métiers, afin de rester aligné sur les évolutions des besoins au sein de Vivalia.

### La mise en route de StaffPlanner pour une planification du personnel simplifiée

2023 a vu l'achèvement du déploiement de StaffPlanner au sein des services hospitaliers de Vivalia. Ce processus avait débuté en 2019, piloté par une cellule spécifique au sein de nos ressources humaines.

StaffPlanner est un logiciel automatisant et centralisant de nombreuses tâches liées à la planification du personnel. Il permet de planifier les horaires des employés, de suivre les disponibilités, de gérer les congés, etc.

L'ensemble des services intégrés dans Staffplanner sont soumis aux mêmes règles, statut et règlement de travail de Vivalia.

Les services psychologiques de Libramont et d'Arlon n'ont pas encore intégré StaffPlanner pour des raisons organisationnelles. Quant aux maisons de repos, nous étudions leur intégration à moyen terme.

À noter également qu'en 2023, les médecins assistants MACCS ont été implémentés sous un tout nouveau modèle de calcul pour la gestion horaire et la collecte de leurs pointages qui reprend notamment la comptabilisation des heures d'opting-out (soit au-delà de 48h/sem).

### Une communication plus accessible en ligne

#### Un nouvel intranet pour une communication interne accessible

En 2023, Vivalia a mis l'accent sur le renouvellement de ses sites web. Au même titre que le site Vivalia.be dédié aux patients et aux visiteurs, MyVivalia.be a fait peau neuve avec un nouveau design, offrant une navigation plus simple et

intuitive. Cet outil centralise toutes les informations pertinentes pour nos collaborateurs, qu'il s'agisse des messages internes et corporate, des procédures ou des infos des départements (dont les avantages en tant que personnel de Vivalia).

### Une collaboration continue avec la première ligne au niveau infirmier

En 2023, le travail collaboratif et continu s'est poursuivi entre les acteurs infirmiers de la 1<sup>ère</sup> ligne (Luxinfos) et les infirmiers hospitaliers et ce, via 2 groupes de travail consacrés aux pratiques infirmières pour le premier et au partage de formations pour le second.

#### Pratiques infirmières

L'objectif 1<sup>er</sup> est de pouvoir harmoniser les pratiques infirmières hospitalières et extrahospitalières par le biais de procédures de soins communes et par le biais de formations communes.

Plusieurs projets ont été travaillés ou étaient en cours de traitement en 2023 :

Finalisés

- **Procédure pharmacie**: partage en interne et en externe d'un document édité par la fédération des pharmaciens belges répertoriant pour chaque molécule la manière dont elle peut être administrée (écrasée, diluée, ...)
- **Retrait de diffuseur de chimiothérapie**: proposition d'un kit de retrait de diffuseur unique pour tous les sites de Vivalia contenant l'intégralité du matériel nécessaire au soin à réaliser à domicile



En cours

- **Alimentation entérale**: réalisation par le groupe de fiches techniques et de FAQ en attente de validation par le corps
- **Gestion de la douleur**: diffusion en intra et en extra des flash algos et création d'un FAQ en vue d'une diffusion en interne et en externe après validation médicale
- **Anticipation des soins post-opératoires**: utilisation d'une grille en pré-hospitalisation permettant de détecter les patients pour lesquels des soins doivent être anticipés

#### Groupe de travail «Partage de formations»

En premier lieu, Vivalia a ouvert ses formations aux intervenants du domicile en leur donnant accès à un nombre identifié de places. L'objectif est double: harmoniser nos pratiques et permettre aux professionnels d'apprendre à se connaître dans un contexte différent.

Le groupe s'est également engagé dans l'organisation annuelle d'un colloque, financé et orchestré conjointement. Le thème retenu en 2023 portait le titre suivant: «La dénutrition en question, comment y faire face». Le service diététique a également participé à l'élaboration du programme sur cette thématique nutritionnelle multidisciplinaire et animé des ateliers pratico-pratiques afin de sensibiliser les soignants à l'importance de la prise en charge, de la dénutrition en institutions de soins et à domicile: préparations culinaires enrichies, connaissance et bonne utilisation des suppléments nutritionnels oraux etc.

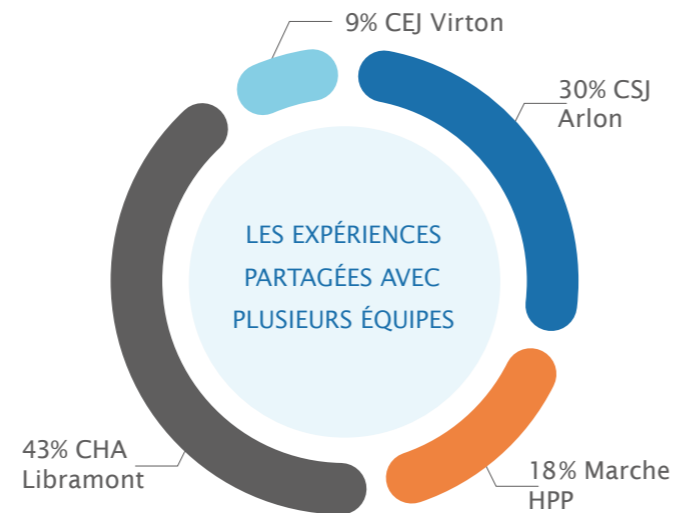
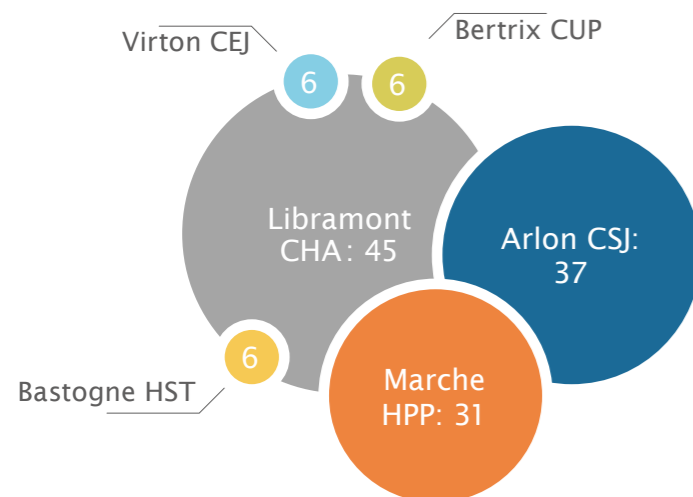
## Les psychologues du travail dans le département des soins infirmiers

Pour rappel, le déploiement du projet de soutien au personnel soignant et d'accompagnement du personnel au sein des départements infirmiers et en collaboration étroite avec le SIPP, a démarré en 2022.

En 2023, cette démarche innovante d'aide personnelle et professionnelle et ce travail de prévention ont pu venir en soutien de plusieurs services des différents sites hospitaliers, via 3 axes de travail principaux: les rencontres individuelles, les rencontres collectives et les projets en soutien des équipes.

**Le bénéfice de l'intervention individuelle se retrouve à divers niveaux:**

- Propositions de pistes de réflexion et de conseils sur mesure, partant de la situation-problème
- L'intervention individuelle est donc orientée « temps d'écoute approfondie et pistes de solutions »



**Les expériences partagées avec plusieurs équipes soignantes de différents sites hospitaliers ont apporté:**

- Un aspect rassurant pour l'équipe qui peut échanger dans un cadre sécurisant, le type d'animation/workshop étant choisi en fonction des situations et résultats attendus
- La découverte de la mise en œuvre d'un travail collectif autour d'un thème choisi par l'équipe
- La possibilité de tisser de nouveaux liens entre collègues de travail ainsi qu'avec l'infirmier.ère en chef
- Une meilleure cohésion d'équipe

**Différents projets en soutien d'équipe ont été menés sur l'année 2023 tels que:**

- Les « petits-déjeuners 2023 » pour les infirmiers en chef permettant d'offrir des moments de ventilation émotionnelle, d'échanges et de partages aux infirmiers en chef autour de thématiques
- La poursuite des interventions, en collaboration avec le SIPP, pour les cadres, autour de thématiques telles que les émotions comme moyen de prévention, la communication du changement dans un environnement changeant et la construction d'un projet avec le jeu créatif « Chaos Fertile »

- La création du projet « parcours d'engagement », en collaboration avec le SIPP, pour l'ensemble du personnel permettant aux collaborateurs d'être accompagnés tout au long de leurs parcours au sein de VIVA-LIA, afin de soutenir et pérenniser leur engagement.

## Le management des compétences

**Un tournant majeur pour la formation permanente**

2023 est une année charnière en matière d'appropriation de la plateforme et de création de contenu dans DOKEOS. La plateforme Dokeos vise à rencontrer plusieurs objectifs:

- Évaluer en ligne, de façon interactive, l'acquisition et l'ancrage de ces compétences, en passant le cas échéant par une certification;
- Compléter si nécessaire ces formations E-learning par des ateliers pratiques;
- Mesurer les suivis des formations sous la forme de reportings personnalisés et globaux;
- ...

**5 thématiques pour débiter:**

1. Transmissions ciblées
2. ARCA
3. Hygiène des mains
4. Calculs de doses
5. Préventions des escarres

Le lancement officiel de la plateforme a eu lieu le 1<sup>er</sup> février 2024.



## La formation via la simulation

Durant ce premier semestre 2023, une vingtaine d'infirmier(ère)s SISU de nos différents services d'urgences ont eu l'occasion de pouvoir se former dans le centre de simulation de l'EPAMU à Seraing.

### Les situations se déroulaient à chaque fois en 3 phases

- 1 Déroulé du scénario via la simulation
- 2 Debriefing par l'équipe d'intervenants et par les observateurs
- 3 Debriefing par les formateurs et rappel des dernières recommandations

**La simulation permettait de s'entraîner en quasi-réalité et ce via :**

- L'utilisation du même matériel que sur le terrain (manutention, médicaments, etc.);
- La présence d'un écran géant et d'un système de diffusion sonore permettant de s'imprégner du décor;
- Le jeu d'acteur des victimes (plaies, grimaces, symptômes joués, etc.);
- La présence d'une ambulance en taille réelle dans la salle de simulation.



## Une nouvelle dynamique de recrutement

Malgré un contexte de pénurie infirmière difficile, reconnu et avéré, le département infirmier conserve une politique de recrutement particulièrement forte qui s'est encore intensifiée en 2023 avec une série d'actions spécifiques qui ont permis d'atteindre un nouveau taux record d'engagement.

### L'action «Smoothie»

Les 8 et 13 juin 2023, afin d'encourager et de soutenir les étudiants de la HERS et de l'ICA en période d'examens, le collège infirmier, en collaboration avec la cellule de recrutement, ont décidé de s'unir et de mettre en place la distribution de boissons vitaminées.



### L'action «Petit déjeuner»

Les 30 novembre et 20 décembre 2023, des représentants de Vivalia ont rencontré les étudiants des écoles HERS et ITCF autour d'un petit déjeuner.

Ces moments, supervisés par les ICANes et un responsable de la cellule recrutement, ont pour but de présenter l'institution de manière moins formelle, plus dynamique et per-

mettent de favoriser l'échange avec une présentation interactive via l'outil «Wooclap» dont le département infirmier a fait l'acquisition, en 2023.



### L'action «starter pack» étudiants en blocus

Les 21 et 22 décembre 2023, les ICANes, en collaboration avec la cellule de recrutement, ont distribué des «starter pack» afin d'encourager les étudiants en période de blocus à l'HERS. Ceux-ci contiennent notamment un weekly planner, bloc-notes, post-it, marqueur, sachet de thé, etc.



## 3.3 Développement organisationnel

### Un nouveau visage à la Direction générale aux Affaires médicales

Le 1<sup>er</sup> septembre 2023, le **Docteur Alexandre HEBERT** a pris officiellement ses fonctions de Directeur général aux Affaires médicales de Vivalia (DGAM). Il a ainsi succédé au **Docteur Pascal PIERRE** que Vivalia remercie pour son engagement et son investissement permanent.

Le changement de Direction médicale est marqué par une nouvelle approche que le Dr Hébert décline en **3 objectifs**:

#### 1. Favoriser la collaboration entre les équipes:

«D'une part par la création de liens entre les équipes des différents sites pour préparer au mieux Vivalia 2025, en transposant le modèle organisationnel dans la nouvelle infrastructure. D'autre part, en encourageant les équipes à se connaître, à travailler ensemble et à s'organiser conjointement dans l'intérêt des patients. Des exemples concrets ont été observés en 2023 comme l'organisation des gardes provinciales, déjà en place dans des domaines tels que l'urologie et l'ophtalmologie, ainsi que des projets d'organisation commune, notamment en cardiologie interventionnelle.»

#### 2. Renforcer la présence sur le terrain et le contact direct:

«J'ai pris l'initiative de rencontrer le personnel et les services dès mes premières semaines chez Vivalia.

Je mets un point d'honneur à être sur le terrain en tant que Directeur général des Affaires médicales, mais aussi comme clinicien en tant qu'urgentiste. En effet, je continue toujours d'exercer sur tous les sites disposant d'un service d'urgences



**Dr. Alexandre HEBERT**  
Directeur général aux  
Affaires médicales

(environ 3 jours par mois en moyenne).

Je porte également une très grande attention à renforcer des liens avec la première ligne (médecins généralistes et services communautaires de soins) pour développer un système de soins intégrés et collaboratifs.

Une nouvelle Direction médicale qui se veut collaborative, disponible et axée sur l'amélioration continue de la qualité des soins.»

#### 3. Instaurer des instances communes à l'échelle de Vivalia:

«L'élaboration de règlements vise à promouvoir la cohésion au sein de Vivalia et à faciliter la fluidité des équipes professionnelles.

Depuis mon arrivée au poste de DGAM, plusieurs comités ont émergé tels que le comité matériel médical commun, le comité médico-pharmaceutique commun, le comité d'éthique en cours de création, ainsi que l'élaboration en cours d'un règlement général médical.

Ces efforts visent à rapprocher les méthodes de travail et les normes de fonctionnement à l'échelle de Vivalia, impliquant pleinement les représentants des médecins via leurs conseils médicaux et les Comités Permanents de Concertation (CPC).»

#### La création d'un comité médico-pharmaceutique et d'un comité de matériel médical

Suite à la reconnaissance de Vivalia en tant que réseau locorégional, la Direction des pharmacies, soutenue par la Direction générale et la Direction générale aux Affaires médicales, a pu établir et organiser un comité médico-pharmaceutique et un comité de matériel médical Vivalia.



Cette initiative marque une étape cruciale dans la constitution du réseau Vivalia et le développement des collaborations intersites. Ces comités, réunissant des représentants de divers départements et métiers tels que les médecins, les infirmiers, la pharmacie et les achats, permettront le traitement de dossiers communs concernant à la fois les médicaments et les dispositifs médicaux. Ils contribueront ainsi à une meilleure harmonisation des produits et des procédures de travail au sein de notre réseau.

### Le recrutement de nouveaux médecins

En 2023, Vivalia a poursuivi sa campagne de recrutement visant à renforcer son effectif médical. La stratégie adoptée a mis l'accent sur l'attrait professionnel, en mettant en avant le fonctionnement et les projets de Vivalia afin de susciter l'intérêt des candidats potentiels. Une attention particulière a été accordée aux ressources médicales, avec une approche proactive pour faire connaître les opportunités d'emploi.

Cette démarche inclut des initiatives telles que des contacts avec les universités et des déjeuners organisés avec les assistants médicaux, offrant ainsi des occasions d'échange, de discussion et de fidélisation.

### Ça bouge aussi du côté des soins infirmiers

#### Le Lean Management

##### Equipes logistiques mobiles

L'année 2023 a permis d'amorcer le projet de mise en place d'une équipe mobile logistique sur chaque site (validé en 2022). Un travail de modélisation de l'équipe a été réalisé avec une définition des tâches, des missions de l'équipe mobile logistique. Ensuite, le recrutement des ETP requis a

été lancé avec opérationnalisation tout au long de l'année 2023. Une période de formation de prise de poste, d'intégration a été réalisée afin que les équipes soient opérationnelles.

La majorité des Aides Infirmières Administratives (AIA) des étages (10 sur 11) estiment que le temps dégagé par la reprise de certaines de leurs tâches par l'équipe mobile leur permet de réaliser des tâches qu'elles n'avaient pas le temps de réaliser avant (3/11) ou de faire davantage celles qu'elles ne faisaient en moindre proportion (7/11).



En conclusion: L'équipe mobile logistique permet par sa reprise de tâches aux AIA de leur libérer 30 à 60 minutes par jour. Cela leur permet de faire davantage de tâches. Deux tiers du personnel en ressent les bénéfices. Elle permet également de libérer le personnel soignant de 30 à 60 minutes par jour. Ce temps est essentiellement consacré à retrouver davantage de temps auprès du patient. Cela peut aussi permettre de faire des pauses et de terminer ses journées à l'heure.



### Les outils du Lean Management qui ont été mis en place

Plusieurs outils issus du Lean Management sont en phase de déploiement, en 2023.

#### Le Kanban

Le kanban est un système de gestion de l'approvisionnement basé sur la demande réelle.

Le matériel est rangé dans 2 bacs. Lorsque le clapet rouge est remonté, cela signifie qu'1 bac ou les 2 bacs de consommations sont vides et doivent être recommandés. Lorsque les produits sont renfloués, la tige est abaissée et le clapet remis en vert.

2023 a permis de redéfinir la mise à jour des stocks sur base des fichiers de consommation d'une année complète, d'organiser le rangement, de procéder à toute la commande du matériel nécessaire, de mettre à jour les étiquettes et de configurer les douchettes.



#### La méthode 5S

La méthodologie des 5S est un outil qui vise à améliorer l'organisation et l'efficacité du lieu de travail. La règle des 5S se compose de cinq étapes (Trier, Mettre en ordre, Briller, Standardiser et Maintenir) qui contribuent à éliminer le gaspillage et à promouvoir une culture de l'amélioration continue.



Cette méthode a été déployée dans plusieurs unités de soins et services, tout au long de l'année 2023.

#### Le tableau visuel

Plusieurs unités de soins et services ont mis en place un tableau visuel dans leur unité afin de présenter leur équipe ou de partager des informations, tels que :

- Tableau de présentation de l'équipe pluridisciplinaire de l'hôpital de jour oncologique de Libramont «les 4 saisons de l'oncologie»



- Tableaux blancs permettant de centraliser et de transmettre des informations à l'équipe, les divers plans d'action, les projets en cours, les suggestions et pistes d'amélioration, etc. au sein de la chirurgie de Bastogne, de la chirurgie 3 de Libramont, en médecine à Marche, au 2B à Arlon, etc.

## Du nouveau dans le département Projets et Qualité

### La création du Service d'Informations Hospitalières (SIH)

En juin 2023 le Service d'Informations Hospitalières (SIH) dépendant de la Direction projets & qualité a vu le jour. Il intègre les fonctions de Data Analyst, de Business Intelligence Analyst et de Datawarehouse Manager.

Ce nouveau service a pour mission la gestion des informations hospitalières et poursuit 3 axes de développement :

- La structuration de l'information médicale en lien avec la Direction médicale;
- La structuration de l'information administrative et financière;
- La structuration du reporting métier.

Dans le cadre de l'objectif de structuration de l'information médicale, le SIH développe des tableaux de bord incluant des indicateurs pertinents pour prendre des décisions de gestion des hôpitaux. Ceux-ci seront analysés trimestriellement avec le Collège des Directeurs médicaux et d'autres représentants du corps médical en fonction des thématiques abordées, afin de déterminer des plans d'actions concrets à mettre en œuvre directement sur le terrain. L'expertise des analystes de données combinée à la connaissance de terrains des médecins permettra d'avoir un impact significatif sur la vie de l'hôpital car cela permet de prendre des décisions de gestion plus ciblées, plus pragmatiques et plus rapides.

La constitution de ce service intervient dans le cadre de la validation du nouvel organigramme de Vivalia par le Conseil d'administration le 7 février 2023.

### Des projets stratégiques mis en place :

#### La Signalétique Patient Unique (SPU)

Le projet d'uniformisation et de fusion des signalétiques patients des hôpitaux de Vivalia a débuté en 2023 avec la constitution de l'équipe de projet, l'analyse de l'existant et des impacts des modifications sur les différents processus métiers de Vivalia. Ce projet a pour objectif de ne plus identifier un même patient que par un seul numéro unique dans Vivalia et que chaque patient qui se présente dans un des hôpitaux de l'intercommunale soit automatiquement reconnu dans les autres entités du groupe s'il s'y présente par la suite.

Si le projet apporte un plus indéniable à la qualité de prise en charge de nos patients, il est aussi un prérequis à de nombreux autres projets stratégiques majeurs pour Vivalia comme la fusion des laboratoires de biologie, le remplacement du Dossier Patient Informatisé (DPI) ou encore la nouvelle organisation dans l'optique de la concrétisation du plan Vivalia 2025.

#### La Gestion des lits

En partenariat avec la Direction des Soins Infirmiers (gElite)

Le projet d'uniformisation et d'informatisation de la gestion des lits de Vivalia a débuté son déploiement en 2023 avec le site de Marche. Une équipe de projet composée de responsables logistiques, de cadres infirmiers, d'un informaticien, des responsables de l'administration patients, des actuels gestionnaires de lits et d'un coordinateur de projet a conçu les processus, repensé l'organisation de terrain et développé un logiciel en interne permettant de centraliser et de fluidifier l'attribution et donc l'occupation des lits de nos hôpitaux aigus en fonction des demandes d'hospitalisation encodées par les médecins. Cela permet d'optimiser

l'utilisation des lits en fonction des profils de patients, de mieux prévoir le personnel soignant et son affectation, plus longtemps à l'avance, et d'occuper de manière plus optimale les lits ouverts.

Le projet s'inscrit dans le programme de professionnalisation et d'uniformisation des processus métier dans l'optique Vivalia 2025. En particulier, une gestion des lits plus professionnalisée permet de prendre en charge un maximum de patients dans les meilleures conditions possibles malgré les pénuries de personnel auxquelles Vivalia fait face. Le déploiement sur les sites de Libramont, Bastogne, Arlon et Virton se poursuit en 2024.



### Renforcement de la qualité des soins au sein de Vivalia

Mise en place d'un suivi de la satisfaction des patients et des familles aux soins intensifs, au bloc opératoire, en révalidation et aux soins palliatifs

Dans le cadre de l'objectif d'amélioration de la satisfaction des patients et à la demande générale des patients, de leurs

familles et des professionnels soignants, le service qualité de Vivalia a initié avec le soutien de Santhea et la participation d'autres hôpitaux membres, un projet de mesure de la satisfaction dans les services aigus des soins intensifs et du bloc opératoire, et pour les longs séjours en revalidation.

Des représentants du personnel médical et infirmier des soins intensifs, de revalidation et du bloc opératoire ont participé aux groupes de travail organisés par Santhea à l'initiative de l'équipe qualité de Vivalia, dans le but de développer et déployer des questionnaires adaptés à ces services et permettant de mesurer le taux de satisfaction des patients et de leurs familles. Jusqu'alors, la satisfaction était mesurée exclusivement dans des unités d'hospitalisation telles que la médecine, la chirurgie, la pédiatrie ou la gériatrie. Mais les blocs techniques ou encore la revalidation ne faisaient pas encore l'objet d'une étude dédiée, rendant difficile l'identification de pistes d'amélioration pour répondre aux besoins des patients. L'ensemble des hôpitaux membres de Santhea ont accueilli l'idée positivement, et c'est collectivement que la satisfaction est mesurée depuis 2023 dans ces espaces au sein de Vivalia, mais également des hôpitaux membres de Santhea. Cela permet également de se positionner par rapport aux autres hôpitaux.

De leur côté, les services de soins palliatifs de Virton et de Libramont se sont conjointement inscrits au programme spécifique de mesure de la satisfaction organisé par la Fédération Wallonne des Soins Palliatifs. Les premiers résultats seront présentés aux équipes de terrain en novembre 2024. Leur analyse et la mise en œuvre de solutions concrètes pour améliorer la satisfaction de nos patients et de leurs familles dans les services de soins palliatifs sera donc au programme de 2025 pour le département qualité.

### Renforcement de la solution de déclaration des événements indésirables (ENNOV)

Le système ENNOV permettant aux agents de déclarer tout évènement indésirable (EI) constaté sur le terrain existe depuis plusieurs années. Face à la démultiplication des outils numériques et à la nécessité d'uniformiser les processus de travail, une simplification de l'utilisation de cet outil s'avérait indispensable.

Dans un premier temps, l'intégralité du processus de traitement et de suivi des EI a été revu en collaboration avec les parties prenantes (soins infirmiers, médecins, etc.). Les processus sont à présent uniques pour l'ensemble des sites et simplifiés.

Ensuite, une information a été diffusée lors des journées d'accueil des nouveaux arrivants en parallèle d'une formation organisée à grande échelle à destination du personnel de soins, le plus enclin à déclarer des EI régulièrement. De nombreuses sessions de formation au sein-même des unités ont été assurées par la coordination qualité sur base d'exemples concrets de terrain issus des soignants eux-

mêmes afin d'ancrer la formation dans leur pratique quotidienne. En parallèle, des campagnes de sensibilisation informelles ont été menées par l'ensemble du département pour expliquer l'utilité de déclarer les EI et comment les informations récoltées sont ensuite valorisées pour améliorer les pratiques et la qualité de la prise en charge des patients.

### Les axes clés du secteur informatique

En 2023, dans le secteur informatique de Vivalia, les travaux se sont concentrés sur trois axes principaux en matière organisationnelle:

**La finalisation du redémarrage des plates-formes logicielles suite à une cyberattaque:** Les outils essentiels ont été rétablis fin 2022, mais le premier semestre 2023 est dédié à rétablir les outils locaux spécifiques. Par exemple, les plates-formes de facturation des blocs opératoires et de traçabilité des activités de gastroentérologie à Arlon.


**Le bilan et les mesures à adopter suite à ce redémarrage:** Une réorientation vers une architecture sécuritaire «Zéro Trust» est en cours, en remplacement de l'ancien paradigme. Cela implique des changements significatifs dans la culture organisationnelle. Des mesures techniques sont mises en place, comme le renforcement de la sécurité réseau et l'implantation de coffres-forts électroniques. Une réflexion sur l'adaptation de l'organisation informatique aux évolutions futures est en cours, notamment en anticipant les grands projets et les évolutions des métiers.

**La reprise des projets en suspens:** Les aménagements informatiques nécessaires pour la nouvelle maison de repos et de soins "Domaine de l'Ambra" sont terminés. Des initiatives telles que l'accès Internet étendu pour le personnel, la mise en place d'un Contact Center, et la gestion électronique des agendas et des préparations magistrales sont égale-

ment en cours. La gestion des sujets stratégiques est désormais sous la responsabilité de la Direction des Projets et de la Qualité, avec le transfert d'expertise des informaticiens.

### Un infirmier aux achats

En mars 2023, la Direction des Investissements et des Achats intégrait un renfort un peu particulier: un infirmier rejoignait en effet l'équipe.

 **Gaëlle Figuière, vous êtes Directrice des Investissements et des Achats pour Vivalia, pourquoi cette arrivée dans votre équipe?**

*Cette intégration visait à soutenir la Direction des Investissements et des Achats (DIA) dans la gestion des marchés liés au domaine infirmier, notamment en réduisant le temps consacré à la révision, la correction et la vérification des avis techniques ou des cahiers des charges techniques des utilisateurs. Nous avons besoin de quelqu'un possédant une expérience pratique sur le terrain et des compétences techniques dans le domaine du matériel infirmier et médical.*



*Ce nouveau collègue présente l'avantage de maîtriser le langage médical de par son parcours professionnel en tant qu'infirmier en chef au Bloc opératoire et dans une Maison*

*de Repos et de Soins, ce qui en fait un intermédiaire efficace entre la DIA et les utilisateurs. Il est capable de comprendre rapidement les besoins des utilisateurs et d'y répondre de manière appropriée.*



## 3.4 Développements technologiques et innovation

### Télémédecine

La télémédecine est une pratique médicale qui utilise les technologies de l'information et de la communication pour fournir des services de soins de santé à distance.

Elle vise à faciliter l'accès à des consultations spécialisées à distance, offrant ainsi une meilleure disponibilité des avis spécialisés pour les patients. À terme, Vivalia a pour objectif d'installer une "box" dans chaque service d'urgences équipée pour des consultations en visioconférence. Cela permettrait à un patient d'être examiné par un urgentiste sur place, tandis qu'un spécialiste pourrait donner son avis à distance, que ce soit un neurologue ou un psychiatre.

Cette approche permet de s'adapter aux contraintes propres à notre province et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, tout en favorisant le recours à la télémédecine pour des avis spécialisés.





## Utilisation de l'intelligence artificielle

Vivalia collabore avec un consultant expert dans le domaine de l'intelligence artificielle intégré dans les soins de santé, le Professeur Giovanni Briganti (ULiège, UMONS). L'intercommunale inclut de manière adaptée et raisonnée des solutions innovantes pour aider les soignants en allégeant leurs surcharges administratives et logistiques dans le but de retrouver du temps pour le patient.

En 2023 Vivalia a notamment testé un logiciel pour l'ensemble des sites avec imagerie. Ce logiciel permet la détection des fractures. Concrètement, il met en évidence des anomalies potentielles, et attire l'œil du médecin spécialiste sur une anomalie. Ce logiciel peut donc permettre aux soignants de gagner un temps précieux, et de fluidifier la patientèle d'un service comme les urgences. Il vient en complémentarité du diagnostic du médecin, il ne le remplace pas. Suite à cette phase test, un appel d'offres sera lancé en 2024 afin de choisir une solution pour disposer du logiciel de manière pérenne pour nos équipes.

## Digitalisation des supports

En 2023, Vivalia a lancé ou poursuivi le développement d'un grand nombre de projets rencontrant l'un des grands enjeux de l'intercommunale: l'exploitation et la digitalisation de nos processus.

### Le Dossier Patient Informatisé (DPI)

Parmi les dossiers prioritaires figure le choix d'un nouveau dossier patient informatisé. C'est un projet à travers lequel on transversalise encore un peu plus l'approche de Vivalia.

Suivant une démarche disruptive, Vivalia s'est doté de deux chefs de projet, l'un interne et l'autre externe, afin de pour-

suivre la mise en place de ce projet capital dans le suivi de la prise en charge de nos patients. Le chef de projet externe permet une approche différente avec un regard nouveau sur un projet, où un des enjeux majeurs sera d'arriver à ce que des métiers différents (médecins, soignants, pharmaciens), qui sont sur des sites parfois très différents, parviennent à recommander un choix commun d'outils.

Pour y parvenir, l'intercommunale s'est doté d'une structure de gouvernance de projet nouvelle avec, d'un côté, une équipe qui travaille sur le projet et de l'autre, un Comité stratégique qui prend ou propose aux instances décisionnelles les décisions les plus importantes. Il y a également un Comité d'accompagnement plus large qui rassemble des acteurs de l'ensemble des métiers.

L'objectif de 2023 était de relancer le projet, 2024 devant voir la publication du cahier des charges et 2025 la désignation du futur partenaire.

### La Prescription Médicale Informatisée (PMI)

Dans le cadre du plan Fédéral e-Santé, le projet de Prescription Médicale Informatisée (PMI) a été finalisé en 2023. Toutes nos unités d'hospitalisation sont désormais équipées du même logiciel de prescription informatisée des médicaments, résultat d'un processus de longue haleine impliquant plusieurs métiers de Vivalia: pharmacie, infirmier, médical, informatique et équipe projet.

Ce projet a nécessité l'harmonisation de certains processus et l'alignement des formulaires thérapeutiques de nos

différents sites. Il a également permis d'améliorer la qualité et la sécurité en intégrant des règles de prescription et d'utilisation des médicaments basées sur des recommandations scientifiques, tout en offrant une meilleure lisibilité pour le personnel soignant et la pharmacie.

Dans le cadre de ce projet, nous avons également instauré une nouvelle activité clinique au sein de nos pharmacies. Avant l'admission du patient, nous prenons contact avec ceux qui vont subir une opération afin d'établir avec eux la liste de leurs médicaments habituels. Un assistant en pharmacie encode préalablement le traitement habituel du patient, soumis ensuite à l'approbation d'un pharmacien. Cette démarche va au-delà de la simple amélioration de la qualité et du soutien apporté au médecin; il s'agit également d'une initiative d'ouverture envers les patients, qui apprécient le sentiment d'être pris en charge et considérés.

## 3.5 Responsabilité sociétale et environnementale

En 2023, Vivalia a marqué sa volonté de développer une logique de proximité avec la population et de s'inscrire davantage dans la société qui l'entoure.

Nos équipes ont fait preuve d'engagement sociétal et de solidarité en participant à des événements caritatifs comme les Relais pour la Vie à Arlon et Libramont, en affichant massivement la couleur du soutien de la lutte contre le cancer lors d'Octobre Rose ou en faisant preuve de solidarité à l'occasion de Viva for Life (RTBF).

La participation à ces événements a également permis de consolider le sentiment d'appartenance du personnel à Vivalia et renforcé l'esprit d'équipe.

## Relais pour la Vie

Chaque année, le personnel de Vivalia participe activement aux Relais pour la Vie d'Arlon, Libramont et Marche.

À Libramont, l'équipe "A l'aube de l'espoir", composée des services de l'oncologie et des soins palliatifs s'engage avec détermination chaque année pour récolter des dons. À Arlon, la Pharmacie de l'hôpital a créé une équipe pour sa première participation. Quant à Marche, le Relais pour la Vie n'a pas eu lieu en 2023, conformément à sa fréquence bisannuelle. Rendez-vous en 2024 pour y participer encore plus nombreux!

## Octobre Rose



Début octobre, une vaste campagne de sensibilisation a été lancée au sein de l'intercommunale Vivalia. Pendant quatre semaines, Vivalia s'est parée de rose de la tête au pied, des fenêtres aux portes, du mail aux fonds d'écran, en signe de soutien à la lutte contre le cancer du sein. Toutes les structures de Vivalia, des hôpitaux aux crèches en passant par les maisons de repos, ont participé à cette initiative. Que ce soit en portant du rose, en décorant avec des post-it roses, ou en prenant part aux marches organisées par Think Pink Belgium, toutes les équipes ont répondu présentes. Cette mobilisation remarquable

témoigne d'un fort soutien et d'une sensibilisation accrue pour nos cliniques du sein et leurs patients. En 2024, Vivalia souhaite continuer sur cette lancée en se mobilisant encore davantage pour soutenir la recherche et apporter de l'espoir à toutes les personnes touchées par le cancer du sein.

## Viva for Life

Pour la seconde année consécutive, le «Cube» Viva for Life de la RTBF a pris ses quartiers sur la Place des Trois Fers à Bertrix. L'objectif de cette initiative est de recueillir des dons pour soutenir financièrement les enfants vivant sous le seuil de pauvreté (1 enfant sur 4 en Fédération Wallonie-Bruxelles).

Les équipes de la Cuisine centrale de Vivalia ont donc décidé de relever à nouveau le défi de vendre des Orvaliflettes "faites maison" au profit de Viva for Life. Ces délicieuses tartiflettes au fromage d'Orval ont été proposées à la vente en interne ainsi que dans les supermarchés Delhaize de Bertrix et de Recogne, au prix de 5€/pièce, dont 2,50 € ont été reversés pour aider les enfants en situation de précarité.

En plus de cette initiative, d'autres actions ont été menées au sein de Vivalia en faveur de Viva for Life. Par exemple, Les P'tits Loups et le service de pédiatrie de Vivalia Libramont ont vendu des boîtes de pansements ornées de jolis dessins, ainsi que des décorations de Noël en macramé confectionnées par des bénévoles, des infirmières et des élèves de l'école d'Ebly pour agrémenter les sapins.

L'équipe pluridisciplinaire de l'unité pédopsychiatrique de l'hôpital Vivalia de Bertrix a organisé trois après-midis thématiques (Halloween, Saint-Nicolas et Noël), comprenant diverses animations et une vente de boissons et de

petites restaurations faites maison. De même, l'hôpital de jour de l'hôpital Vivalia de Bertrix a organisé son traditionnel marché de Noël, mettant en vente les créations des patients au profit de Viva for Life.

Au total, plus de 15.000 euros ont été récoltés en 2023 au profit de Viva for Life grâce à toutes ces différentes initiatives au sein de Vivalia.



## Environnement et mobilité

### Les projets Mobilité au sein de Vivalia

Vivalia souhaite promouvoir une mobilité plus respectueuse de l'environnement via une mobilité «douce», avec des propositions alternatives à l'autosolisme. Elle veut aussi prendre en compte l'aspect environnemental, le bien-être de ses collaborateurs, par rapport à sa responsabilité sociétale, en sa qualité d'institution de soins de santé et pérenniser toutes les actions de mobilité auprès des collaborateurs et des patients au-delà des opérations ponctuelles par le développement d'une politique mobilité «douce» au sein de ses institutions.

Notamment, par trois axes de développement :

- **Le covoiturage ou l'utilisation des transports en commun** : le but est d'encourager les collaborateurs à pratiquer le covoiturage dans le long terme avec le développement d'une politique spécifique de covoiturage au sein des institutions de Vivalia. Pour les transports en commun, Vivalia rembourse à ses agents l'intégralité des trajets. Et une collaboration a été mise en place avec Carpool.be.
- **La mobilité électrique** : installation de bornes électriques à l'hôpital d'Arlon, de Libramont et de Marche en partenariat avec ORES et acquisition, en 2016, d'un véhicule utilitaire électrique, en partenariat avec la Province de Luxembourg.
- **Le vélo** : le but est d'inciter nos collaborateurs à effectuer les déplacements domicile - lieu de travail à vélo (électrique), de manière régulière ou ponctuelle. Pour ce faire, Vivalia est entrée dans l'opération «Tous vélos-actifs» du SPW depuis avril 2016. Chaque année, les entreprises participantes sont évaluées, et Vivalia a été distinguée par un label 4 étoiles pour l'année 2023, accompagné d'un badge "Parking vélo fait-maison".



## Les récompenses obtenues

Vivalia continue d'être récompensée pour ses efforts en matière de recyclage et d'engagement environnemental. En effet, un diplôme est attribué chaque année par la start-up belge WeCircular pour notre politique de recyclage des mégots de cigarettes. En 2022, le score est encore meilleur : 160.000 mégots collectés et recyclés contre 144.000 en 2021, aux abords des hôpitaux d'Arlon et de Virton.

En 2024, cette démarche sera encore plus renforcée par l'installation de nouveaux cendriers dans le cadre d'une campagne de sensibilisation «objectif zéro mégot» pour l'ensemble des institutions hospitalières de Vivalia.

## Une énergie renouvelable

En 2023, Vivalia a continué d'investir dans les énergies renouvelables. En effet, un hôpital est, par essence, un grand consommateur en énergie, notamment au niveau du bloc opératoire ou de la dialyse. Afin de diminuer les coûts énergétiques, Vivalia a investi dans des panneaux photovoltaïques, des bornes de recharge et mis en route une cogénération sur le site de Marche. Une étude est lancée afin de déterminer les endroits les plus appropriés pour installer des panneaux photovoltaïques sur les autres sites. Ces investissements s'élèvent à plus d'un million d'euros.



A photograph of a surgical team in an operating room, overlaid with a semi-transparent yellow filter. The team is wearing white scrubs and masks, and is focused on a patient. The scene is brightly lit, typical of a surgical environment. A large, stylized blue graphic element is visible in the bottom right corner of the image.

# 4 INFORMATIONS LÉGALES ET STATUTAIRES

# 4 INFORMATIONS LÉGALES ET STATUTAIRES

## 4.1. Statuts et délégations

Vivalia, association de communes et de provinces régie par le décret du 19 juillet 2006 relatif aux intercommunales, est une personne de droit public n'ayant pas de caractère commercial et ayant adopté la forme de la société coopérative à responsabilité limitée (n° d'entreprise 0214 567 166). Son siège social est sis Chaussée de Houffalize, 1 à 6600 BASTOGNE.

En 2021, les statuts ont fait l'objet d'une mise en conformité avec les évolutions intervenues au niveau des diverses législations qui régissent sa structure, son fonctionnement et/ou ses activités. Sont ici visés: le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD), le Code des sociétés et des associations et la Loi coordonnée du 10 juillet 2008 sur les hôpitaux et les autres établissements de soins. Ces modifications ont été publiées aux annexes du Moniteur belge du 28 avril 2021.

Le Conseil d'administration a délégué au Bureau exécutif et à la Direction générale le pouvoir d'accomplir des actes et de prendre des décisions avec pouvoir de subdéléguer pour un terme de trois ans renouvelables. Ces nouvelles délégations permettent de fluidifier et d'accélérer le processus décisionnel pour une meilleure réactivité au profit du fonctionnement de l'intercommunale. Elles ont été publiées aux annexes du Moniteur belge du 6 octobre 2021.

L'Intercommunale Vivalia associe, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, les 44 communes luxembourgeoises et 3 communes namuroises (Somme-Leuze, Vresse-sur-Semois et Rochefort) ainsi que les Provinces de Luxembourg et de Namur.

## 4.2. L'Assemblée Générale

L'Assemblée générale représente l'universalité des propriétaires de parts sociales et ses décisions les engagent tous. Elle a les pouvoirs les plus étendus pour faire ou ratifier les actes qui intéressent l'association.

En 2023, Vivalia a tenu ses Assemblées générales ordinaires les 27 juin et 19 décembre et une Assemblée générale extraordinaire le 19 décembre.

## 4.3. Le Collège des Commissaires aux comptes

L'Assemblée générale ordinaire du 28 juin 2022 a désigné à la fonction de réviseur, pour une durée de trois ans (exercices sociaux 2022, 2023 et 2024), la société 3 R, LEBOUTTE and Co, Boulevard Emile de Laveleye, 203 à 4020 Liège.

## 4.4. Les organes de gestion

### Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour faire tous les actes d'administration ou de disposition qui intéressent l'association. Il a dans sa compétence tous les actes qui ne sont pas réservés expressément par la loi ou par les statuts à l'Assemblée générale.

Le nombre de membres du Conseil d'administration est fixé à vingt, dont treize administrateurs désignés sous le quota communal et sept sous le quota provincial.

Le Conseil d'administration est composé comme suit le 31 décembre 2023:

### PRESIDENCE

Yves PLANCHARD

### VICE-PRESIDENCE

Philippe BONTEMPS

### ADMINISTRATEURS

Coralie BONNET / Denis COLLARD / René COLLIN / Marianne CORNET / Elie DEBLIRE / Stephan DE MUL / Thimothé DENIS (jusqu'au 22 mars 2023) / Roland DEOM / Michel JACQUET / Dominique GILLARD / Sylvie GUILLAUME (depuis le 22 mars 2023) / Jean-Marie MEYER / Kamal MITRI / Christoph MOUZON / Brigitte PETRE / Pierre PIRARD / Sylvie THEODORE / Annick VAN DEN ENDE / Vincent WAUTHOZ

### REPRESENTENT LES ASSOCIES COMMUNAUX, MM.

Philippe BONTEMPS, Denis COLLARD, René COLLIN, Marianne CORNET, Thimothé DENIS (jusqu'au 22 mars 2023), Roland DEOM, Sylvie GUILLAUME (depuis le 22 mars 2023), Kamal MITRI, Christoph MOUZON, Pierre PIRARD, Yves PLANCHARD, Sylvie THEODORE, Annick VAN DEN ENDE et Vincent WAUTHOZ.

### REPRESENTENT LES ASSOCIES PROVINCIAUX, MM.

Coralie BONNET, Elie DEBLIRE, Stephan DE MUL, Dominique GILLARD, Michel JACQUET, Jean-Marie MEYER et Brigitte PETRE.

### Le Comité de rémunération

Le Comité de rémunération émet des recommandations à l'Assemblée générale pour chaque décision relative aux jetons de présence, aux éventuelles indemnités de fonction et à tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non, directement ou indirectement accordé aux membres des organes de gestion et du Comité d'audit. Il établit annuellement un rapport d'évaluation écrit portant sur la pertinence des rémunérations et tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non, accordés aux membres des organes de

gestion et aux fonctions de direction et émet des recommandations au Conseil d'administration.

Le Comité de rémunération était composé comme suit en 2023: Elie DEBLIRE / Denis COLLARD / Roland DEOM / Michel JACQUET / Annick VAN DEN ENDE.

### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit était composé comme suit en 2023: Roland DEOM / Michel JACQUET / Jean-Marie MEYER / Christoph MOUZON / Annick VAN DEN ENDE.

### Le Bureau exécutif

Le Bureau exécutif a été mis en place en application du Décret du 29 mars 2018 modifiant le Code de la démocratie locale et de la décentralisation en vue de renforcer la gouvernance et la transparence dans l'exécution des mandats publics au sein des structures locales et supra-locales et de leurs filiales. Depuis le 9 septembre 2021, il se réunit tous les 15 jours. Il prend des décisions dans les limites des prescriptions fixées par la législation et le Conseil d'administration. En fonction des matières spécifiques, il peut inviter les membres du COMEX ou du CODIR.

Il est composé de Coralie BONNET / Philippe BONTEMPS / Dominique GILLARD / Yves PLANCHARD / Vincent WAUTHOZ.

## 4.5. La concertation avec les corps médicaux

Dans le cadre des activités liées au core business hospitalier de Vivalia, le Conseil médical, organe représentant les médecins hospitaliers, participe au processus décisionnel conformément à la Loi coordonnée sur les hôpitaux.

La procédure d'avis demandé au Conseil médical est remplacée par une procédure de concertation directe entre le Gestionnaire et les Conseils médicaux. Cette procédure se fait au sein d'un Comité permanent de concertation, composé, d'une part, d'une délégation mandatée par le Gestionnaire et, d'autre part, d'une délégation mandatée par le Conseil médical.

19 réunions des Comités permanents de concertation se sont tenues durant l'année 2023.

En sus du respect de cette obligation inscrite dans la Loi coordonnée sur les hôpitaux, et dans l'attente de la mise en place d'un Conseil médical unique, a été instauré un Comité stratégique (COSTRAT), lieu de rencontre entre des délégations des Conseils médicaux des hôpitaux et une délégation du Gestionnaire, composée des membres du Bureau exécutif, du Directeur général, du Directeur général aux Affaires médicales et des Directeurs médicaux du site. Le COSTRAT a pour objectif de dégager un consensus global sur les points à traiter dans les Comités permanents de concertation.

En 2023, le COSTRAT s'est réuni le 9 février, le 15 mai, le 26 juin, le 9 octobre, et le 12 décembre.

## 4.6. La concertation et la négociation avec les organisations syndicales et le bien-être au travail

Au sein de Vivalia, les organisations syndicales que sont la CSC-Services publics, la CGSP et le SLFP défendent les intérêts des membres du personnel conformément à la Loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités.

A cet effet, les lieux de négociation et de concertation sont de deux ordres : les Comités de Concertation et de Négociation Syndicale (CCNS) et les Comités de Concertation Bien-Être au Travail (CCBET).

En 2023, le CCNS s'est réuni à 13 reprises et le CCBET à 9 reprises.

## 4.7. La fonction d'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, en l'occurrence Vivalia, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il l'aide à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Mme Martine FRENAY assure la fonction de Direction de l'audit interne.

## 4.8. Le Secrétaire des organes de gestion et des comités

Le Secrétaire des organes organise le bon fonctionnement ainsi que l'encadrement juridique des différents organes de l'Association intercommunale ainsi que des comités. Dans le cadre de leurs réunions, il assure, dans le respect de la législation, des règlements et statuts propres de Vivalia, le secrétariat, la bonne tenue des procès-verbaux ainsi que le suivi administratif des décisions prises. Il assure la liaison administrative et/ou fonctionnelle avec les autorités de tutelle, les différents associés et les institutions intervenant dans les secteurs des activités propres à Vivalia.

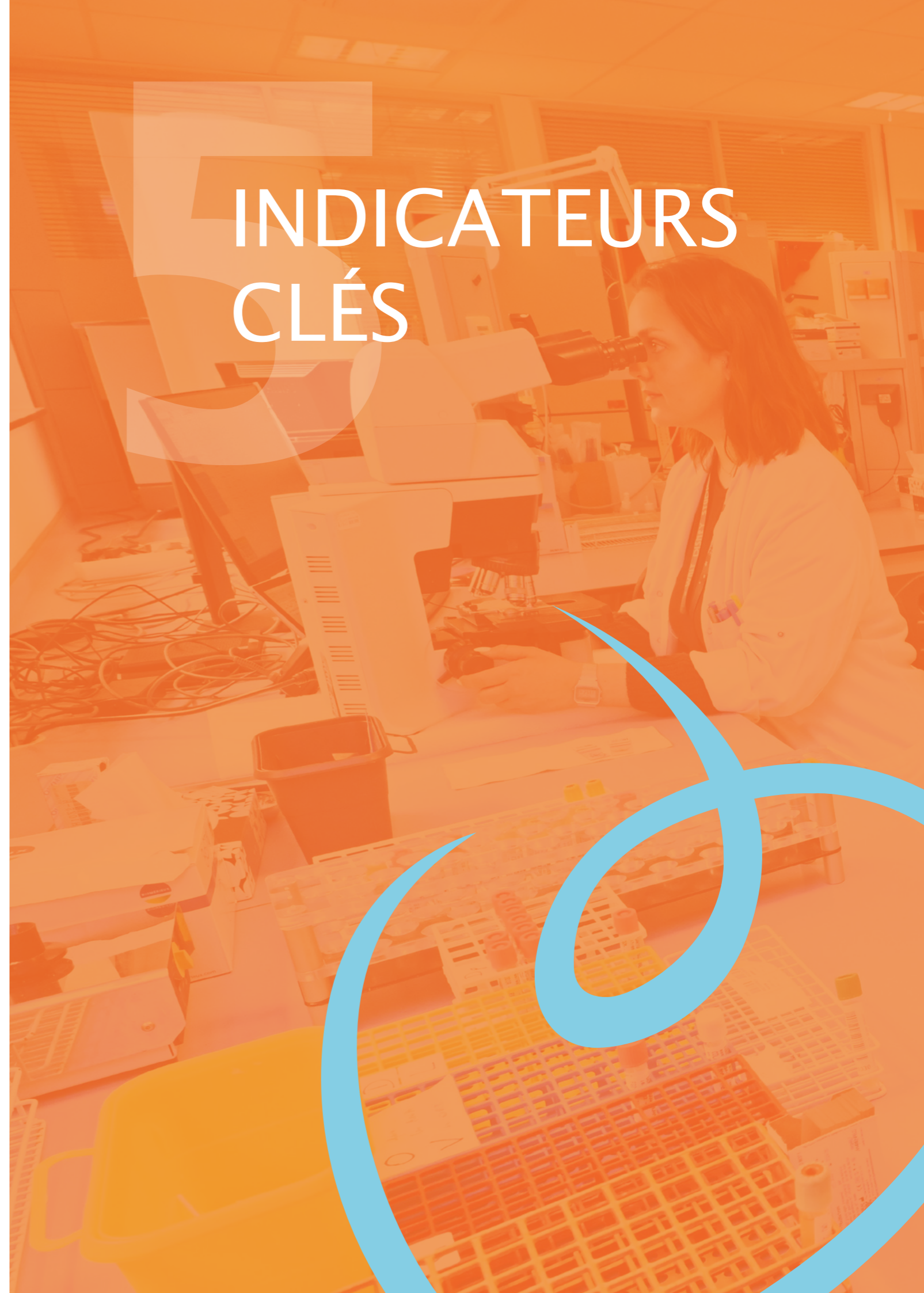
Mme Annick QUEVRIN, Directrice juridique de Vivalia, assure la fonction de Secrétaire des organes.

M. Gaëtan SALPETEUR est adjoint au Secrétaire des organes.





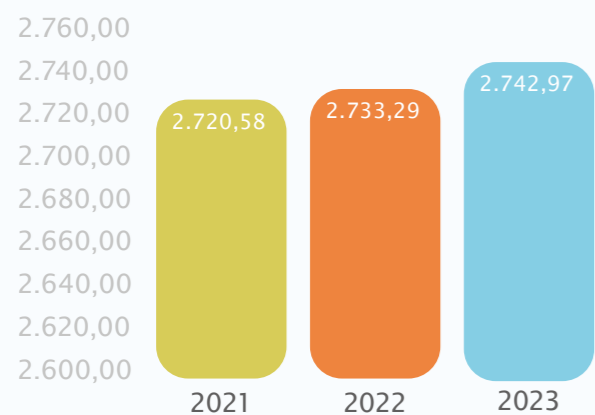
# INDICATEURS CLÉS



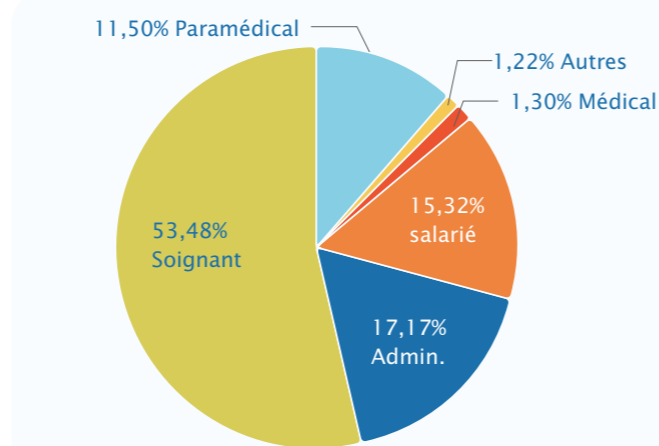
# 5 INDICATEURS-CLÉS

## 5.1 Évolution des ETP rémunérés

VIVALIA					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
Médical	9,33	40,25	35,76	-4,50	-11,17%
Salarié	420,10	418,09	420,35	2,27	0,54%
Administratif	478,67	478,09	471,10	-6,99	-1,46%
Soignant	1.471,63	1.449,48	1.466,93	17,45	1,20%
Paramédical	310,48	315,09	315,32	0,23	0,07%
Autres	30,37	32,29	33,52	1,23	3,81%
<b>Total</b>	<b>2.720,58</b>	<b>2.733,29</b>	<b>2.742,97</b>	<b>9,68</b>	<b>0,35%</b>
dont Maribel	185,19	186,92	180,39	-6,53	-3,49%
dont Admin. Centrale	87,69	92,60	96,03	3,43	3,70%



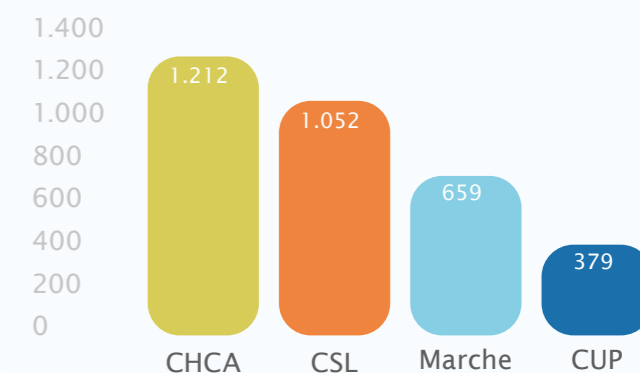
Évolution



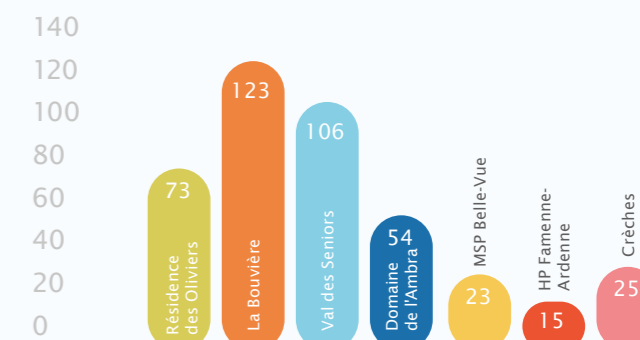
Par catégorie

## 5.2 Nombre d'agents

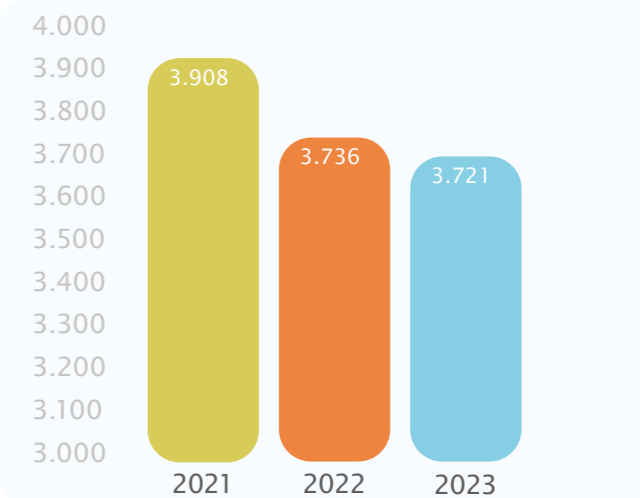
VIVALIA	2023
CHCA	1.212
CSL	1.052
Marche	659
CUP	379
<b>Sous-total secteur hospitalier</b>	<b>3.302</b>
Résidence des Oliviers	73
La Bouvière	123
Val des Seniors	106
Domaine de l'Ambra	54
MSP Belle-Vue	23
HP Famenne-Ardenne	15
Crèches	25
<b>Sous-total secteur non hospitalier</b>	<b>419</b>
<b>Total</b>	<b>3.721</b>



NOMBRE D'AGENTS 2023 / HÔPITAUX



NOMBRE D'AGENTS 2023 / EXTRA-HOSPITALIER



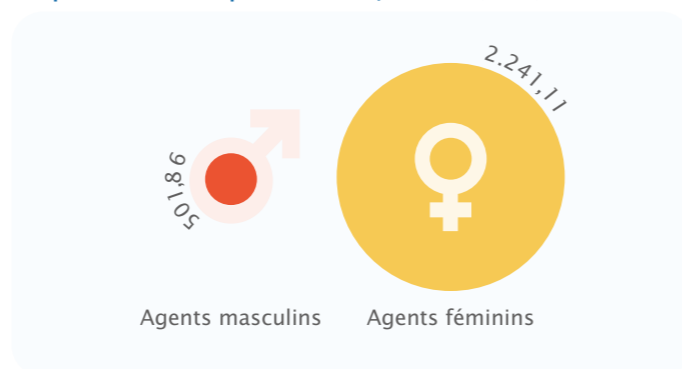
ÉVOLUTION DU NOMBRE D'AGENTS VIVALIA

### 5.3 Répartition du personnel en fonction du sexe

**Répartition du personnel en fonction du sexe (ETP)**

Agents masculins	501,86
Agents féminins	2.241,11
<b>Total</b>	<b>2.742,97</b>

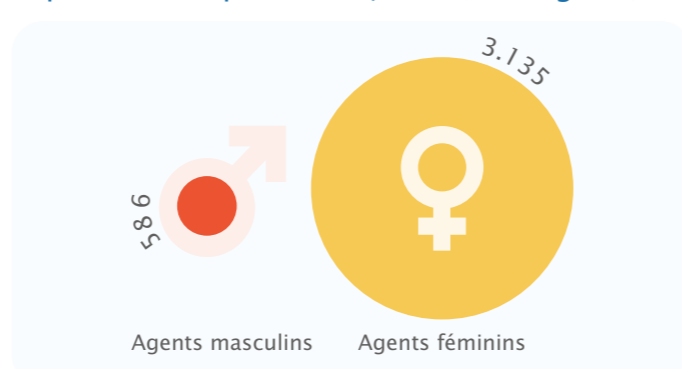
Répartition du personnel / sexe (ETP)



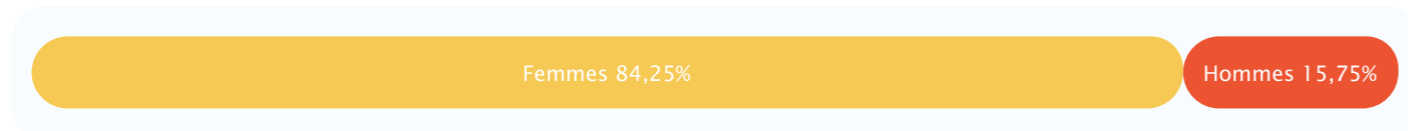
**Répartition du personnel en fonction du sexe (nombre d'agents)**

Agents masculins	586
Agents féminins	3.135
<b>Total</b>	<b>3.721</b>

Répartition du personnel /sexe (NB d'agents)



#### Répartition hommes / femmes

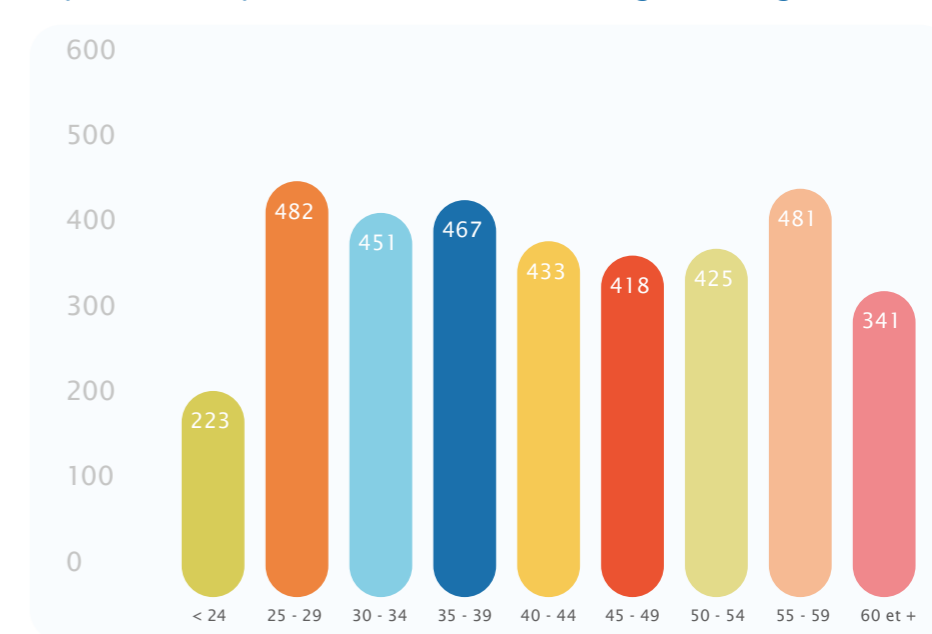


### 5.4 Nombre de personnes par catégorie d'âge 2023

**Nb de pers. / âges 2023 (nombre d'agents)**

Age	Total
< 24	223
25 - 29	482
30 - 34	451
35 - 39	467
40 - 44	433
45 - 49	418
50 - 54	425
55 - 59	481
60 et +	341
<b>Total</b>	<b>3.721</b>

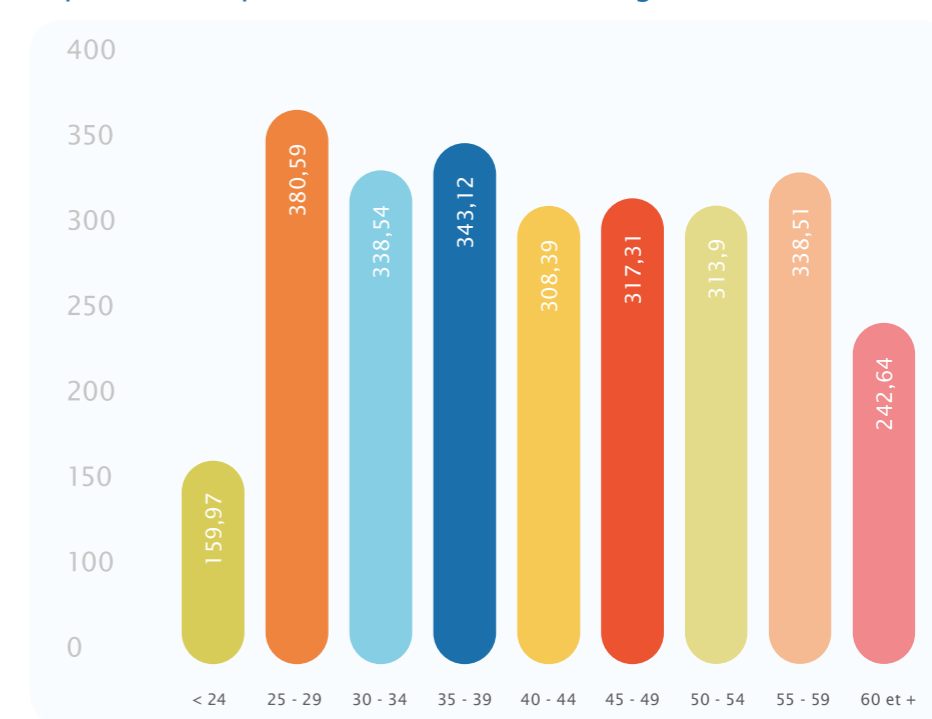
Répartition du personnel en fonction de l'âge (NB d'agents)



**Nb de pers. / âges 2023 ETP**

Age	Total
< 24	159,97
25 - 29	380,59
30 - 34	338,54
35 - 39	343,12
40 - 44	308,39
45 - 49	317,31
50 - 54	313,9
55 - 59	338,51
60 et +	242,64
<b>Total</b>	<b>2.742,97</b>

Répartition du personnel en fonction de l'âge (ETP)



## 5.5 Evolution des aides à l'emploi

Evolution des aides à l'emploi					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
Maribell	185,19	186,92	180,39	-6,53	-3,49%
Maribel via BMFI	6,99	6,99	6,99	0,00	0,00%
Maribel via INAMI	2,40	2,40	2,40	0,00	0,00%
Formation 600	3,25	3,53	1,70	-1,83	-51,84%
52 ans +	11,50	11,31	11,25	-0,06	-0,53%
FBI*	92,00	92,00	92,00	0,00	0,00%
APE	35,50	19,00	19,00	0,00	0,00%
Je choisis les soins	0,00	0,67	1,50	0,83	123,88%
<b>Total</b>	<b>336,83</b>	<b>322,82</b>	<b>315,23</b>	<b>-7,59</b>	<b>-2,35%</b>

Valeur correspondante en €					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
Maribel	€ 6.764.866,88	€ 6.851.416,94	€ 6.589.634,00	-€ 261.782,94	-3,82%
Maribel via BMF	€ 293.496,84	€ 293.496,84	€ 293.496,84	€ 0,00	0,00%
Maribel via INAMI	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 0,00	0,00%
Formation 600	€ 121.858,84	€ 150.515,16	€ 62.233,07	-€ 88.282,09	-58,65%
52 ans +	€ 418.954,68	€ 412.123,88	€ 409.846,96	-€ 2.276,92	-0,55%
FBI*	€ 2.415.938,10	€ 2.540.161,27	€ 2.766.814,43	€ 226.653,16	8,92%
APE	€ 634.768,75	€ 708.736,93	€ 767.855,56	€ 59.118,63	8,34%
Je choisis les soins	€ 0,00	€ 32.123,88	€ 87.703,52	€ 55.579,64	173,02%
<b>Total</b>	<b>€ 10.769.884,09</b>	<b>€ 11.108.574,90</b>	<b>€ 11.097.584,38</b>	<b>-€ 10.990,52</b>	<b>-0,10%</b>

## 5.6. Aides à l'emploi par secteur

ETP			
2023	Secteur Hospitalier	Secteur PCPA	Total
Maribel	159,53	20,86	180,39
Maribel via BMF	6,99	0,00	6,99
Maribel via INAMI	0,00	2,40	2,40
Formation 600	0,87	0,83	1,70
52 ans +	10,80	0,45	11,25
FBI*	92,00	0,00	92,00
APE	7,50	11,50	19,00
Je choisis les soins	1,50	0,00	1,50
<b>Total</b>	<b>279,19</b>	<b>36,04</b>	<b>315,23</b>

Valeur correspondante en €			
2023	Secteur Hospitalier	Secteur PCPA	Total
Maribel	€ 5.934.637,28	€ 654.996,72	€ 6.589.634,00
Maribel via BMF	€ 293.496,84	€ 0,00	€ 293.496,84
Maribel via INAMI	€ 0,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00
Formation 600	€ 33.149,74	€ 29.083,33	€ 62.233,07
52 ans +	€ 393.453,08	€ 16.393,88	€ 409.846,96
FBI*	€ 2.766.814,43	€ 0,00	€ 2.766.814,43
APE	€ 238.307,16	€ 529.548,40	€ 767.855,56
Je choisis les soins	€ 87.703,52	€ 0,00	€ 87.703,52
<b>Total</b>	<b>€ 9.747.562,05</b>	<b>€ 1.350.022,33</b>	<b>€ 11.097.584,38</b>

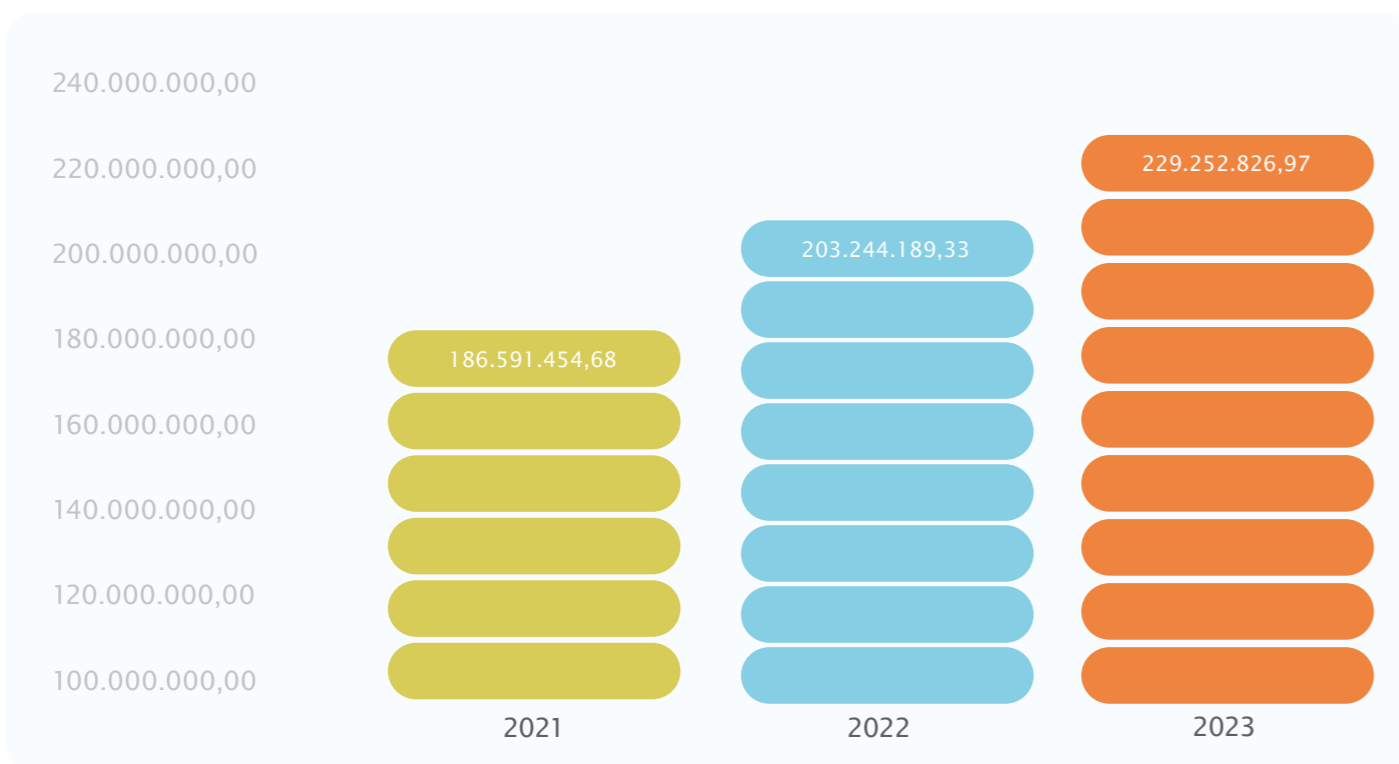
# STATISTIQUES D'ACTIVITÉS

## 5.7 Charges salariales\*

Evolution des charges salariales					
Rémunérations et charges sociales	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
Secteur Hospitalier	€ 170.716.723,95	€ 185.364.217,52	€ 208.861.675,83	€ 23.497.458,31	12,68%
Secteur PCPA	€ 13.618.571,99	€ 15.456.810,73	€ 17.746.616,21	€ 2.289.805,48	14,81%
Secteur Extra Hospitalier	€ 2.256.158,74	€ 2.423.161,08	€ 2.644.534,93	€ 221.373,85	9,14%
<b>Total</b>	<b>€ 186.591.454,68</b>	<b>€ 203.244.189,33</b>	<b>€ 229.252.826,97</b>	<b>€ 26.008.637,64</b>	<b>12,80%</b>

\* Chiffres avant retraitement des comptes réciproques pour la consolidation.

### Évolution des charges salariales



# STATISTIQUES D'ACTIVITÉS

## 6.1 Nombre de lits agréés

Au 1<sup>er</sup> juin 2023, le Service d'Informations Hospitalières a été créé sous la direction Projets & Qualité.

Cette cellule centralise la production des indicateurs d'activité et est donc en charge de fournir les statistiques d'activité pour ce rapport.

Certaines méthodes de production d'informations ont été revues par comparaison avec les rapports d'activité précédents.

Bien qu'elles seront explicitées sous les différents tableaux et graphes, voici quelques changements notables :

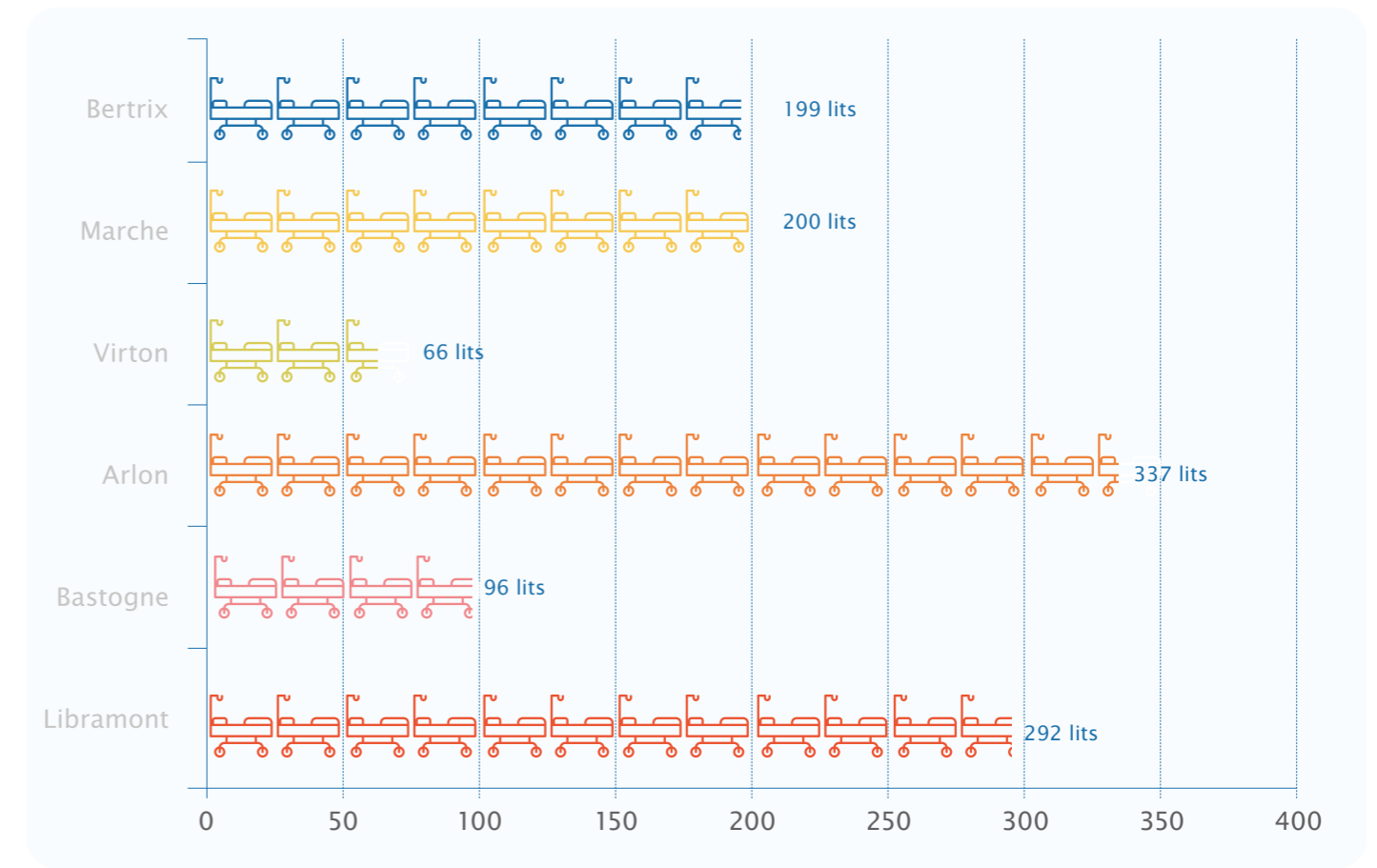
- Les hospitalisations classiques et de jour chirurgicales sont scindées étant donné leur différence de prise en charge et d'activité ;
- Les taux d'occupation ne sont plus calculés sur base des lits agréés mais bien des lits physiques pour présenter l'occupation réelle des unités de soins ;
- Pour représenter au mieux l'activité annuelle, les informations ne sont plus présentées par année de facturation mais par année de réalisation ;
- Les informations concernant les urgences sont tirées du Résumé Hospitalier Minimum car cette source offre une meilleure représentation de l'activité ;
- Les consultations des patients hospitalisés sont désormais intégrées dans le nombre total de consultations.



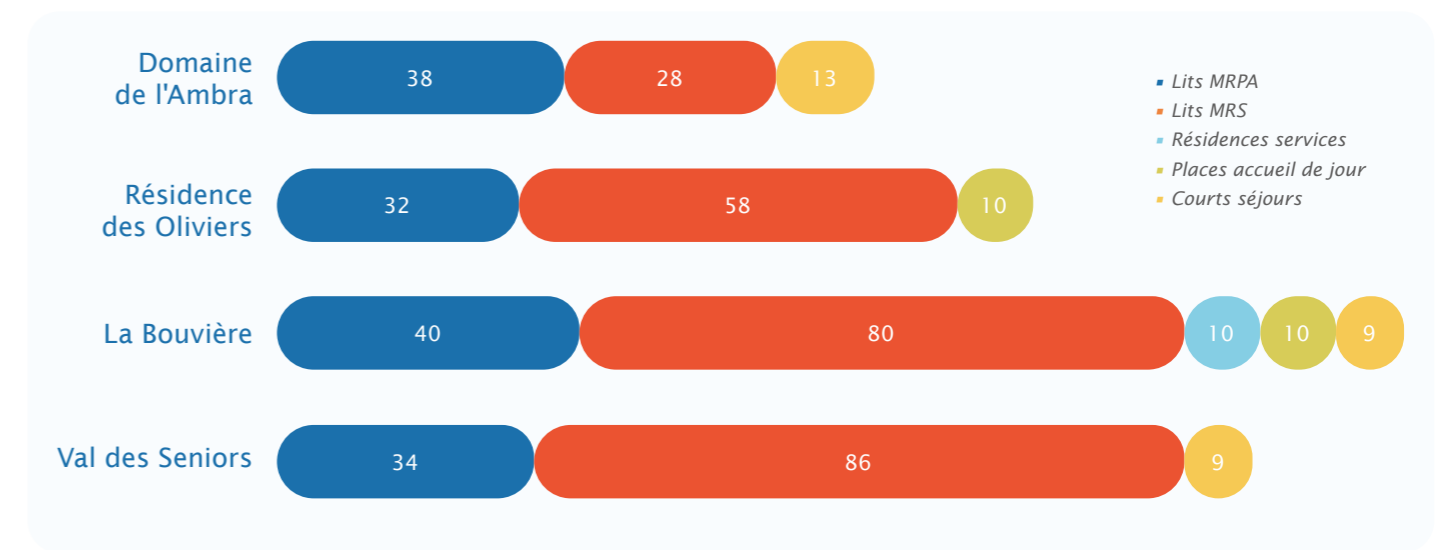
	Lits à partir du 18/09/23
VIVALIA	1.647
VIVALIA - Hôpitaux	1.190
Libramont	292
Bastogne	96
Arlon	337
Virton	66
Marche	200
Bertrix	199
VIVALIA - MR-MRS	457
Val des Seniors	129
La Bouvière	149
Résidence des Oliviers	100
Domaine de l'Ambra	79

Commentaire : La MR-MRS d'Amberloup remplace la Seniorie de Sainte-Ode depuis ce 1<sup>er</sup> mars 2023. Le nom de cette nouvelle maison de repos est le Domaine de l'Ambra. Le Domaine de l'Ambra comporte 66 lits agréés de janvier 2023 au 17/09/2023 et 79 lits agréés à partir du 18/09/2023 répartis en 38 lits MRPA, 28 lits MRS et 13 lits CS.

NOMBRE DE LITS AGRÉÉS / HÔPITAUX (1.190 LITS)



NOMBRE DE LITS AGRÉÉS / MR-MRS (457 LITS)





### Nombre de lits agréés sur les sites hospitaliers

INDICE	Libramont	Bastogne	Arlon	Virton	Marche	Bertrix	Total
A	0	0	0	30	0	99	129
C	68	36	78	0	48	0	230
D	58	36	101	0	44	0	239
C+D (banalisé)	0	0	30	0	26	0	56
C+D (USI)	0	0	0	0	0	0	0
E	15	0	20	0	15	0	50
G	60	24	48	0	24	0	156
M	28	0	30	0	23	0	81
Sp cardio-pneumo	25	0	0	0	0	0	25
Sp locomoteur	32	0	0	30	20	0	82
Sp chronique	0	0	30	0	0	0	30
Sp palliatifs	6	0	0	6	0	0	12
K plein	0	0	0	0	0	14	14
K de jour	0	0	0	0	0	6	6
T plein	0	0	0	0	0	48	48
T de nuit	0	0	0	0	0	16	16
T de jour	0	0	0	0	0	16	16
<b>TOTAL</b>	<b>292</b>	<b>96</b>	<b>337</b>	<b>66</b>	<b>200</b>	<b>199</b>	<b>1.190</b>

Projet 107 (CUP): gel de 14 lits A et 18 lits T au CUP au 01/07/2016 et gel de 7 lits T au 01/01/2019 (phase 2)

A = Service neuropsychiatrique d'observation et de traitement

C = Service de diagnostic et de traitement chirurgical

D = Service de diagnostic et de traitement médical

E = Service des maladies infantiles

G = Service de gériatrie

I = Service de soins intensifs

K = Service de neuropsychiatrie infantile

Sp = Service spécialisé pour le traitement et la réadaptation fonctionnelle (cardio-pulmonaire, locomoteur, soins palliatifs, pathologies chroniques)

T = Service neuropsychiatrique de traitement

M = Service de maternité

### Nombre de lits agréés pour les MRPa et MRS

INDICE	Val des Seniors	La Bouvière	Résidence des Oliviers	Domaine de l'Ambra	Total	à pd 18/9/23	Domaine de l'Ambra	Total
Lits MRPA	34	40	32	66	172		38	144
Lits MRS	86	80	58	0	224		28	252
Résidences services	0	10	0	0	10		0	10
Accueil de jour	0	10	10	0	20		0	20
Courts séjours	9	9	0	0	18		13	31
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>444</b>		<b>79</b>	<b>457</b>

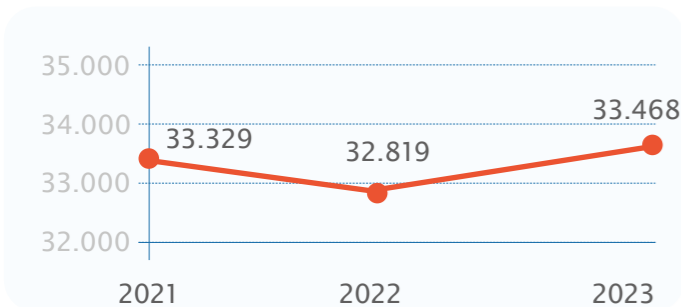
MRPA = Maison de Repos pour Personnes Agées MRS = Maison de Repos et de Soins

Commentaire : La MR-MRS d'Amberloup remplace la Seniorie de Sainte-Ode depuis ce 1<sup>er</sup> mars 2023. Le nom de cette nouvelle maison de repos est le Domaine de l'Ambra. Le Domaine de l'Ambra comporte 66 lits agréés de janvier 2023 au 17/09/2023 et 79 lits agréés à partir du 18/09/2023 répartis en 38 lits MRPA, 28 lits MRS et 13 lits CS.

## 6.2 Admissions Grandes Portes Hospitalisation Classique

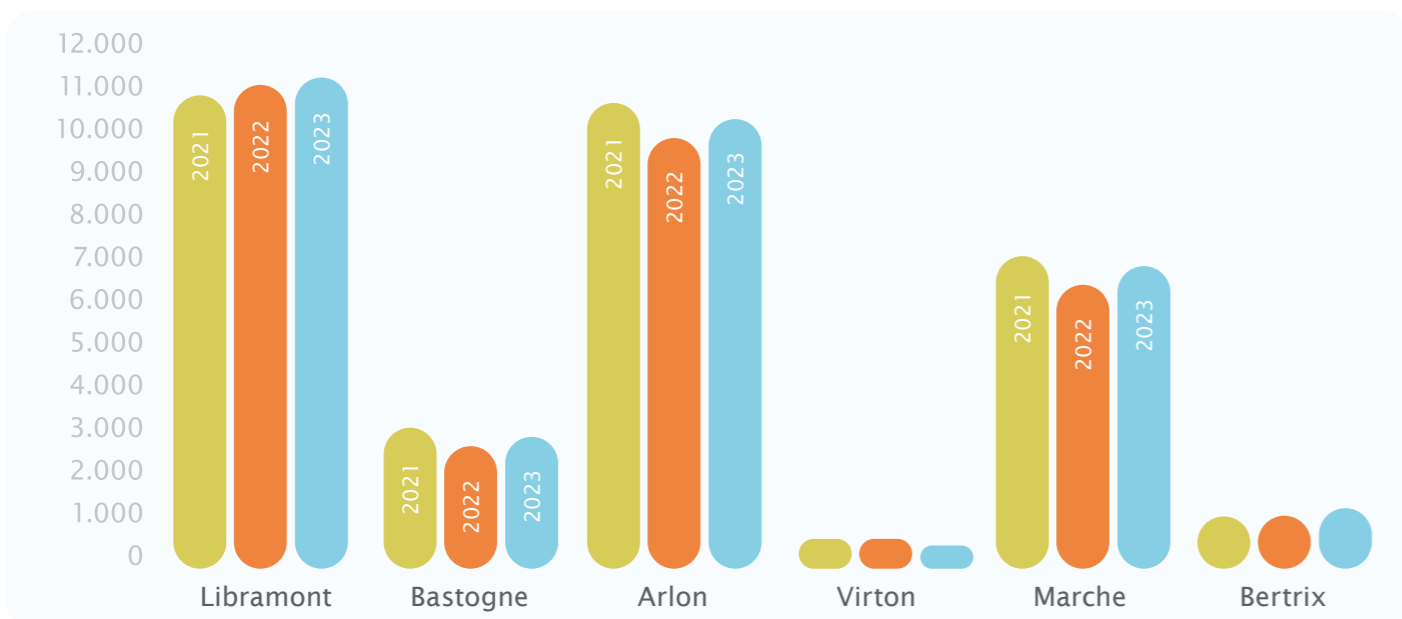
Admissions Grandes Portes Hospitalisation Classique					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
VIVALIA Hôpitaux	33.329	32.819	33.468	649	1,98%
Libramont	10.848	11.095	11.144	49	0,44%
Bastogne	3.076	2.927	2.962	35	1,20%
Arlon	10.805	10.537	10.638	101	0,96%
Virton	464	427	431	4	0,94%
Marche	7.026	6.662	7.032	370	5,55%
Bertrix	1.110	1.171	1.261	90	7,69%

### Admissions Grandes Portes HC VIVALIA



Commentaire: Le nombre d'admissions Grandes Portes compte le nombre d'hospitalisations classiques sur chaque site de Vivalia. Une distinction est réalisée entre les hospitalisations classiques et de jour étant donné les différences de prise en charge et donc d'activité.

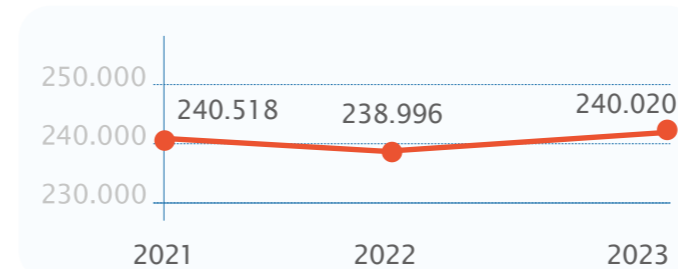
### Nombre d'admissions Grandes Portes Hospitalisation Classique - VIVALIA



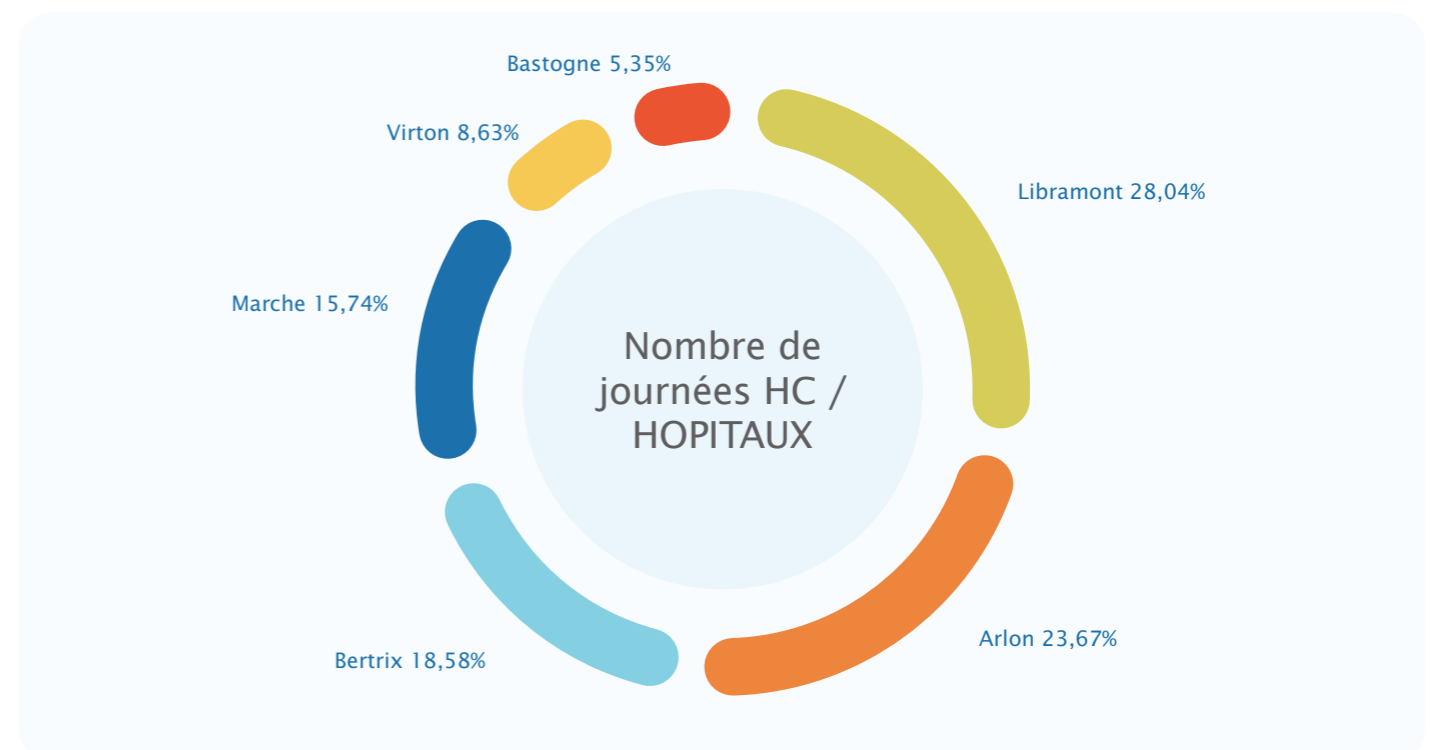
## 6.3 Nombre de journées Hospitalisation Classique

Nombre de journées Hospitalisation Classique					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
VIVALIA Hôpitaux	240.518	238.996	240.020	1.024	0,43%
Libramont	63.287	66.653	67.292	639	1,01%
Bastogne	17.099	14.045	12.836	-1.209	-7,07%
Arlon	61.514	58.678	56.817	-1.861	-3,03%
Virton	21.703	20.794	20.705	-89	-0,41%
Marche	37.367	37.183	37.773	590	1,58%
Bertrix	39.548	41.643	44.597	2.954	7,47%

### Nombre de journées Hospitalisation Classique / Hôpitaux



Commentaire: Une distinction est réalisée entre les hospitalisations classiques et de jour étant donné les différences de prise en charge et donc d'activité.



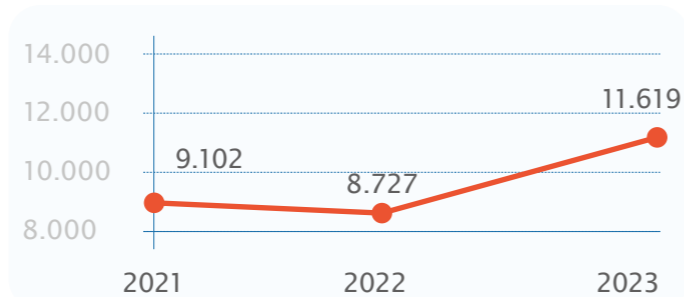




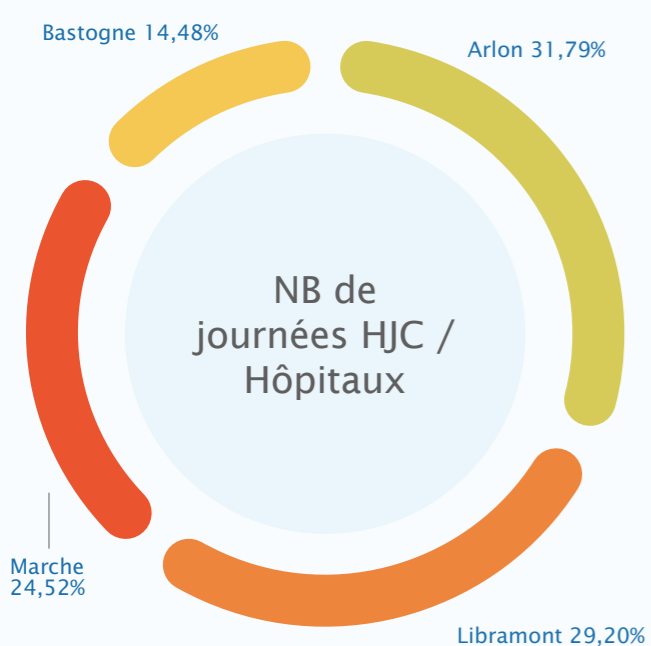
## 6.4 Nombre de journées Hospitalisation de Jour Chirurgicale

Nombre de journées Hospitalisation de Jour Chirurgicale					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
VIVALIA Hôpitaux	9.102	8.727	11.619	2.892	33,14%
Libramont	2.481	2.438	3.393	955	38,49%
Bastogne	1.411	1.363	1.683	320	22,68%
Arlon	2.942	2.716	3.694	978	33,24%
Marche	2.268	2.210	2.849	639	28,17%

Nombre de journées HJC / Hôpitaux



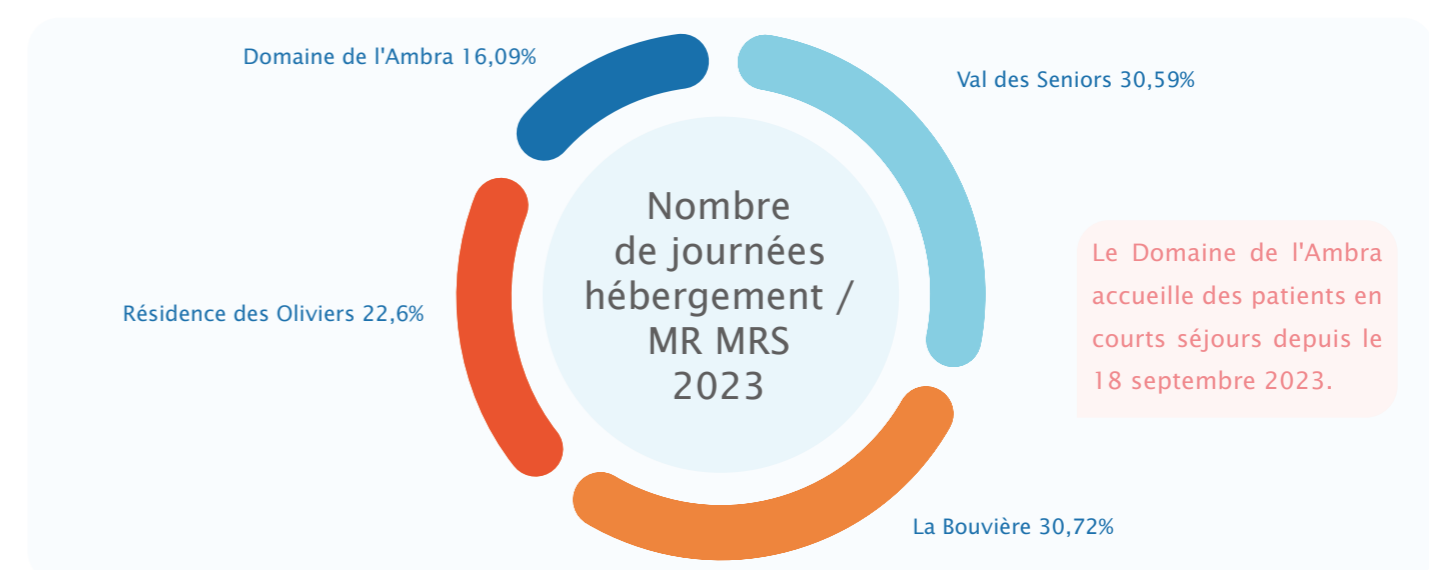
Commentaire: Une distinction est réalisée entre les hospitalisations classiques et de jour étant donné les différences de prise en charge et donc d'activité. Le nombre d'admissions en hospitalisation de jour chirurgicale n'est pas présenté car il est équivalent au nombre de journées. La tendance nationale de l'augmentation des hospitalisations chirurgicales de jour est également observée dans nos hôpitaux.



## 6.5 MRPA-MRS - Nombre de journées (hébergement - hors court séjour)

MRPA-MRS – Nombre de journées (hébergement – hors court séjour)					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
VIVALIA MR-MRS	123.771	137.391	142.248	4.857	3,54%
Val des Seniors	42.618	43.462	43.515	53	0,12%
La Bouvière	41.807	43.495	43.701	206	0,47%
Résidence des Oliviers	18.941	30.341	32.142	1.801	5,94%
Domaine de l'Ambra	20.405	20.093	22.890	2.797	13,92%

MRPA-MRS – Nombre de journées (court séjour)					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
VIVALIA MR-MRS	2.487	4.997	6.194	1.197	23,95%
Val des Seniors	1.536	2.403	2.569	166	6,91%
La Bouvière	951	2.594	2.952	358	13,80%
Résidence des Oliviers	/	/	/	/	/
Domaine de l'Ambra	/	/	673	/	/



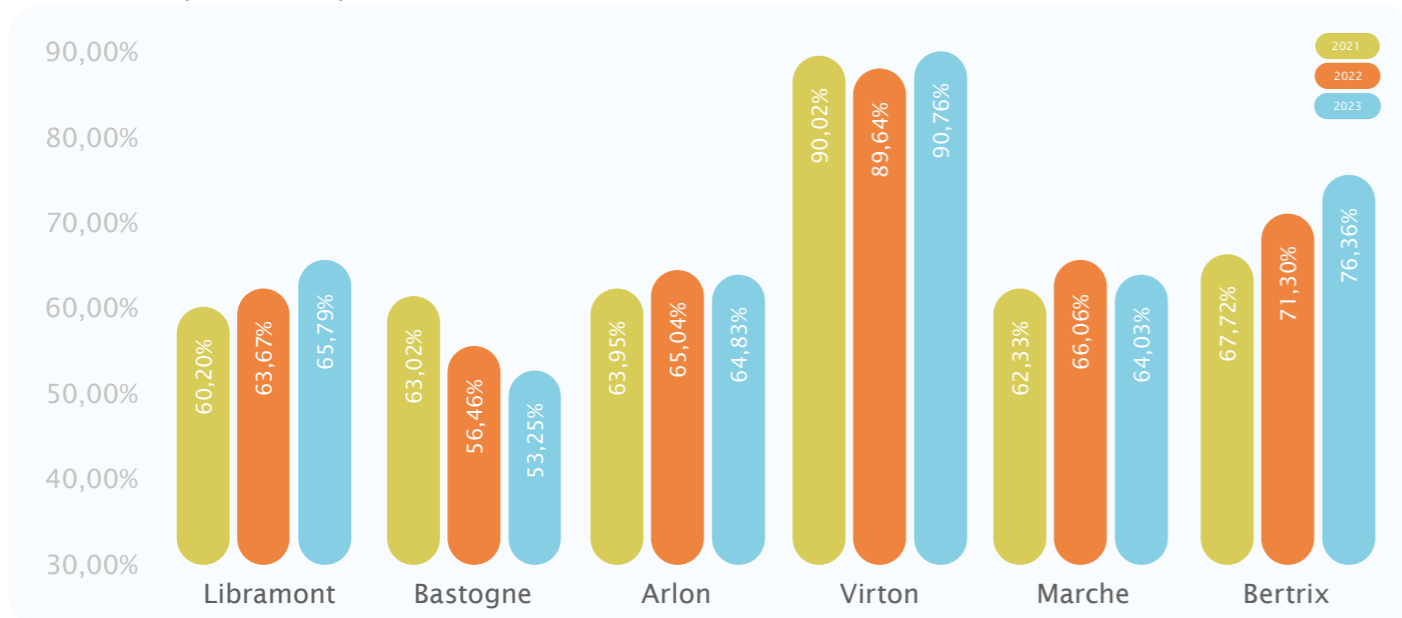
Le Domaine de l'Ambra accueille des patients en courts séjours depuis le 18 septembre 2023.

## 6.6 Taux d'occupation et journées en Hospitalisation Classique

Taux d'occupation et journées en Hospitalisation Classique								
Vivalia - Hôpitaux	2021		2022		2023		Ecart 23/22	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
Libramont	60,20%	63.287	63,67%	66.653	65,79%	67.292	2,12%	639
Bastogne	63,02%	17.099	56,46%	14.045	53,25%	12.836	-3,21%	-1.209
Arlon	63,95%	61.514	65,04%	58.678	64,83%	56.817	-0,21%	1.861
Virton	90,02%	21.703	89,64%	20.794	90,76%	20.705	1,12%	-89
Marche	62,33%	37.367	66,06%	37.183	64,03%	37.773	-2,03%	590
Bertrix	67,72%	39.548	71,30%	41.643	76,36%	44.597	5,06%	2.954

Commentaire: Les taux d'occupation sont calculés sur base des lits physiques et des journées facturées (incluant les journées facturées à 0€). Les journées HJC ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'occupation étant donné les différences de prise en charge et donc d'activité.

### Taux d'occupation - hôpitaux



## 6.7 MRPA-MRS - Journées d'hébergement + Taux correspondant (y compris courts séjours)

Taux d'occupation et journées en Hospitalisation Classique								
Vivalia - MR-MRS	2021		2022		2023		Ecart 23/22	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
Val des Seniors	93,78%	44.154	97,41%	45.865	97,87%	46.084	0,46%	219
La Bouvière	90,81%	42.758	97,88%	46.089	99,08%	46.653	1,20%	564
Résidence des Oliviers	87,49%	18.941	94,34%	30.341	97,84%	32.142	3,50%	1.801
Domaine de l'Ambra	84,70%	20.405	83,41%	20.093	92,67%	23.563	9,26%	3.470

### Taux correspondant aux journées d'hébergement / MRPA - MRS 2023

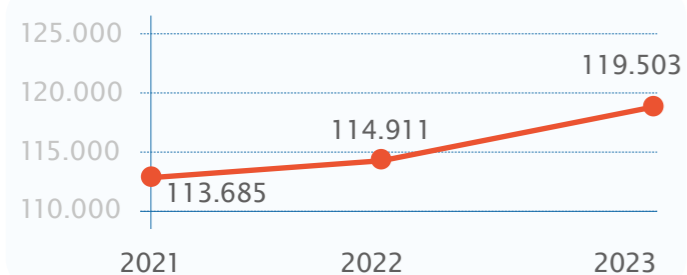


## 6.8 Nombres de forfaits

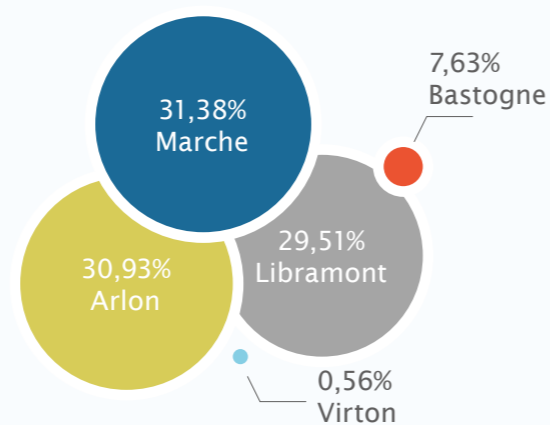
### Nombres de forfaits y compris forfaits HJC

	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
<b>VIVALIA</b>	113.685	114.911	119.503	4.592	4,00%
Libramont	30.190	33.684	35.266	1.582	4,70%
Bastogne	9.054	8.666	9.115	449	5,18%
Arlon	38.303	37.312	36.962	-350	-0,94%
Virton	585	576	665	89	15,45%
Marche	35.553	34.673	37.495	2.822	8,14%

Nb de forfaits - vivalia



Nb de forfaits / hôpitaux



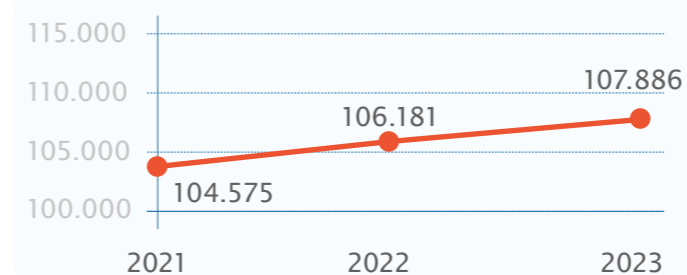
Commentaire: Les données sont présentées par année de forfaits pour représenter au mieux l'activité annuelle.

## 6.9 Nombres de forfaits d'Hospitalisation de Jour Médicale

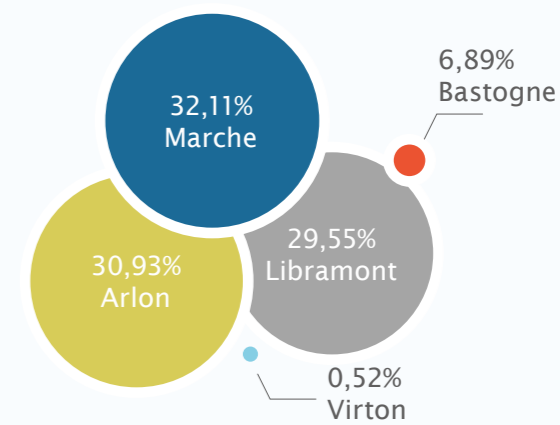
### Nombres de forfaits d'Hospitalisation de Jour Médicale

	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
<b>VIVALIA</b>	104.575	106.181	107.886	1.705	1,61%
Libramont	27.707	31.245	31.876	631	2,02%
Bastogne	7.640	7.303	7.432	129	1,77%
Arlon	35.374	34.593	33.371	-1.222	-3,53%
Virton	570	575	563	-12	-2,09%
Marche	33.284	32.465	34.644	2.179	6,71%

Nombres de forfaits HJ Médicale - Vivalia



Nb de forfaits / hôpitaux

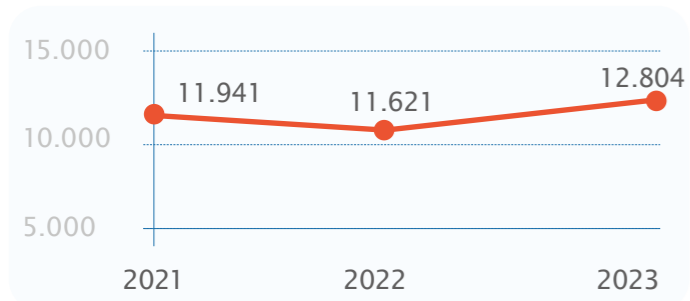


Commentaire: Les données sont présentées par année de forfaits pour représenter au mieux l'activité annuelle.

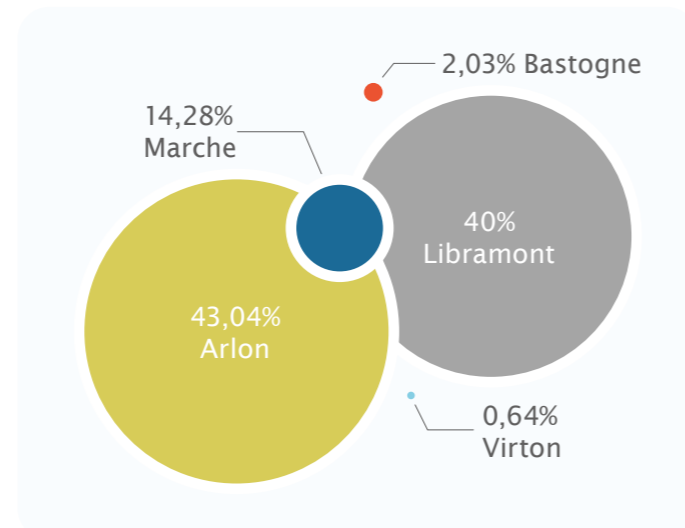
## 6.10 Nombres de forfaits d'oncologie

Nombres de forfaits d'oncologie					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
VIVALIA	11.941	11.621	12.804	1.183	10,18%
Libramont	4.224	4.269	5.122	853	19,98%
Bastogne	430	365	260	-105	-28,77%
Arlon	5.851	5.533	5.511	-22	-0,40%
Virton	14	49	82	33	67,35%
Marche	1.422	1.405	1.829	424	30,18%

Nombres de forfaits d'oncologie - vivalia



Nombres de forfaits d'oncologie / hôpitaux



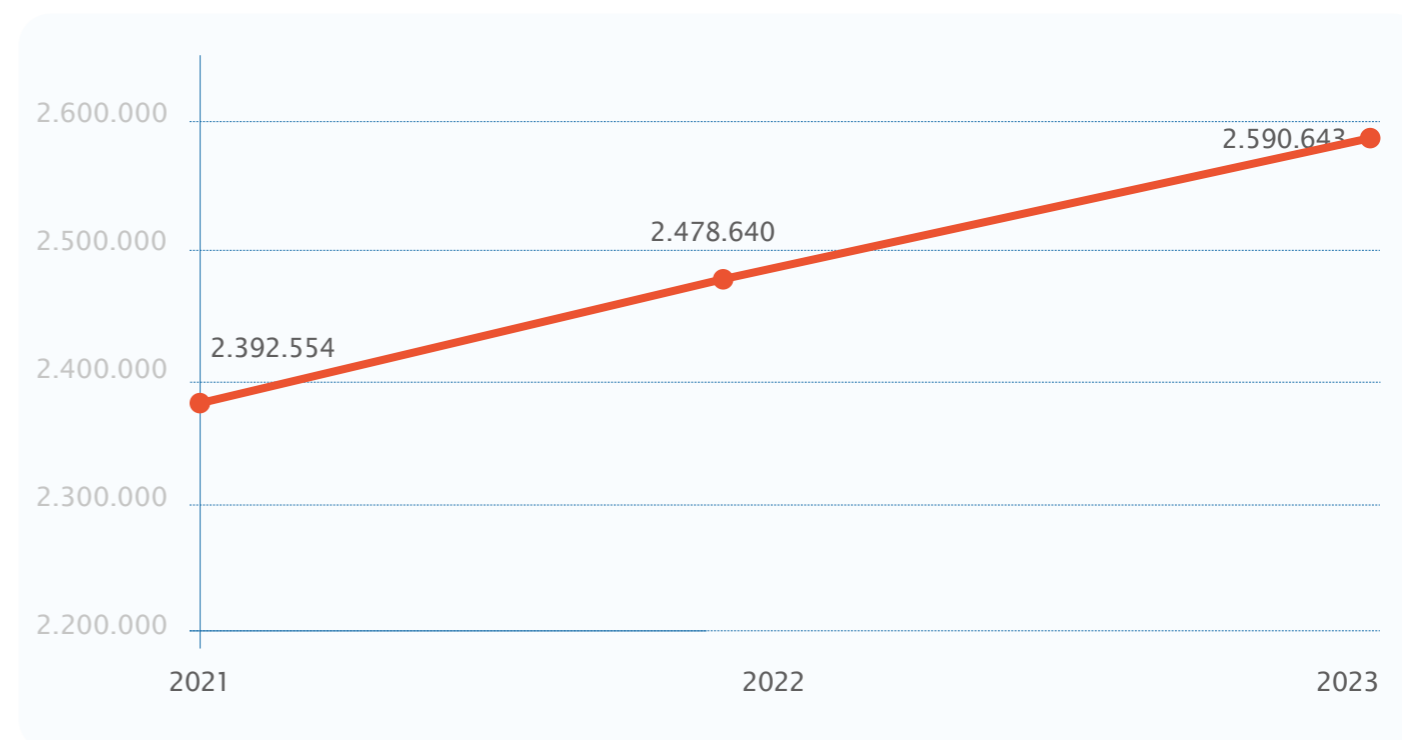
Commentaire: Les données sont présentées par année de forfaits pour représenter au mieux l'activité annuelle.

## 6.11 Nombres de conventions

Nombres de conventions					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
VIVALIA	2.392.554	2.478.640	2.590.643	112.003	4,52%
Libramont	852.125	910.535	980.024	69.489	7,63%
Bastogne	704.772	572.742	584.095	11.353	1,98%
Arlon	697.452	717.325	742.508	25.183	3,51%
Virton	59.427	58.158	62.429	4.271	7,34%
Marche	78.778	219.880	221.587	1.707	0,78%

Commentaire: Les données sont présentées par année de conventions pour représenter au mieux l'activité annuelle.

Nombres de conventions - vivalia





## 6.12 Statistiques diverses

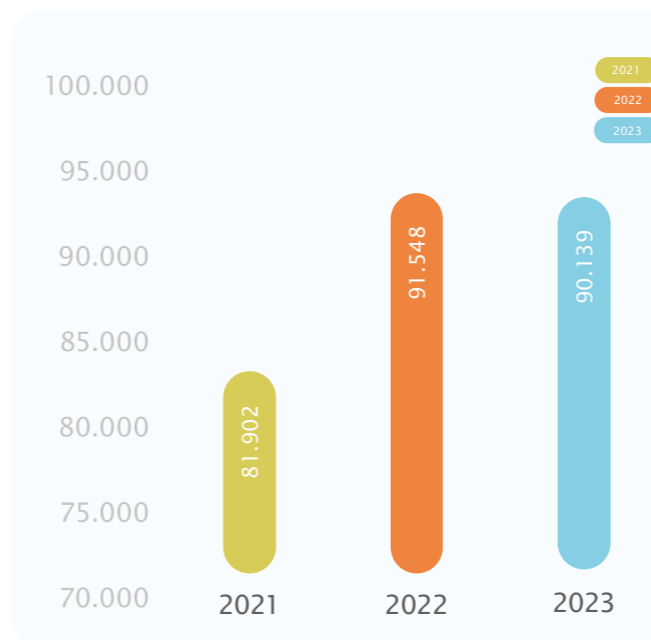
Statistiques diverses					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
<b>Nombre d'accouchements</b>	2.522	2.536	2.376	-160	-6,31%
Libramont	1.161	1.103	1.069	-34	-3,08%
Arlon	779	832	746	-86	-10,34%
Marche	582	601	561	-40	-6,66%
<b>Passages aux urgences</b>	81.902	91.548	90.139	-1.409	-1,54%
Libramont	18.555	21.728	20.797	-931	-4,28%
Bastogne	9.513	10.087	10.124	37	0,37%
Arlon	30.955	35.081	34.683	-398	-1,13%
Marche	22.879	24.652	24.535	-117	-0,47%
<b>Sorties SMUR</b>	2.876	3.109	3.069	-40	-1,29%
Libramont	824	715	576	-139	-19,44%
Bastogne	478	515	515	0	0,00%
Arlon	764	896	900	4	0,45%
Marche	810	983	1.078	95	9,66%
<b>Sorties PIT</b>	1.468	1.951	2.349	398	20,40%
Bouillon	736	728	745	17	2,34%
Libramont	0	475	760	285	60,00%
Virton	732	748	844	96	12,83%

### Nombres d'accouchements

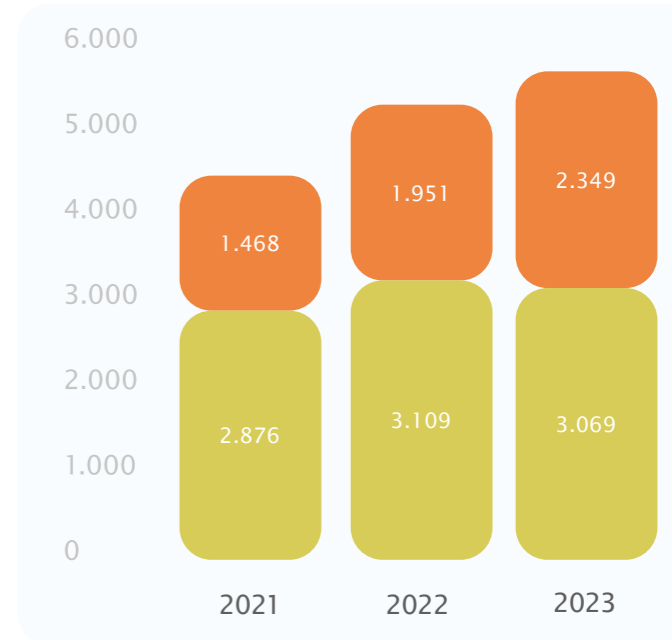


Commentaire: Les données proviennent du logiciel d'admission-facturation CPO-Wish. Les données sont présentées par année d'accouchements pour représenter au mieux l'activité annuelle.

### Passages aux urgences



### Sortie Pit / sortie Smur

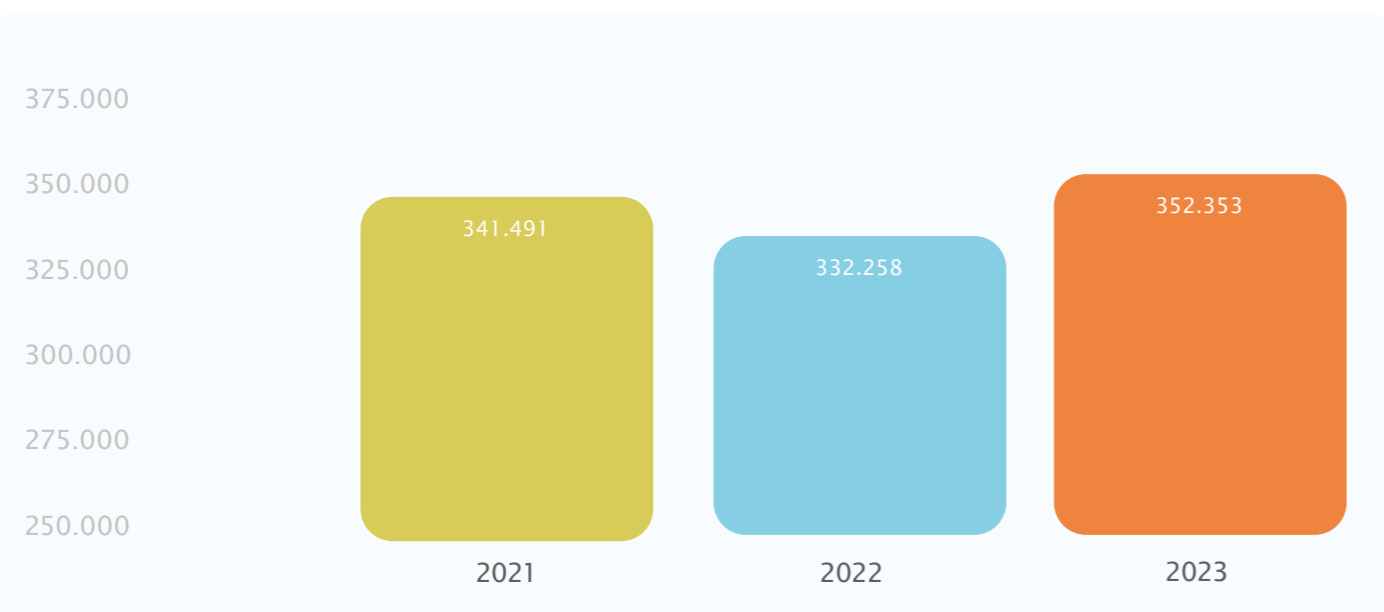


Commentaire: Les données proviennent du Résumé Hospitalier Minimum. Les multiples séjours administratifs étant fusionnés dans le Résumé Hospitalier Minimum, cette source d'informations offre une meilleure représentation de l'activité d'urgences.

## 6.13 Nombres de consultations

Nombre de consultations					
	2021	2022	2023	Ecart 23/22	Ecart %
<b>VIVALIA</b>	341.491	332.258	352.353	20.095	6,05%
Libramont	128.810	121.744	122.747	1.003	0,82%
Bastogne	29.193	27.015	28.118	1.103	4,08%
Arlon	85.042	84.719	92.369	7.650	9,03%
Virton	21.242	20.471	21.402	931	4,55%
Marche	67.678	67.569	75.740	8.171	12,09%
Bertrix	5.076	6.240	7.167	927	14,86%
Vielsalm	4.450	4.500	4.810	310	6,89%

Commentaire: Les données sont présentées par année de consultations pour représenter au mieux l'activité annuelle. Les données intègrent tous les avis et consultations de la nomenclature INAMI pour tous les patients, qu'ils soient hospitalisés ou non.



NOMBRES DE CONSULTATION

