



# RAPPORT D'ACTIVITÉS

---

2021



### **Réalisation**

Service Communication de VIVALIA

### **Impression**

Imprimerie Meyer

Impression sur du papier FSC 100% recyclé

### **Crédits photos**

Archipelago, AdobeStock, Vincent KALUT (Photo News), Vivalia

### **Illustrations**

Freepik.fr - @pch.vector - @macrovector

---

Le Conseil d'administration a l'honneur  
de vous présenter le Rapport annuel de l'exercice 2021,  
conformément à l'article 19 du décret du 5 décembre 1996  
relatif aux intercommunales wallonnes.

---





Mesdames, Messieurs,

Une nouvelle année s'est écoulée et il est temps de faire le bilan de 2021.

Il nous faut malheureusement constater que l'année dernière a continué dans le prolongement de 2020 c'est-à-dire que nous avons vécu, à nouveau, une année marquée par le Covid et que c'est seulement aujourd'hui, en 2022, que nous pouvons dire que le plus gros de cette crise est derrière nous.

C'est donc l'occasion de rappeler qu'à nouveau, en 2021, tout le personnel de Vivalia ainsi que toutes les personnes présentes au sein de notre institution ont répondu présent dans les moments les plus ardues de cette crise sanitaire qui aura marqué le début de cette décennie. Je tiens donc à les féliciter toutes et tous pour le travail abattu lors de ces derniers mois !

2021 aura, outre la crise Covid, été marquée également par le dépôt de permis unique pour l'hôpital du Centre-Sud d'Houdemont dans le courant du mois d'octobre. Une étape essentielle dans la concrétisation de ce projet indispensable pour le maintien et le développement d'une médecine de qualité au sein de notre verte Province.

Pour terminer, je voudrais adresser un message à l'ensemble des acteurs au sein de Vivalia. Travailler dans le milieu des soins de santé vous rend unique ! Ce faisant, vous faites don de votre travail et de votre savoir afin d'améliorer la vie de chacune et chacun de nos concitoyens.

**Ne l'oubliez jamais.**

Je vous souhaite une bonne lecture de ce Rapport d'activités 2021.

**Yves PLANCHARD**

« Je tiens donc à les féliciter toutes et tous pour le travail abattu lors de ces derniers mois! »

## MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

---



A l'heure où j'écris ces mots, VIVALIA est frappée de plein fouet par un autre virus, destructeur et tout aussi paralysant que le précédent.

Dès la 1<sup>ère</sup> heure du samedi 14 mai 2022, un élan de solidarité s'est déployé très rapidement au sein de nos institutions. Notre esprit collectif a repris le dessus et tous ensemble, à chaque niveau de responsabilité, nous avons agi dans le seul objectif de pouvoir à nouveau rapidement soigner chaque patient de notre Province.

Les processus de « RESTART » et de « REBUILD » de nos systèmes applicatifs sont fondamentaux et permettront à VIVALIA, à son personnel et ses prestataires indépendants de retrouver progressivement un environnement de travail performant et hautement sécurisé.

La crise sanitaire que nous avons connue et surmontée ces deux dernières années et cette attaque informatique renforcent, si besoin en était, notre conviction que VIVALIA 2025 est plus que nécessaire. Harmoniser nos processus, concentrer et cibler nos investissements et agir de manière unifiée doit être notre unique objectif sur la route qui nous mènera au bi-site hospitalier et son maillage de polycliniques.

Depuis plus de 10 ans, avec mes qualités et défauts, j'ai tenu la barre de ce magnifique navire qu'est VIVALIA, entouré d'une équipe de professionnels, avec un seul objectif : faire aboutir la réorganisation des soins de santé en province de Luxembourg, mandat qui m'avait été confié en février 2012 par le Conseil d'administration.

Dans quelques semaines, je transmettrai le flambeau à un nouveau capitaine qui pourra très certainement apporter des idées novatrices et un souffle nouveau et qui sera doté d'une expérience assurée pour mener à bien notre beau et ambitieux projet.

Comme l'ensemble du personnel et des prestataires indépendants de notre intercommunale, je mettrai mes compétences et mon expérience à son service pour l'aider au mieux dans sa mission.

Ce Rapport d'activités vous permettra de découvrir les projets menés par nos différents Métiers tout au long de l'année 2021, parallèlement à la gestion continue de la crise Covid. Je vous en souhaite une bonne lecture.



**Un élan  
de solidarité  
s'est déployé  
très rapidement  
au sein de nos  
institutions.**



**Yves BERNARD**





MOT DU PRÉSIDENT .....	4
MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL .....	5
<b>PRÉSENTATION DE VIVALIA .....</b>	<b>08</b>
<hr/>	
CARTE D'IDENTITÉ .....	08
HÔPITAUX/POLYCLINIQUE ET CRÈCHES .....	09
MR-MRS - HP - MSP .....	10
<b>INFORMATIONS LÉGALES ET STATUTAIRES .....</b>	<b>12</b>
<hr/>	
STATUTS ET DÉLÉGATIONS .....	12
APPORT HORS CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2021 .....	13
ORGANIGRAMME DES ORGANES .....	15
ORGANIGRAMME DU MANAGEMENT .....	20
NOUVELLE GOUVERNANCE .....	24
<b>BILAN D'ACTIVITÉS .....</b>	<b>30</b>
<hr/>	
LIGNE DU TEMPS .....	32
REGARDS SUR LA CRISE COVID .....	36
ACTIVITÉS DES DIRECTIONS ET DÉPARTEMENTS .....	54
<b>VISION STRATÉGIQUE .....</b>	<b>110</b>
<hr/>	
PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022 .....	110
VIVALIA 2025 .....	111
<b>INDICATEURS-CLÉS .....</b>	<b>120</b>
<hr/>	
<b>STATISTIQUES D'ACTIVITÉS .....</b>	<b>124</b>
<hr/>	
<b>RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE .....</b>	<b>138</b>
<hr/>	

# PRÉSENTATION DE VIVALIA

## CARTE D'IDENTITÉ DE VIVALIA

**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.**



L'intercommunale associe, depuis le 1er janvier 2009, 44 communes luxembourgeoises et 3 communes namuroises ainsi que les Provinces de Luxembourg et de Namur. Disposant de structures de proximité à taille humaine, 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.

**L'Intercommunale des soins de santé Vivalia fonde sa mission sur des valeurs-clés telles que l'expertise, le professionnalisme, l'interdisciplinarité, le sens humain, l'accueil, le respect et l'éthique.**

## CARTE DES HÔPITAUX/POLYCLINIQUE

### 6 SITES HOSPITALIERS

1.190 lits

**Cliniques du Sud Luxembourg (CSL):** 403 lits

- Hôpital Vivalia d'Arlon
- Hôpital Vivalia de Virton

**Hôpital Vivalia de Marche:** 200 lits

**Centre Hospitalier Centre Ardenne (CHCA):** 388 lits

- Hôpital Vivalia de Bastogne
- Hôpital Vivalia de Libramont

**Hôpital psychiatrique Vivalia  
«La Clairière» de Bertrix:** 199 lits

**Polyclinique Vivalia de Vielsalm**

### 3 CRÈCHES «CRECH'NDO»

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



## CARTE DES MR/MRS – HP – MSP

### 4 MAISONS DE REPOS ET MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

430 lits

- MR-MRS Val des Seniors de Chanly 135 lits
- MR-MRS La Bouvière de Vielsalm 155 lits
- MRS Résidence des Oliviers de Virton 74 lits
- MR Seniorie de Sainte-Ode 66 lits

### DES HABITATIONS PROTÉGÉES (HP)

16 places

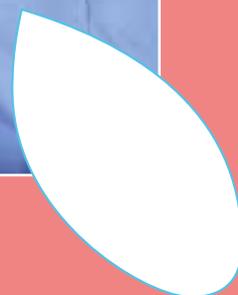
- Habitations Protégées Famenne-Ardenne de Bertrix

### 1 MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUES (MSP)

30 lits

- Maison de Soins Psychiatriques «Belle-Vue» d'Athus





# INFORMATIONS LÉGALES ET STATUTAIRES

## 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 renouvelable. 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 les 44 communes luxembourgeoises et 3 communes namuroises ainsi que les Provinces de Luxembourg et de Namur.



## TABLEAU DE L'APPORT HORS CAPITAL AU 31.12.2021

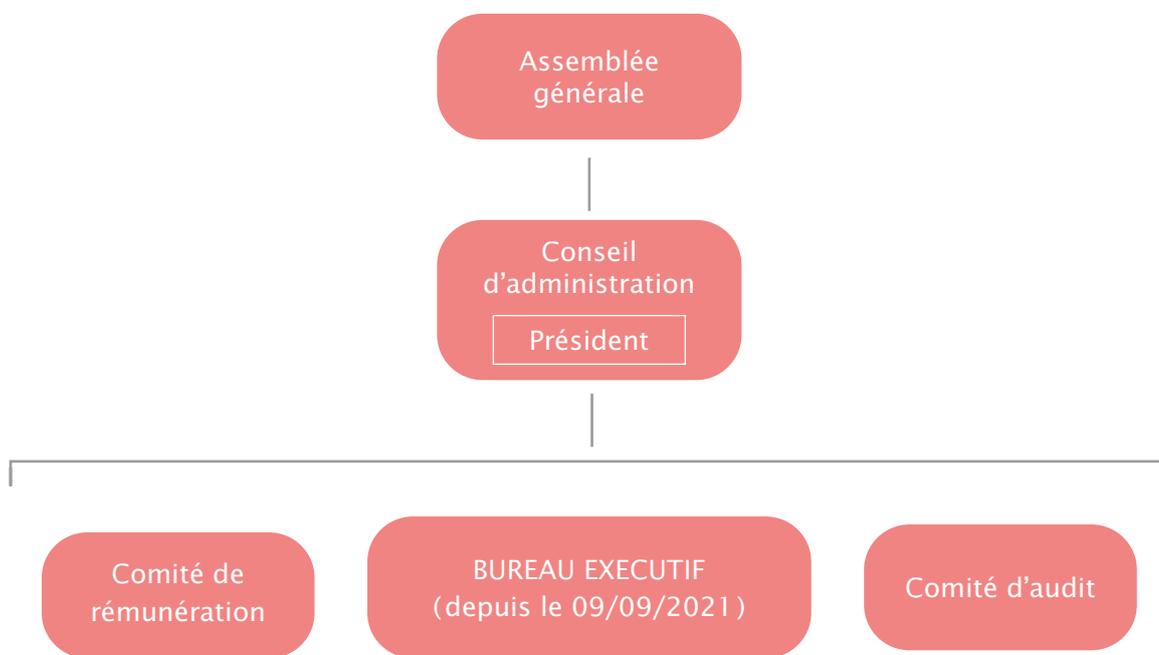
Commune	Pop. 01/01/2018	%	% pour augmen- tation de l'Apport hors Houyet, Vresse, Rochefort et province de Namur	Nbrs de parts (entier)	Capital souscrit 31.12.2021	Avance subordonnée au 31.12.2021
<b>Province de Luxembourg</b>	<b>282.946</b>	<b>53,00%</b>	<b>53,00%</b>	<b>1.141.819</b>	<b>28.545.475,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Arrondissement d'Arlon</b>	<b>62.044</b>	<b>9,82%</b>	<b>9,83%</b>	<b>211.539</b>	<b>5.288.475,00</b>	<b>978.697,91</b>
Arlon	29.654	4,69%	4,69%	101.105	2.527.625,00	420.820,23
Attert	5.535	0,88%	0,85%	18.871	471.775,00	0,00
Aubange	16.871	2,67%	2,69%	57.522	1.438.050,00	469.119,06
Martelange	1.816	0,29%	0,28%	6.192	154.800,00	36.435,53
Messancy	8.168	1,29%	1,32%	27.849	696.225,00	52.323,09
<b>Arrondissement de Bastogne</b>	<b>48.156</b>	<b>7,62%</b>	<b>7,68%</b>	<b>164.188</b>	<b>4.104.700,00</b>	<b>16.975,00</b>
Bastogne	15.887	2,51%	2,54%	54.167	1.354.175,00	0,00
Bertogne	3.579	0,57%	0,53%	12.202	305.050,00	0,00
Fauvillers	2.251	0,36%	0,37%	7.675	191.875,00	3.700,00
Gouvy	5.202	0,82%	0,84%	17.736	443.400,00	0,00
Houffalize	5.218	0,83%	0,85%	17.791	444.775,00	450,00
Sainte-Ode	2.556	0,40%	0,41%	8.715	217.875,00	0,00
Vaux-sur-Sûre	5.650	0,89%	0,84%	19.264	481.600,00	0,00
Vielsalm	7.813	1,24%	1,30%	26.638	665.950,00	12.825,00
<b>Arrondissement de Marche-en-Famenne</b>	<b>56.123</b>	<b>8,88%</b>	<b>9,39%</b>	<b>191.352</b>	<b>4.783.800,00</b>	<b>165.575,00</b>
Durbuy	11.374	1,80%	1,88%	38.780	969.500,00	17.250,00
Erezée	3.219	0,51%	0,52%	10.975	274.375,00	125,00
Hotton	5.526	0,87%	0,89%	18.841	471.025,00	10.150,00
La Roche-en-Ardenne	4.193	0,66%	0,77%	14.296	357.400,00	44.725,00
Manhay	3.460	0,55%	0,56%	11.797	294.925,00	0,00
Marche-en-Famenne	17.452	2,76%	3,02%	59.503	1.487.575,00	90.875,00
Nassogne	5.477	0,87%	0,89%	18.674	466.850,00	1.600,00
Rendeux	2.580	0,41%	0,40%	8.796	219.900,00	850,00
Tenneville	2.842	0,45%	0,45%	9.690	242.250,00	0,00
<b>Arrondissement de Neufchâteau</b>	<b>62.999</b>	<b>9,97%</b>	<b>10,28%</b>	<b>214.795</b>	<b>5.369.875,00</b>	<b>381.729,70</b>
Bertrix	8.760	1,39%	1,44%	29.867	746.675,00	11.946,51
Bouillon	5.352	0,85%	0,97%	18.248	456.200,00	109.049,84
Daverdisse	1.409	0,22%	0,24%	4.804	120.100,00	6.775,00
Herbeumont	1.622	0,26%	0,27%	5.530	138.250,00	3.800,00
Léglise	5.364	0,85%	0,74%	18.289	457.225,00	0,00
Libin	5.164	0,82%	0,82%	17.607	440.175,00	0,00
Libramont-Chevigny	11.185	1,77%	1,76%	38.135	953.375,00	0,00
Neufchâteau	7.663	1,21%	1,18%	26.127	653.175,00	0,00
Paliseul	5.390	0,85%	0,89%	18.377	459.425,00	103.486,04
Saint-Hubert	5.564	0,88%	1,01%	18.970	474.250,00	123.472,31
Tellin	2.464	0,39%	0,42%	8.401	210.025,00	10.650,00
Wellin	3.062	0,48%	0,52%	10.440	261.000,00	12.550,00

Commune	Pop. 01/01/2018	%	% pour augmen- tation de l'Apport hors Houyet, Vresse, Rochefort et province de Namur	Nbrs de parts (entier)	Capital souscrit 31.12.2021	Avance subordonnée au 31.12.2021
<b>Arrondissement de Virton</b>	<b>53.624</b>	<b>8,49%</b>	<b>8,99%</b>	<b>182.831</b>	<b>4.570.775,00</b>	<b>716.259,57</b>
Chiny	5.171	0,82%	0,89%	17.630	440.750,00	159.270,84
Etalle	5.854	0,93%	0,95%	19.959	498.975,00	3.225,00
Florenville	5.622	0,89%	0,96%	19.168	479.200,00	38.084,05
Habay	8.381	1,33%	1,40%	28.575	714.375,00	54.632,53
Meix-devant-Virton	2.822	0,45%	0,47%	9.622	240.550,00	6.875,00
Musson	4.507	0,71%	0,75%	15.367	384.175,00	92.960,38
Rouvroy	2.078	0,33%	0,35%	7.085	177.125,00	24.736,40
Saint-Léger	3.592	0,57%	0,57%	12.247	306.175,00	37.995,26
Tintigny	4.276	0,68%	0,66%	14.579	364.475,00	0,00
Virton	11.321	1,79%	1,98%	38.599	964.975,00	298.480,12
<b>Total Communes Province Luxembourg</b>	<b>282.946</b>	<b>44,78%</b>	<b>46,16%</b>	<b>964.705</b>	<b>24.117.625,00</b>	<b>2.259.237,18</b>
<b>Total Province Luxembourg</b>			<b>53,00%</b>	<b>1.141.819</b>	<b>28.545.475,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total Luxembourg</b>			<b>99,16%</b>	<b>2.106.524</b>	<b>52.663.100,00</b>	<b>2.259.237,18</b>
<b>Province de Namur</b>	<b>492.708</b>	<b>0,08%</b>		<b>1.633</b>	<b>40.825,00</b>	<b>25.300,19</b>
<b>Arrondissement de Dinant</b>	<b>110.567</b>	<b>2,15%</b>	<b>0,84%</b>	<b>46.217</b>	<b>1.155.425,00</b>	<b>1.483,12</b>
Somme-Leuze	5.587	0,88%	0,84%	19.049	476.225,00	0,00
Vresse-sur-Semois	2.635	0,02%		476	11.900,00	1.483,12
Rochefort	12.555	1,24%		26.692	667.300,00	0,00
Houyet	4.872					
<b>Total Communes Province de Namur</b>	<b>20.777</b>	<b>2,15%</b>	<b>0,84%</b>	<b>46.217</b>	<b>1.155.425,00</b>	<b>1.483,12</b>
<b>Total Province Namur</b>			<b>0,00%</b>	<b>1.633</b>	<b>40.825,00</b>	<b>25.300,19</b>
<b>Total Namur</b>			<b>0,84%</b>	<b>47.850</b>	<b>1.196.250,00</b>	<b>26.783,31</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>303.723</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.154.374</b>	<b>53.859.350,00</b>	<b>2.286.020,49</b>



## ORGANIGRAMME DES ORGANES

Organigramme effectif à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2021, suite à la prise de connaissance le 31 août 2021 par le Conseil d'administration de la validation de la Tutelle.



### 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.

L'Assemblée générale approuve les comptes annuels avec leurs annexes. Elle donne décharge aux administrateurs et aux membres du Collège des Commissaires aux comptes. Elle approuve le Plan stratégique et son évaluation annuelle. Elle nomme et destitue les administrateurs et les membres du Collège des Commissaires aux comptes. Elle fixe les indemnités de fonction et les jetons de présence attribués aux administrateurs et, éventuellement, aux membres des organes restreints de gestion, dans les limites fixées

par le Gouvernement wallon et sur avis du Comité de rémunération, ainsi que les émoluments des membres du Collège des Commissaires aux comptes. Elle nomme les liquidateurs, détermine leurs pouvoirs et fixe leurs émoluments. Elle démissionne et exclut les associés. Elle procède aux modifications statutaires. Elle fixe le contenu minimal du règlement d'ordre intérieur de chaque organe de gestion. Elle adopte les règles de déontologie et d'éthique à annexer au règlement d'ordre intérieur de chaque organe de gestion.

L'Assemblée générale s'est tenue en Assemblée générale extraordinaire le 30 mars 2021 ainsi qu'en Assemblée générale ordinaire les 29 juin 2021 et 21 décembre 2021.

## Le Collège des Commissaires aux comptes

L'Assemblée générale ordinaire du 25 juin 2019 a désigné à la fonction de réviseur, pour une durée de trois ans (exercices sociaux 2019, 2020 et 2021), la société Association SA ACF Audit Belgium, Rue des Récollets, 9 à 6600 Bastogne et ScPrI APH Audit, Réviseurs d'entreprises, Chemin des Collets, 46 à 5100 Wépion.

### 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 et notamment le pouvoir de trancher souverainement les cas douteux. Il fixe le cadre des agents statutaires et contractuels de l'association. Il nomme, suspend ou révoque les agents statutaires. Il détermine leurs attributions et fixe leurs traitements, salaire et gratifications et s'il y a lieu, le chiffre de leur cautionnement. De même, le Conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour la gestion du personnel engagé sous contrat de travail.

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 2021 :

**PRÉSIDENTE** Marielle REMY jusqu'au 27 mai 2021  
Yves PLANCHARD depuis le 23 juin 2021

**VICE-PRÉSIDENT** Roland DEOM jusqu'au 5 juillet 2021  
Philippe BONTEMPS depuis le 13 juillet 2021

#### ADMINISTRATEURS

Coralie BONNET / Philippe BONTEMPS (jusqu'au 12 juillet 2021) / Denis COLLARD / René COLLIN / Marianne CORNET / Elie DEBLIRE / Stephan DE MUL / Thimothé DENIS / Roland DEOM (depuis le 6 juillet 2021) / Michel JACQUET / Dominique GILLARD / Jean-Marie MEYER / Kamal MITRI / Christoph MOUZON / Brigitte PETRE / Pierre PIRARD / Sylvie THEODORE / Annick VAN DEN ENDE / Vincent WAUTHOZ

#### REPRÉSENTENT LES ASSOCIÉS COMMUNAUX, MM.

Coralie BONNET, Denis COLLARD, Marianne CORNET, Thimothé DENIS, Roland DEOM, Kamal MITRI, Christoph MOUZON, René COLLIN, Pierre PIRARD, Yves PLANCHARD, Marielle REMY, Sylvie THEODORE, Annick VAN DEN ENDE et Vincent WAUTHOZ.

#### REPRÉSENTENT LES ASSOCIÉS PROVINCIAUX, MM.

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



En 2021,  
le Conseil d'administration  
s'est réuni 16 fois, soit les

26/01 - 28/01 - 11/02  
02/03 - 13/04 - 25/05  
01/06 - 22/06 - 29/06  
13/07 - 31/08 - 28/09  
26/10 - 16/11 - 14/12  
et 21/12.

## 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 le 31 décembre 2021 : Elie DEBLIRE / Denis COLLARD / Roland DEOM / Michel JACQUET et Annick VAN DEN ENDE.

En 2021, le Comité de rémunération s'est réuni le 25/05.

## Le Comité d'audit

Le Comité d'audit était composé comme suit en 2021 : Roland DEOM / Dominique GILLARD / Jean-Marie MEYER / Annick VAN DEN ENDE et Vincent WAUTHOZ jusqu'au 14/12. Roland DEOM / Michel JACQUET / Jean-Marie MEYER / Christoph MOUZON / Annick VAN DEN ENDE à partir du 15/12.

En 2021, le Comité d'audit s'est réuni le 25/05.

## Le Bureau de coordination et le Bureau exécutif

**Le Bureau de coordination** est composé du Président et du Vice-président. Le Directeur général est invité permanent et les représentants du Management le sont en fonction des points abordés. Le Bureau de coordination prépare les réunions du Conseil d'administration. Il facilite le consensus au sein du Comité de direction et il se saisit de tout point dont il souhaiterait débattre. En 2021, le Bureau de coordination s'est réuni 7 fois, soit les 12/01 - 16/02 - 31/03 - 11/05 - 18/05 - 01/07 - 17/08.

Il a tenu 1 réunion commune avec le Collège provincial le 14/05.

**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 09/09/21, il se réunit tous les 15 jours. Il prend des décisions de gestion courante en adéquation avec les objectifs fixés. Il est composé de Coralie BONNET / Philippe BONTEMPS / Dominique GILLARD / Yves PLANCHARD / Vincent WAUTHOZ.

En 2021, le Bureau exécutif s'est réuni 9 fois : 09/09 - 17/09 - 23/09 - 07/10 - 21/10 - 26/10 - 16/11 - 30/11 - 14/12. Il a tenu 1 réunion commune avec le Collège provincial le 29/10.

## La concertation avec les corps médicaux

Dans le cadre des activités liées à son core business hospitalier, activité principale de Vivalia, l'association des médecins hospitaliers à la prise de décisions se fait conformément au Titre IX de la Loi coordonnée sur les hôpitaux.

La dite LCH précise que le Conseil médical d'un hôpital est l'organe représentant les médecins hospitaliers et par lequel ceux-ci sont associés à la prise de décisions à l'hôpital ; il est l'interlocuteur obligé du Gestionnaire qu'est Vivalia pour toutes les questions relevant de sa compétence. La composition et le fonctionnement d'un Conseil médical ainsi que les modalités d'élection de ses membres sont définis par la Loi.

La procédure d'avis demandé au Conseil médical pour les matières définies dans l'article 137 de la Loi a été remplacée par une procédure de concertation directe entre le Gestionnaire et les Conseils médicaux des Cliniques du Sud Luxembourg, du Centre Hospitalier Centre Ardenne, de l'Institut Famenne Ardenne Condroz, ainsi que du Centre Universitaire Psychiatrique de Bertrix.

Cette procédure de concertation directe 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. Au sein de ce Comité, l'objectif est de parvenir à un consensus sur les matières qui requièrent l'avis du Conseil médical.

16 réunions des Comités permanents de concertation se sont tenues durant l'année 2021.

En sus du respect de cette obligation inscrite dans la Loi des 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 politique, du Directeur général et du Directeur général aux Affaires médicales. Le COSTRAT a pour objectif de dégager un consensus global sur les points à traiter dans les Comités permanents de concertation.

En 2021, le COSTRAT ne s'est pas réuni.

## 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).

Sont organisées, à un niveau transversal, des réunions du Comité de Négociation et de Concertation traitant de principes généraux appli-

cables à l'ensemble des agents de Vivalia, mais également des réunions des Comités de Concertation locale Sud/Nord/Centre, en fonction de la localisation des institutions de Vivalia.

Le même principe s'applique au niveau du bien-être au travail, des réunions transversales du Comité de Concertation Bien-Être au Travail et des réunions locales (Nord/Centre/Sud) du Comité de Concertation Bien-Être au Travail.

En 2021, 20 réunions se sont tenues en visioconférence en raison de la crise sanitaire, regroupant indifféremment des points locaux et transversaux de CCNS et de CCBET.

## La Direction générale

Conformément aux statuts, le Directeur général ou la personne qui occupe la position hiérarchique la plus élevée assiste aux séances de tous les organes avec voix consultative. La gestion journalière de l'association est assurée par le Directeur général, sous le contrôle de l'organe restreint de gestion ou à défaut, du Conseil d'administration.

En 2021, la gestion journalière était assurée par M. Yves BERNARD, Directeur général depuis le 1er mars 2012.

## La fonction de contrôle interne

En date du 23 juin 2009, le Conseil d'administration a décidé de créer la fonction de contrôle interne.

Le contenu de la fonction de contrôle interne a été défini comme suit :

- inventaire / approbation / publication des règles d'évaluation reprises dans le rapport du Conseil d'administration lors du processus de fusion ;
- vérification de l'application de l'art. 70 des statuts ;
- inventaire des dossiers à risques ;
- vérification des pouvoirs de signature ;
- vérification des droits et engagements contractés par l'Intercommunale ;
- développement de l'audit interne notamment au niveau des statuts pécuniaire et administratif, de l'informatique, du taux de rétrocession des médecins, des procédures d'achat et de la facturation ;
- établissement et suivi de rapports et de recommandations ;
- toute autre mission confiée par le Conseil d'administration.

M. Alain ANDRE a exercé la fonction de contrôle interne au sein de Vivalia depuis le 2 septembre 2009. Il a été admis à la retraite à la date du 31/08/2021. La Direction de l'audit interne est redéfinie et positionnée dans le nouvel organigramme du management qui sera mis en œuvre en 2022.

---

## 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 des réunions de ces différents organes et comités, il en assure, dans le respect de la législation, des règlements et statuts propres de Vivalia, les travaux préparatoires, le secrétariat, la bonne tenue des procès-verbaux et le suivi administratif des décisions prises.

Il assure la liaison administrative et/ou fonctionnelle avec les autorités de tutelle, les différents associés et institutions intervenant dans les secteurs des activités propres à Vivalia. Le Secrétaire des organes est responsable des archives des organes et des comités de l'Association et assume diverses missions qui lui sont confiées par la Présidence.

M. Dominique BODEUX a assuré la fonction de Secrétaire des organes jusqu'au 30/09/2021, date à laquelle il a été admis à la retraite. Mme Annick QUEVRIN, Directrice juridique de Vivalia, le remplace depuis le 01/10/2021. M. Gaëtan SALPETEUR est adjoint au Secrétaire des organes.



**Le Conseil d'administration de Vivalia, en sa séance du 19 janvier 2016, a validé la mise en place d'une nouvelle gouvernance. Dans ce cadre, un organigramme a été défini.**

### IL SE STRUCTURE AUTOUR DE 3 PÔLES

HOSPITALIER - EXTRA-HOSPITALIER - OPÉRATIONS

### IL CRÉE

LE COMITÉ DE DIRECTION DU SECTEUR HOSPITALIER, dénommé le Comité de direction (en abrégé «CODIR»)

LE COMITÉ DU SECTEUR EXTRA-HOSPITALIER

Le Comité de direction est une instance hiérarchisée. Il répond devant le Conseil d'administration et prend les engagements relatifs au mandat de gestion. Co-présidé par le directeur général et le directeur général aux Affaires médicales, il est composé de 7 membres :

- Directeur général de Vivalia ;
- Directeur général aux Affaires médicales ;
- Directeur général adjoint en charge du pôle Extra-Hospitalier ;
- Directeur général adjoint en charge du pôle Opérations ;
- Directrice Administrative et Financière ;
- Directrice des Soins infirmiers ;
- Directrice Qualité & Stratégie.

Dans le cadre de sa fonction, le Directeur général de Vivalia exerce la direction générale hospitalière au sens de la Loi coordonnée sur les hôpitaux et autres établissements de soins du 10 juillet 2008.

28 réunions du Comité de direction se sont tenues en 2021.

Les deux Directeurs généraux adjoints exercent la fonction de Supervision des sites hospitaliers (Marche, Virton et Arlon pour le Directeur général adjoint en charge du Pôle Opérations – Bastogne, Vielsalm, Bertrix et Libramont pour le Directeur général adjoint en charge du Pôle Extra-Hospitalier).

Le Comité du Secteur Extra-Hospitalier est co-présidé par le Directeur général de Vivalia et par le Directeur général adjoint en charge du Pôle Extra-Hospitalier.

Il a la charge des structures en amont et en aval de l'offre hospitalière : MR/MRS, crèches, 107, AMU, etc.

Ce comité est composé de 10 membres :

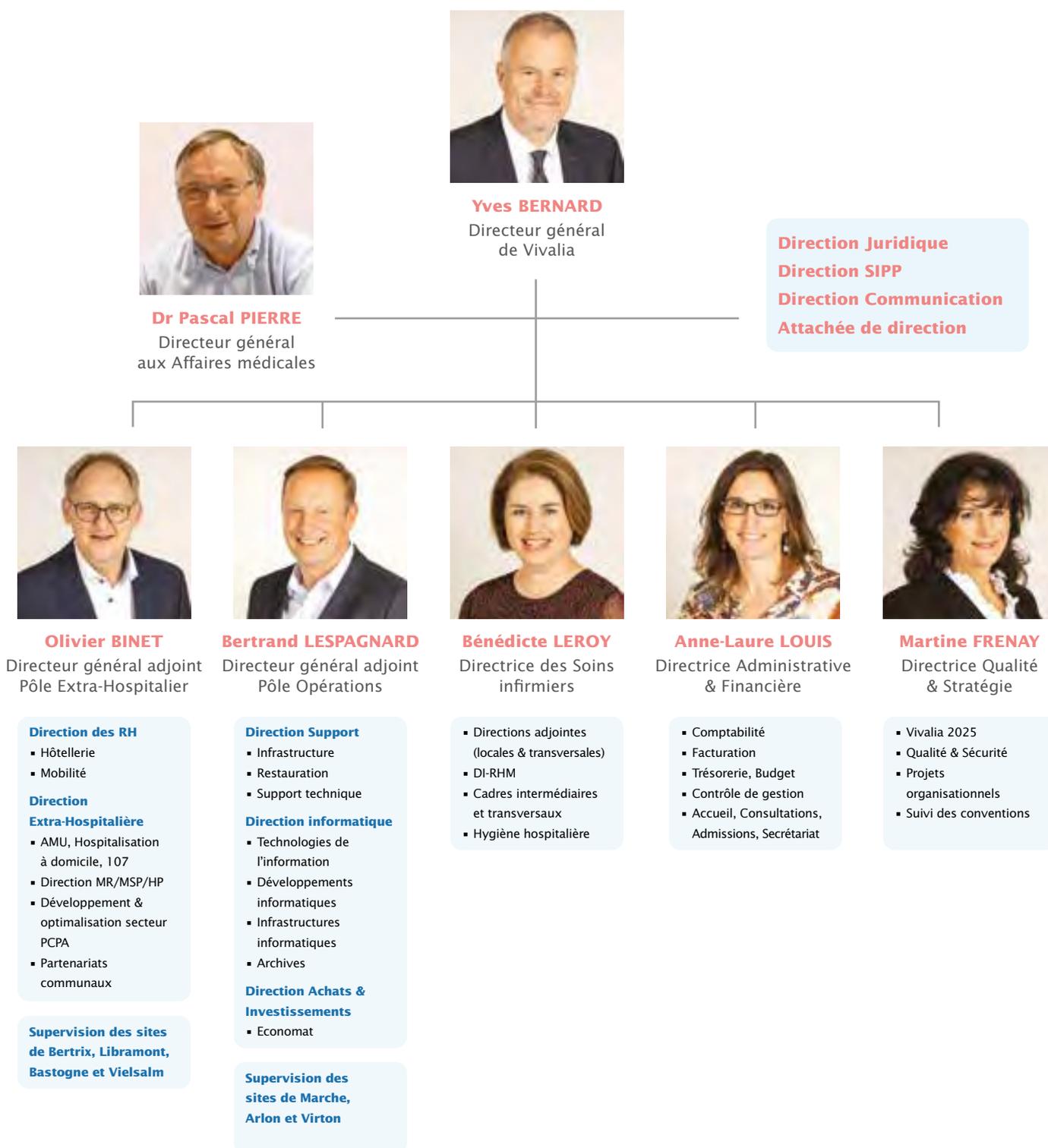
- Directeur général de Vivalia ;
- Directeur général adjoint en charge du Pôle Extra-Hospitalier ;
- Directeur médical de l'hôpital psychiatrique « La Clairière » ;
- Médecin coordinateur de soins ;
- Direction des MR/MRS (4) ;
- Direction MSP ;
- Direction HP.

Le Dr Pascal PIERRE a succédé au Dr Didier NEUBERG le 1<sup>er</sup> juillet 2021 dans la fonction de Directeur général aux Affaires médicales.



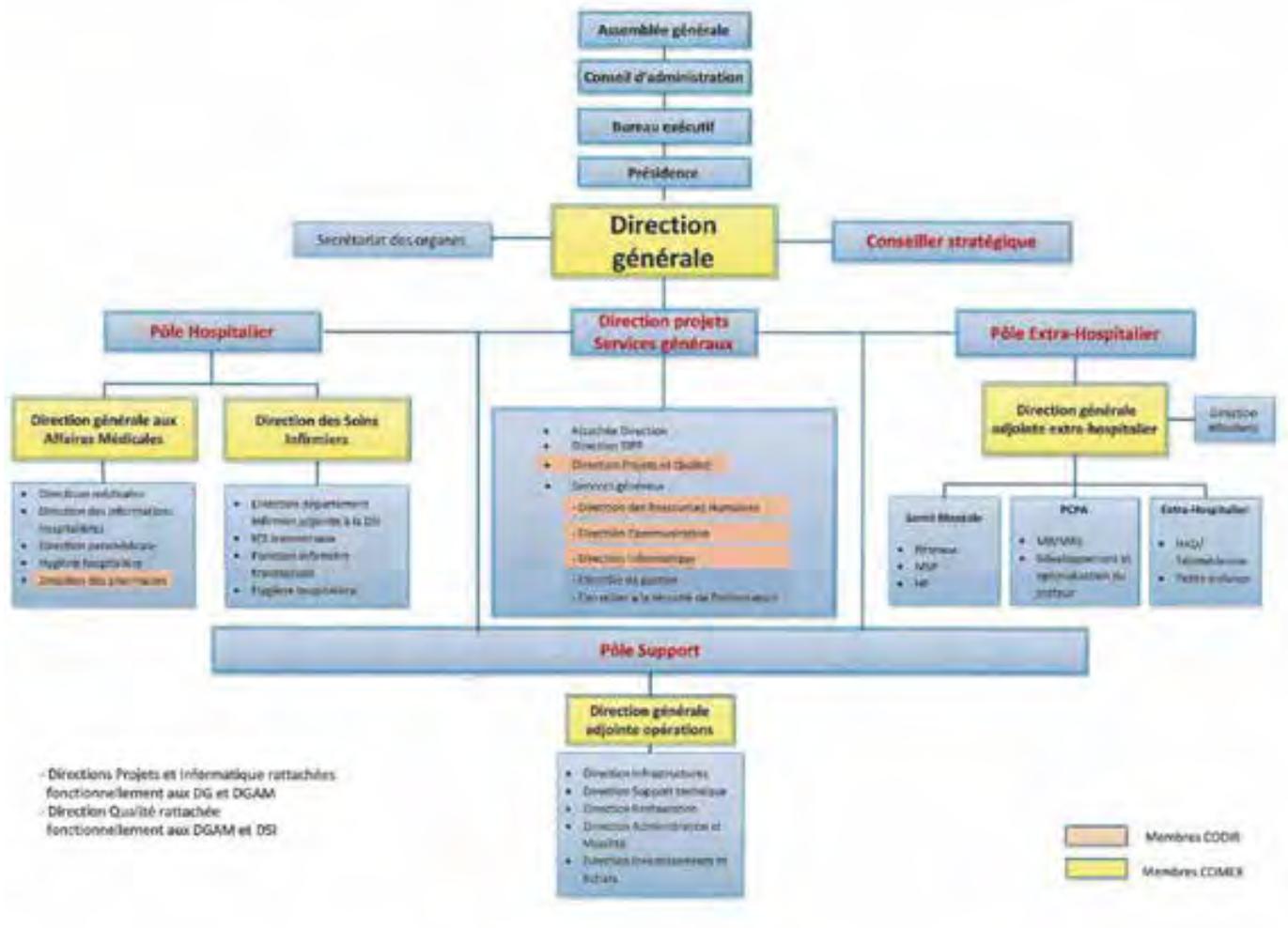
## COMPOSITION DE L'ORGANIGRAMME DU MANAGEMENT AU 31 DECEMBRE 2021

Cet organigramme est d'application depuis janvier 2016.



## NOUVEL ORGANIGRAMME (NOUVELLE GOUVERNANCE)

Ce nouvel organigramme a été validé par le Conseil d'administration en date du 14/12/2021 dans le cadre de la mise en place de la nouvelle gouvernance. Il a été validé par la Tutelle le 01/02/2022.





# PROJET DE MODIFICATIONS DES DOCUMENTS SOCIAUX ET D'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

## INTRODUCTION

### (OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE LA RÉFORME PROPOSÉE)

#### **Ci-dessous est présent le projet de modification des documents sociaux et d'évolution de la structure de gouvernance.**

Un premier aspect de la réforme consiste à mettre les statuts de VIVALIA en conformité avec les évolutions intervenues au niveau des diverses législations qui régissent sa structure, son fonctionnement et/ou ses activités. Sont ici principalement 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 autres établissements de soins (ce volet des modifications proposées est plus amplement décrit au point suivant).

Ces modifications législatives concernant la gouvernance des intercommunales ont cependant impacté profondément les équilibres qui avaient été trouvés pour faire fonctionner les nombreux organes d'une intercommunale de soins de santé multidisciplinaire (soins hospitaliers, PCPA, santé mentale, ect) couvrant un large territoire.

Une simple « mise en conformité » ne permettait pas de retrouver ces équilibres entre tous les intervenants (associés Communaux, Provinciaux, conseils médicaux, représentation du personnel, ect). Une réflexion plus approfondie s'est ainsi imposée.

Ce second objectif, plus fondamental encore, tend, compte tenu du contexte hospitalier actuel, à doter VIVALIA d'un cadre juridique et d'une structure de gouvernance permettant une optimisation des performances tant au niveau de la gestion de l'institution que de la qualité des soins proposés à la collectivité tout en garantissant (car c'est également de première importance), la transparence et le contrôle approprié de cette gestion. Cette nouvelle structure de gouvernance a également vocation à permettre à l'institution de se doter des ressources et outils nécessaires à l'accomplissement de ses objectifs stratégiques au rang desquels figure, bien entendu, prioritairement, le projet VIVALIA 2025. La nouvelle gouvernance sera également source d'économies d'échelle qui seront réinvesties en faveur du personnel, sous forme d'un renforcement de l'attractivité de certaines fonctions et d'une revalorisation des bas salaires.



## LES ADAPTATIONS LEGISLATIVES

---

Au regard du CDLD, les adaptations prévues concernent essentiellement la mise en conformité des statuts par rapport aux nouveaux décrets des 29 mars et 26 avril 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.

Du point de vue du droit des sociétés, il s'agit, subsidiairement, de mettre les statuts de VIVALIA en conformité avec le nouveau Code des sociétés et des associations, institué par la loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses et, en particulier, avec les règles prévues dans son « Livre 6 » applicable aux sociétés coopératives.

Enfin, des précisions et compléments se justifient également au regard de la loi coordonnée du 10 juillet 2008 sur les hôpitaux et autres établissements de soins notamment en ce qui concerne la définition de la notion de « Gestionnaire » de VIVALIA au sens de cette législation et l'insertion de dispositions propres au statut de réseau hospitalier clinique locorégional.



## L'OPTIMALISATION DU CADRE JURIDIQUE ET ORGANISATIONNEL

---

### Brève évocation du contexte

VIVALIA est une structure plurisectorielle comprenant 6 sites hospitaliers, 4 MR/MRS, 1 MSP, des HP et 3 crèches, étendue sur l'ensemble de la province de Luxembourg et le sud-namurois. Elle fonctionne de manière ininterrompue (365 jours par an, sept jours sur sept et 24 heures sur 24) ; son budget annuel global de fonctionnement est de l'ordre de 400 millions d'euros et son budget annuel d'investissement se situe actuellement entre 70 et 80 millions d'euros. Son personnel se compose de près de 4.000 personnes et elle collabore avec plus de 400 médecins et autres titulaires de professions indépendantes. Le modèle de gouvernance doit être conçu en considération de la taille de l'institution et de l'ampleur de ses activités.

Le monde hospitalier et des soins de santé est de plus en plus difficile et concurrentiel. Les médecins sont largement demandeurs d'une gestion courante et journalière qui soit à la fois plus réactive, plus flexible et plus participative. L'organisation à mettre en place doit être de nature à favoriser un maximum de sécurité à la fois pour le personnel des hôpitaux composant le réseau de VIVALIA et pour leurs patients.

La crise sanitaire due à la pandémie Covid-19 a constitué une épreuve aussi écrasante qu'inattendue. Notre institution et ses équipes (à tous les niveaux) y ont fait face avec une compétence et un dévouement exemplaire. Si cette expérience a été (et demeure) très difficile à soutenir, elle a eu le mérite (le seul assurément) de mettre en lumière la pertinence et l'efficacité des délégations de pouvoirs que le Conseil d'administration a consenties, conjointement, au management et à la présidence, pour une durée limitée, afin de leur permettre, en concertation étroite avec le corps médical, de prendre les décisions requises pour faire face, au quotidien, à cette situation exceptionnelle.

Force est de constater que le cadre juridique et organisationnel actuel de VIVALIA et, en particulier les moyens d'actions mis à la disposition de la présidence et du management ne correspondent pas à l'ampleur des défis et des enjeux stratégiques auxquels VIVALIA est et sera confrontée à l'avenir et, compte tenu de leur caractère limité, pénalisent VIVALIA au quotidien dans un monde de la santé toujours plus concurrentiel et réactif.

## Identification des axes principaux de l'évolution proposée

**Afin de rencontrer les objectifs d'optimisation qualitative du fonctionnement et des activités de l'institution, il est proposé de faire évoluer le cadre juridique et organisationnel actuel, notamment, aux cinq niveaux suivants :**

- **Les instances**
- **L'organigramme**
- **Le conseil stratégique**
- **Les statuts pécuniaires**
- **Le recrutement et les ressources humaines**

### Les instances

Il s'agit, principalement, de doter chacun des organes de gestion de VIVALIA de compétences et de pouvoirs lui permettant d'exercer la mission spécifique qui lui incombe dans l'optique d'une gestion efficace et adaptée en fonction de ses caractéristiques propres, des enjeux et des contraintes du secteur.

Le système proposé repose sur deux considérations majeures : (i) la volonté de répartir les compétences décisionnelles de manière claire et pragmatique en fonction des besoins identifiés par la pratique actuelle des métiers de VIVALIA, notamment en cas d'urgence et (ii) la volonté de respecter scrupuleusement les normes légales applicables en la matière. La structure de gouvernance proposée repose sur des délégations de pouvoirs précises entre les trois niveaux de gestion : Conseil d'administration, Bureau exécutif et Directeur général (délégué à la gestion journalière).

En substance, dans ce système :

- le Conseil d'administration conserve la maîtrise de la stratégie générale de l'institution, la plénitude d'exercice d'une série de compétences qui lui sont légalement réservées par le CDLD ainsi que la compétence résiduaire en vertu de laquelle tout ce qui ne fait pas l'objet de délégation explicite demeure de sa compétence ; il détient par ailleurs le pouvoir de contrôler les actes posés par les instances ou personnes auxquelles il a délégué une partie de ses prérogatives ;
- sur base d'une délégation explicite du Conseil d'administration, le Bureau exécutif est habilité à prendre des décisions de gestion (non stratégiques) dans les matières et les limites (seuils) qui lui sont spécifiquement déléguées ;
- sur base d'une délégation explicite du Conseil d'administration, le Directeur général est habilité à prendre les décisions urgentes et, plus généralement, celles relevant de la gestion journalière compte tenu des limites (seuils) fixées par le Conseil d'administration dans sa délégation ; ces délégations au Directeur général doivent impérativement être renforcées pour permettre une gestion réactive et efficiente de l'institution.



**Approuvées par le Conseil d'administration en date du 11/02/2021, ces délégations ont fait l'objet des publications prescrites par le CDLD.**

**Outre les pouvoirs de décisions, chacun des organes et chacune des personnes impliquées dans la gestion dispose de pouvoirs de représentation appropriés dans sa sphère de compétence.**

## L'organigramme

L'optimisation recherchée passe également par l'adoption d'un organigramme épuré qui soit à la fois fonctionnel et opérationnel.

L'évolution suggérée de l'organigramme a également pour objectifs de renforcer la fonction de contrôle au sein de VIVALIA, d'assurer l'indépendance de certaines fonctions, de disposer d'une expertise pour les enjeux stratégiques et de permettre la réalisation de certaines économies d'échelle.

## Le Conseiller stratégique

Il est proposé de créer la fonction de Conseiller stratégique. Cette nouvelle fonction a notamment pour objectifs de renforcer la fonction de contrôle au sein de VIVALIA et de disposer d'une expertise pour les enjeux stratégiques.

Le Conseiller stratégique aura en charge une série de fonctions transversales spécifiques en lien direct avec la Direction générale :

- Direction de l'Audit ;
- Direction Financière ;
- Missions de conseils et d'expertise stratégiques ;
- Mission d'accompagnement financier VIVALIA 2025.

## Les statuts pécuniaires

Outre les enveloppes financières dont VIVALIA disposera en exécution du plan fédéral de refinancement des hôpitaux et de la profession de soignant et qui se traduiront notamment par des revalorisations salariales et barémiques pour son personnel et ses collaborateurs, il est à relever que la mise en place de la nouvelle structure de gouvernance dégagera progressivement une enveloppe budgétaire importante dont une partie significative pourra être affectée à la revalorisation des bas salaires et au bien-être au travail du personnel.

Par ailleurs les statuts pécuniaires de VIVALIA devront être adaptés (migration à terme vers les nouveaux barèmes IFIC, création d'un statut pécuniaire spécifique pour certaines fonctions, suppression progressive des primes de transversalité, ect).

Le projet met donc également fin au système des primes de transversalité en redéfinissant les barèmes d'accès aux fonctions et les barèmes de promotion, ceci dans l'actuel système de rémunération (RGB), sachant que l'ensemble du personnel hospitalier devra migrer vers un barème hospitalier unique (IFIC) ou un système de barème revalorisé pour bénéficier du refinancement fédéral.

## Le recrutement et les ressources humaines

La mise en place de la nouvelle gouvernance nécessitera certains recrutements. Le financement de ceux-ci sera toutefois assuré par la marge qui se dégagera progressivement de la mise en place de diverses mesures organisationnelles et opérationnelles projetées et, en particulier, de la rationalisation des effectifs du management.

On relèvera de surcroît qu'une partie de la marge financière nette positive qui se dégagera de la nouvelle gouvernance pourra permettre à VIVALIA d'être plus attractive pour des personnes exerçant des compétences ciblées et recherchées.



## LES REGLEMENTS D'ORDRE INTERIEUR

---

En vertu du CDLD, il appartient à chacun des organes de gestion de l'intercommunale d'établir un règlement d'ordre intérieur dont le contenu doit satisfaire aux prescriptions légales.

De nouveaux règlements d'ordre intérieur ont été établis aussi bien pour le Conseil d'administration que pour le Bureau exécutif de VIVALIA de manière à les mettre en conformité avec les statuts modifiés et avec la nouvelle structure de gouvernance proposée.

## LA TRANSPARENCE ET LE CONTROLE

---

La structure de gouvernance proposée prévoit un renforcement des mécanismes destinés à garantir, à différents niveaux, la transparence et le contrôle approprié de la gestion au sens large de VIVALIA et des pouvoirs qui seront délégués dans ce contexte.

Cette transparence et ce contrôle de la gestion ainsi déléguée sont assurés par un ensemble de dispositions légales et statutaires et notamment dans le cadre de la création de la fonction de Conseiller stratégique.

Cette orientation s'exprime également par le renforcement proposé de la fonction de contrôle au sein de VIVALIA.

## CONCLUSIONS

Le projet de nouvelle gouvernance proposé tend donc essentiellement à permettre à VIVALIA de se doter des outils et des compétences nécessaires pour relever les défis hospitaliers, plus généralement du monde la santé, de demain parmi lesquels se retrouvent, notamment :

- Le projet stratégique VIVALIA 2025 ;
- La création du réseau VIVALIA et son développement actif en concertation et collaboration avec les conseils médicaux ;
- L'optimisation de la gestion de l'institution et de la qualité des soins proposés à la collectivité ;
- La gestion participative avec les acteurs de terrain (médecins, représentants des travailleurs,...) visant à améliorer :
  - > le bien-être et les conditions de travail de notre personnel ;
  - > l'attractivité de nos métiers en pénurie et des compétences spécifiques;
- La transparence et le contrôle des moyens délégués ;
- Une adaptation à l'évolution continue d'un monde de la santé toujours plus difficile et concurrentiel.

**En date du 14 décembre 2021, le Conseil d'administration de Vivalia s'est prononcé à une très large majorité pour la mise en œuvre des mesures qui finalisent le processus de nouvelle gouvernance de l'intercommunale.**





# BILAN D'ACTIVITÉS

## **Pour la deuxième année consécutive, la crise sanitaire liée au Covid a marqué la gestion et le fonctionnement de nos institutions, en impactant à nouveau leurs activités.**

Alors que la deuxième vague était en phase épidémique descendante fin 2020, nos équipes ont dû affronter pas moins de trois nouvelles vagues en 2021.

L'ensemble de notre personnel a, tout comme en 2020, largement contribué à la gestion de cette pandémie, en répondant présent lors de ces vagues successives en dépit d'une fatigue grandissante, notamment au sein du personnel soignant.

Sa contribution, par l'ampleur et la répétition des efforts demandés, fut particulièrement conséquente. La gestion de cette pandémie a exigé, sur un plan plus personnel, un dépassement de soi sans précédent, une très grande abnégation, un investissement hors norme. Sur un plan plus professionnel, l'adaptation, l'engagement, la flexibilité, la disponibilité, la solidarité, l'esprit d'entraide, etc. ont été présents comme jamais auparavant.

Avec beaucoup de cran, dans des conditions parfois difficiles, les équipes soignantes ont continué à assurer des soins non seulement de grande qualité mais également remplis d'une profonde humanité.

Dès le début de la pandémie Covid-19, des cellules de crise locales et transversales ont été mises sur pied. Elles ont réuni les principaux acteurs de l'hôpital que sont les membres du Comité de direction, les membres des Comités de Coordination Locaux, les médecins en charge de la gestion du Covid, les équipes opérationnelles d'hygiène hospitalière (médecins et infirmiers), les médecins responsables des urgences, des blocs opératoires ou encore des soins intensifs.

Les plans pandémie des hôpitaux ont fait l'objet de plusieurs mises à jour en 2021, compte tenu de l'épidémiologie des vagues successives de Covid-19 et de l'évolution des connaissances en la matière.

Ces mises à jour ont été réalisées par les infirmiers en hygiène et les équipes de direction infirmières, avec validation par le Comité d'Hygiène Hospitalière (CHH) et les cellules de crise locales.

Le plan pandémie, dans sa partie gestion des unités Covid et gestion des unités Covid-suspect, a également fait l'objet d'explications et d'accompagnements spécifiques sur le terrain.



### **Le fonctionnement-même de l'hôpital s'en est trouvé, à nouveau, profondément modifié.**

Cela s'est traduit concrètement sur le terrain, par :

- la mise en place de centres de tri au niveau des services des urgences ;
- la mise en place de deux filières de soins au sein des services des urgences (filière Covid et filière non Covid) ;
- la fermeture des unités d'hospitalisation provisoire situées dans les services des urgences ;
- la conversion de l'unité d'hospitalisation provisoire en Middle Care ;
- la conversion de plusieurs unités de soins en unités Covid sur chaque site hospitalier ;
- la fermeture des hôpitaux de jour chirurgicaux ;
- le report de toutes les consultations non urgentes ;
- une réduction drastique de l'activité opératoire, désormais réservée aux seules urgences ;
- l'augmentation du nombre de lits de soins intensifs ;
- le regroupement de plusieurs disciplines dans une seule unité de manière à libérer des lits d'hospitalisation mais également le personnel soignant..

«  
**Au fil des crises successives,  
l'enjeu était de préserver  
le plus longtemps possible  
l'activité hospitalière classique  
en parallèle de la prise en charge  
des patients Covid.**  
»

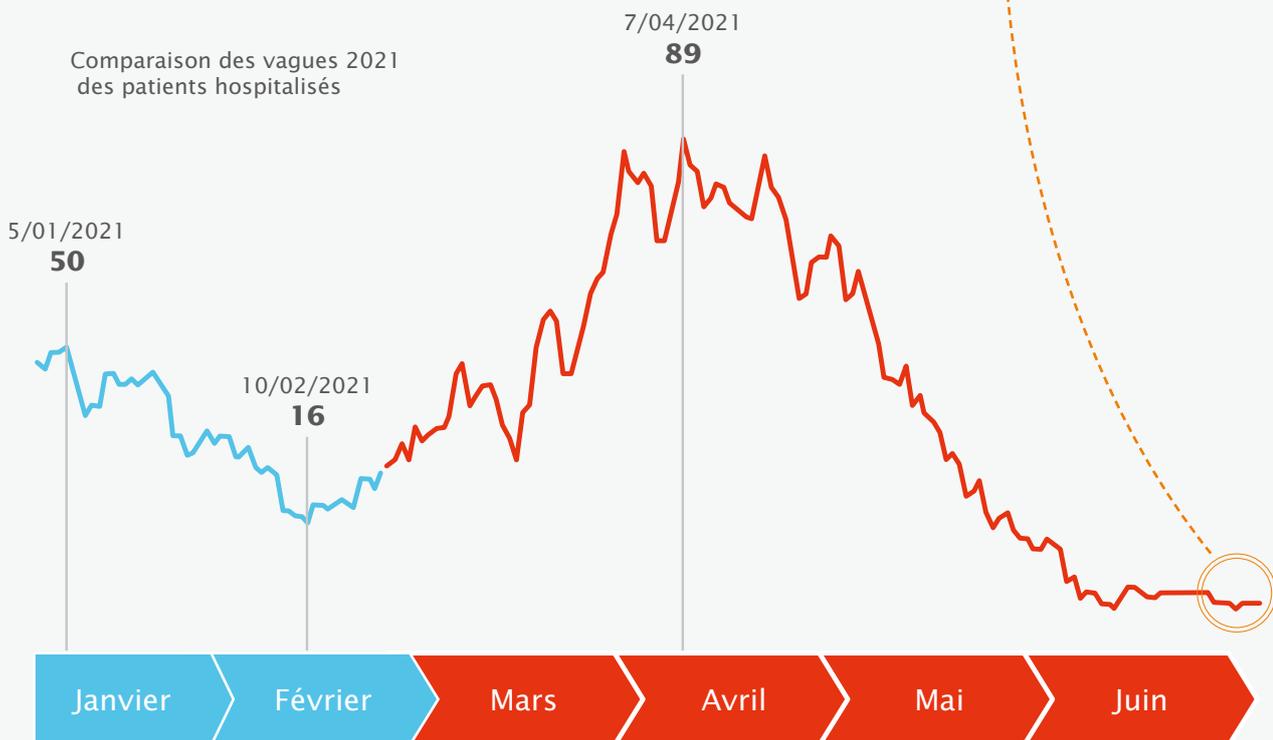
# LIGNE DU TEMPS COVID

## CRISES ET PHASES

**26 février** : 3ème crise du Covid, l'augmentation du nombre de cas contraint les hôpitaux généraux de Vivalia à passer en phase 1.B du plan Surge Capacity Covid-19.

**31 mars** : la hausse des cas continue, les hôpitaux généraux passent en phase 2.A.

**23 juin** : il n'y a plus aucun patient Covid en soins intensifs.



**7 janvier** : premières vaccinations pour les résidents et le personnel des 42 maisons de repos (et de soins) de la province. A La Bouvière (Vielsalm), Denise, 91 ans, est la première à se faire vacciner contre le Covid !

**12 janvier** : Expliquer et informer sur le vaccin. Des webinaires sont organisés, un FAQ est disponible sur le site internet et le Directeur général aux Affaires médicales s'exprime dans une série de vidéos pédagogiques.



**2 janvier** : les premiers vaccins sont livrés dans les hôpitaux de Vivalia.

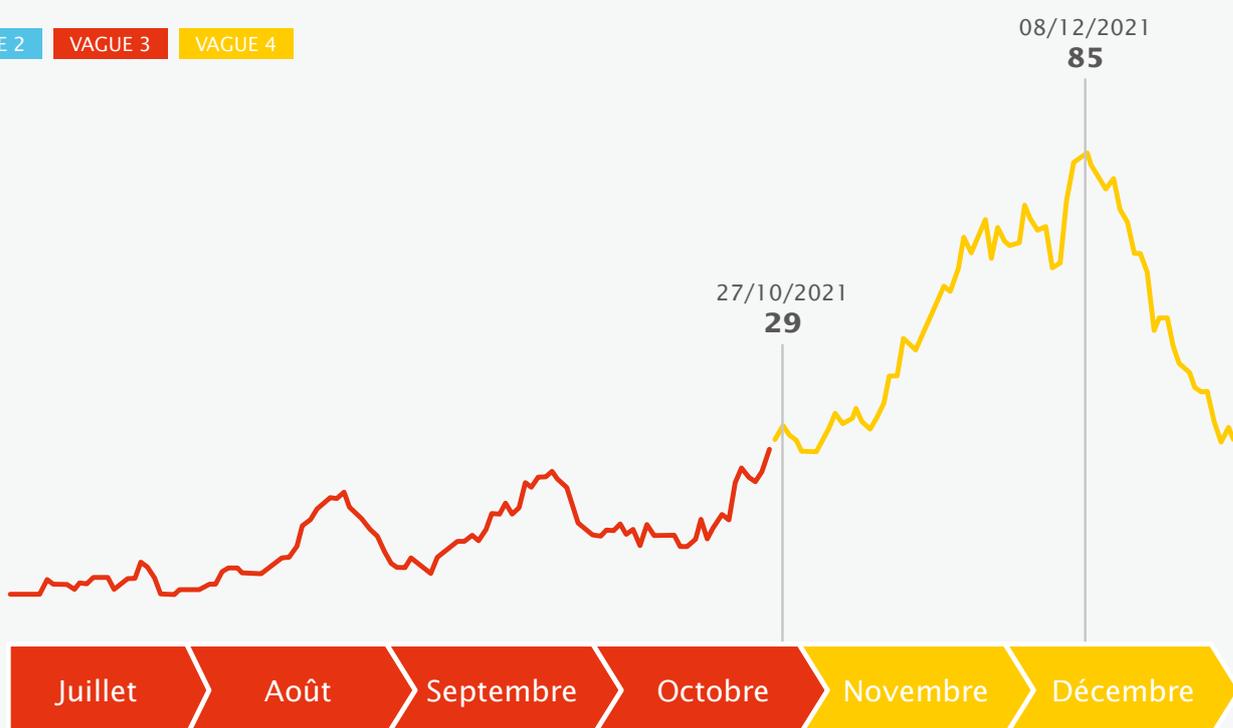


**17 novembre** : une quatrième crise est amorcée, selon les modèles de prévision, cette tendance va se poursuivre. Tous les hôpitaux généraux de Vivalia repassent en phase 1B du plan Surge Capacity Covid-19.

**26 novembre** : diminution de l'activité médicale opératoire dans les hôpitaux généraux, la situation se dégrade rapidement dans nos sites. Ainsi, alors que le CODECO annonce de nouvelles mesures strictes pour la population, les unités de soins intensifs sont saturées et le manque de places est inquiétant également dans les unités classiques pour les patients non Covid.

En 2021, plus de 1.100 patients ont été admis en raison du Covid dans les hôpitaux de Vivalia, avec un pic au niveau du nombre d'admissions en mars-avril et novembre-décembre.

VAGUE 2    VAGUE 3    VAGUE 4



**22 janvier** : premières vaccinations cette fois pour les équipes soignantes de Vivalia : les services d'urgences et des soins intensifs sont les premiers à en bénéficier.



**1er mars** : début de la vaccination du personnel d'aide et de soins de la première ligne en province de Luxembourg : médecins généralistes, infirmières à domicile, etc. se font vacciner dans les quatre centres installés dans les hôpitaux de Vivalia.

**30 novembre** : le Président du Conseil d'administration, Yves PLANCHARD, et le Directeur général aux Affaires médicales, Dr Pascal PIERRE, s'expriment sur la vaccination obligatoire du personnel soignant. Un message pour encourager, remercier, rappeler nos valeurs, nos responsabilités, et inciter à la prudence.



## LIGNE DU TEMPS COVID

### Agressivité 26 avril

«**Nous continuons à vous soigner, continuez de nous respecter!**».

Le personnel soignant est trop souvent victime d'agressivité et de violence de la part de patients et/ou de leurs proches. Vivalia condamne ces attitudes excessives, soutient son personnel, et le rappelle dans une campagne d'affichage misant sur la sensibilisation.



### Prime 28 mai

le Conseil d'administration prolonge d'un an la valorisation exceptionnelle des titres-repas du personnel. 1,75 millions d'euros de prime Covid qui s'ajoutent à la somme identique déjà dégagée en 2020 pour remercier les équipes de leur investissement durant la crise.

### COVID SAFE TICKET 1<sup>er</sup> novembre

sur décision du Parlement wallon, chaque personne de plus de 12 ans doit désormais présenter son Covid Safe Ticket à l'entrée des établissements de soins (hôpitaux généraux et psychiatriques, maisons de repos/de soins).



### Pénurie 23 novembre

les équipes sont épuisées, la recrudescence des patients atteints du Covid souligne encore le problème de la pénurie d'infirmiers et d'aides-soignants. Un appel à l'aide est lancé aux volontaires diplômés.





**Yves BERNARD**

Directeur général

**Résilience, Respect, Ingéniosité, Flexibilité, Fiabilité, Collaboration, Rapprochement, Courage, Bienveillance, Soutien mais aussi Difficultés, Pénibilité, Amertume, Complexité, etc.**

Quelques mots qui résument bien la perception de la crise sanitaire par des membres du personnel de VIVALIA ainsi que du Comité de direction.

Nos infirmières, nos médecins, notre personnel paramédical, technique, logistique, informatique, pharmacie, administratif,... toutes et tous se sont sublimés dans cette longue période marquée de vagues successives Covid.

Dans la difficulté, VIVALIA se révèle, oublie les conflits stériles pour se consacrer à l'essentiel, dans un esprit de collaboration remarquable où la solidarité et le dépassement de soi ne sont pas de vains mots.

Je leur laisse le soin, à leur manière, de vous communiquer leur vécu, en un mot ou en 100... et je remercie nos 4'500 collaborateurs d'avoir ensemble relevé le défi de la crise sanitaire, malgré la fatigue, la souffrance, le découragement et parfois, la perte d'un être cher.

**MERCI, MERCI,  
MERCI À TOUTES ET TOUS!!!**





**Dr Pascal PIERRE**

Directeur général aux Affaires médicales

---

**Après plusieurs mois de gestion face au Covid, quel est votre regard sur cette année 2021 ?**

Je pense qu'il faut envisager la question de la gestion du Covid en 2021 dans la continuité de ce que nous avons fait en 2020. Le plus difficile était le début de la crise. En 2020, on s'est retrouvés face à une maladie que personne ne connaissait, qui soulevait beaucoup d'inconnues et suscitait de nombreuses craintes. On partait avec des idées vis-à-vis de ce qu'on avait pu voir un mois auparavant en Italie, où il y avait tout de même eu de très gros problèmes, avec une mortalité importante, y compris parmi le personnel soignant.

On se retrouvait face à un virus inconnu pour lequel on n'avait aucun traitement et qui allait impacter assez brutalement le fonctionnement de nos hôpitaux. Avec une première vague qui a été très dure en termes de prise en charge, il a fallu tout inventer. On s'est retrouvés aussi face à des pénuries, c'est une situation à laquelle nous ne sommes pas habitués en Occident à l'heure actuelle. A priori, il suffit de commander mais ici, on était sans masques, sans blouses, etc. et il n'y en avait plus nulle part. C'était une gestion difficile mais je pense que nous avons appris de cette gestion.

L'élément nouveau au début de l'année 2021 était la vaccination. Un important travail que nous avons dû faire au niveau de notre Direction portait sur la gestion de cette vaccination. On a commencé par vacciner le personnel, il a fallu réaliser un effort de persuasion, d'abord convaincre les gens de se faire vacciner parce que, non seulement on avait une maladie qui n'était pas connue mais aussi un vaccin qui n'était pas connu et pour lequel certains avaient des incertitudes et des inquiétudes. Mais, finalement, l'adhésion a été plutôt bonne.

Comme on avait une couverture vaccinale correcte de la population, on pouvait espérer que l'automne allait bien se passer, qu'il y aurait peut-être un petit rebond mais que cela n'impacterait pas nécessairement nos hôpitaux. On s'est rendu compte que le vaccin protégeait effectivement contre les formes graves mais moyennement par rapport au fait de contracter le

Covid, puisqu'il avait une partie de la population qui n'était pas vaccinée ou des patients plus fragiles qui ne répondaient pas bien au vaccin sur le plan de leur immunité. La vague que nous avons connue en province de Luxembourg, à partir de mi-novembre jusqu'à mi-décembre, a été une vague relativement sévère avec beaucoup de malades et, à nouveau, des inquiétudes sur le fonctionnement de nos hôpitaux.

Cela a été difficile à gérer, d'autant qu'on se retrouvait avec des équipes fatiguées par les vagues précédentes, avec une pénurie de personnel infirmier qui est quelque chose d'assez marquant en province de Luxembourg depuis maintenant déjà de nombreux mois et qui rendait la prise en charge plus compliquée, avec des lits fermés. On est passés «tout juste» je dirais au niveau de cette vague de fin d'année mais le personnel y a réagi de manière exemplaire.

### **Y a-t-il un souvenir particulièrement marquant que vous gardez de cette année 2021 ?**

J'en garde deux, qui sont liés. Le premier est la campagne de vaccination. Je pense que c'était important de faire cet écolage, cette sensibilisation au niveau du personnel. Je me suis vraiment investi et je pense que cela a été écouté, tant au niveau de notre personnel que vis-à-vis du grand public. Quand on est face à quelque chose de neuf, un nouveau vaccin, un nouveau traitement, il faut être pédagogique car cela permet d'améliorer l'acceptation. Le deuxième élément marquant, c'est la vague de novembre, que l'on espérait ne plus devoir vivre. Lorsque j'ai dû faire une vidéo en tant que nouveau directeur pour dire au personnel que l'on allait devoir recommencer, que cela allait à nouveau être difficile, c'est quelque chose qui m'a touché. Je savais que je demandais des sacrifices aux gens. Ce n'était pas facile, je pense que le personnel a fait un effort très important dans des circonstances qui étaient difficiles. La résilience du personnel qui a réussi à passer ces différentes vagues est vraiment à souligner.

### **Y a-t-il un message que vous souhaiteriez adresser à l'ensemble de nos équipes ?**

Je ne dirais qu'un seul message, c'est « merci ». Merci d'une part d'avoir su rebondir à l'automne parce que c'était quelque chose de difficile, dans le sens où beaucoup d'entre nous espéraient que le Covid soit derrière nous. C'était un peu la mauvaise surprise de l'automne et il a vraiment fallu « mordre sur sa chique » - comme on dit - pour passer le cap mais on a su le faire.

D'autre part, je pense que c'est très important de donner un message d'apaisement. On a entendu des opinions divergentes concernant la vaccination, des opinions parfois un peu extrêmes - « est-ce qu'il faut prendre encore en charge les patients non vaccinés ? » - je pense qu'il faut passer au-delà de tout cela et que ce qui est important et ce qui a permis aux hôpitaux de traverser les différentes vagues, c'est l'unité, c'est de dire que nous sommes une équipe et qu'on doit tous travailler dans la même perspective.

Après, on peut avoir des différences d'opinions. C'est cela qui fait la richesse d'une démocratie et la faiblesse d'une dictature. Je pense que c'est très important de laisser les gens s'exprimer, de respecter les choix de chacun et quels que soient ces choix, notre devoir de soignant, c'est de prendre en charge l'ensemble des patients



### **Quels atouts la crise du COVID a-t-elle révélés dans notre manière de fonctionner?**

Elle a surtout montré que les gens étaient capables de se surpasser et d'être inventifs dans des situations nouvelles, de développer une réactivité différente et une certaine imagination. Les réponses qui ont été apportées dans les différents hôpitaux ont pu être légèrement variables mais globalement, elles ont tout de même été très semblables.

Il y a donc cette réactivité, cette adaptation et puis surtout la capacité de travailler ensemble. Je crois que la crise du Covid a été la première occasion, au sein de Vivalia, de réaliser un projet commun. Je pense que cela a été toute la richesse des réunions Covid transversales, de mettre autour d'une même table des intervenants de l'ensemble de Vivalia, toutes fonctions confondues. Cela n'a pas été uniquement des réunions de médecins, cela a été des réunions de médecins, avec des infirmières, des hygiénistes, des responsables du management, de la communication, etc. pour, ensemble, arriver à relever le défi de la prise en charge du Covid et s'en sortir, même si cela n'a pas toujours été facile. Globalement, les solidarités entre nos sites ont bien fonctionné, les patients ont pu être transférés et pris en charge correctement quand l'un de nos hôpitaux arrivait à saturation. Les attitudes de prise en charge ont été communes et cela, je crois que c'est très important. Je pense que la gestion de cette crise était un défi à relever, tant sur le plan humain que médical.

### **Au niveau médical justement, de nouvelles manières de travailler ont-elles été adoptées pour affronter la crise dans la durée?**

L'élément le plus neuf que l'on peut relever dans la prise en charge médicale mais aussi du management de l'hôpital, cela a été la vidéoconférence. Avant, toutes les réunions se faisaient en présentiel et je pense qu'on a découvert que finalement, il y avait moyen de faire des choses à distance, à partir de son PC. C'est sûr qu'on perd un petit peu en qualité humaine et relationnelle dans ce cadre mais, dans une province vaste comme la nôtre où les distances sont un problème, cela a permis de rapprocher les gens et d'organiser des choses que l'on n'aurait pas faites avant, parce que tenir une réunion d'une demi-heure alors qu'on en passe deux sur la route, ce n'est pas «efficace».

C'est vraiment une première manière de fonctionner que l'on peut mettre en avant. La deuxième, cela a été d'apprendre probablement à travailler plus ensemble.

Les hôpitaux de Vivalia ont appris à gérer une pathologie - en l'occurrence le Covid - de manière synergique et coordonnée afin d'obtenir les résultats les meilleurs. Je pense que c'est un modèle qu'il faudra à l'avenir étendre parce qu'on peut aussi traiter de manière similaire d'autres pathologies, que ce soit un infarctus, une infection, un AVC, une pathologie rhumatismale ou ostéoarticulaire. Je pense qu'il faut arriver, dans les années qui viennent, à une certaine harmonisation des pratiques, à faire en sorte que les gens apprennent à travailler ensemble. C'est pour moi le grand défi des années qui viennent si on veut que Vivalia 2025 soit une réussite. Je pense que le Covid a appris à un certain nombre de personnes à se connaître et c'est un des rares éléments positifs de cette crise.

Pour tenir dans la durée, sur la longueur, la solidarité a été un élément important. Le fait que l'on ait réussi - et je pense que le nursing a réalisé un grand travail à ce niveau-là - à être à l'écoute des équipes, à remplacer les personnes qu'il fallait, à faire tourner les équipes. J'ai toujours dit qu'on était partis sur une bataille qui allait durer longtemps. C'était un peu comme à la bataille de Verdun.

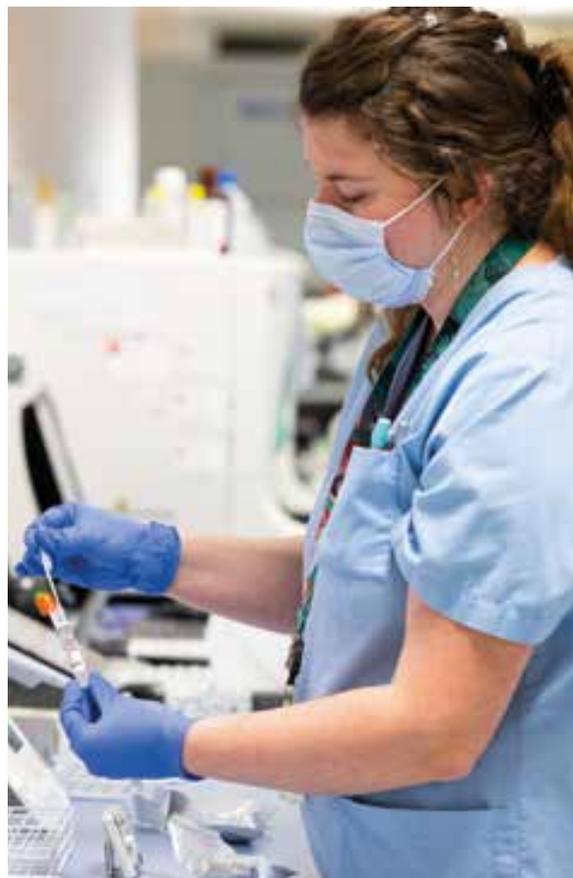
Les Français l'ont gagnée parce qu'ils ne mettaient pas toujours les mêmes troupes en première ligne. Dans la crise que nous vivions, c'était important que ce ne soient pas toujours les mêmes qui soient en première ligne - même si certains l'ont été plus que d'autres - mais en tout cas qu'on sente qu'il y ait une solidarité de l'ensemble de l'hôpital vis-à-vis de ceux qui sont peut-être plus exposés. On a vu que des infirmières qui travaillaient dans des services de chirurgie, par exemple, ont été donner des coups de main dans des unités Covid ou de réanimation, ce n'était pas leur job premier, ce n'était pas facile mais cela a fonctionné. Je pense aussi que ce genre de crise démontre que l'Homme a probablement beaucoup plus de ressources en lui qu'on peut l'imaginer. Les gens ont une résilience que l'on ne soupçonne parfois pas et c'est important de s'en rendre compte et de souligner l'effort qui a été fait.

**2020 était une année placée sous le signe de la solidarité. Comment les collaborations et interconnexions entre les services se sont-elles poursuivies en 2021 ?**

Je dirais qu'effectivement, 2020 a été l'année de la découverte, l'année de la mise en place des structures au niveau de l'ensemble de Vivalia: téléconférences, réunions transversales dans différents domaines, etc. Cela était déjà relativement bien rôdé et tout cela a été poursuivi en 2021.

Des solidarités se sont développées, que ce soit en termes de modes de prise en charge, de manières de travailler communes, mais aussi la solidarité entre nos sites hospitaliers dans les cas de saturation, où l'on pouvait envoyer - sans trop de difficultés - des patients de Marche à Arlon et d'Arlon à Libramont, etc. Tout était possible, dans tous les sens et c'était important. Il y a eu aussi des moments où l'on a découvert - peut-être par leur manque - l'importance de certaines choses telles que les visites pour les patients. En voyant la détresse de certains, par le fait que ce manque était là - mais on ne pouvait pas faire autrement - cela a révélé l'importance d'éléments qui n'apparaissait pas lorsque ces éléments étaient présents.

On a vu aussi je pense la solidarité du public par rapport à nos hôpitaux, les gens étaient reconnaissants par rapport à ce qui a été fait, même s'il y a eu une certaine déception en voyant que la solidarité du début, en raison de l'évolution du Covid, était moins présente par la suite - voire même parfois transformée en une certaine agressivité de certaines personnes vis-à-vis des mesures qui étaient prises et pourtant nécessaires - mais cela témoignait d'une lassitude de la population vis-à-vis de la maladie.





## Olivier BINET

Directeur général adjoint en charge  
du Pôle Extra Hospitalier

### Après plusieurs mois de gestion face au Covid, quel est votre regard sur cette année 2021 ?

Après la 1<sup>ère</sup> année de crise Covid qui a été extrêmement difficile, où l'on a vu malheureusement énormément de décès en première vague, 2021 a engendré une double peine avec la fermeture des maisons de repos. Les personnes âgées ne comprenaient plus, étaient isolées de leur famille, ne pouvaient voir toute leur famille ensemble ni rien fêter et donc, cela a été extrêmement difficile de vivre en milieu clos pour elles. C'était une année à nouveau extrêmement compliquée. Malgré l'arrivée de la vaccination et l'espoir qu'elle portait de pouvoir à nouveau revivre normalement, nous avons encore dû rester confinés et fermer les portes des maisons de repos, donc cela a été assez mal perçu et assez mal compris par tout le monde. Je dirais que l'année 2021 était l'année des grands espoirs avec le vaccin et malheureusement aussi l'année du grand questionnement parce qu'on ne savait pas très bien vers quoi on allait aller.

Au niveau de la santé mentale, je dirais que 2021 a permis de se rendre compte à quel point, à cause du Covid et du confinement, énormément de personnes - jeunes et moins jeunes - ont décompensé complètement sur le plan psychologique. On réalise combien il est important de pouvoir disposer d'équipes mobiles qui se rendent directement chez les personnes en difficulté. Cela permet d'éviter le problème de la stigmatisation liée à une hospitalisation dans un établissement de soins psychiatriques. C'est un apport véritable sur le plan de la santé mentale de nos populations qui a été extrêmement déterminant. Cela représente vraiment le plein essor de la santé mentale mobile qui «va vers» la population et grâce à laquelle une aide énorme peut être apportée. 2021 a également été une année importante car elle a permis la revalorisation des bas salaires. Pour nos techniciens de surface, je dirais que c'est un point extrêmement important. Le manque criant de travailleurs, en nombre et en compétences, que l'on a des difficultés à trouver, s'est nettement révélé. Dans nos maisons de repos, nous avons d'énormes difficultés à trouver des infirmières, des aides-soignantes et même des éducateurs compétents.

On en parlait déjà, mais ici on le vit pleinement. 2021 a été l'année du constat de ce qui est; 2022 doit permettre de se repenser complètement sur le plan de l'organisation du travail, notamment quant au fait d'accueillir des compétences différentes, je prends le cas des éducateurs, des puéricultrices, des assistants en logistique, etc. de manière à amener de nouvelles ressources dans nos maisons de repos afin de continuer à prodiguer les soins les plus adaptés à l'ensemble de nos résidents. Les événements de l'année 2021 me conduisent à dire que pour l'avenir, notre volonté sera de nous appuyer sur tout ce que l'on fait de bien pour le faire encore mieux.

### Y a-t-il un souvenir particulièrement marquant que vous gardez de cette année 2021 ?

Je dirais que c'est le début de la vaccination. Le 7 janvier 2021, c'est un jour que je retiendrai vraiment, quand on a vacciné la 1<sup>ère</sup> résidente à la maison de repos de Vielsalm. C'était un très beau moment marqué par immense espoir qui naissait. C'est le fait marquant que je garderai en mémoire pour cette année 2021.

### Y a-t-il un message que vous souhaiteriez adresser à l'ensemble de nos équipes ?

Tout simplement un grand coup de chapeau!  
Il y a véritablement eu un immense élan de solidarité, d'entraide entre les métiers et au sein-même des métiers. On voit qu'il y a eu une solidarité entre les gens qui était vraiment extraordinaire, c'est ce qui a permis aux personnes âgées de tenir le coup quand elles ont vu que tout le monde se rassemblait autour d'elles pour les aider. Cette solidarité entre tous est ce qui a aussi permis aux équipes de se soutenir et de tenir le cap. Je crois que certaines personnes se sont découvertes, on a peut-être mieux appris à connaître le métier des autres au départ des difficultés.  
Je vais prendre le cas notamment de nos techniciens de surface: leur métier est souvent mal connu, voire dévalorisé, ici le mot «technicien.ne de surface» prend tout son sens c'est une énorme approche technique

très intelligente, une manière de faire qui doit être menée à bien d'une manière adéquate et là, on a observé une réactivité de nos techniciens de surface quand il a fallu s'adapter, cohorter certains services, etc. Face à une pareille crise, on se rend compte à quel point on a besoin de tous les métiers et que tous les métiers sont aussi importants les uns que les autres dans notre institution.

### **Quel a été l'impact des troisième et quatrième vagues de l'épidémie sur la vie en maison de repos ?**

L'impact a été fort car, bien que les personnes âgées soient doublement ou triplement vaccinées, les visites étaient malheureusement encore fortement restreintes et les activités vers l'extérieur n'étaient pas autorisées. Cela était compliqué à accepter mais, heureusement, les familles ont beaucoup mieux compris ce qui se passait, plus qu'en première et deuxième vague, où l'on rencontrait beaucoup d'agressivité, notamment sur les réseaux sociaux.

### **La collaboration entre hôpitaux et maisons de repos s'est développée face à la crise. La coordination entre les secteurs hospitalier et extrahospitalier est-elle amenée à se renforcer davantage ?**

C'est une vraie conviction, la relation entre le monde hospitalier et la première ligne est un des piliers fondateurs que nous devons vraiment renforcer. Vivalia a beaucoup aidé la première ligne, notamment les infirmières indépendantes, mais mieux préparer les sorties de nos patients vers le domicile, les aider avec les masques et tout autre moyen de protection, connaître le métier de l'autre, connaître le résident ou la personne qui vient à l'hôpital - qui vit dans un contexte spécifique que l'on doit prendre en compte - si il n'y a pas un lien et un « liant » très fort entre ces différents piliers, je pense que là on ne répond pas à notre mission. C'est pour moi un point extrêmement déterminant à développer encore.

Le projet Vivalia 2025 et la construction du nouvel hôpital à Habay-Houdemont doivent aussi reposer sur des relations extrêmement fortes avec la première ligne. Au niveau de la gestion de nos maisons de repos, nous avons pu bénéficier directement de l'apport médical, particulièrement en 2020 mais encore en 2021, plus

spécifiquement par l'intermédiaire d'Ostalux (Outbreak Support Team Ambulatoire Luxembourg). Nous avons vraiment eu besoin de l'aide des hôpitaux sur un ensemble de points et puis, comme l'information a bien été distillée, nous sommes montés en compétence et en maturité au fil du temps. Cela a été très important et déterminant. Peut-être que les médecins hospitaliers ont également mieux compris la nécessité d'hospitaliser quelqu'un parce qu'ils venaient physiquement dans nos maisons de repos où ils se rendaient compte de l'état de santé de certains de nos résidents.

Il y a vraiment eu une conscientisation par rapport au fait que l'hôpital ne doit pas rester dans sa tour d'ivoire de la connaissance, de la compétence et du « tout savoir », qu'il doit impérativement se déplacer au domicile et dans les milieux d'accueil pour créer le lien entre les lignes. C'est cela qui fait que nous avons un vrai système de soins de santé en province de Luxembourg.

### **Comment nos structures de prise en charge en santé mentale se sont-elles adaptées face à la prolongation de la crise ?**

Il y a eu la validation par l'État fédéral d'un renforcement des équipes mobiles aussi bien pour le public précarisé que pour les personnes âgées, parce qu'au paravant, nos équipes mobiles ne pouvaient pas se rendre au domicile d'une personne de plus de 65 ans. A l'heure actuelle, elles peuvent y aller. Il y a eu un renforcement de l'encadrement au niveau de la pédopsychiatrie et des équipes mobiles pour là aussi faire le lien entre le domicile (ou l'institution) et l'hôpital psychiatrique, ainsi qu'un renforcement des équipes sur place à l'hôpital psychiatrique de Bertrix.

Je pense vraiment qu'on peut dire que l'État fédéral et la Région Wallonne - avec le plan « Get Up Wallonia », ont bien pris la mesure que la population avait un énorme besoin en santé mentale et qu'il fallait renforcer les moyens.

Tous ces moyens-là ont été mis à disposition, on les dispatche sur le terrain et je pense que c'est un investissement indispensable.



### **Bertrand LESPAGNARD**

Directeur général adjoint  
en charge du Pôle Opérations

---

#### **Après plusieurs mois de gestion face au Covid, quel est votre regard sur cette année 2021 ?**

C'est un regard de continuité mais avec des changements. Continuité, parce que nous avons connu la crise en 2020, nous avons fait en sorte de nous adapter à tous les niveaux - avec des difficultés certes - mais nous y sommes arrivés, nous avons toujours soigné les patients, nous avons toujours eu du matériel à notre disposition - notamment de protection - pour nos collègues, et nous avons toujours fait en sorte que les repas soient servis, que l'informatique puisse organiser le télétravail et que les services techniques coordonnent l'ensemble des prestations pour continuer à fonctionner du mieux qu'il soit. En 2021, nous avons été confrontés à des changements, à des modifications, à des difficultés différentes, et notamment en termes de personnel.

Nous avons dû composer avec un plus grand absentéisme parce qu'il y avait plus de quarantaines et de contaminations. Encore une fois, je crois que c'est parce que nous étions tous ensemble, unis vers un même objectif, que cette année 2021 - même si elle a été contraignante et difficile - nous l'avons tout de même traversée en réalisant notre objectif: prendre soin de nos patients et résidents.

#### **Y a-t-il un souvenir particulièrement marquant que vous gardez de cette année 2021 ?**

Ce souvenir fait référence à une expression de la solidarité entre services. Nous avons été confrontés à des absences de membres du personnel mis en quarantaine ou touchés par l'infection. Notamment à Libramont, au service restauration, nous avons eu un cluster et donc, toute une série de personnes n'ont pas pu venir travailler. Dans un élan de solidarité, le service nursing, notamment, a pris en charge des fonctions qui étaient assurées auparavant par le service de la cuisine.

Grâce à cette solidarité, due au fait que le nursing a pris le relais au niveau des missions qui étaient dévolues à la cuisine, nous avons pu continuer à servir les repas à nos patients et cela, je pense que c'est une belle expression d'entraide entre des services pourtant relativement différents.

### **Y a-t-il un message que vous souhaiteriez adresser à l'ensemble de nos équipes ?**

Il y a d'abord le constat que, dans toutes les équipes, dans tous les départements, il y a des personnes qui ont une rigueur, une conscience professionnelle extrêmement élevées et donc de voir des collaborateurs qui sont aussi motivés, c'est extrêmement positif. Le message, c'est évidemment de les remercier pour leur implication, c'est de leur dire aussi que l'on est tous ensemble unis pour une même cause: celle de servir au mieux nos patients, nos résidents, de faire en sorte que nos collègues soient accueillis de manière agréable, c'est - finalement - ce pourquoi Vivalia a été créée, pour bénéficier d'un service de soins le plus performant en province de Luxembourg.

Le message, c'est de leur dire que l'on est derrière toutes les équipes pour réaliser l'objectif de Vivalia 2025, qui est un objectif noble, celui de soigner au mieux les patients et de faire en sorte que les résidents de nos maisons de repos soient accueillis de la meilleure manière qui soit.

### **La crise du Covid a-t-elle eu un impact sur la poursuite des projets d'investissements en 2021 dans nos institutions ?**

La crise du Covid n'a pas eu un impact direct sur nos projets, c'est-à-dire que les décisions d'investissements ou de poursuites d'investissements, les dossiers ont été suivis et il n'y a pas eu de perte de temps. Deux exemples peuvent illustrer où l'impact a été le plus important.

On a décidé de rénover l'ensemble du réseau Wi-Fi dans nos infrastructures. Le projet a été validé dans les différents organes de gestion, la commande a été effectuée, mais entre la commande et la réalisation de l'investissement, plusieurs mois se sont écoulés. En raison du Covid, un problème mondial de livraison de semi-conducteurs s'est posé et a fait en sorte que les livraisons ont été différées. Donc un projet qui aurait dû se réaliser et pour lequel nous aurions dû recevoir le matériel un ou deux mois après la commande a pris sept ou huit mois. C'est un impact pour lequel nous sommes tout à fait indépendants, parce qu'à notre niveau, nous avons continué sur le même rythme l'avancée de nos travaux, mais l'impact vient de la livraison par nos fournisseurs de certains produits qui ne sont plus disponibles.

Le deuxième exemple concerne les investissements immobiliers, où là aussi, nous subissons ce retard d'approvisionnement. Je pense notamment à la maison de repos de Sainte-Ode pour laquelle du matériel d'isolation a été livré plus tard que prévu, ce qui a décalé un petit peu le chantier. C'est plutôt à ce niveau-là que les impacts se manifestent, sur la livraison par rapport à nos fournisseurs, mais en ce qui concerne nos différents projets d'investissements, ils ont été suivis et l'ensemble des organes de gestion a validé la plupart des investissements qui avaient été programmés en 2021.

### **Sur le plan technique et logistique, l'expérience de l'année 2020 a-t-elle permis d'optimiser certains processus (commandes, approvisionnement, etc.)?**

Cette expérience a consolidé nos processus qui étaient déjà présents auparavant et qui ont bien fonctionné en 2020 avec des réactions très rapides, dans un marché extrêmement tendu, rappelons-le notamment en ce qui concerne les masques.

En 2021, nous avons continué à fonctionner dans le cadre de ces processus existants afin de pouvoir faire en sorte que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement logistique et technique permette à toutes celles et ceux qui travaillent dans nos établissements de bénéficier de tout ce dont ils avaient besoin pour exercer leur métier.

### **Quel a été, selon vous, le moteur, le fil conducteur qui a permis de continuer à avancer à travers cette crise ?**

Il n'y a qu'une seule réponse possible: le fil conducteur, c'est le personnel. C'est l'ensemble de celles et ceux qui font Vivalia au quotidien: les médecins et paramédicaux, le nursing, le personnel administratif, les techniciennes de surface, les informaticiens, les bénévoles, etc. Il faut citer tout le monde parce qu'il n'y a pas une seule personne qui n'a pas fait en sorte de faire son travail. Chacun a joué son rôle et a permis que l'on passe à travers tous ces moments compliqués, c'est vraiment un travail d'équipe - pour l'équipe - et ce moteur, ce fil conducteur, ce sont nos collègues.



## **Bénédicte LEROY**

Directrice des Soins infirmiers

### **Après plusieurs mois de gestion face au COVID, quel est votre regard sur cette année 2021 ?**

C'est un regard en demi-teinte. Pour le versant qui est plus négatif, je dirais que 2021 a été une année particulièrement éprouvante, à la fois pour les organisations de travail mais également pour le personnel soignant qui, à nouveau, a été mis à rude épreuve, à forte contribution.

On ressent de plus en plus la difficulté du personnel à pouvoir gérer cette crise, avec l'intensité qu'elle a, son évolution par vague mais surtout l'effet durée. Ce qui a été particulièrement compliqué, c'est que notre personnel a également été fortement touché par la Covid-19, ce qui se marque par un certain taux d'absentéisme. La durée de la crise a impacté à la fois physiquement mais aussi psychologiquement le personnel. Je suis très interpellée par un certain nombre de départs parmi nos soignants. En effet, malgré les dispositifs d'aide mis en place, certains quittent la profession, se tournent vers d'autres métiers.

Le côté positif, c'était cet investissement hors norme, tout simplement extraordinaire, de la part du personnel de terrain de toute première ligne, sa mobilisation, sa flexibilité, ses capacités d'adaptation. Je voudrais aussi pouvoir mettre en avant le travail des équipes de cadres infirmiers, que ce soit dans la gestion directe des équipes ou dans d'autres fonctions spécifiques telles que l'hygiène hospitalière. Elles ont fait preuve d'un investissement hors norme par la recherche permanente et constante de solutions, par l'accompagnement des équipes dans l'important et nécessaire travail de réorganisation, dans le remixage des équipes. Elles ont toujours été en appui et en soutien aux services dans ce travail de recomposition, de soutien du personnel, de mise à disposition des ressources matérielles et humaines. Au niveau des infirmiers en hygiène, il a eu un monitoring permanent et constant de la crise et de son évolution, un suivi par rapport à toutes les procédures de travail et leur adaptation qui ont nécessité un énorme investissement.

Les cadres infirmiers étaient présents pour «rebooster» à certains moments les infirmiers en chef et les équipes quand il y avait des difficultés. Sans eux, nous n'aurions pas pu traverser cette crise de la même manière, ni la manager comme nous avons pu le faire.

### **Y a-t-il un message que vous souhaiteriez adresser à l'ensemble de nos équipes ?**

Ce qui est important, c'est à la fois de pouvoir dire merci, de pouvoir très sincèrement remercier l'ensemble des équipes, à la fois pour leur investissement dans cette période de pandémie qui a été particulièrement compliquée, en raison de sa durée et de son évolution par vagues successives relativement rapprochées et qui ont demandé beaucoup d'adaptation au niveau du terrain. Les organisations de travail ont littéralement été sublimées, par la nécessité de continuité au niveau de la prise en charge des patients. C'était également compliqué dans la mesure où, en 2021, il a fallu à la fois gérer les patients Covid et les patients «sains». Tout cela dans un contexte de pénurie infirmière, dans un contexte légitime d'essoufflement de la profession. Malgré toutes ces contraintes, nous pouvons véritablement être fiers, fiers de nos équipes, fiers de leur investissement sur le terrain, fiers de la qualité des soins qui a été maintenue et aussi extrêmement fiers de la préservation de la relation soignant-soigné sur un plan humain.

L'humain est toujours resté au cœur des préoccupations du soignant. Quand nous étions en période de restriction ou d'interdiction des visites, il y a encore eu un supplément d'humanité dans la prestation des soins. Donc pour tout cela, je pense que c'est important de dire un immense merci à l'ensemble des équipes de soins.

Elles ont fait preuve d'une véritable résilience. Par rapport à la manière dont elles ont dû au quotidien se réinventer, vis-à-vis de tous ces éléments conjoncturels et structurels qui leur étaient imposés et dans un contexte extrêmement compliqué, elles ont encore eu le ressort et l'énergie de pouvoir se réinventer, se redéployer, se réorganiser, évoluer vers d'autres types de prises en charge, vers d'autres profils de patients, vers de nouvelles procédures de travail, jongler avec du nouveau matériel de soins, etc.

Elles ont fait preuve d'une capacité d'adaptation inouïe et quelque part insoupçonnée, insoupçonnée, par l'ampleur de ce qui a été fait. En ma qualité de Directrice des Soins infirmiers, je suis fière du travail qui a pu être accompli par l'ensemble des équipes, pas seulement les équipes qui ont assuré la prise en charge des patients Covid, mais toutes les équipes. Parce que c'est l'ensemble du Département, ce sont toutes les unités de soins, tous les services qui, d'une manière comme d'une autre, directement ou indirectement, ont été touchés, impactés et ont contribué à la réussite de la gestion de cette crise Covid.

### **Comment envisagez-vous l'avenir? Quels sont vos objectifs?**



Je voudrais résolument aborder l'avenir de manière plus sereine. J'espère qu'en 2022, l'hôpital pourra sortir de l'isolement dans lequel il a été enfermé, qu'il pourra se réouvrir de manière beaucoup plus large, à la fois au niveau du secteur des soins de santé mais aussi sur son environnement, sur la population de manière plus générale.

Que l'on puisse redévelopper les dynamiques de travail collaboratives avec la première ligne, que l'on puisse davantage pouvoir avancer dans les projets qui nous concernent de part et d'autre, que l'hôpital redevienne également un lieu de formation, qu'il puisse être ouvert à la fois aux différentes équipes mais également au secteur extrahospitalier. Les soignants ont absolument besoin de reprendre leurs activités premières, de retrouver leur profil de prise en charge des patients, de se retrouver aussi au sein des équipes puisqu'on a été amenés en 2020 et 2021 à réaliser énormément de mouvements de personnel, de retrouver une stabilité à la fois dans l'organisation des équipes mais aussi dans la dispensation des soins aux patients.

Cela leur permettra de pouvoir à nouveau se projeter positivement dans l'avenir et de renouer avec une dynamique de développement de projets au sein-même des différents services. C'est vraiment quelque chose d'important pour le futur.

## **L'année 2020 a été éprouvante sur le front du COVID. Comment avez-vous rebondi avec vos équipes pour continuer à avancer en 2021 ?**

Je pense que le maître-mot a été le management de proximité. Cela renvoie à la disponibilité à la fois des cadres avec les équipes de terrain et de la Direction avec les équipes de cadres. Il a fallu avoir énormément d'écoute par rapport aux difficultés exprimées sur le terrain afin de pouvoir mettre cela en adéquation avec ce qui était exigé au niveau du Département infirmier en termes de mobilisation des équipes, de maintien d'une offre de soins la plus grande possible. Tout cela a été vraiment important, cette écoute, cette proximité, ce travail intégré, cette pédagogie dans l'explication des mesures qui étaient à prendre, tout en devant parfois donner des « directives » face à cette situation de crise. Et donc, même si nous étions obligés à certains moments de prendre des décisions importantes et de les mettre en place dans des délais relativement courts, ce qui était fondamental c'était d'avoir une connexion permanente avec les équipes et de pouvoir revenir vers elles, dans un deuxième temps proche, de manière à leur expliquer le « pourquoi du comment ». Le fait d'avoir maintenu en tout moment cette proximité avec le terrain a permis également de pouvoir orienter dans la bonne direction les décisions qui devaient être prises, que ce soit en cellules de crise locales au niveau des

différents sites mais aussi en cellule de crise transversale. On s'est beaucoup adaptés en interaction avec les équipes. On a à chaque fois débriefé après les vagues successives. On s'aperçoit que le management n'a pas été le même lors de chaque vague. Si on regarde les actions qui ont été mises en place à chacune d'elles, on remarque que certains socles de décision sont les mêmes, qu'il y a des points de convergence mais que d'autres éléments sont différents. Cela s'explique aussi par cette proximité que l'on a gardée avec le terrain en permanence et qui nous a permis d'orienter les décisions en tirant les leçons des différentes vagues pour pouvoir faire mieux à chaque fois et s'adapter en tenant compte des contingences extérieures qui pouvaient également varier.

## **Au niveau de la gestion des soins infirmiers, quels ont été les nouveaux process adoptés pour faire face à la crise dans la durée ?**

Sur le plan de l'hygiène hospitalière, l'ensemble des procédures ont été revues, notamment par rapport à la gestion spécifique de la pathologie Covid-19. Il y a eu une mise à jour régulière et à chaque fois que nécessaire des procédures de travail. Un travail conséquent a été réalisé par rapport au logigramme de gestion de la crise, à la fois pour le monitoring des patients (règles de testing, d'isolement, gestion de cas dans une unité).

Tous ces process ont été revus et un accent particulier a été mis sur la formation du personnel dans le cadre de la gestion des isolements, par rapport aux bonnes pratiques au niveau du port du masque, de l'hygiène des mains, etc. Tous ces points existaient déjà auparavant mais ont été renforcés et ont fait l'objet d'adaptations. Certains process ont été accentués, tels que le monitoring des unités, le soutien aux équipes en difficulté, que ce soit sous forme d'un renfort en personnel ou d'une écoute attentive et bienveillante ou de l'organisation d'un suivi psychologique. En intégration avec les infirmiers en

chef, nous avons été particulièrement attentifs à la manière dont nous pouvions organiser les renforts dans le cadre des réorganisations d'équipes, en tenant compte du profil de chaque soignant, de son expérience et son expertise professionnelle, de ses formations complémentaires,

La gestion de la crise a permis de faire face dans la durée en faisant en sorte d'organiser de nos structures et unités de manière à répondre à l'évolution de l'épidémie, en phase ascendante mais aussi en phase descendante. C'est important par rapport aux équipes de ne pas maintenir trop longtemps des organisations Covid alors qu'on peut basculer vers un retour progressif à la normale. Cela impliquait de pouvoir bien monitorer les besoins en ressources sur le terrain et, chaque fois qu'on le pouvait, de permettre aux équipes de souffler et récupérer. Pour tenir dans la durée, nous avons toujours mis un point d'honneur à pouvoir préserver au maximum les périodes de répit et les congés payés pour le personnel.



### **Quel a été le challenge le plus important à relever durant cette année 2021 ?**

C'était justement la mobilisation du personnel dans la durée. Continuer à faire face. La première vague a été brutale, difficile, c'était quelque chose de tout à fait nouveau. Tout le monde, à la sortie de la première vague, s'est dit « jamais plus, on ne sera pas en capacité d'y retourner ». Sauf qu'on a dû le faire une deuxième, une troisième puis une quatrième et une cinquième fois... avec une physiopathologie évolutive de la maladie, qui est là, qui revient avec des formes différentes et qui nécessite forcément des réponses adaptées à chaque vague. En 2020, on ne faisait presque exclusivement que du Covid, toute une partie des soins non urgents a été mise entre parenthèses.

En 2021, il a fallu à la fois continuer à gérer le Covid mais tout en continuant à prendre en charge au maximum toutes les pathologies non Covid, urgentes bien entendu, mais aussi un maximum de pathologies non Covid et non urgentes. C'est là que nous avons dû littéralement sublimer nos organisations de travail. Tout cela dans un contexte qui n'est pas simple en lui-même pour la profession infirmière et particulièrement en province de Luxembourg, où nous sommes lourdement touchés par la pénurie infirmière. Et puis il y a eu un regard évolutif par rapport aux soignants : nous sommes passés de la première vague, où les soignants étaient assimilés à des héros, pour se retrouver ensuite face à une certaine agressivité vis-à-vis des équipes. Des patients ou des proches qui ne

comprennent pas bien ou difficilement - et on peut l'entendre - les restrictions qui sont imposées, par exemple en cas de report de soins ou de visites. A tout cela s'est greffée la question de la vaccination obligatoire du personnel soignant, qui se sent d'une certaine manière ciblé, pointé du doigt. Cela a soulevé une forme d'incompréhension, pour certains d'indignation, et donc le contexte global de la profession s'est réellement complexifié en 2021 par rapport à 2020.

L'émergence de réflexions, de questions éthiques a également ajouté une dimension de complexité à la situation. Jusqu'à présent, on a rarement été confrontés à devoir envisager de faire des choix dans le cadre de la prise en charge des patients. Dans certains services comme celui des soins intensifs ou dans les unités reconverties en unités Covid, ces questions ont émergé au sein des équipes pluridisciplinaires. Cela a constitué une forme de souffrance pour le personnel soignant. Un point qui est ressorti des échanges avec les équipes était de pouvoir retrouver un point d'équilibre. Au départ, chaque équipe voyait son unité.

Par exemple, aux soins intensifs, l'équipe voulait pouvoir assurer une prise en charge optimale et donc viser un quasi 100% de qualité dans les soins prestés mais forcément, ce pourcentage très élevé n'est possible que pour un nombre limité de patients. Or, ce qui était à ce moment-là attendu de nous - cfr. directives HTSC par exemple - était que

l'on prenne en charge un nombre beaucoup plus important de patients. On a donc dû demander aux équipes de prendre en compte ce facteur nombre, de se fixer peut-être un objectif 85% de qualité mais pour un plus grand nombre de patients. Sur le plan éthique, dans l'image que l'infirmière a de l'exercice de son art, cela a été très compliqué à gérer sur le plan individuel ainsi que dans des logiques et dynamiques d'équipes. Un message que je voudrais adresser à l'ensemble des équipes, c'est qu'elles peuvent être fières d'elles, fières de ce qu'elles ont continué à pouvoir prester en termes de soins dans un contexte qui leur était imposé et du niveau de qualité qui - même s'il est inférieur à ce qu'elles auraient voulu - est un niveau de qualité qui reste très élevé. Elles peuvent être fières du sens au travail qu'elles ont réussi à maintenir et de la capacité d'adaptation qu'elles ont démontrée.



## **Anne-Laure LOUIS**

Directrice Administrative et Financière

---

### **Après plusieurs mois de gestion face au Covid, quel est votre regard sur cette année 2021?**

L'année 2021 a été vécue comme la continuité de celle de 2020. Malgré l'espoir de chacun de sortir de la crise Covid en 2021, force est de constater que le Covid a fait partie de notre quotidien durant toute l'année. Cette crise nous a permis de découvrir la force d'adaptation de chaque agent face à des situations exceptionnelles. Chaque personnalité a eu des réactions diamétralement différentes. Mais au final, tout le monde s'adapte et apprend à vivre dans ce nouveau contexte.

### **Y a-t-il un message que vous souhaiteriez adresser à l'ensemble de nos équipes?**

Le message est simple et court: MERCI.  
Merci pour l'implication de tout un chacun dans son travail quotidien, qui permet à la grande famille de Vivalia d'avancer. Merci pour le professionnalisme de toutes les équipes qui donnent le meilleur d'elles-mêmes. Merci pour le partage d'expérience qui permet à toutes et tous d'évoluer.

### **Si vous deviez identifier l'année 2021 à une image, ce serait...**

L'infini. En termes d'épidémie Covid, 2021 se termine comme elle a commencé. Nous avons cependant tous l'espoir que le symbole s'ouvre afin d'entrevoir la fin de la crise.

### **Sur le plan financier et administratif, quels ont été les principaux défis à relever en 2021?**

Le principal défi lié directement à la crise du Covid a été de gérer les absences/quarantaines au sein des équipes. Malgré un nombre d'absences plus important, les tâches devaient continuer à être effectuées: les patients devaient être accueillis pour leur consultation, leur intervention, etc.; la facturation patient/mutuelle devait être envoyée tous les mois; les prestataires indépendants devaient recevoir leur rétribution mensuelle; les fournisseurs devaient être payés dans les temps; etc.

La crise Covid a été synonyme également de tâches complémentaires à réaliser en plus des tâches récurrentes: l'établissement de justificatifs détaillés pour obtenir les différents financements fédéraux, régionaux, etc.; la gestion de la trésorerie; l'encodage et la rétribution des prestataires indépendants qui exercent dans les centres de prélèvement; la facturation de codes spécifiques pour les patients Covid; etc. C'est en faisant preuve de solidarité et d'une grande capacité d'adaptation que l'on a pu continuer à mener à bien ces différentes missions au bénéfice de tous.

## **Quelles opportunités cette 2ème année de crise a-t-elle dégagées?**

La crise a fait prendre conscience du rôle important que chaque équipe de la Direction administrative et financière joue dans le fonctionnement global de l'hôpital. L'éventualité qu'une équipe entière tombe malade en même temps était très peu considérée avant l'arrivée de la crise. Cette situation exceptionnelle a permis de se rendre compte que, sans service de facturation, il n'y a pas de facturation et pas de recettes pour l'hôpital; sans service de gestion de la performance, il n'y a pas de rétribution des prestataires indépendants; sans permanence à l'accueil et dans les secrétariats des hôpitaux, il n'y a pas d'accueil des patients; sans comptabilité, il n'y a pas de paiement des fournisseurs, etc.

Affronter l'incertitude a aussi été une épreuve compliquée pour l'ensemble des agents mais qui nous donne, aujourd'hui, la chance de travailler au sein d'équipes plus soudées.

La crise a permis aux équipes de la Direction financière d'évaluer la possibilité d'effectuer du télétravail, ainsi que l'entrevue de la mise en place du télétravail de manière pérenne. Nous avons pu constater qu'il permet une plus grande flexibilité des agents tout en continuant à réaliser un travail de qualité.

Les contraintes liées à la situation sanitaire nous ont également orientés vers un changement dans le mode d'organisation de nos réunions, en passant du présentiel à la vidéo-conférence. La vidéo-conférence nous permet de réunir un plus grand nombre de personnes rapidement, tout en évitant des déplacements conséquents, ce qui est un réel avantage.

## **L'accueil et l'information des patients sont restés une priorité malgré les règles sanitaires à respecter. Comment les équipes se sont-elles adaptées pour mener à bien leur mission?**

Les équipes ont respecté au maximum les gestes barrières et les règles préconisées pour limiter la propagation du virus. En parallèle, le nécessaire a été mis en place afin que l'ensemble de nos collègues se sentent en sécurité et puissent continuer à assurer les services aux patients dans les meilleures conditions. Les agents ont dû, «au pied levé», sans formation adéquate, mais en donnant le meilleur d'eux-mêmes, être présents pour les patients, les rassurer et rester positifs. Les équipes se sont adaptées rapidement afin de faire face aux nouveautés apportées par la crise pour être constamment à jour et renseigner les patients adéquatement. Cela a représenté un travail conséquent pour lequel nos équipes se sont véritablement mobilisées.



**Martine FRENAY**

Directrice Qualité & Stratégie

---

**Après plusieurs mois de gestion face au COVID, quel est votre regard sur cette année 2021 ?**

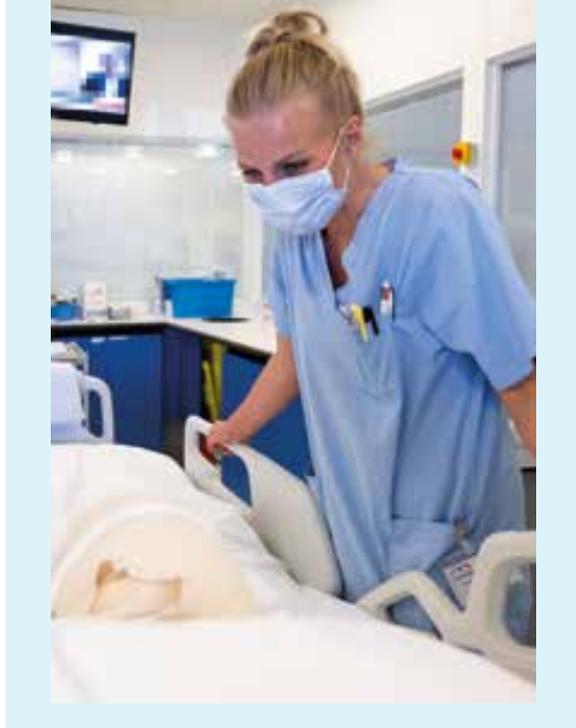
Après l'année 2020, qui était l'année de la crise « acceptée » par chacun - parce qu'il n'y avait pas d'autres choix vu l'urgence et la gravité de la situation - 2021 a été l'année de l'espoir et du désespoir à la fois. L'adaptabilité était le maître-mot dans un contexte difficile et changeant en permanence, notamment pour le patient : le patient « urgent », d'une part, qui arrivait dans un contexte maîtrisé certes mais très stricte et, d'autre part, le patient « programmé » qui ne connaissait jamais d'une semaine à l'autre les contraintes auxquelles il allait être confronté ou si l'examen ou l'acte dont il avait besoin allait être reporté. C'était un contexte assez compliqué pour tout le monde hospitalier et sur du très long terme. Chacun ayant toujours gardé l'espoir que la situation s'améliore et ayant fait preuve d'un courage permanent.

**Y a-t-il un message que vous souhaiteriez adresser à l'ensemble de nos équipes ?**

Ce message, c'est « Merci pour votre persévérance dans la prise en charge de nos patients en toute sécurité, malgré tout ». En effet, les protocoles et les procédures qui ont été revus selon les conditions sanitaires, pour continuer à répondre à la demande des soins, ont été respectés à la lettre et avec professionnalisme. Le résultat de tout cet investissement est que la satisfaction du patient est restée élevée - voire même s'est améliorée. Il y a donc eu un retour positif des patients malgré la difficulté des circonstances.

**Comment envisagez-vous l'avenir ?  
Quels sont vos objectifs ?**

L'avenir, au niveau de la qualité, va passer par un focus et l'analyse de la satisfaction et de l'expérience du patient et donc, dans ce cadre-là, comme beaucoup d'hôpitaux, développer le concept du partenaire-patient dans les activités hospitalières. Les partenaires-patients sont des patients qui sont confrontés régulièrement aux soins, qui ont un profil bien spécifique et qui pourraient intégrer les groupes de réflexion avec l'objectif d'améliorer les services de manière plus appropriée aux utilisateurs.



### **En quoi la crise sanitaire a-t-elle confirmé la nécessité d'une approche pluridisciplinaire centrée sur la qualité?**

La qualité se décline essentiellement aujourd'hui en sécurité et satisfaction du patient. L'approche pluridisciplinaire face au Covid a été essentielle justement par la révision des procédures et des processus. Un processus dépendait de l'autre, par exemple, le processus d'entrée du patient, donc administratif, devait être fortement maîtrisé pour que le patient qui arrive dans l'unité de soins soit pris en charge de manière optimale; la même chose en ce qui concerne la connexion entre les urgences et les unités de soins, qui devait être impeccable. Donc, on devait renforcer les processus de prise en charge, renforcer la sécurité du patient, d'autant plus en cas de contamination possible.

### **La traversée de cette crise sanitaire a-t-elle permis de redéfinir certains axes de la démarche qualité?**

Probablement, dans le sens où la situation d'urgence, une fois terminée, constitue l'opportunité de réflexion quant à la manière dont on va optimiser l'efficacité de la prise en charge du patient en général. Donc, à nouveau, l'essentiel est de passer par des processus et des procédures bien établis, d'analyser quels sont les risques inhérents à ces processus, de voir ce que nous mettons en place anticipativement pour appréhender et gérer ces risques, de mettre en place une structure de réactivité permettant une vitesse de réaction la meilleure possible.

### **Quel a été l'impact de la crise vis-à-vis de la poursuite du Plan stratégique et de la gestion de projets au sein de l'institution?**

Au niveau des objectifs du Plan stratégique, certains ont été arrêtés parce que l'urgence exigeait que l'on se consacre au contexte lié à la crise Covid. Au niveau de la gestion de projets, c'est un peu la même chose, certains projets ont été mis en stand-by. Pour d'autres, on observe, sur les deux années, une volonté de chacun des départements de pouvoir avancer parce que les projets étaient justement une façon d'anticiper l'évolution des soins, ils étaient porteurs de cette évolution. L'ensemble des participants, une fois la crise en voie de résolution, se sont montrés partants pour faire évoluer les structures et le métier.

L'enseignement de cette crise par rapport à la qualité est qu'il est important de pouvoir, à ce stade, faire une analyse de retour d'expérience pour démontrer ce qui a bien marché, ce qui a bien été pris en charge et démontrer ce qui peut encore être amélioré. Ce genre de crise, de toute façon, va faire partie de demain et dès lors, il est important de ne pas recommettre les mêmes erreurs. C'est vraiment une analyse de cette crise - sous l'angle de l'«événement indésirable» qu'il représente pour tous - que l'on doit réaliser pour pouvoir anticiper et adapter les structures en place afin d'y répondre au besoin à nouveau dans le futur.

# ACTIVITÉS DES DIRECTIONS ET DÉPARTEMENTS

---



## Direction générale

### > Département SIPP

Un ensemble de mesures ont été prises au sein de Vivalia en matière de prévention, protection et bien-être au travail en 2021.

Le plan « psy Covid » a notamment consisté en un soutien au personnel décliné sous forme de « Dstress-café », d'une ligne téléphonique « WellWays » accessible 24H/24 et 7J/7, de capsules-vidéo avec des outils sur des thématiques liées à la gestion du stress, aux risques psychosociaux, ou encore à la gestion d'équipe.

Les Plans d'Urgence Hospitaliers (PUH) ont également fait l'objet d'une actualisation et le logiciel Certeso, ciblant les plans d'évacuation, a été déployé.

### > Médiation hospitalière

195 dossiers relatifs aux droits du patient ont été traités en 2021 par la fonction de médiation hospitalière au sein de Vivalia.

185 autres dossiers, portant sur une problématique ne relevant pas directement des droits du patient, ont également été analysés par les médiatrices (transport, problème de facturation/paiement/recouvrement, infrastructure, perte/bris de prothèse, etc.).





## Direction générale aux Affaires médicales

### > Activités hospitalières

#### Libramont-Bastogne : Création du Centre Hospitalier Centre Ardenne (CHCA)

Le 2 mars 2021, sur avis positif des deux Conseils médicaux de l'IFAC et du CHA, le Conseil d'administration de Vivalia a donné son accord à une très large majorité au plan global de redéploiement de l'activité médicale des hôpitaux de Marche, Bastogne et de Libramont, tel que recommandé par le Docteur Didier Neuberg, Directeur général aux Affaires médicales à cette période.

La vision stratégique pour les hôpitaux de Marche, Bastogne et Libramont avait été présentée aux administrateurs le 11 février 2021, à l'issue d'une mission menée par le Dr Neuberg consistant à dégager des pistes de développement de l'activité médicale de chaque site dans le cadre global du projet Vivalia 2025, en partenariat avec le futur CHR Centre-Sud.

Le rassemblement des hôpitaux de Bastogne et Libramont a donné naissance au CHCA (Centre Hospitalier Centre Ardenne) au 1er juillet 2021, entraînant un transfert juridique de tous les lits, fonctions, services, services médico-techniques et programmes de soins du site de Bastogne, des agréments hospitaliers d'IFAC vers les agréments hospitaliers du CHA.

Ce plan de déploiement a pour objectif de développer l'activité médicale sur l'hôpital de Marche et de rapprocher les hôpitaux de Bastogne et Libramont dans le futur Centre Hospitalier Centre Ardenne (CHCA) pour préparer leur transfert ultérieur vers le CHR d'Houdemont.

#### A Marche, sont prévus :

- l'ouverture d'une unité de 20 lits de revalidation locomoteurs ;
- la création d'une unité de soins palliatifs de 6 lits dont le besoin apparaît dans les données chiffrées des bassins de soins ;
- la création de 24 lits de gériatrie complémentaires autofinancés rapidement ;
- l'ouverture d'une polyclinique dans la région de Barvaux-sur-Ourthe destinée aux patients de la zone située au nord-est de Marche afin d'y rendre plus attractif l'hôpital marchois.

Ceci vient s'ajouter au budget de 50 millions prévu pour les travaux d'infrastructures déjà réalisés ou en cours (nouvelle aile B6, salle de réveil, salle informatique, nouveau bloc opératoire, etc.).

#### A Bastogne, la stratégie proposée prévoit :

- un renforcement des consultations ;
- le maintien des services de chirurgie et de gériatrie, ainsi que celui des lits à caractère intensif ;
- le maintien d'un service CD avec intégration des lits HP dans un premier temps ;
- le maintien du SUS ;
- la transformation du SMUR en PIT.

La création du CHCA a également pour but de mutualiser les ressources entre les deux sites dans le cadre d'un hôpital unifié. Elle vise également à redynamiser l'activité médicale en baisse sur le site de Bastogne ces deux dernières années et à la redévelopper pour maintenir et renforcer une offre de soins dans le nord-est de la province.

Ce plan de redéploiement de l'activité médicale doit par ailleurs permettre d'améliorer les collaborations et de créer des synergies entre les différents sites hospitaliers de Vivalia par le biais d'associations de services.

Le plan financier accompagnant cette stratégie prévoit que celle-ci devrait générer un impact financier positif avec une économie globale de 2,04 millions d'euros par année pleine.

Certains objectifs de ce plan de redéploiement n'ont pas encore pu être rencontrés, la pénurie infirmière et médicale ayant constitué un frein dans sa mise en œuvre en 2021 mais en l'approuvant, le Conseil d'administration de Vivalia et les Conseils médicaux de l'IFAC et du CHA se sont inscrits dans une volonté commune de donner l'impulsion nécessaire pour renforcer la qualité des soins de proximité offerts à chaque habitant de la province. A ce titre, ce plan constitue un élément essentiel pour l'avenir des soins de santé en province de Luxembourg.

## Marche Inauguration de la nouvelle aile B6

En septembre 2021, un chantier d'un peu plus de 3 années s'est terminé à l'hôpital Vivalia de Marche. Réalisée dans le cadre du Plan directeur de l'hôpital et s'inscrivant pleinement dans le projet Vivalia 2025, la construction de la nouvelle aile B6 permet d'améliorer encore la qualité des soins et le confort, tant des patients que du personnel soignant et du corps médical.

Lancés en février 2018, les travaux du nouveau bâtiment B6 permettent d'apporter près de 5.000 m<sup>2</sup> de superficie supplémentaire à l'hôpital pour accueillir, dans un pôle moderne, un plateau de consultations centralisées, de nouvelles unités de soins ainsi qu'un nouveau plateau technique/logistique. La réorganisation de plusieurs services libère des espaces, qui pourront à leur tour être réaménagés.

- Le niveau -1 est un niveau logistique, où prennent place l'économat, la buanderie, des ateliers et la chambre des défunts de l'hôpital.
- Le niveau 0 accueille un plateau de consultations centralisées, l'objectif étant de regrouper l'ensemble des consultations. Certains bureaux sont accessibles pour des patients alités et d'autres pour des consultations classiques.
- La nouvelle gériatrie, située au niveau +1, comprend 24 lits et un hôpital de jour gériatrique, dans des espaces totalement aménagés. Les locaux de soins et les chambres ont été conçus spécifiquement pour les personnes âgées en perte d'autonomie (douches et WC adaptés, disposition ergonomique du mobilier, tant pour le patient que pour le personnel).
- Le niveau +2 accueille une toute nouvelle maternité de 17 lits.
- Enfin, au niveau +3 se situent - dans un 1<sup>er</sup> temps - 28 lits de chirurgie orthopédique et 2 lits d'hospitalisation de jour chirurgicale - qui s'articulent avec 6 lits de l'unité de gériatrie située dans le bloc B2, jouxtant le B6.

L'aménagement des nouvelles chambres a été étudié pour optimiser le confort et répondre adéquatement aux besoins des patients et visiteurs. Ce nouveau bâtiment se veut attrayant et tourné vers une hôtellerie de qualité. L'ensemble permet de respecter les normes au niveau du bâtiment principal actuel, de l'hôpital de jour chirurgical et médical (dont les activités doivent être séparées) et de l'unité de pédiatrie.

Ce projet répond aux besoins liés à la croissance de l'activité médicale sur le site de l'hôpital de Marche, le nombre de prises en charge ayant augmenté ces dernières années. Cet investissement a pour objectif de permettre le développement médical de l'hôpital, en renforçant son attractivité tant vis-à-vis de la patientèle que du personnel soignant, du corps médical et des médecins généralistes. L'évolution de l'hôpital de Marche suit un Plan directeur constitué de 7 axes majeurs, articulés autour de ce développement médical. Ce Plan est mis en œuvre depuis plus de 3 ans et plusieurs axes ont déjà pu être concrétisés.

Cet investissement prend tout son sens dans le projet Vivalia 2025. Destiné à fonctionner en synergie avec le futur Centre-Hospitalier Régional Centre-Sud de Habay-Houdemont, l'hôpital Vivalia de Marche constituera le 2<sup>ème</sup> site hospitalier aigu de la province. Avec le CHR Centre-Sud à construire, l'hôpital de Marche en sera la colonne vertébrale hospitalière, elle-même renforcée par des polycliniques de proximité et des proxy-urgences, ainsi que par un maillage du territoire au niveau de l'aide médicale urgente, un centre de revalidation, un hôpital psychiatrique et son réseau.

### LE B6 EN CHIFFRES

- Octroi du permis unique le 18/07/2017 par le SPW
- Durée du chantier : 900 jours calendrier (soit +/- 3 ans)
- Près de 5.000 m<sup>2</sup> de superficie supplémentaire sur 5 niveaux
- Investissement : près de 12.000.000 € TVAC (travaux, mobilier fixe et signalétique)



Au moins  
500  
dépistages/  
jour,  
voire parfois  
plus de  
1.000  
tests/jour



### Activité des laboratoires

La crise Covid a donné l'opportunité de développer, sur le site de Libramont, un laboratoire de biologie moléculaire pour réaliser la multitude de dépistages qui lui ont été confiés. Le laboratoire a été progressivement équipé d'automates qui ont permis d'être en mesure d'effectuer au moins 500 dépistages/jour, voire parfois plus de 1.000 tests/jour. En parallèle et depuis octobre 2020, les biologistes assurent la gestion complète des prélèvements réalisés au drive-in installé sur le parking de l'hôpital (tracing, dépistage préopératoire, voyages, etc.)

Dans le courant du 1er trimestre 2021, une nouvelle chaîne analytique a été implémentée au laboratoire de biologie clinique d'Arlon. Cet investissement conséquent pour le laboratoire lui permet de renforcer ses acquis et d'améliorer son processus pré- et post- analytique.

Le laboratoire a en outre obtenu l'accréditation ISO15189 (norme européenne d'accréditation des laboratoires de biologie médicale) pour les PCR Covid19 et maintenu son accréditation pour les analyses déjà reconnues (certificat BELAC 370-MED) : biologie moléculaire, bactériologie, typage lymphocytaire, numération des leucocytes et formule automatisée, dosage de la vitamine D et de l'HbA1c. Le laboratoire avait déjà obtenu en 2020 les agréments 15A, 15B et 15C lui permettant de réaliser les PCR Covid, ainsi que la détection antigénique et le dépistage sérologique.

Le laboratoire de l'hôpital Vivalia de Marche s'est également inscrit dans le processus d'audit et d'accompagnement en vue de l'accréditation ISO15189. Par ailleurs, l'acquisition en 2021 d'un analyseur de biomarqueurs protéiques par bioluminescence (détection de marqueurs présents à des niveaux de l'ordre du femtogramme) va permettre de développer notamment le diagnostic de maladies neurodégénératives (Alzheimer) par la détection de neurofilaments circulant dans le sang périphérique. Plusieurs applications sont également possibles en cardiologie et dans la prise en charge des maladies inflammatoires chroniques (auto immunité, etc.).

# B6



## Développement de la prise en charge grâce à la réalité virtuelle

---

L'usage des nouvelles technologies, notamment la réalité virtuelle, s'est accentué dans le courant de l'année 2021, par le développement de différents projets.

L'hôpital d'Arlon s'est équipé de casques de réalité virtuelle pour améliorer la prise en charge des patients. L'objectif premier de cette technologie est de diminuer l'anxiété et la sensation de douleur. Ces casques sont principalement utilisés en salle de réveil, au bloc opératoire, en pédiatrie et dans le suivi des patientes de la Clinique du sein.

Grâce à cette technologie, le patient est immergé dans un monde en 3D, permettant une expérience immersive à la fois visuelle et auditive à travers différents « univers ». Cette immersion dans un environnement virtuel rassurant permet de focaliser un maximum l'attention de la personne tout en saturant ses sens (vue, ouïe) afin de réduire ses perceptions de douleur et d'anxiété.

A l'hôpital de Marche, la réalité virtuelle immersive est désormais utilisée comme outil de rééducation au sein du service de kinésithérapie. Le patient est plongé dans un monde virtuel avec lequel il interagit et que le professionnel de santé peut contrôler, de manière à moduler les stimulations, à aider le patient à se remettre en mouvement et ainsi réduire ses fonctions motrices. Cet outil permet de motiver davantage les patients, par son caractère ludique et les exercices variés qu'il permet,

ce qui suscite une meilleure adhérence au traitement. La réalité virtuelle a également un impact positif sur la gestion de la douleur par un mécanisme de distraction cognitive. Elle permet par ailleurs de reprendre conscience d'un membre dont le patient aurait perdu la sensation. La réalité virtuelle entre dans le champ de plusieurs disciplines telles que la rééducation vestibulaire, en chirurgie orthopédique et traumatique, en neurologie ou encore en rééducation sportive.

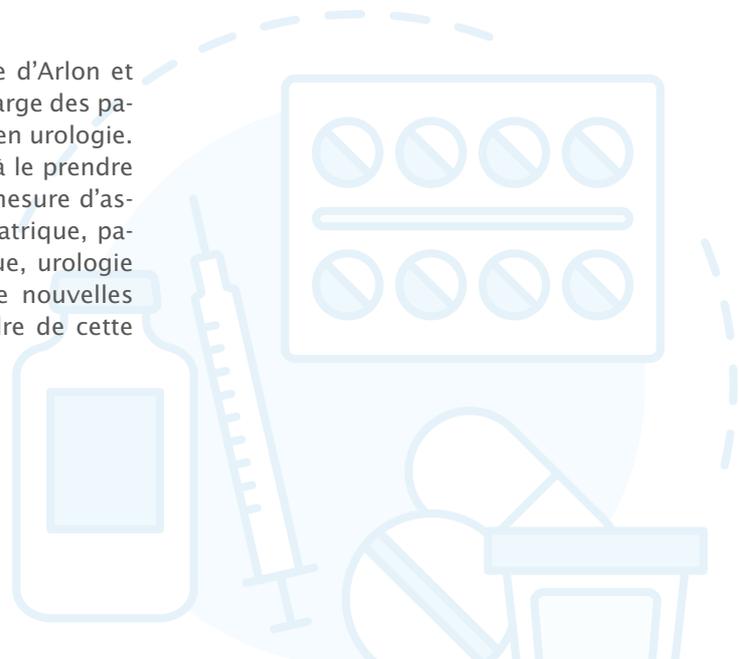
À Virton et Libramont, dans les unités de soins palliatifs, ainsi qu'au niveau de l'équipe mobile de soins palliatifs qui intervient sur le site d'Arlon, des casques de réalité virtuelle sont également utilisés pour les patients dans le cadre de la gestion de symptômes (relaxation, diminution des douleurs, etc.), pour des soins ou à titre occupationnel, ainsi que pour les proches.

## Collaborations intersites

---

En octobre 2021, une antenne interventionnelle et de prise en charge de la douleur chronique et sub-aiguë a été créée en collaboration avec les différentes équipes d'algologie de Vivalia.

Par ailleurs, la collaboration au niveau des services d'urologie d'Arlon et Libramont favorise l'amélioration de la qualité de la prise en charge des patients par une « surspécialisation » des différents intervenants en urologie. Le patient peut ainsi être orienté vers le médecin le plus apte à le prendre en charge, l'ensemble des spécialistes restant néanmoins en mesure d'assurer un rôle de garde dans tous les domaines (chirurgie pédiatrique, pathologie cancéreuse lourde, coelioscopie, pathologie lithiasique, urologie reconstructrice et chirurgie robotique). Le développement de nouvelles techniques, telles que la robotique, est accentué dans le cadre de cette collaboration entre les deux sites hospitaliers.





Votre année 2021 en un mot :

## **FLEXIBILITÉ**

La flexibilité a été la clé me permettant de répondre au plus juste aux multiples demandes : s'intégrer facilement dans chaque service, être disponible envers chacun, gérer efficacement les imprévus, être inventive pour améliorer l'organisation du travail, etc.

Au final, chacun à sa manière, a été flexible et a pu compter sur l'entraide générale.

Bénédicte DEFOY - Assistante logistique  
Médecine Covid - Marche

### **Agrément B2 - Cardiologie**

En 2021, le service de coronarographie de l'hôpital d'Arlon a réalisé 814 procédures, dont 377 avec angioplastie (dont 85 multi-vaisseaux), soit 462 codes B2. Pour la 4ème année consécutive, plus des 300 procédures B2 nécessaires au maintien de l'agrément ont donc été réalisées.

Une augmentation de procédures avec mesures de gradient (FFR) est également à mentionner : 152 cette année, critère de qualité pour affiner la quantification de la sévérité des lésions.

### **Reconnaissance d'un Centre de prise en charge des violences sexuelles (CPVS)**

Une convention a été signée en 2021 entre l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes et l'hôpital Vivalia d'Arlon pour la reconnaissance d'un Centre de prise en charge des violences sexuelles (CPVS) dans l'arrondissement judiciaire du Luxembourg, à (ou près de) l'hôpital d'Arlon. L'Institut, dans le cadre de la politique fédérale d'égalité des chances, a été chargé de créer des Centres CVPS et de reconnaître et financer des structures CVPS. La signature de cette convention fait suite à un appel public à subventions approuvé par le Conseil des ministres en 2020, dans le cadre duquel la Province de Luxembourg et Vivalia avaient introduit un dossier de candidature commun auprès de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

L'objectif est que cette structure soit opérationnelle en 2023, afin que la province de Luxembourg puisse compter une infrastructure permettant d'apporter l'aide et les soins adéquats aux

victimes de violences sexuelles. Accessibles non-stop, les CPVS offrent gratuitement aide médicale, enquête médico-légale, suivi psychologique et, selon la volonté de la victime, dépôt de plainte auprès d'un inspecteur de police spécialisé. Les structures CPVS disposent d'une équipe multidisciplinaire spécifique exerçant en un seul et même endroit, ainsi que de l'infrastructure nécessaire pour réaliser les objectifs de la prise en charge holistique des victimes de violences sexuelles.

Cette approche, basée sur une coordination maximale des intervenants, permet d'offrir une prise en charge de meilleure qualité, d'améliorer et d'accélérer les chances de rétablissement et de réduire les risques de victimisation secondaire pour toutes les victimes de violences sexuelles qui se présentent auprès de la structure CPVS.

## Investissements en matériel médical

---

Les services de médecine nucléaire de Bastogne et de Marche ont été équipés de deux nouvelles caméras. Une caméra SPECT-CT a été installée sur le site de Bastogne. Il s'agit d'une caméra d'imagerie nucléaire intégrée et polyvalente munie d'un détecteur double à géométrie libre présentant la technologie de pointe du détecteur Elite NXT, qui offre une excellente qualité d'image. La technologie utilisée permet également de réduire la dose injectée et le temps passé par le patient sur la table d'examen, tout en préservant une haute qualité d'image.

Le coût d'acquisition de cette caméra ainsi que celui des travaux liés à son installation s'élèvent à près d'1 million d'€. Un investissement de plus de 500.000 € a par ailleurs été réalisé à l'hôpital de Marche pour l'insta-

llation d'une nouvelle gamma caméra double tête grand champ. Celle-ci permet une innovation dans la qualité de l'image grâce à des détecteurs numériques performants et compacts. Ce matériel permet également une réduction de la dose injectée et/ou le temps d'acquisition. Grâce à la grande ouverture du statif, la routine clinique est simplifiée et le confort du patient est amélioré, y compris pour les patients à mobilité réduite.

Au niveau du laboratoire d'anatomopathologie de l'hôpital de Bastogne, la salle de prélèvements a été mise en conformité (armoires ventilées, table ventilée et poste de gestion des déchets) pour une valeur de 33.944€ TVAC. Un investissement d'un peu plus de 100.000 € a également été réalisé pour l'acquisition d'un nouvel automate d'immunohistologie.

En 2021, le service d'urologie de Bastogne a acquis le matériel nécessaire pour pratiquer les urétéro-rénoscopies souples et l'énucléation prostatique au laser Holmium (HoLEP). Ce matériel permet de pratiquer l'endoscopie du haut appareil urinaire (pour les lithiases ou tumeurs du haut appareil urinaire), ainsi que le traitement endoscopique de l'hypertrophie bénigne de la prostate, grâce à de nouvelles procédures « mini-invasives ».



## > Département des Pharmacies

### Vaccination

Dans le cadre du lancement de la campagne de vaccination contre le Covid-19, les pharmacies des hôpitaux de Marche, Libramont et Arlon ont été désignées comme « hubs », responsables de la réception, du stockage, de la gestion de la répartition et de l'organisation de l'expédition des vaccins vers différents utilisateurs.

Afin de respecter les conditions de stockage, Vivalia a investi dans trois congélateurs de 690 litres, dont la température peut descendre jusqu'à -80°C. Ceux-ci ont été équipés d'une sonde de monitoring de température afin de pouvoir documenter, comme il faut également le faire pour tous les médicaments stockés à l'hôpital, les bonnes conditions de conservation des vaccins. Ce service a été assuré pendant toute la première période de crise, de fin

**De janvier à mars 2021, les trois hubs hospitaliers ont délivré plus de 6.000 vials, ce qui représente plus de 37.000 doses de vaccin.**

décembre 2020 à fin mars 2021, durant la phase 1A de la campagne de vaccination qui concernait les résidents des maisons de repos, des maisons de repos et de soins, des collectivités, le personnel soignant et de première ligne. Le hub hospitalier provincial est désormais situé à l'hôpital

de Libramont, suite à la décision de l'AVIQ de réduire le nombre de hubs après l'ouverture des centres de vaccination en avril 2021. Depuis qu'il est hub provincial, l'hôpital de

Libramont a réceptionné 96.283 vials de vaccin et a effectué 430 envois vers des utilisateurs. Par ailleurs, la pharmacie, en tant que fournisseur du vaccin et de matériel, a été également impliquée dans l'organisation de la vaccination pour le personnel hospitalier ainsi que des patients à risques (immunodéprimés).

### Gestion des approvisionnements

La période COVID a fortement impacté l'activité de la pharmacie, qui a subi énormément de ruptures de stocks. Pendant les six premiers mois de l'année 2021, une attention permanente était portée afin de disposer de suffisamment de stock ou d'alternatives pour soigner les patients en soins intensifs.

Des médicaments essentiels tels que les curares, sédatifs, etc. étaient indisponibles. Les ruptures en matériel médical ont également été très nombreuses et le sont toujours : sondes d'intubation, seringues, sondes d'aspiration, matériel d'ECMO, etc. Ces ruptures sont dues à la pénurie de matières premières chez les fournisseurs et à la demande mondiale.

De plus, à la demande de l'AFMPS et afin d'avoir une vision globale de l'état des stocks de spécialités indispensables, l'inventaire d'une liste importante de médicaments était communiqué deux fois par semaine par site.

## Projets

### 1 Prescription médicale informatisée (PMI)

La PMI a été implémentée au service des urgences de l'hôpital de Libramont ainsi que dans les services de chirurgie de Libramont et d'orthopédie d'Arlon-Virton.

Dans le cadre du déploiement de la PMI en chirurgie, un projet de pharmacie clinique a été développé : le flux d'anamnèse et de prescription a été analysé pour les patients inscrits au programme opératoire. La pharmacie vérifie l'anamnèse réalisée en consultation d'anesthésie, la corrige ou la complète si nécessaire. Ceci en collaboration avec les anesthésistes mais également en prenant contact avec le patient, ses proches, son pharmacien référent ou son médecin traitant. Le retour de patients par rapport à ces contacts est très positif : le patient est en confiance, se sent encadré dans sa prise en charge. L'hôpital s'ouvre ainsi vers l'extérieur. Ce projet vise la qualité des soins prodigués au patient. Le pré-encodage du traitement est réalisé par la pharmacie, après avoir effectué toutes les vérifications nécessaires. Le médecin valide ensuite le traitement lors de l'hospitalisation. Ce projet se met en place à l'échelle de Vivalia en fonction des ressources disponibles.

### 2 Pharmacie clinique

Sur le site de Libramont, un projet spécifique de pharmacie clinique en gériatrie a été développé grâce au recrutement d'une pharmacienne hospitalière en septembre 2020. Celle-ci participe au tour médical, rapport infirmier, propose des adaptations de traitement en fonction des paramètres du patient, antibiogramme, etc. Elle effectue également un accompagnement du patient lors de sa sortie avec un plan de soins, une explication de sa médication.

### Normes PIC's

Les normes PIC's sont des normes à respecter lorsque des préparations sont effectuées : cytostatiques, magistrales, reconditionnement unitaire. Le domaine le plus important à ce propos, actuellement dans nos hôpitaux, est la préparation des cytostatiques/chimiothérapies. Ces normes imposent la mise en place d'un système de management de la qualité, de locaux adaptés (salles blanches), de mettre en place des contrôles de qualité (microbiologique, particulière), de documenter toute préparation, d'avoir du personnel formé et de prévoir une formation continue. Elles seront obligatoires pour le 1er janvier 2026. Un gap analysis a dès lors été réalisé par un consultant, sur base de l'existant, afin d'identifier les différentes étapes à mettre en œuvre afin d'atteindre l'objectif final d'accréditation par l'AFMPS pour la production de ces préparations. Ce projet prendra cours sur plusieurs années.

3

## > Département de Diététique

### Le bilan COVID : adaptabilité – entraide – proactivité

Malgré une activité clinique et polyclinique chahutée en lien avec la pandémie, le tableau de bord des activités diététiques a montré une activité aussi soutenue qu'en 2019. Le nombre de prises en charge nutritionnelles des patients hospitalisés pour lutter contre la dénutrition reste en augmentation et le nombre de consultations diététiques a été moins impacté qu'en 2020. Les modules de prise en charge multi disciplinaire avec évaluation et réentraînement à l'effort de la Clinique du poids de Libramont ont pu reprendre quasiment normalement avec quelques adaptations tout au long de l'année 2021.

L'organisation de la gestion des repas pour les patients a continué à s'adapter suite à l'impact de la pandémie sur les unités de soins. Les adaptations du contenu des plateaux-repas pour les patients Covid+, validées en collaboration avec le Département restauration afin d'augmenter les apports hydriques mais aussi les apports en calories et protéines nécessaires face à l'hypercatabolisme lié à la maladie, ont toujours été mises en œuvre. La collaboration étroite avec les services de soins et les logopèdes ont continué de permettre des modifications rapides des repas en fonction des observations de suivi des ingesta et des goûts et habitudes alimentaires des patients.

Les procédures élaborées par le Comité de Liaison Alimentation Nutrition (CLAN), dès le début de la 1ère vague, ont été diffusées et suivies à nouveau en 2021. Les patients hospitalisés fragilisés par le virus ont continué à recevoir à leur sortie un document spécifique mettant l'accent sur l'importance de la qualité de leur alimentation, du suivi régulier de leur poids lors des semaines suivant l'hospitalisation et de la pratique d'une activité physique adaptée vu la fonte musculaire importante provoquée par le syndrome inflammatoire. Toutes ces informations avaient également été diffusées à l'ensemble du secteur des MR-MRS.

Au niveau de la polyclinique et du suivi des patients ambulatoires pris en charge en consultations diététiques, certains contacts ont été pris par téléphone par les diététiciennes afin de répondre aux besoins des patients en isolement et ou anxieux à l'idée de venir à l'hôpital.



Votre année 2021 en un mot:

**SE RÉINVENTER**

La prise en charge nutritionnelle de nos patients hospitalisés est notre quotidien... La pandémie nous a obligés à repenser notre prise en charge pour les patients nécessitant un isolement infectieux. Leur fragilité majorée ainsi que leur isolement mettaient leur appétit à rude épreuve. Nous avons mis un point d'honneur à adapter leur prise en charge afin de leur assurer les meilleures chances de récupération. En cette période compliquée, chaque marque d'attention, si banale soit-elle, apporte un peu de réconfort.

Amandine Pioge et Héloïse Dutroux - Diététiciennes cliniciennes - Libramont

## Les projets transversaux du service diététique Vivalia

### Animation / prévention santé dans les hôpitaux de Vivalia

Dans le cadre de sa mission de prévention et promotion de la santé et afin d'informer le grand public sur l'importance d'une alimentation saine, équilibrée et durable, le service diététique de Vivalia a participé à différentes journées thématiques en 2021. Vu le contexte de la pandémie, les équipes multidisciplinaires n'ont pas eu l'occasion de réaliser une sensibilisation avec contrôle glycémique au sein des hôpitaux de Vivalia lors de la **Journée mondiale du diabète** mais elles ont, comme en 2020, distribué un folder informatif via les plateaux-repas des patients hospitalisés.

Le service a également participé à la **Semaine des diététiciens** (organisation de l'Union Professionnelle des Diététiciens de Langue Française) du 15 au 21 mars 2021. Le thème abordé était « Vitalité et santé ? Tout passe par l'alimentation ! ». Cette thématique générale a permis de proposer des séances d'information à l'attention des collègues du Département restauration. Un concours Viva'santé a également été organisé pour nos différentes cuisines, l'objectif étant d'élaborer, pour les self-services, un menu répondant au mieux aux critères de l'alimentation saine et durable, tout en apportant plaisir et convivialité. C'est l'équipe d'Arlon qui a remporté la 1<sup>ère</sup> place.

En novembre 2021, dans le cadre de la **Semaine nationale (française) de la dénutrition**, les équipes diététiques ont souhaité sensibiliser les patients et soignants à l'importance de la prévention, détection et prise en charge de la dénutrition. Un set de table a été positionné sur les plateaux-repas de midi des hôpitaux généraux durant la semaine du 15 novembre. Un panier de collations saines a été offert à toutes les unités des hôpitaux généraux pour clôturer cette semaine de la dénutrition.

1



### Prise en charge en ambulatoire des pathologies liées à la nutrition, en consultation unique ou en équipe multidisciplinaire dans nos centres du poids

Hors convention diabète, et malgré la crise sanitaire qui a perduré en 2021, plus de 3.300 rendez-vous ont été assurés par les diététiciennes lors de consultations. Plus de 1.900 prises en charge ont été réalisées par nos diététiciennes de l'équipe multidisciplinaire en diabétologie. Comme en 2020, l'utilisation de différentes applications a permis aux patients de partager leurs résultats glycémiques à distance avec l'équipe multidisciplinaire de diabétologie. Grâce à ces applications, les échanges ont été facilités et les déplacements limités.

Dans le cadre d'un TFE réalisé en diététique, une analyse portant sur l'optimisation de l'offre alimentaire pour les enfants sains de 0 à 3 ans en crèche et les enfants de 0 à 15 ans hospitalisés en pédiatrie chez Vivalia a été menée. Des adaptations ont été proposées pour ces deux secteurs en incluant des notions de durabilité, en respectant les recommandations nutritionnelles et en tenant compte de l'attractivité des repas. Formations à destination des équipes, proposition de menus attractifs « carte fixe » en pédiatrie, vaisselle plus colorée, goûters sains et gourmands pour la crèche, etc. toute une série d'actions ont été mises en œuvre pour améliorer la qualité ressentie des petits patients et répondre aux attentes des collègues.

Un second TFE en diététique a été réalisé dans le cadre de l'engagement volontaire des self-services de Vivalia dans le Green Deal « Cantines Durables » initié par la Région wallonne. L'objectif était d'effectuer un état des lieux et de créer un plan d'actions pour aider les self-services de Vivalia à mettre en place les critères obligatoires pour atteindre le niveau 1 du label. Grâce au travail réalisé par l'étudiante avec les responsables de cuisine, 10 des 11 critères manquants ont pu être atteints grâce à des adaptations et/ou à la mise en place de procédures et outils statistiques. Le dossier pour la demande de labellisation de Vivalia devrait pouvoir être rentré en 2022.

2

# 3

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

Le service diététique a pour objectif de participer à la prise en charge thérapeutique globale des patients en garantissant un support nutritionnel optimal, en luttant contre la dénutrition et en s'impliquant dans la politique de santé publique en matière d'obésité. Plus de 28.000 passages diététiques pour mise en place et suivi d'une stratégie nutritionnelle ont été réalisés dans les unités de soins de Vivalia (hors maternité, pédiatrie et hôpitaux de jour) dans le cadre de la prise en charge de la dénutrition hospitalière. Au sein des hôpitaux généraux, les patients sont dépistés et diagnostiqués au niveau de la dénutrition endéans les 48 heures grâce à une collaboration étroite entre les soins infirmiers et les diététiciennes. Le diagnostic nutritionnel objectivé par la diététicienne permet ensuite d'identifier la présence de dénutrition et sa sévérité et d'apporter le soin nutritionnel adéquat avec un suivi multidisciplinaire de cette stratégie de soins. Pour les patients objectivés avec un risque de dénutrition à leur admission, tous services confondus, 47% sont diagnostiqués à risque de dénutrition, 24% en dénutrition légère, 17% en dénutrition modérée et 12% en dénutrition sévère. L'intérêt et l'importance de cette prise en charge nutritionnelle multidisciplinaire soutenue par Vivalia se comprend aisément à la lecture des données chiffrées extraites du dossier nutritionnel « Nutri'scope ».

Une prise en charge nutritionnelle spécifique orientée vers le patient onco perte d'appétit, nausées et vomissements, aversions, changement au niveau du goût et de l'odorat, etc. font partie des plaintes les plus fréquentes. En 2021, plus de 4.600 visites de prise en charge nutritionnelle ont été réalisées gratuitement par les onco-diététiciennes (financées par le Plan Cancer) dans les hôpitaux de Vivalia. Ces patients sont vus par l'onco-diététicienne en moyenne 4 à 5 fois pendant la durée de leur traitement.

L'application informatique spécifique à la prise en charge nutritionnelle des patients hospitalisés ou en ambulatoire (Nutri'scope), développée par le service diététique en collaboration avec le service informatique de Vivalia, permet un suivi quantitatif et qualitatif des patients pris en charge par l'unité transversale de nutrition. Ce dossier nutritionnel lié à l'hospitalisation du patient permet à l'ensemble des soignants et médecins d'accéder et de suivre la stratégie nutritionnelle mise en place pour le patient. Cette traçabilité favorise une meilleure qualité des soins. Des adaptations sont réalisées en continu grâce à la collaboration du Département informatique.

Le service diététique travaille également en continu au développement de la politique nutritionnelle transversale de l'offre alimentaire de Vivalia en collaboration avec le Pôle Restauration et les CLAN (Comité Liaison Alimentation Nutrition), structure pluridisciplinaire qui réunit et coordonne tous les professionnels de l'hôpital concernés par l'alimentation et la nutrition et qui permet un pilotage transversal de la politique nutritionnelle au sein de Vivalia.

Les Départements diététiques et restauration continuent leur travail sur l'implémentation des recommandations de la SFNCM (Société Francophone de Nutrition Clinique et Métabolisme) sur l'alimentation standard et thérapeutique chez l'adulte en établissements de santé. Ce travail sur la mise en œuvre des recommandations d'experts permet des modifications importantes dans l'offre alimentaire en optant pour une plus grande variété et moins de restrictions dans les plats proposés aux patients.



## Pour une alimentation plus respectueuse de l'humain et de l'environnement

Le Green Deal, initié par la Région wallonne, The Shift et GoodPlanet, a pour objectif de mobiliser les cantines et cuisines de collectivité, ainsi que les acteurs en lien avec ces cantines, afin d'augmenter l'aspect durable des repas qui y sont proposés. Vivalia a signé cette convention Green Deal «Cantines Durables» en 2019 et a créé son comité «Manger Demain». Ce dernier a validé des engagements en faveur d'un système alimentaire durable pour les self-services de Vivalia. Des actions concrètes ont été choisies en fonction des réalités de terrain et des souhaits des usagers. Ces actions sont regroupées selon les 6 axes du Green Deal: des produits locaux et de saison ; des produits respectueux de l'environnement et des animaux ; des produits équitables ; des repas sains, équilibrés et savoureux ; la réduction du gaspillage alimentaire et des déchets ainsi que l'inclusion sociale.

Vivalia souhaite, par ces actions concrètes, améliorer la qualité de vie et le bien-être des usagers et consommateurs et participer à la transition vers un système alimentaire durable en Wallonie. Malheureusement, la fermeture des self-services depuis mars 2020 suite à la pandémie n'a pas permis de mettre en œuvre de nombreuses actions concrètes sur le plan de l'offre alimentaire mais cela n'a pas empêché de travailler sur ce dossier. Les «plats maison à emporter» proposés en 2021 dans nos self-services ont d'ailleurs tenu compte des critères repris dans les engagements durables de Vivalia: des laitages d'une ferme régionale, des fruits et légumes de saison et des bananes Fairtrade ainsi que notre jus de fruits local. Une diversification dans la qualité des protéines est également à noter : des plats à base de légumineuses, tous les poissons issus de la pêche durable, sans oublier les «jeudredis» avec des plats composés entre autres de viande Fairbel, Veau Blanc Bleu, ect.

## Démarche qualité et sécurité (nutrition/restauration – diététique) pour les hôpitaux et le secteur de la Prise en Charge de la Personne Âgée (PCPA)

Le service diététique de Vivalia a participé activement à la commission menu Vivalia (COM-MENU), structure transversale multidisciplinaire qui s'occupe de l'organisation et de la mise en application des menus en tenant compte des besoins et attentes du consommateur (patients, résidents, personnel, visiteurs).

Cette commission tient compte de l'équilibre nutritionnel ainsi que des contraintes financières et organisationnelles. Elle travaille sur base de recommandations nutritionnelles et tient compte de la saison et des produits disponibles. A travers elle, les différents « clients » (direction, soins, paramédicaux, cuisine, etc.) des cuisines-relais ont la possibilité de s'exprimer sur la qualité et la quantité de

l'alimentation, sur base des remarques émanant des conseils des résidents, commissions alimentation et des dégustations sur site, l'objectif étant la satisfaction et le bien-être des consommateurs.

En 2021, le service diététique a également participé aux réunions organisées par la chargée de missions et coordinatrice Qualité du Pôle Extra hospitalier afin de travailler sur toutes les questions relatives au fonctionnement du service restauration et à l'offre alimentaire. En fonction des retours et des demandes, l'offre alimentaire et l'organisation des repas ont été adaptées.

## Contribution du service diététique aux projets et activités du Pôle restauration de Vivalia

Les commissions alimentation locales (CO-MALIM) sont des structures locales permettant la rencontre et le dialogue entre le service diététique et le Pôle restauration de Vivalia. En fonction des thématiques et des besoins, le corps médical et/ou les soins infirmier et/ou d'autres collaborateurs ont été invités à se joindre au groupe de travail, dans une dynamique de continuité par rapport aux années précédentes.

L'objectif de cette commission est de recentrer l'activité cuisine au sein de l'institution et de promouvoir une meilleure collaboration inter-métiers avec comme priorité la satisfaction de l'ensemble des consommateurs.





## Pôle Extra-Hospitalier

**Le pôle Extra-Hospitalier a été, comme en 2020, particulièrement impliqué dans la crise COVID.**

### > Supervision de site

Plusieurs missions ont été assurées au niveau de la supervision de chaque site hospitalier :

- participation aux cellules de crise ;
- coordination des différentes dynamiques des services dans le sens et l'orientation décidés en cellule de crise locale et transversale ;
- en collaboration avec les différents services de l'hôpital, mise en place et suivi des directives et recommandations fédérales ;
- capitalisation de toutes les richesses en ressources humaines de Vivalia et mise à disposition en fonction des besoins ;
- temps et écoute aux agents qui en ont ressenti le besoin.



Votre année 2021 en un mot :

**COMPLIQUÉ**

Cette année a été marquée par une gestion et un déroulement parfois chaotique de nos chantiers avec des délais de travaux qui se prolongent suite à la mise en quarantaine d'équipes complètes d'ouvriers, une pénurie de certains matériaux/matériels qui rend compliquée une planification des interventions, des prix qui s'envolent et compliquent notablement la gestion financière des travaux etc.

Cela a généré, génère et demande toujours de nombreux ajustements, une bonne dose de compréhension et de l'assouplissement dans la tenue des délais d'exécution pour permettre à chacun de pouvoir faire face et d'œuvrer de manière efficace.

Pénélope ESCARMELLE - Architecte gestionnaire de projet  
Administration centrale



## > Prise en Charge de la Personne Âgée (PCPA)

### Qualité



L'entraide entre les services de 1ère et 2ème ligne a été tout aussi important pour faire face à la 2ème vague COVID. Les HOST (Hospital Outbreak Support Team) se sont déplacés dans les institutions résidentielles pour donner des conseils, soutenir les médecins coordinateurs et le personnel soignant.

Dans ce cadre, une collaboration étroite a été développée avec Chronilux. Les besoins entre les services hospitaliers et extrahospitaliers se sont avérés être sensiblement les mêmes, quels que soient la région, le type de secteur ou le type de service hospitalier. Durant l'année 2021, les besoins des prestataires de santé ont été mis à jour et les outils de communication existants en province de Luxembourg ont été recensés. Ces besoins ont été communiqués au service informatique de Vivalia pour alimenter la réflexion sur le prochain logiciel médical. La Province a également été rencontrée pour faire état des recherches et échanger avec son projet en cours.

Suite à l'affiliation à la plateforme Hospisoc, des liens se sont établis avec les projets Chronicopôle et Relian (province de Liège) qui travaillent également sur cette question de l'amélioration de la communication. Un projet commun de la carte « Contacts à DOM' » a par ailleurs vu le jour en 2021. Cet outil de liaison a pour vocation de faciliter une communication rapide et efficace entre tous les professionnels autour du patient, et tout particulièrement entre les professionnels hospitaliers et ceux du domicile lorsqu'il s'agit, entre autres, de préparer la sortie d'hospitalisation et l'organisation des services d'aide et de soins.

Les services hospitaliers de Vivalia ont fait bénéficier les maisons de repos de leurs formations. Un objectif futur serait de développer des formations communes entre l'hospitalier et l'extrahospitalier afin de « parler le même langage » dans l'ensemble de la province et de permettre la fluidification des entrées et sorties d'hospitalisation.

Les services hospitaliers de Vivalia ont fait bénéficier les maisons de repos de leurs formations. Un objectif futur serait de développer des formations communes entre l'hospitalier et l'extrahospitalier afin de « parler le même langage » dans l'ensemble de la province et de permettre la fluidification des entrées et sorties d'hospitalisation.

La collaboration avec les autres maisons de repos de la Région wallonne a permis de se comparer et de réaliser un benchmarking sur plusieurs thèmes : incontinence, alimentation, administration, buanderie, technique, soins, statuts, etc. Ce travail a montré que les problèmes rencontrés sont identiques dans toutes les institutions et il permet ainsi de relayer des exemples concrets aux représentants régionaux.

Fin 2021, un contact a été pris avec le Réseau Santé Wallon afin de voir les possibilités actuelles offertes par l'outil et de connaître les développements possibles. L'ouverture d'accès aux infirmiers du domicile et collectivités donne de bons espoirs de communication et échanges numériques de l'information. Cette collaboration, formation et diffusion de l'information se prolongeront en 2022.

Par ailleurs, toutes les échelles thérapeutiques des résidents ont été revues et, en collaboration avec le médecin référent, les médecins coordinateurs et les directeurs des quatre MR-MRS de Vivalia, un projet de soins personnalisé et anticipé commun a été élaboré, afin de faciliter la prise en charge du résident en cas d'urgence.

L'ensemble des cadres de l'extrahospitalier ont pu suivre la formation sur les principes de base de l'amélioration continue. A la suite de la crise COVID pendant laquelle les résidents et personnel ont beaucoup souffert, des objectifs qualité sur les soins et l'alimentation ont vu le jour fin 2021 et seront poursuivis en 2022.

En collaboration avec les cuisines, l'offre alimentaire, la prise de goûts des résidents, le système de commande, d'approvisionnement et de facturation sont entrés en pleine révision pour satisfaire au mieux les résidents et faciliter l'organisation en interne.

La qualité des soins a été renforcée en transversalisant certaines formations, en définissant des référents ayant des tâches, objectifs et formation spécifiques et en s'assurant que les nouveaux agents infirmiers puissent travailler en parfaite autonomie sur le terrain.

Enfin, l'amélioration de la communication interne et externe est un objectif fixé en 2021, visant à partager davantage de projets et activités notamment sur les réseaux sociaux, tant vis-à-vis des résidents et de leur famille que des membres du personnel.

Votre année 2021 en un mot:

## RAPPROCHEMENT

Travailler dans une MR-MRS n'est pas toujours évident par la charge du travail. La crise du Covid a entraîné un rapprochement de l'équipe pluridisciplinaire (infirmier(ère)s - aides-soignant(e)s et réactivation) par l'entraide axée sur l'accompagnement de nos résidents qui ont connu le confinement de la famille et la perte d'amis dans la maison.

Annick JAVAUX, Nathalie Marchal et Stéphanie Vanderschueren  
Infirmières en chef - MR-MRS Val des Seniors de Chanly



### Vaccination

Tous les résidents qui le souhaitaient ont reçu en temps voulu leur 3ème dose de vaccin Covid, ainsi que le vaccin de la grippe. L'ensemble des procédures mises en place précédemment sont restées actives avec les ajustements nécessaires suivant les règles sanitaires imposées.

### Travaux de construction à la « Résidence des Oliviers » à Virton

La nouvelle MR-MRS « La Résidence des Oliviers » a été inaugurée le 23 juin 2021 et ouverte officiellement le 1er juillet 2021, accueillant 54 résidents MRS.

Les inondations de juillet 2021 ont causé des dégâts matériels à la Résidence mais aucun résident n'a heureusement été impacté.

10 lits MR ont pu être ouverts en date du 1er septembre 2021 ainsi que 10 lits MR supplémentaires en octobre.



### Travaux de construction au « Domaine de l'Ambra » à Sainte-Ode

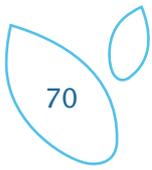
Les travaux de la nouvelle maison de repos de Sainte-Ode, le « Domaine de l'Ambra », ont débuté en septembre 2020 et ont suivi leur cours en 2021, malgré quelques retards enregistrés en raison de la pénurie de matériaux liée à la crise. L'ouverture de ce nouvel établissement d'accueil est prévue pour le dernier trimestre 2022.

Le Domaine de l'Ambra proposera 79 lits dans un premier temps (38 lits MR, 28 lits MRS et 13 lits de court séjour).

La maison prendra la forme d'un bâtiment en « T » d'une superficie au sol de 2.500m<sup>2</sup>. Au rez-de-chaussée, deux ailes sécurisées fermées de 15 lits chacune pourront accueillir des personnes désorientées. La construction de cette nouvelle MR-MRS représente un investissement de près de 13 millions € TVAC avec un subside de la Région wallonne à hauteur de 5 millions €, dans le cadre du plan Papy-Boom.

La philosophie de gestion de la maison de repos reposera sur le modèle « Tubbe », un modèle d'organisation novateur où les résidents et le personnel valorisent leurs capacités afin de donner davantage de sens à leur vie et leur travail. Dans ce cadre, 5.000 € ont été obtenus suite à la réponse de Vivalia à un appel à projets de la Fondation Roi Baudouin.





## > Direction adjointe à la DGA en charge du Pôle Extra Hospitalier

### Service Hôtellerie

---

L'ensemble des méthodes et procédures de travail ayant fait l'objet d'une approche intégrée et transversale depuis 2017, les techniciens sont rompus à la gestion de patients contaminés (gale, clostridium, MRSA, BMR, CPE, isolement protecteur, etc.). L'année 2021 a été l'occasion d'affiner les procédures par l'expertise acquise à travers la gestion de la crise sanitaire. Tout le matériel technique nécessaire pour intervenir au mieux était disponible. Certains appareillages de désinfection volumétriques ont été renforcés dans la Zone de Secours Luxembourg.

La grande capacité d'adaptation et de réaction du personnel, face aux décisions des comités de crise (ouvertures, fermetures de services Covid, désinfection complète d'unités, etc.) qui devaient être mises en œuvre dans l'urgence, a été remarquable.

Début 2021, un coaching actif des techniciens de surface a été mis en place vers les maisons de repos afin d'uniformiser et implémenter les procédures éprouvées et validées des hôpitaux. Aujourd'hui, l'ensemble du département ainsi que les équipes des MRS-MRS travaillent avec les mêmes procédures et le même matériel. Toute adaptation est automatiquement implémentée sur l'ensemble des sites.

### Gardiennage

---

Le gardiennage assume en période normale la sécurisation de nuit des hôpitaux avec une grande présence aux urgences pour faire face aux difficultés spécifiques de ces services. La diminution des entrées aux urgences n'a que peu modifié la mission principale de nuit des agents qui ont, malgré tout, été confrontés aux mêmes difficultés que celles rencontrées dans la gestion quotidienne des patients (ivresse, stupéfiants, fugue, intrusion indésirée, tentative de suicide, assistance police, etc.).

---

**Pendant la période Covid, le service gardiennage a géré les contrôles du Covid Safe Ticket (CST) à l'entrée des hôpitaux.**

---

### Plan d'urgence

---

Tous les plans d'urgence ont été transmis dans les communes pour entrer dans une phase de validation. La crise Covid n'a cependant pas permis de tenir les différentes réunions de travail indispensables afin de finaliser cette validation.

### > Les crèches

En 2021, le taux d'occupation des crèches de Vivalia était compris entre 85% et 91% selon l'établissement. Dans le calcul du taux d'occupation, l'ONE tient compte depuis 2020 des absences justifiées pour la subsidiation.

Les crèches représentent de plus en plus un élément d'attractivité pour le personnel hospitalier. Une réflexion est en cours afin de renforcer cette attractivité, dans le cadre de la pénurie de personnel soignant.

Le quota de puéricultrices attribué aux crèches est de 4 ETP, compte tenu des heures d'ouverture et des normes ONE

## > Santé mentale

### IHP Famenne-Ardenne

En 2021, les Initiatives d'Habitations Protégées Famenne-Ardenne ont organisé une formation spécifique sur « la personnalité borderline » : celle-ci s'est déroulée tout au long de l'année et a été partagée entre plusieurs services et institutions dont la MSP Bellevue d'Athus, l'IHP Sud Luxembourg et le service RESOLUX.

Les résidents ont également participé à une interview organisée par le service Psytoyens en vue de la publication d'un article dans l'édito du mois d'avril-mai et juin 2021.

« La Rose divine », une histoire de marionnettes, est une création collective réalisée en 2021 par les résidents des Habitations Protégées Famenne-Ardenne. L'histoire a été créée et mise en scène par les résidents et présentée le 14 octobre lors de la Semaine de la santé mentale.

### Maison de Soins Psychiatriques « Belle-Vue »

L'ensemble des résidents de la MSP ont été vaccinés en mars.

Les portes de la MSP ont dès lors pu s'ouvrir à nouveau progressivement et les résidents ont eu la possibilité de se tourner vers l'extérieur.

Une éducation aux gestes barrières et aux conduites à tenir en extérieur a été réalisée auprès des résidents avant de les laisser ressortir seuls petit à petit et selon les pertes d'autonomie évaluées.

Une grande partie du travail mené en 2021 a été d'aider les résidents à retrouver leurs capacités à retourner vers l'extérieur (prendre le bus, faire des courses, etc.).

Le projet institutionnel de la MSP a par ailleurs été finalisé. Diverses procédures ont également été rédigées afin d'uniformiser l'accompagnement des résidents dans le but d'améliorer la qualité de leur prise en charge. Par exemple, une procédure de préadmission ainsi qu'un document de demande d'informations à compléter ont été élaborés. Le dossier du résident a été remanié en implémentant des projets individuels pour chacun avec des objectifs qui lui sont propres. Diverses grilles d'évaluation et d'observation ont été créées.

### SPAD (Soins Psychiatriques à Domicile) Résolux

Suite aux mesures de confinement décidées par le Conseil national de sécurité dans le cadre de la crise Covid-19, le Gouvernement wallon a pris une série de mesures en 2020 visant à débloquer des moyens financiers extraordinaires additionnels afin de soutenir certains opérateurs du secteur de l'action sociale et de la santé dans le contexte de crise sanitaire.

Les Initiatives d'Habitations Protégées Famenne-Ardenne disposant d'1.5 SPAD ont bénéficié d'un financement additionnel afin de permettre l'engagement de 3 ETP pour une durée de 1 an afin de soutenir les professionnels ainsi que les résidents des institutions résidentielles agréées et subventionnées par l'AVIQ. Ce renforcement a permis d'intervenir dans les maisons de repos, maisons de repos et de soins et résidences-ser

vices qui ont connu les situations les plus lourdes, celles qui ont dû gérer un cluster Covid-19 et le deuil.

Le service Résolux « classique » a, quant à lui, poursuivi ses missions comme les années précédentes avec les ajustements nécessaires liés à la situation sanitaire.

Le service a continué à développer de nouveaux outils de communication, qui ont permis de maintenir les collaborations avec le réseau et de proposer des moyens d'échanges supplémentaires aux bénéficiaires.

## > La mobilité

**Plusieurs actions ont été réalisées en 2021 afin de continuer à promouvoir une mobilité plus douce au sein de Vivalia, notamment dans le cadre des déplacements domicile-lieu de travail à vélo.**

### Vidéo-conférence « Rouler en hiver : Même pas peur »

Une rencontre (virtuelle) organisée par Vivalia et Tous vélo-actifs en vue de donner tous les trucs et astuces afin de rester en selle en hiver et de partager de nombreux conseils.

### Challenge hivernal vélo

Le challenge hivernal s'est tenu au début de l'année 2021 pour maintenir l'usage du deux-roues malgré le froid. Ce challenge était composé d'une liste de 30 défis proposés par Tous vélo-actifs.

### Fiches « mobilité »

Des fiches d'accessibilité ont été rédigées dans le cadre de la mobilité pour nos agents par site, ainsi que pour les patients et visiteurs.

### Déploiement de l'infrastructure vélo

Vivalia a commandé et installé un 2ème abri sécurisé vélo pour les hôpitaux d'Arlon, Bastogne et Libramont.

### Capsule vidéo « parking vélo sécurisé » de Marche

Le 31 mai 2021, le vélo a été mis à l'honneur sur le site de Marche. Une équipe est venue tourner une capsule vidéo pour montrer les différents parkings vélos de notre site dans le cadre de l'opération Tous vélo-actifs.

### Printemps à Vélo (check-up dans tous les hôpitaux)

Dans le cadre de la convention « Tous vélo-actifs », Vivalia a organisé un événement au printemps afin de sensibiliser et promouvoir l'utilisation du vélo auprès de ses agents et médecins (check-up vélos sur les six sites hospitaliers). Le Printemps à Vélo est une action organisée par Tous vélo-actifs, opération soutenue par le SPW.

### Semaine de la mobilité

Dans le cadre de la Semaine de la mobilité 2021, un événement a été organisé en septembre afin de promouvoir la mobilité verte auprès des collaborateurs de Vivalia. Comme chaque année lors de la Semaine nationale de la mobilité, Vivalia se mobilise pour sensibiliser ses agents et médecins. En 2021, la Mobility Manager de Vivalia est allée à la rencontre des soignants dans différents services des hôpitaux généraux, l'objectif étant de leur donner un maximum d'informations sur les alternatives en matière de mobilité.





### Challenge Entreprises : Tous à vélo au boulot !

Vivalia a également participé au Challenge Entreprises de Tous vélo-actifs : « Tous à vélo au boulot ! ». Du 16 au 22 septembre, le but était d'enfourcher son vélo pour participer à ce challenge dans le cadre de la Semaine de la mobilité et de comptabiliser les kilomètres parcourus lors des déplacements domicile-lieu de travail et déplacements de service des agents et médecins de Vivalia.

### Un label 5 étoiles pour la mobilité

Ce label a récompensé - avec le nombre maximum d'étoiles - les efforts réalisés par Vivalia en 2021 afin de promouvoir la mobilité douce et l'usage du vélo parmi ses collaborateurs : mise à disposition des infrastructures adaptées, sensibilisation et information du personnel, organisation d'activités annuelles sur le thème de la mobilité à vélo, etc.

Un badge spécial « Tous sites équipés » a également été octroyé à Vivalia pour les projets réalisés en matière d'équipement et aménagements pour ses collaborateurs cyclistes.

Ce label « Vélo-actif » est décerné par le Service Public de Wallonie dans le cadre de l'opération Tous vélo-actifs, soutenue par la Cellule Mobilité de l'Union Wallonne des Entreprises. Vivalia est ainsi passée de 4 à 5 étoiles suite à l'audit vélo réalisé par le bureau conseil spécialisé Traject.



Votre année 2021 en un mot :

**COMPOSITION**

Afin d'éviter la cacophonie, notre jeunesse - en pleine dissonance - a pu compter sur les multiples compositions des Equipes Mobiles qui ont tenté ainsi de la mener à une meilleure harmonie.

Benjamin Merveille - Assistant Social -Équipes mobiles Odysée de Crise

## > Les ressources humaines

### Recrutement

Sur le plan du recrutement, l'année 2021 a représenté 178 appels à candidatures lancés, et quelques 1.262 candidatures reçues suite à ces appels. À cela s'ajoutent également les candidatures spontanées enregistrées tout au long de l'année.

**En décembre 2021, la Cellule recrutement a fait l'acquisition d'un nouveau logiciel de recrutement, permettant une modernisation du processus de sélection/recrutement. Ce nouveau logiciel présente plusieurs avantages :**

- une autonomie totale du candidat dans son processus de recrutement ;
- une simplification des procédures ;
- une rapidité d'exécution dans le suivi à accorder aux candidats ;
- un gain de temps pour la Cellule recrutement vis-à-vis de certaines tâches administratives, qui permet de se concentrer sur l'aspect qualitatif des procédures de recrutement ;
- une visibilité plus étendue du site carrière.

**Grâce au logiciel, les offres d'emploi sont publiées via les canaux suivants :**

- ▶ Site Internet – Vivalia
- ▶ CVCorner
- ▶ CVWarehouse
- ▶ LinkedIn Limited Listings
- ▶ Careejet
- ▶ Jooble
- ▶ Mitula
- ▶ Monster
- ▶ Optioncarrière



2021, c'est également la participation à plusieurs salons de l'emploi en collaboration avec Références (Talentum Liège, organisé le 7 octobre 2021) et le Forem (qui s'est tenu à Libramont, le 14 octobre). Vivalia a en outre participé à un Job-Day « Carrefour de la promotion des métiers de l'emploi et de l'orientation » organisé en collaboration avec Pôle Emploi en novembre à Longwy, à la frontière française. Ces différentes démarches témoignent de la volonté de s'adapter aux pénuries de recrutement actuelles et d'étendre la participation de Vivalia à ces événements hors de nos frontières.

Étant donné la situation sanitaire, il n'était pas toujours faisable d'organiser des JobDays en présentiel. Des participations alternatives sous forme virtuelle, notamment au Salon Talentum Santé du 7 avril et du 21 octobre, se sont concrétisées en collaboration avec Références, de même que la mise en avant de dossiers thématiques, s'appuyant sur l'Employer Branding, tels que :

- Dossier Santé et Soins
- Dossier Infirmiers et Soins
- Dossier Communication Digitale

**En collaboration avec le Département infirmier, la Cellule recrutement a également été à la rencontre des étudiants infirmiers en dernière année de l'ICA et de la HERS de Libramont.**

**Enfin, l'année 2021 a permis de développer la visibilité de l'institution sur les réseaux sociaux, principalement LinkedIn et Facebook, où les offres d'emploi ainsi que la participation aux salons de l'emploi ont été mises en avant.**

## Département RH

Le Département en charge de la gestion des Ressources Humaines a mené différentes missions en lien notamment avec la gestion de la crise sanitaire :

- en vue de respecter les prescriptions légales liées à la pandémie, l'ensemble des textes ont été analysés, déployés et communiqués pour suivi et application, en matière de télétravail, quarantaine, dispense de travail, reprise du travail adapté, etc.
- réalisation de statistiques d'absentéisme communiquées de manière hebdomadaire ;
- gestion de la continuité dans l'octroi des primes Covid sous la forme de chèques-consommation et titres-repas, notamment suite à la prolongation validée par le Conseil d'administration - pour une année - de la mesure de valorisation exceptionnelle des titres-repas du personnel ;
- campagne de vaccination contre le Covid et la grippe ;
- mise en place de manière pérenne du télétravail.



Votre année 2021 en un mot :  
**ADAPTATION**

Même si l'adaptation est une qualité majeure dans notre métier, celle-ci a été le moteur indispensable en cette période de crise sanitaire pour nous, soignants, mais également pour les patients qui ont vu toutes leurs habitudes quotidiennes perturbées par cette pandémie. Nous avons adapté notre méthode de travail en fonction des règles sanitaires en vigueur, tout en continuant d'assurer une présence maximale pour les patients et les familles dans un contexte de limitation de visites et de sorties extérieures.

Thomas Leyder - Educateur spécialisé - Pavillon 6 - La Clairière Bertrix



Votre année 2021 en un mot :  
**RÉSILIENCE**

Durant l'année 2021, notre travail a principalement été d'aider, d'accompagner, de rassurer les résidents pour leur permettre de retrouver l'autonomie perdue durant les longs mois de confinement, notamment sur le plan de leurs capacités physiques mais aussi et surtout, dans leur capacité à retourner à nouveau vers l'extérieur.

Géraldine FINEUSE - Coordinatrice - Maison de Soins Psychiatriques - Athus



## Pôle Opérations

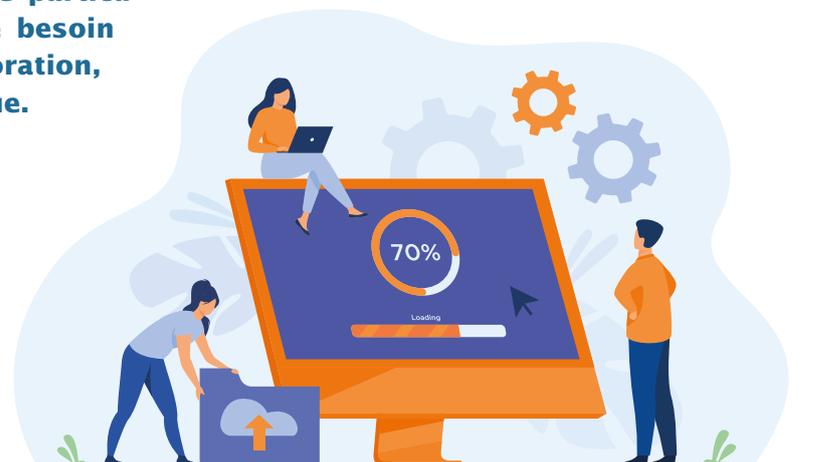
### > Direction Informatique

La majorité des projets informatiques avait été mis en stand-by en mars 2020, priorités absolues étant données aux travaux de concrétisation des actions nécessaires pour gérer au mieux la situation de pandémie.

En 2021, certains de ces travaux prioritaires se sont poursuivis avec pour objectif principal de stabiliser/pérenniser l'existant en améliorant la qualité des données épidémiologiques transmises aux autorités :

- au niveau qualitatif pur, un travail de réconciliation a été effectué sur les données COVID figurant dans les dossiers médicaux, au RHM et au service de facturation dans le but de réduire autant que possible les inconsistances ;
- au niveau procédural, les modalités de collecte des données locales ont été revues et systématisées dans le but de faciliter leur consolidation avant encodage et transmission quotidienne au Centre de Crise ; ce travail quotidien de transmission se poursuit aujourd'hui encore ;
- au niveau fonctionnel, les modules logiciels d'exportation automatisée des données épidémiologiques individuelles (admission, passage aux soins intensifs, sortie) ont fait l'objet des maintenances évolutives requises en fonction de l'évolution de la structure des bases de données de Sciensano ;
- au niveau de l'activité opérationnelle quotidienne, il est à souligner que la pandémie, se présentant sous forme de vagues successives dans la durée, aura eu un impact significatif sur la charge de travail des informaticiens en charge du « Support Utilisateurs et Helpdesk » : globalement, les demandes d'intervention sont passées d'environ 10.000 par an en moyenne à 12.000 en 2021, soit une augmentation de 20 %.

**Malgré la longueur de cette situation de crise, les projets informatiques ont repris ; leçons tirées de la pandémie, une attention toute particulière a été apportée au contrôle, le besoin échéant à la mise à jour ou à l'amélioration, des mesures de sécurité informatique.**



## Dans le domaine des « Réseaux Informatiques »



- Au niveau du réseau provincial de Vivalia, plusieurs interventions ont été réalisées pour maintenir la sécurité de la connexion à Internet suite à ce que les attaques subies par le CHwapi – Tournai (en janvier) et par Saint-Luc – Bouge (en octobre) ont enseigné
- la rénovation du réseau local de Bastogne a été réalisée en préparation de la rénovation de la téléphonie ;
- le marché public permettant la rénovation et la modernisation des infrastructures WIFI a été finalisé et le matériel commandé. Le câblage des institutions a commencé après analyse minutieuse du périmètre à couvrir dans chaque institution. Compte tenu de la situation de pénurie de composants informatiques, ce nouveau matériel commencera à être exploité à l'horizon de l'été 2022.

## Dans le domaine des « Centraux téléphoniques »



- Le déploiement de la nouvelle téléphonie numérique a commencé ; à fin décembre 2021, la nouvelle MRS « Les Oliviers », l'hôpital de Virton, l'hôpital d'Arlon et l'hôpital de Marche étaient en production ; ces travaux de déploiement se termineront en 2022 ;
- pour mémoire, cette rénovation permet la mobilité intersites et comprend un nouvel annuaire consolidé, un nouveau système de fax et de nouveaux systèmes qui relaient les alarmes.

## Dans le domaine du « Hardware et software système »



- Les infrastructures de virtualisation de serveurs ont été rénovées ; la migration des quelques 250 machines virtuelles a été finalisée en concertation étroite avec les utilisateurs ;
- cette rénovation était l'indispensable prérequis aux travaux de rénovation de messagerie électronique qui se poursuivent ;
- dans ce secteur aussi, un focus tout particulier sur la sécurité informatique est nécessaire suite aux attaques massives auxquelles le secteur hospitalier a dû faire face ;

- le scénario de référence selon lequel les infrastructures informatiques évolueront en fonction du projet Vivalia 2025 a été défini pour préparer l'emménagement à Houdemont : à terme, les infrastructures nécessaires à faire fonctionner la production et les mesures de haute-disponibilité associées seront situées à Houdemont ; les infrastructures nécessaires à la prévention d'un désastre informatique seront situées à Marche, dans la nouvelle salle machine ; en préparation de cette évolution, toute la production informatique sera consolidée à Marche, cette consolidation étant à réaliser de façon opportuniste, chaque fois qu'un serveur nécessite rénovation. Pratiquement, en 2021, la rénovation des serveurs de pharmacie, de l'économat, etc. s'est concrétisée sur le site de Marche.

## Dans le domaine fonctionnel



- Les travaux préliminaires au remplacement du dossier patient informatisé (DPI) ont commencé ; ce remplacement est l'opportunité de consolider les outils logiciels existants. Le groupe de travail prospecte le marché pour que, à l'avenir, un et un seul dossier patient informatisé ainsi qu'un et un seul fichier signalétique « Patients » soient exploités par l'ensemble des institutions des secteurs hospitaliers et extrahospitaliers de la province du Luxembourg ;
- Par ailleurs, plusieurs mois de travail auront été nécessaires pour préparer, réaliser et stabiliser le transfert des lits de Bastogne sur l'agrément hospitalier de Libramont dans l'ensemble des systèmes d'informations administratifs et médicaux, dans le cadre de la création, au 1er juillet 2021, du Centre Hospitalier Centre Ardenne.

## Autres faits marquants de 2021



- Les patients de Vivalia peuvent désormais accéder à leurs données médicales publiées sur le Réseau Santé Wallon dans le respect des normes fixées par les Conseils médicaux ;
- les modules logiciels de prescriptions de médicaments ont fait l'objet des adaptations nécessaires pour que l'impression sur papier des ordonnances ne soit plus obligatoire ; aujourd'hui en officine, la seule lecture de la carte d'identité permet d'obtenir les médicaments prescrits ;
- pour faciliter le travail des services administratifs de Vivalia, les dispositions informatiques nécessaires ont été implantées pour pouvoir accéder, dans le strict respect des normes de sécurité imposées, au Registre National.

## > Direction Investissements et Achats

### Achats et investissements

En matière d'achats et investissements, le travail pour la réalisation de nouveaux marchés de consommables impliquant une harmonisation entre les sites en amont s'est poursuivi, de même que la relance de marchés importants arrivant à échéance et l'adhésion à des centrales d'achats.

En 2021, **670 marchés**, pour un montant total de **10.185.871,18 €**, ont été réalisés (marchés de fournitures et services de moins de 30.000 € et marchés de travaux de moins de 62.000 €, ainsi que - depuis le 11 juillet 2021 suite aux nouvelles délégations de pouvoir du Directeur général - les marchés d'investissement de moins de 250.000 €).

Par ailleurs, **44 marchés**, pour un montant de **24.099.749,24 €** (marchés de fournitures, de services et de travaux supérieurs à 250.000 €), sont passés en Conseil d'administration/Bureau exécutif.

Suite aux négociations où la réglementation le permettait, près de 250.000 € ont été épargnés sur un montant total attribué de 1.893.231,70€ TVAC.



### Quelques marchés réalisés en 2021 :

#### ■ Investissements :

- ▶ Matériel de cuisine (MRS Résidence des Oliviers)
- ▶ Travaux de réhabilitation du quartier opératoire (CHCA Libramont)
- ▶ Scanner (Marche)
- ▶ Cogénération (Marche)
- ▶ Chaîne automatisée pour la gestion du tube EDTA (CSL)
- ▶ WIFI (Vivalia)
- ▶ Electroforèse capillaire (CHCA Libramont)

#### ■ Fonctionnement :

- ▶ Médicaments : paracétamol, rituximab et trastuzumab IV, Bortezomib, G CSF, Cefazoline & Vancomycine
- ▶ Barquettes alimentaires
- ▶ Drapage non stérile
- ▶ Seringues préremplies
- ▶ Adhésion au marché de la Province organisée en Centrale d'achats (location copieurs multifonctions)



La mise en place d'un système plein/vide dans les unités de soins pour objectif de décharger le soignant de tâches auxiliaires telles que la gestion des réserves, les commandes, etc.



## Economats



Les économats de Vivalia, c'est :

- 6 économats (Marche, Bastogne, Libramont, Bertrix, Arlon et Virton) ;
- répartis sur 5 sites hospitaliers et 1 site psychiatrique ;
- 400 à 500 articles consommables non stériles gérés en stock sur les sites hospitaliers ;
- 22 agents ;
- 6.493 bons de commande pour un montant de 13.740.128,10 € TVAC.

La pandémie du Covid-19 a continué à impacter la Direction des Achats ainsi que les économats durant l'année 2021. Bon nombre de marchés de fonctionnement n'ont pas pu être relancés (gants d'examen, équipements de protection, etc.) car la situation n'est pas revenue à la normale sur les marchés au niveau des prix pratiqués.

Les délais de livraison allongés et les ruptures de stock fréquentes auprès de fournisseurs ont rendu la gestion des achats assez compliquée pour les économats. L'augmentation du prix des transports a également eu un impact direct sur le marché, obligeant les fournisseurs de Vivalia à se tourner vers d'autres types de produits afin de proposer des alternatives acceptables. Il faut toutefois noter que le

marché, bien qu'encore fortement sous pression en 2021, n'a pas été saturé comme en 2020. Par ailleurs, il est important de mentionner l'important travail de recherche et de comparaison qui s'est poursuivi pour fournir aux équipes de soins le matériel nécessaire. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour constituer un stock important d'équipements, négocier les prix et recréer des relations commerciales avec les fournisseurs. Un suivi permanent a été réalisé pour évaluer les consommations et anticiper au mieux les besoins, en fonction des pics annoncés.

Aussi, en marge de l'actualité liée au Covid, la gestion du matériel d'économat selon la méthode Kanban a été développée au sein d'une unité classique et au bloc opératoire. La mise en

place d'un système plein/vide dans les unités de soins a pour objectif de décharger le soignant de tâches auxiliaires telles que la gestion des réserves, les commandes, etc. pour que soient mises à disposition des patients toutes les compétences soignantes.

Le système Kanban a donc comme principal intérêt de servir le métier de soignant et a été développé au sein du service de chirurgie orthopédique ainsi qu'au bloc 2C de l'hôpital d'Arlon.

## > Département restauration

Le Département restauration a continué à fonctionner aussi normalement que possible durant cette 2ème année Covid.

Le nombre de journées alimentaires du secteur hospitalier reste toujours inférieur de 16% par rapport à 2019 et celles du secteur INAMI de 5 %. Les self-services sont restés ouverts mais en pouvant uniquement proposer des repas sous forme de ventes à emporter, ce qui a provoqué

une forte baisse des repas servis. Le Département restauration a pu ouvrir la nouvelle cuisine de l'hôpital de Virton et de la Résidence des Oliviers. La fin du contrat avec un fournisseur externe pour l'hôpital de Virton permet de réaliser une économie annuelle de 60.000€.

### Les self-services sont restés ouverts mais en pouvant uniquement proposer des repas sous forme de ventes à emporter

Les travaux de la cuisine centrale de Bertrix, pierre angulaire du projet du Département, ont débuté courant septembre 2021. L'objectif pour la fin des travaux est fixé au 1er septembre 2022. Cette nouvelle cuisine permettra au Département de réaliser la mission définie auprès du Conseil d'administration.

Les objectifs pour les années futures seront d'être à la pointe de la technologie, tout en continuant à respecter les différentes législations

spécifiques à notre secteur et de satisfaire au mieux les patients, résidents et collègues en respectant les recommandations des différents organismes agréés, dans un contexte où la pénurie de personnel est de plus en plus importante et où les prix des matières premières ne cessent d'augmenter.

En janvier 2021, l'unité centrale de production de Bertrix a été primée par Quality Partner : elle a reçu la certification de son système d'autocontrôle par rapport aux prescriptions définies au sein du guide d'autocontrôle pour le secteur des cuisines de collectivité et des maisons de soins. Une belle reconnaissance du travail des équipes des cuisines, qui font preuve de rigueur, d'organisation et de réactivité au quotidien.

Cette certification se concrétise par l'obtention d'un smiley reconnaissable des consommateurs.



Votre année 2021 en un mot :

**SOUTIEN**

Un des objectifs était de soutenir l'équipe ainsi que les familles, pour que toutes et tous puissent travailler sereinement. Le soutien dans l'organisation de leurs sorties extérieures, pour le bien-être des enfants, reste une priorité.

Nathalie Collier - Infirmière responsable  
Crech'ndo Libramont



## > Direction infrastructures

### L'année 2021 a été marquée par les conséquences de la pandémie sur les différents chantiers menés sur les sites de Vivalia.

Cela s'est traduit à différents niveaux :

- mises en quarantaine des ouvriers sur chantier, désorganisant les équipes ;
- application des mesures sanitaires sur chantier et difficultés à les mettre en place ;
- nécessité de limiter la co-activité toujours en raison des mesures sanitaires ;
- explosion des délais de livraison de plus en plus de fournitures ;
- ruptures d'approvisionnement de certains matériaux (bois, acier, équipements électroniques, etc.) ;
- retards que ces conditions ont engendrés.

#### Sites hospitaliers



Parmi l'ensemble des dossiers suivis par la Direction des infrastructures, citons les projets suivants.

##### ✚ Hôpital d'ARLON :

- lancement et suivi des travaux de reconditionnement (urgences, mammographie, médecine physique) ;
- réalisation du dossier d'exécution et lancement du marché de l'extension de la coronarographie/endoscopie ;
- permis d'urbanisme et établissement du dossier d'exécution pour le reconditionnement de l'ancien couvent en chambres pour internes et bureaux administratifs.
- dossier d'exécution et coordination sécurité santé pour la mise en place d'une cogénération sur le site de l'hôpital et de panneaux solaires ;
- étude du reconditionnement de l'accueil de Marche.

##### ✚ Hôpital de LIBRAMONT :

- poursuite des travaux de la nouvelle cabine haute tension de tête (pour augmentation de la puissance électrique nécessaire aux nouveaux équipements médicaux (IRM, scanner, salle d'angiographie) et mise aux normes de la cabine haute tension interne ;
- marché et lancement des travaux pour le reconditionnement du bloc opératoire ;
- marché de travaux pour la construction d'un nouveau bâtiment pour l'auto-dialyse ;
- marché de travaux pour la construction d'une nouvelle « véranda » pour l'école ECLORE ;
- marché de travaux pour le reconditionnement du service de consultations ORL.

##### ✚ Hôpital de BASTOGNE :

- marché et lancement des travaux de reconditionnement du plateau de la médecine physique ;
- étude complémentaire au niveau du service des urgences.

##### ✚ Hôpital de BERTRIX :

- lancement des travaux de l'agrandissement de la cuisine centrale de l'hôpital (UCP – Unité Centrale de Production) et lancement du marché des travaux ;
- rédaction du marché de service pour la désignation d'un bureau d'études pour la mise aux normes sécuritaires et incendies du site (finalisée début 2022).

##### ✚ Hôpital de VIRTON :

- en association avec le projet de construction de la nouvelle MRS Résidence des Oliviers : reconditionnement complet de la chaufferie, de la cuisine et des vestiaires (finalisation des travaux et mise en service).

##### ✚ Hôpital de MARCHE :

- chantier de l'extension de la nouvelle aile B6 et mobilier ;
- mise en place de la nouvelle signalétique de l'hôpital de Marche ;
- permis d'urbanisme et établissement du dossier d'exécution du nouveau bloc opératoire de Marche ;
- étude du nouveau phasage du Plan directeur (lié au Plan Vivalia 2025) ;
- marché et lancement des travaux de création d'un salon de sortie au niveau de l'entrée du restaurant de l'hôpital ;

##### ✚ Polyclinique de VIELSALM (Saint-Gengoux) :

- lancement de l'étude avec le bureau d'architecture désigné (programmation/esquisse/avant-projet/etc.) d'une nouvelle polyclinique à installer sur le site de la MRS La Bouvière à Vielsalm.



Votre année 2021 en un mot :

## RESPECT

Ce fut une année éprouvante pour l'accueil, première ligne et « tampon » vis-à-vis des patients et visiteurs. Et soudain, ce fut l'emballement ! Nervosité, mots ou gestes de gratitude rarissimes, nous avons même subi des signes d'agression.

Nous avons essayé de gérer avec sagesse l'énervement et souvent l'incompréhension des restrictions et consignes exigées.

La gestion d'un tel tsunami n'a été possible que par la solidarité et l'union de toute l'équipe, qui en ressort plus forte et plus unie que jamais.

Nadège MAROTTE - Agent administratif - Service accueil - Arlon

## VIVALIA 2025

Dossiers relatifs au projet « Vivalia 2025 » :

- participation à l'équipe projet « Vivalia 2025 » pour la construction du nouvel hôpital CHR Centre-Sud, du Plan directeur de Marche et du suivi futur des infrastructures existantes de Vivalia ;
- consultations et visites interactives d'autres infrastructures hospitalières afin de déterminer les besoins futurs dont il y a lieu de tenir compte dans la conception du nouvel hôpital ;
- participation active, au sein de l'équipe projet, à la phase de programmation, des esquisses, de l'avant-projet, de la demande de permis et des marchés d'exécution du nouvel hôpital CHR Centre-Sud.

## SITES EXTRA-HOSPITALIERS

- Nouvelle MR-MRS de SAINTE-ODE :
- Chantier de la construction de la nouvelle MR-MRS à Amberloup.
- Nouvelle MRS de SAINT-MARD (Virton) :
- Construction de la nouvelle MRS Saint-Mard (Résidence des Oliviers) sur le site de l'hôpital de Virton : finalisation des travaux et mise en service ; gestion des suites de l'inondation de juillet 2021.
- HP de Bertrix et MSP d'Athus :
- Aide ponctuelle pour des travaux de rénovation, d'extension, de réaménagement de locaux, etc.

## Dossiers transversaux

- Mise à jour des plans des sites et réalisation de fichiers DAO (Dessin Assisté par Ordinateur) : plans d'exploitation, plans MASH (+ compartimentage et évacuation), plans de gestion et plans d'infrastructures, métrage et données comptables communes ;
- études en matière de gestion, valorisation et mise en place des nouvelles procédures de gestion des déchets (pour rationalisation, respect des normes environnementales et économies) – Service technique et Infrastructures ;
- cadastre énergétique (relevé des consommations) et obligation d'audit énergétique des « grandes entreprises ».

## Gestion courante de la Direction des Infrastructures

### Missions et tâches de la gestion courante :

- suivi de toutes les facturations des états d'avancement de travaux et des honoraires des bureaux d'études ;
- suivi des réceptions de travaux et de la levée effective des remarques jusqu'à la délivrance des réceptions définitives ;
- suivi de l'état des bâtiments et de la prévision des gros travaux d'entretien ;
- suivi des attestations « Sécurité Incendie » de tous les sites de Vivalia ;
- suivi des consommations énergétiques de tous les sites de Vivalia dans le cadre de la gestion et du cadastre à mettre en place au sein de l'intercommunale et de l'obligation d'audit des grandes entreprises ;
- suivi des demandes de permis d'urbanisme et des permis d'environnement ;
- suivi des enquêtes publiques ;
- suivi des relevés cadastraux ;
- suivi de la mise à jour des plans des différents sites de Vivalia ;
- élaboration et mise à jour continue du « Protocole d'intervention et de gestion sur un site de Vivalia » ;
- veille technique et réglementaire en matière de travaux, d'urbanisme, de PEB et de sécurité sur chantier ;
- coordination sécurité santé de dossiers (niveau B) rédigés en interne avec des entreprises externes ;
- formation continue en DAO et formation future en BIM (Building Information Modeling) ;
- archivages des dossiers travaux et gestion de tous les dossiers AS BUILT et des DIU (dossiers d'interventions ultérieures) ;
- élaboration des documents internes de gestion : fiche dossier/projet, dossiers réglementation (incendie/PMR/hygiène/etc.), formulaire de programmation (d'un projet de travaux), etc. ;
- vérification et relevés des bâtiments existants dans le cadre de la base commune de plans (avec les services techniques, le SIPP, les contrôleurs de gestion, les prestataires/fournisseurs/auteurs de projets extérieurs/etc.) ;
- récolte et rangement des documentations relatives aux produits et matériaux/échantillons, entrevues avec les fournisseurs et sociétés de produits.

### Amélioration des processus qualité et de la productivité :

- élaboration proactive de la gestion budgétaire en phase avec l'évolution des marchés et des exigences normatives et réglementaires en cours et à venir, veille des dossiers externalisés pour une maîtrise accrue des différents travaux et de leur prise en charge exhaustive ;
- suivi rigoureux des décomptes, obligation en vue de responsabiliser les différents acteurs internes ou externes, pour chaque décompte, d'en faire l'analyse, de vérifier sa pertinence, d'étudier les éventuelles alternatives et d'en établir la justification sur base de son origine (demande M-O, imprévus, erreurs ou imprécision de dossiers, etc.) ;
- travail en pleine et étroite synergie avec les directions techniques, le SIPP et les usagers concernés par les travaux afin de partager l'information, d'objectiver les besoins et de conjuguer les différentes contraintes de programmation comme de la réalisation des travaux dans des services devant rester en activité 24h/24 et 7 jours/7 ;
- standardisation du modèle de cahier des charges autant en interne qu'en externe sur le modèle du CCTB 2022 de la Région wallonne.

## > Direction du Support technique

**Les équipes des services techniques de l'ensemble des sites de Vivalia ont poursuivi leur mission de support aux métiers dans le cadre de la gestion de la crise Covid, tout en continuant à assumer les tâches relevant de la gestion quotidienne des infrastructures techniques des différents établissements. Ci-dessous, un aperçu des investissements principaux, remplacements de gros équipements et importants travaux immobilisés réalisés en 2021 :**

### Site d'Arlon

---

- rédaction du cahier des charges et suivi des travaux en médecine nucléaire dans le cadre du remplacement de deux caméras par un SPECT-CT ;
- rédaction du cahier des charges et suivi des travaux du tirage de câbles des 90 balises DECT nécessaires dans le cadre du remplacement du central téléphonique ;
- remplacement du système caméras en soins intensifs ;
- remplacement de la protection dans le TGBT (Tableau Général Basse Tension) du câble d'injection de la puissance électrique de la cogénération sur le réseau basse tension de l'hôpital ;
- démontage du guichet du 2E (ancien hôpital de jour) et création d'un local pour le déménagement de l'expédition pour l'aménagement d'une consultation d'urologie ;
- placement d'un no-break sur l'isolateur du 5B ;
- etc.

### Site de Bastogne

---

- installation de nouveaux ensembles lave-bassins avec mobilier (GER, MED, CHIR, USI et HDJ) ;
- installation d'une nouvelle caméra en médecine nucléaire, y compris tous les travaux préparatoires des locaux avant installation (avec suivi des travaux) ;
- installation d'un nouveau groupe de production d'eau glacée pour les salles de radiologie ;
- installation d'une nouvelle climatisation pour un local technique/serveur ;
- réaménagement des urgences ;
- travaux préparatoires pour le futur plateau de kinésithérapie ;
- travaux préparatoires et de finitions en anatomopathologie (suite à l'installation de divers matériels et mobiliers par une firme extérieure) et amélioration du système d'évacuation des vapeurs ;
- travaux préparatoires pour les nouveaux moniteurs et centrale de surveillance aux urgences ;
- fabrication et placement de meubles éviers sur mesure (gastroentérologie, laboratoire) ;
- fabrication de meubles divers sur mesure (urologie, gastroentérologie, urgences, soins intensifs, stérilisation, etc.) ;
- relighting de l'immeuble par du LED ;
- etc.



## Investissements principaux, remplacements de gros équipements et importants travaux immobilisés réalisés en 2021



### Site de Marche



- placement de nouveaux contrôles d'accès ;
- modification avec l'aide de l'équipementier de la régulation des chaudières gaz en vue de faire diminuer leur consommation ;
- participation à de nombreuses réunions dans le cadre de la construction d'un nouveau bloc opératoire ;
- élaboration d'un cahier des charges, partie technique, pour l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques ;
- remplacement du TGBT-2 (Tableau Général Basse Tension) ;
- poursuite et quasi fin des travaux de la nouvelle aile B6 ;
- équipement en accessoires sanitaires et autres des chambres et cabinets de consultations du B6 ;
- mobilisation de l'ensemble des agents pour préparer et participer le déménagement des unités vers le B6 ;
- création d'un parking provisoire dans le cadre de la lutte contre le Covid ;
- fabrication de mobiliers sur mesure pour différents services ;
- etc.

### Site de Libramont



- réunion préparatoire en vue de la rénovation du bloc opératoire ;
- installation de nouveaux TGBT et gestion des groupes électrogènes ;
- remplacement de la régulation de la qualité d'eau (pH, chlore, température) de la piscine de revalidation ;
- création de deux nouveaux postes patients en dialyse et adaptation des bureaux annexes ;
- création des mock-ups Vivalia 2025 ;
- assistances diverses pour le bon fonctionnement du drive Covid (dépistage) ;
- création des standards téléphoniques en radiologie et au laboratoire ;
- aménagement du garage des urgences pour l'accueil des patients ;
- etc.

### Site de Virton



- travaux d'aménagement du carport des anciennes urgences pour l'ambulance du PIT ;
- remplacement des TV et numérisation du signal ;
- installation des balises DECT à la Résidence des Oliviers ;
- etc.



## Direction des Soins infirmiers

**Par le courage et le professionnalisme dont ils ont fait preuve tout au long de la crise sanitaire, les soignants ont permis de mettre en lumière, comme jamais auparavant, les soins infirmiers. Leur implication dans la gestion de la crise Covid a permis de mettre en lumière et de reconnaître à sa juste valeur la profession de soignant, son importance dans l'organisation de l'hôpital et des soins de santé de manière plus large.**

### > Actions menées par le college infirmier

#### Fonds Blouses Blanches

Le Fonds Blouses Blanches vise à développer l'emploi et à améliorer les conditions de travail des soignants en finançant, entre autres, la création nette d'emplois pour le personnel de santé et pour le personnel de soutien qui soulage directement le personnel de santé. Ce fonds, créé en 2019, est pérennisé depuis l'année 2021. Il concerne les hôpitaux, les services de soins infirmiers à domicile et les maisons médicales.

Le Fonds Blouses Blanches a pour objectif premier le financement de l'augmentation de la norme du personnel, à hauteur d'un ETP en moyenne supplémentaire, par unité de soins ou par fonction hospitalière, afin d'augmenter la présence infirmière au chevet du patient. L'objectif est donc de créer des emplois pour le personnel soignant et infirmier, d'améliorer les conditions de travail du personnel soignant et par là, d'optimiser la qualité des soins pour les patients. Cette création d'emplois supplémentaires peut se faire par la création de nouveaux emplois ou en augmentant le temps de travail des emplois existants. La création d'emplois porte sur des fonctions soignantes (infirmiers, aides-soignantes) mais, vu la pénurie infirmière, l'emploi peut également viser

des fonctions qui améliorent les conditions de travail du personnel soignant présent en le déchargeant de tâches qui peuvent être réalisées par d'autres travailleurs. Grâce à l'allègement de leurs tâches, les infirmiers et les soignants peuvent consacrer davantage de temps aux soins directs aux patients. Enfin, 10% du montant alloué vise à améliorer la situation du secteur infirmier par le financement de formations au personnel soignant ou encore par le soutien aux projets de tutorat.

En 2020 et en 2021, sur les différents sites de Viva-lia, plusieurs équipes ont ainsi pu être renforcées par de nouveaux recrutements avec une augmentation du quota ETP de fonctionnement. Citons par exemple et de manière non exhaustive, une augmentation de cadre dans plusieurs services de consultations, dialyse, d'endoscopie, d'oncologie, etc. Au-delà des nouveaux recrutements, le renforcement des équipes se fait également par la conversion de contrats CDD, et principalement CDRI (remplacement congé maternité), en CDI, à concurrence de 5,81 ETP.

1

Au total et depuis 2019, ce sont plus de 40 ETP infirmiers qui ont été engagés spécifiquement pour soutenir les projets de développement.

## Accompagnement des infirmiers en cours de formation d'école des cadres ou de master en soins infirmiers

2 Interpellé par le taux d'abandon en cours d'études, vu les postes d'infirmier en chef à pourvoir actuellement et dans les prochaines années, l'infirmier chef de services en charge de la formation permanente au sein de Vivalia, soutenu par le Collège infirmier, a souhaité mettre en place un plan d'accompagnement spécifique des infirmiers en cours d'école des cadres ou de master en soins infirmiers. Ce plan a pour objectif de les aider à acquérir plus d'autonomie, d'indépendance et d'épanouissement personnel dans la réalisation de leur TFE.

Le but de ce coaching n'est pas de se substituer à l'accompagnement de l'étudiant par le professeur de méthodologie ou par le promoteur du TFE mais que l'étudiant finalise ses études de cadre de santé en présentant un TFE sur une thématique ayant, si possible, une relation avec son travail au sein de Vivalia.

Pour y parvenir, un échéancier de rencontres a été fixé avec, pour chacune de celles-ci, les objectifs à atteindre.



## Pénurie infirmière

Vivalia, comme l'ensemble du secteur hospitalier, est confrontée à une sévère pénurie infirmière. Le recrutement et la rétention du personnel sont problématiques. En effet, ces difficultés ne cessent de s'accroître au fur et à mesure des années, et se sont aggravées ces derniers mois avec la crise sanitaire.

**En 2021, Vivalia fait face à un déficit en personnel moyen de 105 ETP et de plus précisément, 28 ETP pour le CHCA, 49 ETP pour les CSL, 24 ETP pour Marche et 4 ETP pour le CUP Bertrix.**

Par conséquent, en 2021, des décisions de réorganisation ont accompagné ce déficit en personnel : la fermeture temporaire du service de gériatrie de Bastogne, la limitation de l'unité de soins intensifs de Bastogne à 4 lits faute d'infirmiers SISU, la fermeture temporaire de 10 lits au sein du service de neurochirurgie (4D) d'Arlon. Il a également été nécessaire de procéder à des limitations temporaires de courtes durées du nombre de lits dans plusieurs unités de soins.

**Afin de pallier cette pénurie d'infirmiers au sein de la province de Luxembourg, Vivalia a mis en place, en 2021 encore, une série d'actions et de démarches en matière de recrutement.**

### ■ Participation à des salons de l'emploi

Afin d'amplifier la couverture médiatique des annonces de recrutement, le Département infirmier, en collaboration avec la Cellule recrutement, poursuit la participation à des salons de l'emploi. Cependant, la crise sanitaire Covid-19 continue d'impacter l'organisation de nombreux d'entre eux. En effet, certains salons ont pu avoir lieu mais d'autres ont malheureusement dû être annulés. Enfin, certains sont parvenus à trouver une alternative et à s'adapter aux mesures sanitaires en organisant leurs événements de façon virtuelle. La représentativité infirmière est assurée par un infirmier ICANE et/ou par le responsable de la formation permanente.

- **7 avril et 20 octobre 2021** – Salons de l'emploi organisés par Références – Mode virtuel  
5 candidatures reçues pour le personnel soignant et de soutien : 3 aides-soignants, 1 infirmier et 1 infirmier en chef
- **7 octobre 2021** – Participation au salon Talentum de Liège – Mode présentiel  
5 candidatures reçues pour le poste d'infirmier.ère et d'assistant.e logistique
- **14 octobre 2021** – Participation au salon de l'emploi organisé par le Forem – Mode présentiel  
2 candidatures reçues pour le poste d'aide-soignant.e
- **25 novembre 2021** – Salon de l'emploi « Carrefour de la promotion des métiers de l'emploi et de l'orientation » - Longwy (France) – Mode virtuel  
1 candidature recensée concernant le métier d'infirmier.ère

### ■ Partenariat avec les écoles

Afin de favoriser le recrutement d'infirmiers au sein de Vivalia, les infirmiers ICANES, responsable de l'accueil et de l'accompagnement des nouveaux engagés, ainsi qu'un membre de la Cellule recrutement, ont rencontré les élèves de dernière année de l'ICA, le 18 novembre, et de la HERS, le 15 décembre 2021. Objectifs de ces rencontres : présenter aux étudiants les différentes institutions de Vivalia, la démarche pour postuler, les avantages en tant que travailleur au sein de Vivalia ainsi que répondre à leurs éventuelles questions. Les offres d'emploi de Vivalia sont en parallèle publiées sur les plateformes des écoles.



### ■ Diffusion d'articles dans la presse ou sur les réseaux sociaux

Toujours dans le cadre de la mise en place d'actions visant à améliorer l'attractivité du métier infirmier et d'augmenter la visibilité du Département infirmier, Vivalia a diffusé divers articles, tout au long de l'année 2021, au travers des réseaux sociaux et de la presse (ex. : Références/La Meuse Luxembourg : « Infirmière. : plus qu'un métier, c'est une vocation »).

### ■ Intégration d'infirmiers indépendants au sein des Départements infirmiers

Une autre action mise en place pour pallier la pénurie infirmière a consisté en l'intégration d'infirmiers indépendants au sein des Départements infirmiers et plus particulièrement au sein des urgences de Bastogne. 15 infirmiers SISU sont actuellement intégrés au service des urgences.

### ■ Recrutement à l'étranger

Un marché a été lancé pour le recrutement de 3 infirmiers de bloc opératoire (2 à Bastogne et 1 à Arlon) le 2 mars 2021. Il a été attribué à la société Moving People le 22 avril 2021. 9 mois plus tard, soit en janvier 2022, la présentation d'un candidat a été réalisée.

Au second semestre, le lancement d'un nouveau marché pour le recrutement de 20 infirmiers, toutes disciplines confondues, pour tous les sites, a eu lieu. Malheureusement, aucune société n'a répondu à ce marché.

Une très forte demande émerge de tous les pays européens. Les candidats, quant à eux, choisissent en fonction de deux critères qui sont d'une part, la stabilité du pays et d'autre part, le niveau de rémunération. Il faut compter 9 mois à 1 an de délai pour présenter un CV. Les candidats sont dès lors proposés au compte-goutte.

Par l'activation du réseau de contacts de la DSI, plusieurs candidatures spontanées d'infirmiers libanais ont été enregistrées. Depuis le mois d'août 2021, 23 candidats infirmiers libanais se sont montrés intéressés par Vivalia, dont principalement par Bastogne. Des entretiens virtuels ont été réalisés, afin d'établir un premier contact avec la personne d'une part, et d'autre part, de transmettre les informations sur la démarche à entreprendre en vue de l'obtention de l'équivalence de diplôme (une des conditions requises pour que le personnel soignant libanais puisse travailler en Belgique).

### ■ Participation à l'étude menée par la Province de Luxembourg sur la problématique de la pénurie infirmière

Dans le cadre du groupe de travail « Communication » qui a été mis en place par la Province et auquel Vivalia participe, la campagne de communication #JesuisInfirmière de la Province de Luxembourg, visant à valoriser le métier et attirer des jeunes dans les métiers de soins, s'est poursuivie en 2021. Une nouvelle capsule vidéo illustrant le métier d'infirmier a été réalisée en mai afin de renforcer son attractivité. Vivalia a contribué à l'illustration du métier d'infirmier à l'hôpital lors de ce tournage.

Vivalia conserve une politique de recrutement particulièrement forte, qui s'est également intensifiée avec le contact et les visites au sein des écoles ainsi que via une dynamique de travail positive avec les jobistes.

En effet, depuis le début de l'année 2021, 146 personnes dont 112 infirmières et 34 aides-soignantes ont été recrutées malgré les événements contextuels tels que la pénurie infirmière, la revalorisation de la profession en France, la proximité de la frontière luxembourgeoise, etc.

Fonction / Site	Marche	Bastogne	Libramont	Arlon-Virton	Bertrix
Aide-soignant(e)	8	2	8	16	0
Infirmier(ère)	13	12	20	37	9
Inf. spécialisé(e)	2	2	8	9	0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>62</b>	<b>9</b>
<b>Total général</b>	<b>146 personnes</b>				

## > ACTIONS MENÉES PAR LES FONCTIONS TRANSVERSALES

### Qualité

#### ■ Audits qualité

##### Thématique escarres

Malgré l'attention réservée à la gestion de l'épidémie de Covid-19, le Département infirmier a pu réaliser 3 audits en 2021 (T1, T2, T3). La prévalence annuelle des escarres pour l'ensemble des sites hospitaliers de Vivalia est de 5,7 %, ce qui représente une amélioration par rapport à l'année 2020 (où la prévalence globale était de 7,3 %).

Il est à noter que les audits réalisés en 2021, recrutent 1.397 patients, ce qui représente une nette augmentation par rapport à 2020 (518) mais moins qu'en 2019 (2.239).

Le nombre d'escarres acquises au sein des institutions de Vivalia reste très faible et est en diminution dans tous les indices, surtout en G et USI, sauf une petite augmentation dans l'indice C. Précisons toutefois qu'un mixing de la patientèle dans les unités a été opéré à plusieurs reprises suite aux différentes vagues épidémiques. On note également une nette diminution de la prévalence d'escarres aux soins intensifs malgré un contexte sanitaire qui a impliqué une occupation des lits par des patients Covid-19 hospitalisés pendant de longues périodes.

##### Thématique nutrition

Comme pour la thématique des escarres, la volonté des Départements infirmiers est de collaborer activement dans un processus de prise en charge multidisciplinaire concernant la dénutrition.

Les audits se sont opérés selon le même modus operandi que pour la thématique des escarres, et donc dans un contexte compliqué.

Cette recherche de la dénutrition est ainsi initiée grâce à un outil de dépistage utilisé par le personnel infirmier endéans les 48 premières heures suivant l'admission. Ces dépistages concernent systématiquement tous les patients admis dans les services de gériatrie et de revalidation, et pour les patients âgés de plus de 75 ans dans les services de médecine interne et de chirurgie.

La mise en place des outils validés de la détection de la dénutrition permet d'estimer la dénutrition pour l'ensemble des unités de soins concernées à 21,2 %, en 2021. Les valeurs sont relativement constantes au fil des années. Les prévalences relatives à la dénutrition restent globalement élevées et nécessitent une attention pluridisciplinaire constante.

#### Mesures annuelles de prévalences des escarres au sein de Vivalia

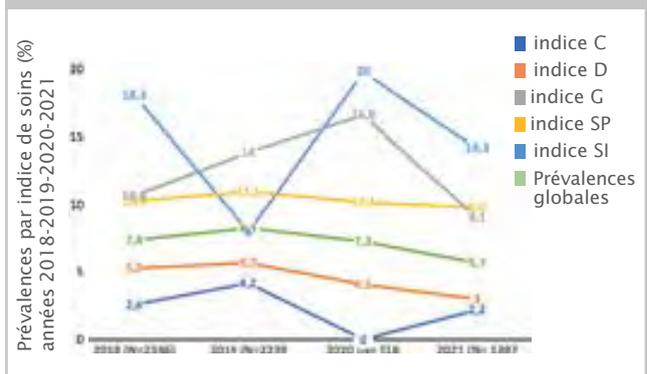
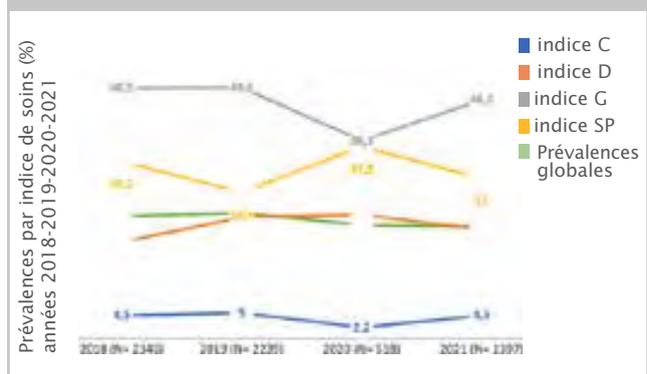


Tableau des prévalences d'escarres (acquises et non acquises) au sein de Vivalia - 2021

#### Mesures annuelles de prévalences de la dénutrition au sein de Vivalia



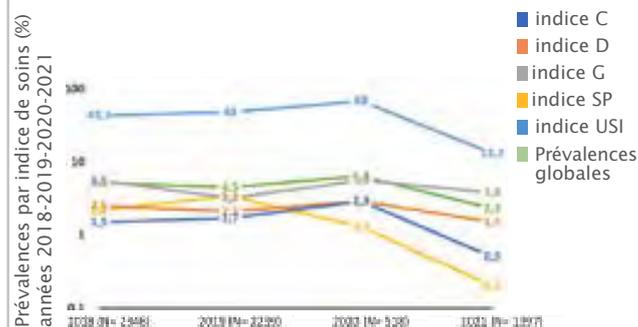
Prévalences annuelles de la dénutrition au sein de Vivalia - 2021

Les unités de gériatrie, revalidation et médecine interne sont les plus touchées, comme les années antérieures (patients polypathologiques et âgés, hospitalisations de longues durées, etc.). Le personnel infirmier participe activement à cette approche pluridisciplinaire préconisée par les recommandations de bonnes pratiques de soins.

### Thématique contention du patient adulte hospitalisé

Le protocole de soins en la matière élaboré au sein des hôpitaux de Vivalia impose aux praticiens infirmiers une surveillance particulière en cas de contention physique, ainsi qu'une approche pluridisciplinaire éclairée. Il invite aux alternatives et à l'obligation d'informer les patients et familles de pareilles mesures exceptionnelles. De façon globale, la prévalence globale de patients contentionnés a diminué en 2021 (2,3 % contre 6,4 %, en 2020). La prévalence de la contention à l'USI est en forte baisse. Nous pouvons émettre l'hypothèse que les patients sous sédation profonde, relativement plus nombreux en raison de la pandémie, n'ont pas été contentionnés.

### Mesures annuelles de prévalences de la contention physique au sein de Vivalia



Évolution des prévalences « Contention physique » - Vivalia 2018, 2019, 2020, 2021

### Collaboration avec le C.F.Q.A.I.

Comme en 2020, le CFQAI (Conseil Fédéral pour la Qualité de l'Activité Infirmière) a suspendu les enregistrements des données relatives aux thématiques « qualité » (escarres, dénutrition et contention). Néanmoins, le Département infirmier de Vivalia a poursuivi, malgré un contexte particulièrement compliqué, la dynamique des enregistrements de ces indicateurs, selon un programme adapté.

### ■ Projet « Je me présente »

L'étude de la satisfaction des patients permet de mesurer la qualité subjective ressentie par le patient. Les résultats de l'étude de la satisfaction des patients menée, au sein des hôpitaux aigus de Vivalia, indiquent les forces et faiblesses de nos institutions. L'une des faiblesses identifiées, tous sites confondus, concerne l'item suivant : « Les membres du personnel se sont présentés à moi avec leurs noms et fonctions ». Le score moyen est inférieur au groupe de référence, ce score étant peu élevé, pour tous par ailleurs. Suite à la publication des résultats des enquêtes de satisfaction des patients, le Département infirmier a décidé de travailler à l'amélioration de ces résultats

via une campagne de sensibilisation des soignants à l'importance de se présenter au patient. Le service de médecine interne 3, de Libramont, a conçu un tableau d'affichage placé dans l'unité reprenant la photo, le nom, le prénom et la fonction de chaque membre du personnel présent dans l'unité, par pause. Le projet a ensuite été présenté, à Marche, et sera présenté, à Arlon et Virton, en 2022, en vue de créer des émules. La sensibilisation de tout le personnel se fera via la création d'une affiche. Ce projet a été confié au service communication sur base du contenu imaginé par le Département infirmier.

### ■ Participation à l'action « bavoirs orange » de l'OMS



Le 17 septembre 2021 a eu lieu la journée mondiale de la sécurité du patient, créée par l'OMS. Cette journée fut dédiée aux soins de la maman et du bébé sans risque, notamment lors de l'accouchement. La PAQS (Plateforme pour l'Amélioration continue de la Qualité des soins et de la Sécurité des patients) a proposé aux hôpitaux francophones du

pays d'y participer. Les services de maternité de Vivalia ont pris part à cette initiative. L'action s'est basée sur la distribution d'un folder d'information aux mamans et le cadeau d'un bavoir orange aux bébés nés le 17 septembre, symbolisant l'engagement des acteurs de la santé et de nos hôpitaux pour des soins en toute sécurité, tout au long de la vie.



Votre année 2021 en un mot :

## FIABILITÉ

La fiabilité, la conscience professionnelle et l'efficacité des services de facturation durant la crise de 2021 ont permis, et ce malgré les nombreuses absences dues au Covid, la continuité de ce travail trop souvent effectué dans l'ombre et pourtant indispensable.

Chantal Kieffer - Agent administratif - Service facturation - Arlon

### Formation permanente

La formation permanente transversale organise des séminaires et journées thématiques à destination des infirmiers, des aides-soignants et des travailleurs médico-sociaux de Vivalia. Plusieurs formations répondent aux obligations légales de la formation continue des infirmiers en chef, des infirmiers chefs de services, des infirmiers spécialisés ou qualifiés et des aides-soignants. La formation permanente transversale a pour objectif de développer les capacités professionnelles, promouvoir le changement à l'intérieur des hôpitaux et des unités de soins, développer l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs par une pratique réfléchie et réflexive ; favoriser le transfert des compétences acquises en formation par les collaborateurs au sein des équipes ; offrir la possibilité de rencontrer les obligations légales

en termes de formation continue ainsi que renforcer la culture d'entreprise au sein des Départements infirmiers hospitaliers de Vivalia.

En raison de la crise sanitaire Covid-19, les formations en présentiel, programmées tout au long de l'année 2021, ont continué à être impactées. Ainsi, une série de sessions a été reportée de quelques semaines - voire quelques mois - en fonction de l'évolution de la crise sanitaire et des jauges acceptables dans les locaux de formation afin d'assurer le respect des distanciations sociales, la qualité de l'air et donc la sécurité des participants et des formateurs. Le catalogue de formations a dès lors connu à nouveau plusieurs mises à jour.

Néanmoins, la formation permanente transversale au sein de Vivalia a représenté, en 2021 :

#### 6 thématiques différentes\*

**Plus de 180 participants,**  
tous sites confondus

**Près de 2.075 heures**  
de formations transversales  
offertes par Vivalia

**Près de 54.000 €**  
(budgets formations locales,  
transversales et AMU)

Les principales thématiques transversales abordées ont notamment porté sur la gestion du stress et de l'agressivité (module de base et perfectionnement), la gestion des tensions interpersonnelles, la délégation des actes aux aides-soignants ainsi que le travail d'équipe et la communication dans les soins de santé.

Anticipant ainsi une future reprise des formations en mode présentiel, deux procédures, validées par les équipes opérationnelles d'hygiène hospitalière, ont été rédigées afin de permettre la tenue de ces formations dans le respect des recommandations.

\* Diminution du nombre de thématiques directement liée à la crise sanitaire Covid-19 - Formations destinées aux aides-soignants, aux infirmiers, aux infirmiers spécialisés, aux infirmiers en chef, aux infirmiers chefs de services et aux directions de Département des Soins infirmiers.

### ■ Formation PIT et ARCA

Dans le cadre de l'évolution de l'offre de soins en province de Luxembourg, la création de nouvelles fonctions PIT est envisagée à l'horizon du projet Vivalia 2025. Vivalia dispose actuellement de deux fonctions PIT (à Bouillon et Virton) et d'une fonction PIT-TIH (Libramont).

Afin d'anticiper l'augmentation du nombre de PIT dans le futur et vu la standardisation des OP (ordres permanents) PIT, un programme de formation axé sur des exercices de simulation et des scénarii construits sur base des OP prévalents va

se mettre en place. La publication du cahier des charges et l'analyse technique des réponses reçues dans le cadre de ce projet ont été réalisées en 2021.

Par ailleurs, afin de rencontrer les obligations légales concernant les formations de prise en charge des urgences vitales (ARCA) et les recommandations de la Belgian Resuscitation Council (BRC), le Département des Soins infirmiers a fait l'acquisition de 12 bustes-mannequins de réanimation supplémentaires.

### ■ Acquisition d'une plateforme d'apprentissage de type e-learning

Dans le cadre de la formation continue des soignants, le Département des Soins infirmiers a besoin d'amener rapidement les nouveaux engagés à maîtriser toute une série de procédures essentielles à leur intégration rapide dans leurs unités de soins (ARCA théorique, Transmissions Ciblées, gestion des événements indésirables, identitovigilance secondaire, certification pour utilisation Accu-check, diabétologie, hémovigilance, etc.), de renforcer les connaissances, notamment sur les nouvelles technologies, les nouvelles approches thérapeutiques et procédures qualité pour les travailleurs seniors, d'évaluer en ligne, de façon interactive, l'acquisition et l'ancrage de ces compétences, en passant le cas échéant par une certification ainsi que de mesurer les suivis des formations sous la forme de reporting personnalisés et globaux.

L'acquisition d'une plateforme d'apprentissage de type « e-learning » permettra de rencontrer l'ensemble de ces objectifs. Le e-learning est un dispositif d'apprentissage, de formation, organisé à distance et en ligne à partir d'un outil informatique (PC, tablette, etc.). La plateforme favorisera

la création de contenus de formation propres à Vivalia et la modification de ceux-ci en fonction de l'évolution des techniques et procédures. Elle permettra également l'accès à des modules « clé sur porte » qui peuvent être customisés afin de les rendre compatibles avec les situations rencontrées en interne. La plateforme apportera un niveau de connaissances supérieur pour tous, un meilleur rendement d'apprentissage, un accès en temps réel à des formations essentielles et critiques, un gain de temps appréciable, une diminution des coûts (inscriptions, frais de déplacement, gain en temps de travail par le non remplacement de personnes en formation). Il sera dorénavant possible de se former quand on le souhaite (modules de formation accessibles 24h/24 et 7j/7). Les heures de formation seront valorisées en heures de travail. Des attestations seront automatiquement délivrées.

Un cahier des charges a été rédigé en 2021 en vue de consacrer l'année 2022 à la concrétisation de ce projet. Cet investissement pourra être réalisé conformément aux dispositions légales d'affectation des moyens du Fonds Blouses Blanches.



Votre année 2021 en un mot :

**AMER**

Par plusieurs méthodes, nous pouvons rectifier l'amertume d'un plat.

Mais aucune pointe d'assaisonnement, aucune présentation, aucune assiette faite avec amour, n'a pu effacer la tristesse, l'isolement de nos résidents. Et cela restera la plus amère de mes expériences.

Isabelle LEJEUNE - Contremaitre de cuisine - Virton

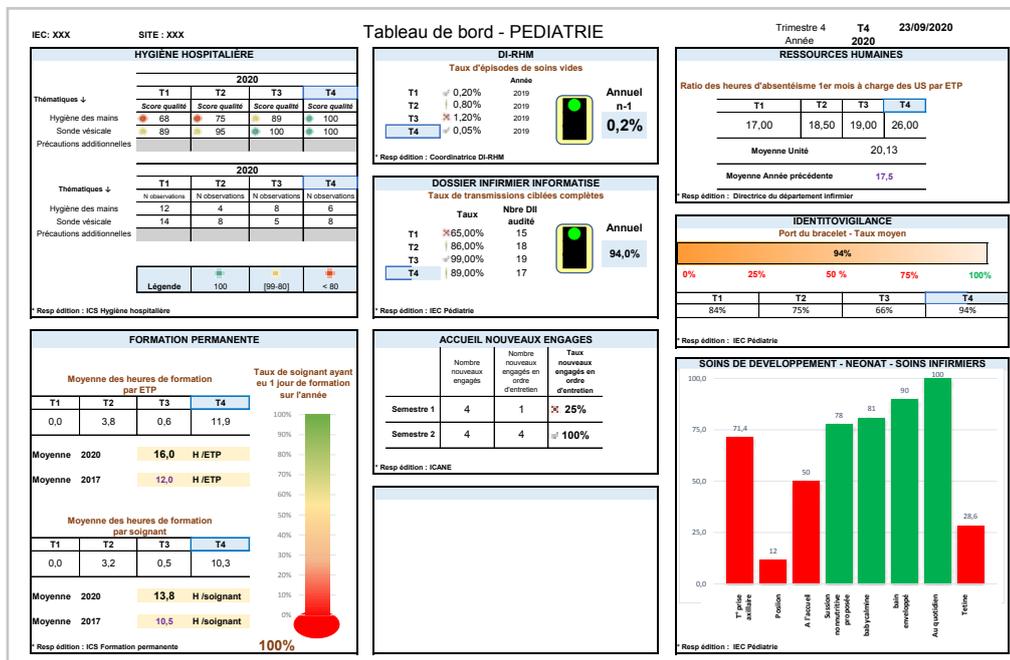
## Chargé de projets

### Projets d'amélioration de la qualité

#### Le tableau de bord de l'infirmier(ère) en chef

Le tableau de bord de l'infirmier en chef, outil de pilotage et d'évaluation de l'unité de soins constitué de plusieurs indicateurs de performance, développé en 2018, continue à être publié une fois par trimestre. Cependant, vu la pandémie, plusieurs activités des soins infirmiers ont été suspendues ou ralenties (audits hygiène, audits CFQAI, la formation permanente, etc.).

Dès lors, les tableaux de bord n'ont pas pu être publiés au trimestre 1 et 4 de l'année 2021. En revanche, ceux des trimestres 2 et 3, l'ont bien été. Un tableau de bord pour les services des hôpitaux de jour chirurgicaux et médicaux a été spécifiquement développé en 2021. Leur mise en place est prévue durant l'année 2022.



Exemple d'un tableau de bord qualité. Service de pédiatrie.

#### Projets d'amélioration de la qualité Analyse qualitative : comment faciliter le travail des soignants au quotidien au sein des unités de Vivalia ?

Menée en 2021, cette analyse qualitative basée sur la réalité de terrain au sein des hôpitaux de Vivalia avait pour but de :

- mettre en avant les problématiques logistiques, administratives, techniques et organisationnelles engendrant une diminution du temps du soignant consacré directement au patient ;
- proposer des solutions matérielles ou organisationnelles permettant de faire gagner du temps au soignant auprès du patient ;
- proposer des solutions matérielles et organisationnelles permettant de fluidifier le trajet de soins du patient au sein de l'unité de soins et/ou du service médico-technique ;
- proposer des solutions étant en corrélation avec la vision future du Département infirmier concernant le projet Vivalia 2025.

Ces propositions vont progressivement être mises en action au sein du Département infirmier. Certaines actions peuvent être réalisées immédiatement et d'autres ne pourront s'inscrire que dans l'organisation hospitalière future.



### Analyse qualitative : comment favoriser la rétention du personnel infirmier au sein des hôpitaux ?

Une revue de littérature de 30 articles francophones a été réalisée afin d'en retirer deux types d'informations principales :

- les causes des départs du personnel soignant de manière générale ;
- les caractéristiques des hôpitaux « magnétiques » qui parviennent à garder davantage leur personnel.

Cette analyse est actuellement en phase de lecture afin d'envisager ce qui pourra être développé au sein des hôpitaux de Vivalia.

### Hygiène hospitalière (Collège des infirmiers hygiénistes)

Afin de mettre en œuvre le plan stratégique en hygiène hospitalière de Vivalia, de répondre aux indicateurs de qualité en hygiène hospitalière de l'Institut Scientifique de la Santé Publique de façon commune et de gérer la crise sanitaire du Covid-19, l'équipe des infirmières en hygiène hospitalière a collaboré de manière régulière, en 2021.

Afin de faire face à la crise sanitaire du Covid-19, des procédures communes ont été réactualisées afin de suivre l'évolution de la crise sanitaire (équipement de protection individuelle (EPI), logigramme de prise en charge des contacts étroits et des retours de vacances, avis sur les mesures à prendre pour l'organisation des réunions/formations en présentiel). Les équipes d'hygiène hospitalière ont également participé aux cellules de crise locales.

Elles ont accru leur présence sur le terrain pour répondre aux questions, vérifier l'application des procédures et participer aux réorganisations architecturales qui se sont avérées nécessaires, dans une dynamique d'uniformisation des pratiques et de partage d'expériences.

Votre année 2021 en un mot :

## RÉSILIENCE

Le passé nous construit et nous guide dans nos choix, il contribue à développer notre personnalité... Mais, je suis de ces gens qui regardent loin devant et l'année 2021 m'inspire le mot « résilience ». Nombreux sont les projets à la maison de repos qui nous font plonger les deux pieds dans 2022 avec le sourire. Nos aînés ont envie de rire, de sortir, de s'émuvoir, de danser... Nous avons tous envie de vivre pleinement chaque minute... Parce que la vie est fragile.

Julie Bossicart - Educatrice spécialisée - MR Seniorie de Sainte-Ode



## Infirmiers ICANES - en charge de la politique d'accompagnement des nouveaux engagés au sein des Départements infirmiers

L'infirmier ICANE joue un rôle prépondérant dans le processus d'accueil et d'accompagnement des nouveaux engagés.

### ▪ Journées d'accueil Vivalia, nouvelle formule

Deux journées d'accueil, destinées aux nouveaux engagés du Département infirmier, ont été programmées en 2021 (5 octobre et 14 décembre), sur le site de Bertrix. L'organisation de ces journées a été revue en raison de la crise sanitaire dans le respect de la procédure de formation en situation Covid. La situation sanitaire n'a pas permis de maintenir la journée du 14 décembre, qui a donc été annulée.

Le programme et les thématiques des journées d'accueil Vivalia ont été adaptés, en 2021, afin de mieux répondre aux attentes et besoins des nouveaux engagés.

### Le programme s'articule désormais autour de 4 grandes thématiques :

#### ► 1 Mon entreprise

- Du contexte actuel vers Vivalia 2025 : pour comprendre mon entreprise en mutation
- Les ressources humaines pour expliquer ma fiche de paie, une approche résumée du règlement de travail, mes congés, mes droits et obligations en cas d'absence
- My Vivalia, Facebook

#### ► 2 Mon Département

- Les valeurs et les missions comme le socle de base, le plan stratégique pour définir les objectifs, le suivi par les tableaux de bord

#### ► 3 La culture qualité au quotidien

- La qualité des soins : définition, CFQAI, la politique d'audits et la culture du résultat, accréditation
- ENNOV, familiarisation de l'outil, cas pratique
- L'hygiène hospitalière, une nécessité quotidienne qui se traduit par la prévention de la transmission des infections
- La formation permanente comme ressource qualité et de développement professionnel »
- Le dossier infirmier et l'importance des écrits, le DIRHM

#### ► 4 Ma pratique au quotidien

- La délégation, le secret professionnel et mes responsabilités en tant qu'infirmier.ère comme trois indispensables dans le quotidien





Votre année 2021 en un mot :

**PÉNIBLE**

Ce mot illustre la difficulté de nos équipes à rester motivées face au manque de personnel dans chaque département avec toujours le même nombre de patients à prendre en charge.

Géraldine Vannucchi - Infirmière en cardiologie - Arlon

■ **Adaptation du programme de la formation locale des nouveaux engagés**

En 2021, le programme de formations des nouveaux engagés a été revu et une ligne du temps a été créée. Ce programme reprend les mêmes thématiques pour l'ensemble des sites de Vivalia sous des formes légèrement différentes. La traditionnelle journée d'accueil et formation locale est dorénavant remplacée par des ateliers courts de formation portant sur :

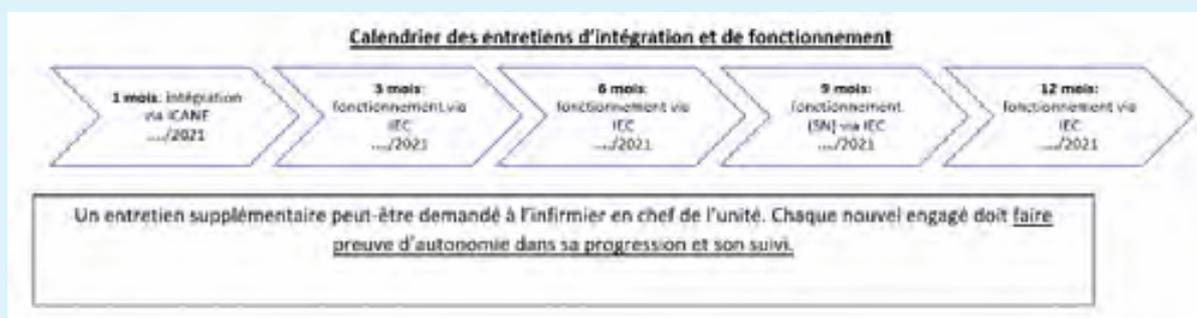
- ECG
- Hygiène hospitalière
- **Diabétologie**
- **Transfusion**
- **Identitovigilance**
- ARCA
- Transmissions Ciblées

Annulation en raison de la crise sanitaire



■ **Accompagnement des nouveaux engagés**

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux engagés, de créer un climat de confiance, d'évaluer et reconnaître les difficultés et besoins des nouveaux engagés et de développer des pistes de solutions lorsque la nécessité se présente, le calendrier d'entretiens d'intégration et de fonctionnement a été mis à jour.



## ■ Partenariat avec les écoles

Lors de la réunion annuelle (juin 2021) avec les écoles partenaires HERS et ICA, plusieurs thèmes ont été abordés afin de fluidifier l'organisation des stages et de renforcer les collaborations.

Par ailleurs, dans le cadre du partenariat infirmier ICANES/Ecoles, les infirmiers ICANES ont rencontré, en présentiel, les étudiants de 1<sup>ère</sup> année des écoles HERS (8 novembre) et ICA (6 octobre), avant le début de leurs stages afin de :

- partager les expériences et vécu de la profession infirmière ;
- présenter le rôle de l'infirmier ICANE ;
- présenter les institutions de Vivalia ;
- rappeler les consignes de sécurité et d'hygiène, le secret professionnel, le savoir-vivre, et la manière de se préparer aux stages (vestiaires, cafétéria, horaires, etc.) ;

## Informatisation du Dossier Infirmier

En 2021, le Département infirmier a poursuivi le travail de paramétrisation du Dossier Infirmier Informatisé (DII) afin d'améliorer la qualité de son contenu et de répondre aux spécificités de chaque discipline. Suite à la crise sanitaire et à l'absence de gestion des lits en temps réel, le programme de déploiement a été modifié. Néanmoins, 5 unités ont bénéficié du Dossier Infirmier Informatisé au sein de Vivalia (urgences de Bastogne, chirurgie générale et neurologie d'Arlon, maternité et néonatalogie d'Arlon, psychiatrie de Virton).

Un travail important a été également réalisé pour créer le DII psychiatrique et répondre aux besoins de l'équipe pluridisciplinaire.

Avant chaque déploiement, les référents et l'infirmier en chef ont suivi une formation de deux jours qui comportait une partie théorique, des exercices pratiques et une approche pédagogique destinée à la transmission de leurs connaissances vers leurs collègues. L'équipe de soins ainsi que les équipes volantes et transversales (convention diabète, liaison gériatrique, équipe mobile, volantes de nuit, codeuse DI-RHM, Département des soins infirmiers, équipe douleur) et les paramédicaux ont été sensibilisés à l'utilisation de l'outil, pendant une journée. Un accompagnement sur le terrain a également été organisé par l'équipe de paramétreurs et de formateurs.

En 2021, 174 personnes ont participé à une formation sur le DII, ce qui représente 1.263,8 heures (166 jours) de formation.

Suite à la création du CHCA, une paramétrisation conséquente a dû être reproduite : plans de soins, listes rapides (transmissions ciblées, activités infirmières, paramètres, examens, etc.) ainsi que l'intégration des spécificités des unités de soins du site de Bastogne.



## Informatisation des horaires

31 horaires StaffPlanner ont été installés, en 2021, aux CSL. Les délais ayant été respectés en 2021, malgré la crise sanitaire, l'ensemble du Département infirmier possède une grille StaffPlanner depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021. Fin de l'année, l'horaire de l'équipe infirmière de la polyclinique de Vielsalm a également été informatisé.

Tout au long de l'année 2021, 12 formations spécifiques à l'utilité du logiciel StaffPlanner ont été dispensées.



## > ACTIONS MENEES PAR LES DEPARTEMENTS INFIRMIERS LOCAUX

### ✚ Site de Marche

#### ■ Suivi et accompagnement des projets architecturaux

##### Nouveau bâtiment B6

La Direction du Département infirmier et le Comité de Coordination Local de l'hôpital de Marche ont travaillé en étroite collaboration avec les infirmiers en chef pour le suivi des différents projets d'infrastructures réalisés sur le site, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du Plan directeur de l'hôpital.

Suite à l'inauguration officielle de la nouvelle aile B6 en septembre 2021, une Journée Portes Ouvertes a été organisée spécifiquement à l'attention des membres du personnel le 1er octobre, afin de leur faire découvrir le nouveau bâtiment. Le 2 décembre 2021, le service de gériatrie a déménagé dans la nouvelle unité située au sein de l'aile B6. La préparation du déménagement s'est déroulée en synergie avec les services de support. L'ensemble des patients du service de gériatrie devaient avoir déménagé le temps d'une matinée. Pour maintenir la qualité de la prise en charge infirmière avant, pendant et après le déménagement, les équipes en pause A et B ont été renforcées. D'un point de vue organisation

nel, l'objectif visé portait sur l'adaptation de l'ensemble de l'équipe multidisciplinaire aux infrastructures et rangements pour la fin décembre 2021. De même, les modifications organisationnelles induites par la nouvelle infrastructure du service devaient être réfléchies et implémentées pour la fin de l'année également. Dans ce cadre, une collaboration interdisciplinaire a été mise en place : service technique, économat, brancardage, Direction du Département infirmier, Service Interne de Protection et de Prévention. Le déménagement a été réalisé avec succès grâce à la collaboration de l'ensemble des métiers soignants et de support. Au niveau des locaux, tant les surfaces des chambres PMR, que la luminosité et la qualité des infrastructures réservées aux soignants représentent une réelle satisfaction pour l'équipe. L'opération a fait l'objet d'un débriefing afin de préparer le plus intelligemment possible le déménagement à suivre du service de maternité.

##### Futur bloc opératoire de 6 salles et agrandissement des locaux de stérilisation centrale

Les plans du futur quartier opératoire de l'hôpital de Marche ont été présentés, analysés, représentés et finalement validés suite à des réunions régulières menées avec l'équipe multidisciplinaire ainsi qu'avec le Directeur Général Adjoint et Superviseur du site de Marche, la Directrice du Département infirmier, le Directeur médical, le médecin coordonnateur du bloc opératoire, le médecin chef de service de l'hôpital de jour chirurgical, l'infirmière en chef secondée par deux infirmiers, l'architecte, le Directeur des services techniques et les firmes extérieures. L'analyse des besoins en équipements a également été effectuée avec les experts de terrain. L'infirmière en chef de stérilisation a participé activement à la réflexion et s'est particulièrement intéressée aux flux entre les deux services. Elle s'est également impliquée dans la conception, l'analyse et la validation des plans d'agrandissement de la stérilisation centrale. La pose de la 1ère pierre du nouveau bloc opératoire est prévue pour 2023.

Votre année 2021 en un mot :

**SE RÉINVENTER**



L'année 2021 a été l'occasion de faire face à de nouveaux challenges pour continuer le travail et la vie quotidienne en s'adaptant face aux multiples contraintes sanitaires pour nous et pour nos enfants. Se réinventer, c'était avant tout retrouver du sens quand les repères semblaient perdus.

Sophie LESGARDEUR - Infirmière ICANE - Libramont

## ■ Lean management

La méthode 5S permet d'optimiser en permanence les conditions et le temps de travail en assurant l'organisation, la propreté et la sécurité d'un plan de travail. Les cinq opérations suivantes, constituant la méthode, ont été déployées en médecine générale sur le site de Marche en 2021 :

- trier, jeter, archiver ;
- ranger de manière efficiente, réfléchie et ergonomique ;
- nettoyer et réparer ;
- organiser les postes de travail ;
- maintenir le tout dans le temps et surtout obtenir l'adhésion de toute l'équipe.

Le management visuel a, quant à lui, été déployé dans le service D-E en 2021, l'objectif étant que chaque chose se trouve à sa place, que les anomalies soient facilement détectées, que les ruptures de stock soient plus facilement évitées et que des économies soient réalisées. Plusieurs ressources ont été utilisées afin de développer ce projet : visite du service ayant déjà appliqué cette méthode (dialyse), méthode 5S, délimitations au sol. Après évaluation, il s'avère que ce projet favorise une meilleure visibilité des ressources matérielles.

Par ailleurs, la ré-implémentation progressive du Kanban dans toutes les unités partiellement ou totalement dépourvues (notamment en médecine, au service D-E, en gériatrie et à la maternité) a permis d'améliorer l'organisation des services : les mêmes choses se trouvent au même endroit, les emplacements sont délimités, nommés, rapidement trouvés ; les commandes sont facilitées, de même que la gestion du stock qui s'en trouve améliorée.



La ressource essentielle pour porter cette initiative était l'assistante logistique du service, avec la réflexion de toute l'équipe soignante et le soutien de l'économat et de la pharmacie.



## ■ Amélioration de la tenue du dossier infirmier et des résultats du DI-RHM

Des audits sont réalisés trimestriellement par la codeuse DI-RHM (Données Infirmières du Résumé Hospitalier Minimum) et permettent de fixer des objectifs de progression avec les référentes et l'infirmière en chef. Vu le contexte pandémique, l'annulation de certains enregistrements DI-RHM et l'intégration de la codeuse dans les soins (USI), le travail d'amélioration n'a pas pu être autant développé que souhaité en 2021. Néanmoins, des objectifs ont été fixés pour chaque service et des progrès ont été constatés dans la majorité des unités concernées.

Exemple d'objectifs amélioration en chirurgie générale :

- 13 objectifs spécifiques ont été déterminés pour améliorer l'enregistrement du DI-RHM du mois de mars 2021 ;
- grâce au travail constant d'information et de sensibilisation, l'affichage de rappels, etc., la majorité des objectifs ont été atteints et trois objectifs refixés afin d'être approfondis : l'écriture complète de la concentration et de la quantité des médicaments (en l'absence de PMI), la description complète de certaines plaies (amygdalectomie, coelioscopie) et l'écriture de transmissions ciblées en cas d'anxiété du patient, de difficultés émotionnelles, etc.
- le feed-back de la codeuse DI-RHM vers l'équipe témoigne d'une tenue de qualité du dossier pendant l'enregistrement de mars 2021, de réactions rapides (correction des erreurs) et efficaces des principaux acteurs lors des différents audits réalisés. Un feu vert exprime visuellement le niveau de qualité de tenue du dossier.

## ✚ Sites d'Arlon-Virton

Le Département infirmier des sites d'Arlon-Virton a notamment collaboré sur les projets suivants :

### ■ Gestion centralisée des lits

Le développement et la mise en place d'une cellule de gestion des lits centralisée aux CSL, en partant du modèle développé au sein du CHA, se sont concrétisés en 2021.

#### Les missions de la cellule de gestion des lits sont de :

- centraliser l'ensemble des demandes d'hospitalisation (programmées et non-programmées) ;
- traiter et orienter des demandes d'hospitalisation (« patient au bon endroit ») ;
- réguler (intégration du non-programmé dans la programmation) ;
- attribuer les lits (en fonction des places disponibles, des chambres souhaitées, des compétences spécifiques, des effectifs et de la charge de travail).

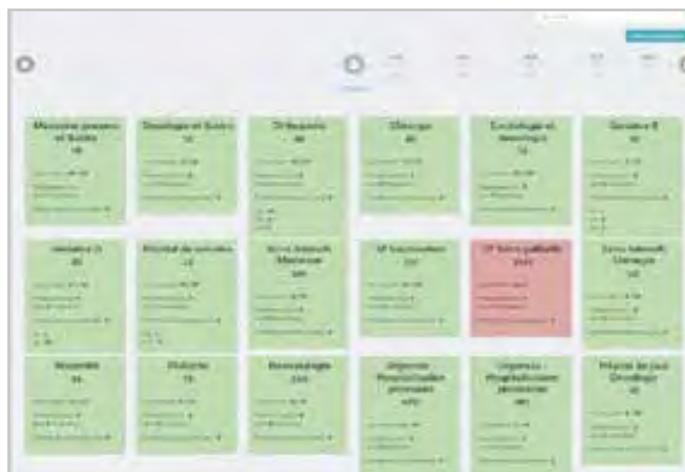
#### La gestion des lits s'occupe de l'orientation, de l'attribution des lits et de la centralisation des demandes pour les unités suivantes :

- unité de chirurgie : 4B, 4D, hôpital de semaine et HJC ;
- unité de médecine : 3A, 3B, 3D, (4A), 5D, 6B, 7B (hors Eole, maternité, HJO et psychiatrie) ;
- unité de revalidation : SP loco et SP chronique.

Le déploiement de cette cellule de gestion des lits est le fruit d'un travail mené en étroite coordination entre le Département administratif, le service informatique, en charge de tout l'aspect technique du développement de cet outil, basé sur les besoins du Département infirmier et du corps médical.

Un important travail de validation du projet, de tests informatiques, de présentation aux principaux acteurs de terrain et de formation au personnel a été mis en place.

Les tableaux de bord de la cellule de gestion des lits se présentent comme suit :



#### De multiples informations sont visibles dans la vue par unité :

- informations « patient » : date de naissance, sexe, motif d'hospitalisation, choix de chambre, etc. ;
- visibilité en temps réel des lits disponibles ;
- visibilité prévisionnelle des hospitalisations programmées (date et heure) ;
- visibilité des sorties programmées ;
- visibilité des alertes infectieuses.



### ■ Coordonnateur du programme opératoire

En 2021, la fiche de poste du « coordonnateur du programme opératoire » a été réintroduite et mise à jour au sein du Département infirmier.

L'activité du coordonnateur du bloc opératoire se fait en étroite collaboration avec l'infirmier en chef du bloc opératoire, le responsable médical du bloc opératoire, le service de stérilisation et la pré-hospitalisation. Celui-ci travaille sous la responsabilité hiérarchique du Directeur du Département infirmier et, par délégation, de l'infirmier chef de services en charge de la pré-hospitalisation.

#### **Les missions du coordonnateur du programme opératoire sont les suivantes :**

- gestion du planning opératoire pour la période antérieure au J-2 ;
- attribution des salles selon les besoins de chacun et selon les moyens ;
- construction des grilles opératoires pour les mois suivants ;
- gestion du matériel requis pour les interventions, planification de la présence nécessaire des délégués ;
- vérification de la correspondance entre la programmation avec les congés des chirurgiens, des anesthésistes et du staff infirmier ;
- 1 mois avant le jour, vérification de la bonne conception du planning opératoire ;
- secrétariat des réunions de conseil de bloc.

### ✚ Sites de Libramont-Bastogne

#### ■ Utilisation de la réalité virtuelle afin de diminuer la douleur et l'anxiété

Il s'agit d'un dispositif médical qui combine l'immersion par la technologie de la réalité virtuelle, l'hypnose médicale et des principes de psychologie avancés afin de réduire la douleur et l'anxiété des patients. L'outil est utilisé afin d'offrir un moment de détente aux patients en fin de vie, souvent alités et souffrant physiquement et psychologiquement. Il peut également permettre une séance de détente pour les soignants eux-mêmes.

#### **Le projet s'est concrétisé en différentes étapes :**

- étape 1 : juillet 2020 : essai du dispositif (collaboration avec l'HJ oncologie) ;
- étape 2 : novembre 2020 : acquisition du matériel ;
- étape 3 : 2021 : formation des membres de l'équipe, réalisation d'une procédure écrite facilitant la mise en place et l'utilisation du dispositif en toute sécurité ;
- étape 4 : décembre 2021 : mise à jour du logiciel et des innovations technologiques du casque et tablette connectée.



De nombreux patients ont déjà pu bénéficier des avantages de ce dispositif non médicamenteux. Néanmoins, une meilleure connaissance de cet outil de la part des membres de l'équipe permettra son utilisation plus fréquente. Une formation complète sera dispensée à cet effet durant l'année 2022.





### ■ Lean management

Progressivement, une dynamique d'évolution des organisations vers davantage de Lean Management se met en place au niveau du Département infirmier. Le Lean Management est une démarche managériale visant l'amélioration continue de la performance et de la qualité de vie au travail. Plusieurs initiatives et projets ont été concrétisés en 2021, malgré la crise sanitaire Covid-19.

### Le management visuel comme support à une communication plus efficiente à L'Aubépine (soins palliatifs)

Les patients et leurs proches expriment régulièrement des difficultés à reconnaître les différents soignants de l'équipe, d'autant plus depuis le port permanent du masque par le personnel. L'idée de la création d'un tableau de présentation de l'équipe pluridisciplinaire a dès lors vu le jour.



Le but poursuivi est triple :

- permettre aux patients et aux proches d'associer visage/prénom/fonction ;
- favoriser une vision globale et interdisciplinaire de l'équipe ;
- ajouter une note décorative à l'entrée du service.

### Le management visuel comme support à une communication plus efficiente en Médecine 3

La création d'un tableau reprenant les photos de tous les intervenants avec leur qualité professionnelle va permettre aux patients, aux stagiaires et à l'ensemble du personnel hospitalier de reconnaître quotidiennement les personnes travaillant en Médecine 3. Ce tableau est placé dans le couloir et est mis à jour quotidiennement avec les intervenants du jour. Ce projet a été présenté en réunion des infirmières en chef CHCA à Bastogne et finalisé en septembre 2021.



### ✚ Site de Bertrix

Tenant compte de la crise sanitaire qui s'est poursuivie en 2021, le Département infirmier du site de Bertrix s'est vu dans l'obligation de prioriser ses actions dans le but de répondre aux nécessités d'adaptation des procédures ainsi que de l'information et de la formation du personnel aux spécificités de la prise en charge des patients suspects ou porteur de la maladie.

Le Département infirmier a collaboré activement à la cellule de crise mise en place durant les troisième et quatrième vagues. Il a assuré le lien entre le terrain et les directions.

Malgré le contexte particulier lié à la crise Covid, certaines actions initiées en 2019 et 2020 ont pu être poursuivies, notamment sur le plan des objectifs en lien avec la qualité et la sécurité des soins dispensés au patient.

Les projets d'identitovigilance et d'utilisation de grilles d'observation du risque de violence des patients, initiés en 2020, en représentent des exemples. Par ailleurs, le projet « Médicaments à Haut Risque » a été lancé en 2021 et sera poursuivi en 2022. L'utilisation des questionnaires de satisfaction patients a, quant à elle, été introduite à partir de juin 2021.



## Direction Administrative et Financière

### > Comptabilité - Facturation - Trésorerie Budget et Gestion de la performance

L'évènement qui a marqué de manière significative le Département financier en 2021 est le transfert de lits de l'hôpital de Bastogne depuis l'agrément IFAC vers l'agrément du CHA. Ce transfert, qui est intervenu au 1<sup>er</sup> juillet 2021, a impacté l'ensemble des Départements : la comptabilité, la gestion de la performance et la facturation.

Les logiciels de facturation de l'hôpital de Libramont ont été paramétrés afin de permettre l'intégration de la facturation de l'hôpital de Bastogne. Un travail a été effectué par les équipes pour évaluer tous les impacts :

- paramétrage de tous les prestataires du site de Bastogne dans l'environnement de Libramont ;
- modification du numéro d'agrément lié aux conventions ;
- redirection des comptes bancaire vers la bonne institution ;
- redirection de la facturation de Bastogne vers la comptabilité de Libramont ;
- changement d'institution pour la rétribution des prestataires indépendants ;
- etc.

Un travail colossal a été réalisé dans l'ombre par les équipes afin de permettre la facturation de tous les séjours de Bastogne à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021 à partir de l'agrément du Centre Hospitalier Centre Ardenne (CHCA).

Par ailleurs, dans le cadre de la vaccination contre le Covid-19, la Direction financière s'est impliquée dans l'élaboration d'un dossier justificatif destiné à l'obtention de subsides.

Les équipes ont également assuré la gestion des conventions pour les préleveurs des centres de testing, leur rétribution ainsi que la déclaration à l'INAMI des heures prestées.



Votre année 2021 en un mot :

## COLLABORATION

La collaboration « inter-métier » déjà présente au quotidien s'est encore renforcée durant cette crise sanitaire.

Dans ma fonction d'hygiéniste, il m'importe de mettre l'accent sur l'indispensable collaboration et cohésion ressentie avec le médecin hygiéniste.

Grâce à son savoir scientifique indispensable pour comprendre les particularités du virus et de ses variants, nous avons pu, ensemble, donner du sens à l'évolution des directives, informer régulièrement les équipes de terrain et les guider face aux problématiques et questionnements rencontrés.

La collaboration avec les équipes soignantes a, quant à elle, été fondamentale dans l'évolution des procédures, dans la gestion qualitative des isolements et de l'occupation des lits Covid. Qu'ils en soient ici pleinement remerciés !

Christelle HENROTIN - Infirmière chef de service chargée de l'hygiène hospitalière- Marche

## > Administration – Accueil – Secrétariats – Consultations

En mars 2021, dans le cadre de la gestion de crise Covid, le Département administration a mis du personnel administratif à disposition pour les vaccinations dans les centres de vaccination temporaires en milieu hospitalier mais également en externe (WEX à Marche) avec scan des documents, confirmation des rendez-vous, remplissage de la carte de vaccination et contrôle de la salle d'attente.

Au niveau des accueils, des tâches complémentaires liées à la gestion du Covid ont été réalisées (mais dans une moindre mesure qu'en 2020), notamment en lien avec la gestion de la télé-



léphonie pour toutes questions liées au coronavirus, la gestion des valises des patients, les appels vers les étages, etc.

Au niveau des secrétariats médicaux, de manière générale, de nombreux appels téléphoniques supplémentaires ont été enregistrés (annulation car patient positif, explication des consignes aux patients, reprogrammation des rendez-vous annulés, etc.).

Les secrétariats ont dû également organiser la prise de rendez-vous des tests PCR pour les patients devant subir une intervention avec de nombreux appels téléphoniques et manipulations dans les plannings du bloc opératoire liés à l'annulation ou au report des interventions. Une aide a été fournie aux laboratoires par différents secrétariats et accueils pour l'encodage au niveau du logiciel WISH des tests PCR réalisés dans les centres de dépistage/drive-in.

Au sein des laboratoires, des agents ont été recrutés expressément pour la gestion de cette crise. Ceux-ci ont permis d'aider le personnel en place par rapport à la surcharge de travail durant ces deux dernières années.

Le Covid a inévitablement modifié et augmenté les tâches du secrétariat, notamment avec l'encodage des tests et l'affectation d'agents pour les drive-in de Marche, Bastogne, Arlon/Saint-Mard et Libramont. Des impacts importants sur la gestion de la téléphonie dans les laboratoires pour différentes questions liées au coronavirus sont à noter. Le travail a fortement augmenté en 2021, parfois presque doublé, avec les dépistages massifs pour les maisons de repos, les écoles, via les médecins traitants, les départs en voyage, les dépistages préopératoires sans rendez-vous, etc.

### Parallèlement aux missions spécifiques réalisées dans le cadre de la crise, d'autres projets ont été développés en 2021.

#### ■ Reconnaissance vocale

Le marché pour la reconnaissance vocale (RV) a été lancé courant de l'année 2021 avec l'organisation de tests auprès des médecins pour les différentes offres de solutions transmises. L'objectif est de donner l'autonomie nécessaire au médecin afin qu'il puisse produire ses propres documents via la RV pour pouvoir :

- réduire les délais d'envoi des courriers en améliorant le flux de transmission et la productivité au niveau de la rédaction des protocoles ;
- mutualiser les ressources des secrétariats en s'appuyant sur les différents outils de dictée vocale ;
- répondre à une prise en charge optimale des patients et au support des professionnels de la santé ;
- obtenir une meilleure sécurité des données avec sauvegarde des dictées sur le serveur.

#### ■ Bornes d'inscription patient

Le marché pour des bornes d'inscription du patient a été lancé fin de l'année 2021. Les différentes offres sont en cours d'analyse avec un objectif de test de ces bornes à l'accueil de l'hôpital d'Arlon avant déploiement dans les autres institutions de Vivalia.

L'objectif est de réduire les tâches répétitives à charge des agents et de privilégier, à leur égard, les tâches à haute plus-value vis-à-vis des patients (patients désorientés, spécifiques, avec déficiences sensorielles, etc.) avec un accueil de qualité, encore plus humain et à l'écoute du patient.

Les autres avantages de ces bornes résident entre autres dans la fluidité et la diminution des files d'attente aux guichets dits « traditionnels », la diminution du stress et de l'agressivité, la diminution du retard sur le planning des médecins, la simplification du trajet du patient ainsi que la révision des processus et documents en collaboration avec le service facturation.

Votre année 2021 en un mot :

## RENFORCEMENT

2021 a vu les équipes mobiles psychiatriques de Vivalia grossir d'1/4 de leurs effectifs. Le Fédéral a en effet souhaité procéder à un renforcement global de ce type de structure sur toute la Belgique, afin de pouvoir être plus actifs dans la prise en charge des situations de précarité et dans le travail de réseau avec les autres acteurs de la santé mentale.

Valériane RATY  
Responsable Equipes mobiles de crise DiapaZon



### ■ Amélioration de l'accessibilité des personnes sourdes et malentendantes

Un partenariat a été développé avec le service « Alter et GO » de la Province de Luxembourg. Le projet prévoit l'intégration de moyens permettant d'améliorer l'accueil des personnes sourdes et malentendantes au niveau des accueils et de rendre les soins accessibles aux patients atteints de surdité (les patients se dirigent actuellement vers la France où un réseau de soins spécifiques existe).

Concrètement, cela passe notamment par la mise en place de moyens informatiques avec la création d'un bouton signal indiquant la surdité dans les logiciels WISH et Omnipro, la connexion

Wifi à l'accueil pour les tablettes mises à disposition par la Province et l'acquisition de licences à l'application «Relais signes» pour permettre la communication via tablette avec un interprète à distance.

La Province va donc mettre à disposition des accueils des sites d'Arlon et de Libramont, des tablettes (avec l'application «Relais signes») pour permettre aux patients sourds et malentendants de prendre contact avec un interprète en langue des signes. Cela facilitera l'accès à l'accueil lors de l'inscription, mais également lors de la consultation avec le médecin.

### ■ Procédure « agression »

Une procédure « agression » a été mise en place pour les agents du Département administration avec la création d'un local refuge dans chaque accueil, d'un code d'activation pour l'appel vers le 112, etc.

### ■ Nouvelle signalétique sur le site de Marche

Une nouvelle signalétique a été instaurée en 2021 à l'hôpital de Marche, basée sur un système de routes afin de faciliter le trajet du patient. Ce système a démontré toute son efficacité, notamment par sa simplicité, un numéro de route étant plus facile à retenir qu'un nom de spécialité médicale parfois compliqué.

Ce système de signalisation par route/numéro présente également l'avantage non négligeable d'être compris par les personnes de langue étrangère. L'ouverture de la nouvelle aile B6 nécessitait par ailleurs la mise en place d'une signalétique adaptée, plus claire et plus efficace. Le principe des routes permet une gestion dynamique capable de s'adapter à tout développement ultérieur.





## Direction Qualité et Stratégie

### > Les enquêtes satisfaction du patient

Malgré la crise sanitaire et de là, la diminution de certaines activités médicales, le taux de participation aux enquêtes satisfaction destinées aux patients hospitalisés a connu une croissance importante, comparativement aux années 2019 (8,5%) et 2020 (10%) en atteignant un taux de 12% sur l'ensemble des sites.

Ce taux correspond au taux le plus élevé ces dernières années et est le reflet du travail des coordinatrices qualité de chaque site. En effet, en ces temps difficiles et avec l'objectif d'être plus attentives encore aux ressentis des patients, chaque coordinatrice qualité a renforcé sa présence sur le terrain afin d'être au service de ceux-ci et de constituer au besoin un support pour les acteurs en vue de l'amélioration continue de leurs services. Ce taux de réponse aux enquêtes satisfaction permet de répondre aux exigences des autorités fédérales en termes de nombre minimum de questionnaires à atteindre annuellement.

#### Les enquêtes satisfaction en ligne

Les contraintes sanitaires imposées en raison du coronavirus ont constitué une opportunité d'envisager autrement le mode de diffusion des enquêtes satisfaction destinées aux patients.

Dans cette optique, la Direction Qualité et Stratégie a lancé le projet de l'enquête satisfaction en ligne. Grâce à un scan de QR code ou à un accès direct via le site Internet de Vivalia, les patients ont pu retrouver plus aisément le questionnaire leur permettant de transmettre leur avis. L'utilisation de tels outils se calque parfaitement à la réalité des technologies actuelles et à leurs utilisations.

L'année 2021 a été l'année de la conceptualisation du projet, pour que 2022 puisse voir son aboutissement et son utilisation plus élargie.

L'analyse de ces questionnaires a permis de dégager le taux moyen de satisfaction de la patientèle qui, suivant les institutions, varie de 4,5 à 4,56 sur une échelle de 1 à 5. La satisfaction moyenne est non seulement supérieure à celle de l'année 2020 (4,4 et 4,5) mais également au-dessus du taux moyen d'autres hôpitaux wallons, qui s'élève à 4,55 sur 5.

Cette augmentation reflète la dynamique d'amélioration qui a été instaurée au sein des différentes institutions de Vivalia et est également la conséquence directe de la mise en place d'actions ciblées par thèmes répondant aux besoins des patients et du personnel.



Force est de constater également que la crise du Covid-19 n'aura en rien affecté la qualité ressentie par le patient, ce qui témoigne de la qualité des soins et des services proposés.



Votre année 2021 en un mot:

**COMMUNICATION**

La communication est une dynamique relationnelle qui a été adaptée tout au long de l'année 2021 pour maintenir les échanges et soutenir la collaboration.

Cathy PIERRET - Coordinatrice qualité et sécurité Libramont et Bertrix

## > Notification des événements indésirables (EI)

La notification des événements indésirables permet à tout membre du personnel de rapporter les risques/observations de dysfonctionnements au sein d'une institution.

Les situations relevées suite à une notification d'évènement indésirable permettent une analyse structurelle et multidisciplinaire des causes et conséquences de l'incident ou de l'éventuel incident. Cette analyse implique ensuite l'élaboration d'un plan d'actions pour améliorer le système et le processus pour que cet incident ne se reproduise plus.

En 2021, le taux de notifications d'évènements indésirables est moindre que l'année précédente. Quant à ceux qui ont été déclarés, ils relèvent d'une importance minimale. Aucun évènement modéré ou grave n'a été rapporté, et ce malgré les situations de stress intense et les contraintes rencontrées par le personnel lors de cette crise. Le processus de prise en charge et la sécurité des soins ont donc été maîtrisés par le personnel.

## > L'accréditation

Après une étude prospective des différents référentiels auprès de différentes institutions déjà impliquées dans la démarche d'accréditation, Vivalia devait s'orienter, en 2021, vers l'adoption d'un référentiel adapté à l'ensemble des institutions hospitalières et à leur interaction actuelle. Cette démarche, s'inscrivant pleinement dans le cadre du projet Vivalia 2025, constitue une aide à la mise en place de processus de soins harmonisés dans le cadre de l'ouverture du nouvel hôpital.

Au vu des circonstances liées à la crise du Covid-19, ce projet est resté en suspens. La Direction Qualité et Stratégie a néanmoins poursuivi les travaux nécessaires à l'implémentation future de cette démarche d'accréditation.



En 2021,  
le taux de  
notifications  
d'évènements  
indésirables  
est moindre  
que l'année  
précédente



## > Les principaux projets institutionnels

### Le dossier infirmier informatisé (DII) et la prescription médicale informatisée (PMI)

Initiés en 2014, les projets DII et PMI ont poursuivi, malgré la crise, leur déploiement. Toutes les unités devraient être informatisées pour fin 2022.

### La gestion des mouvements des patients (transferts, sorties, etc.) en temps réels

Ilancé en 2020, le projet de localisation des patients en temps réel, rendu possible par le développement d'un module (WISH), a pour but que chaque unité d'hospitalisation ou médico-technique puisse renseigner le patient dès son entrée ou sa sortie d'une unité de soin.

Le développement de ce projet s'avère nécessaire quant à la bonne utilisation de l'informatisation des données infirmières et des prescriptions médicales. En effet, tout praticien en charge d'un patient doit pouvoir accéder au dossier de ce dernier et à la totalité de ses informations afin d'assurer la continuité des soins.

Cet accès nécessite que le patient soit localisé immédiatement et de manière précise dans le service de prise en charge. Ce procédé a été déployé, en phase test, durant 2020 et 2021 et sera effectif, sur l'ensemble des sites, dès 2022.

## > Le Plan BMUC

Depuis plusieurs années, le SPF Santé publique reconnaît la nécessité du déploiement, à grande échelle, des dossiers patients informatisés (DPI) « solides », contenant des informations émanant de tous les praticiens impliqués dans les soins d'un patient, et conçus pour le partage d'informations avec d'autres prestataires de soins de santé et organisations.

Afin de soutenir le déploiement des DPI dans les hôpitaux, le SPF a instauré un programme basé sur certains critères et incitants financiers.

Le projet BMUC (Belgian Meaningful Use Criteria) constitue un critère belge reflétant l'utilisation significative du dossier patient informatisé.

En 2021, en raison du Covid-19, le financement a été rendu indépendant d'objectifs à atteindre. Vivalia a néanmoins poursuivi sa démarche d'amélioration du dossier patient et de son déploiement en attendant les nouvelles modalités de financement annoncées pour fin du premier semestre 2022.



Votre année 2021 en un mot :

### TÉLÉTRAVAIL

*Cette crise sanitaire nous a fait découvrir une nouvelle manière de travailler. Tantôt imposé, tantôt conseillé, le télétravail nous a permis d'assurer la continuité du travail et de garder le contact avec les équipes sur site.*

Sabine DEPIERREUX  
Chef administratif Comptabilité  
Marche

# VISION STRATÉGIQUE

---

**Indépendamment de l'aspect légal d'un Plan stratégique (Code wallon de la Démocratie locale - art. 1523-13), le Plan stratégique de Vivalia a pour ambition de mobiliser chaque acteur vers des objectifs institutionnels communs, en concordance avec les aspirations de développement professionnel de chacun mais surtout, en concordance avec les besoins actuels et futurs de la population.**

## PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022

---

**En vertu du CDLD, il appartient à chacun des organes de gestion de l'intercommunale d'établir un règlement d'ordre intérieur dont le contenu doit satisfaire aux prescriptions légales.**

**De nouveaux règlements d'ordre intérieur ont été établis aussi bien pour le Conseil d'administration que pour le Bureau exécutif de VIVALIA de manière à les mettre en conformité avec les statuts modifiés et avec la nouvelle structure de gouvernance proposée.**

### **Deuxième évaluation du Plan stratégique Décembre 2021**

La structure de gouvernance proposée prévoit un renforcement des mécanismes destinés à garantir, à différents niveaux, la transparence et le contrôle approprié de la gestion au sens large de VIVALIA et des pouvoirs qui seront délégués dans ce contexte.

Cette transparence et ce contrôle de la gestion ainsi déléguée sont assurés par un ensemble de dispositions légales et statutaires et notamment dans le cadre de la création de la fonction de Conseiller stratégique.

Cette orientation s'exprime également par le renforcement proposé de la fonction de contrôle au sein de VIVALIA.





Votre année 2021 en un mot :

## DIFFICULTÉ

Bien que « solidarité » fût aussi un mot-clé pour cette année 2021, je retiendrai le mot « difficulté » avec cette impression de vivre en vase clos au sein de la maison de repos.

Nous avons l'impression d'être coupés du monde, en imposant aux visiteurs des mesures difficiles, en vivant avec des résidents acceptant mal cette situation ou ne la comprenant pas toujours (pas de visite, pas de sortie, se voir derrière un plexiglass, ne pas se faire de bisous, ne pas se toucher).

Nous avons dû faire face à cette souffrance vécue par nos aînés et garder toujours en tête l'espoir d'un avenir meilleur.

Bernadette STREPENNE - Assistante sociale  
MR Seniorie de Sainte-Ode

## VIVALIA 2025

### Ligne du temps



## L'amélioration des plans de détails et la rationalisation des espaces

### ■ L'avant-projet du futur hôpital

La phase d'avant-projet, qui a débuté en 2019, s'est finalisée en 2021 suite aux remarques du Conseil d'administration lors de sa validation de l'avant-projet présenté le 15 septembre 2020 et sur base des recommandations formulées dans le cadre de l'étude d'incidences sur l'environnement.

Notamment, il avait été expressément demandé d'assurer le respect du budget initial tout en conservant la qualité de l'avant-projet présenté.

C'est ainsi que plus de 200 personnes, collaborateurs et acteurs de terrain de Vivalia, équipe projet, comité de pilotage et Directions, mais également bureaux d'études et experts extérieurs se sont remis autour de la table pour travailler ensemble à l'amélioration de cet avant-projet.



« Réfléchie par tous ceux qui en seront les acteurs »



Sous la houlette des auteurs de projet et de l'équipe projet, les différents groupes de travail se sont à nouveau réunis, tout en récoltant dans l'intervalle l'avis des équipes sur le terrain, pour définir avec précision et détails les plans du bâtiment et de ses abords en préparation de la demande de permis.

L'ensemble des modifications, ajouts et retraits de locaux, de surfaces, de cloisons a été minutieusement collationné, analysé et simulé afin d'aboutir au projet architectural permettant de mettre en place l'organisation imaginée par ces mêmes personnes pour le futur Centre Hospitalier Régional Centre-Sud (CHR-CS), tout en respectant les contraintes budgétaires imposées par le Conseil d'administration.

Ainsi, ce sont de multiples aspects de l'avant-projet qui ont été retravaillés, rationalisés et repensés pour correspondre aux besoins du terrain et des patients, tout en conservant - voire même en améliorant - l'avant-projet initialement soumis au Conseil d'administration en septembre 2020.

L'intégration des recommandations de l'étude d'incidences détaillées ci-dessous a également contribué à l'amélioration de la qualité de ces plans et des techniques mises en œuvre pour préserver l'environnement et la population alentours.

Au travers de ce travail d'équipe, les différences culturelles et les divergences d'opinions et de pratiques entre les différents sites de Vivalia souvent soulignées ont donné naissance à des synergies. Bien au-delà de ces différences, c'est leur complémentarité et leur variété qui a permis à une organisation novatrice et collégiale de naître. C'est cette nouvelle organisation, réfléchie par tous ceux qui en seront les acteurs, bientôt, dans leurs nouveaux murs, qui a constitué la base de la réflexion pour le dessin de ces plans d'avant-projet.

## ■ Le budget à la construction

La demande de financement à l'AVIQ pour la construction du futur CHR-CS et l'aménagement de ses abords, déposée en août 2018 et accordée en avril 2019, prévoyait un budget de 195.604.620 € HTVA, en ce compris la construction de locaux hébergeant le service de radiothérapie et l'échangeur autoroutier.

Pour ce dernier poste, un subside de 3,5 millions d'euros a été octroyé à Vivalia par la Région wallonne en avril 2019. Le service de radiothérapie de Libramont, qui sera transféré au CHR-CS, est une antenne du CHU de Liège et à ce titre, dépend de l'agrément de ce dernier. L'agrément en propre déterminant l'octroi du financement à Vivalia, le risque que la radiothérapie du CHR-CS ne soit pas financée existe.

A chaque stade de l'étude, un budget à la construction a été établi par les auteurs de projet. Le budget présenté au Conseil d'administration du 15 septembre 2020, qui attestait d'un écart budgétaire de près de 3,5 millions d'euros par rapport au budget octroyé par l'AVIQ en 2018, a été réévalué pour l'avant-projet qui sera finalement déposé à la demande de permis en 2021. Après rationalisation et révision d'un grand nombre d'aspects tant architecturaux que techniques, l'intégration des recommandations de l'étude d'incidences sur l'environnement et l'actualisation du budget de financement de l'AVIQ sur base de l'index 2021, une marge d'un peu moins de 7 millions d'euros, soit 2,3% du montant total du projet, reste disponible. Cette estimation intègre également la radiothérapie, pour laquelle un risque de refus de financement existe, de l'ordre de 2.450.000 € HTVA tel qu'estimé par les architectes.

L'équilibre budgétaire exigé par le Conseil d'administration de Vivalia a donc été rétabli en l'état des prix du marché à fin 2020 – T1 2021, période de référence de la dernière indexation du financement par l'AVIQ.

Dans cet estimatif ont été également chiffrées l'ensemble des nouvelles normes apparues au fur et à mesure du projet et que Vivalia a l'obligation d'intégrer. A l'heure actuelle, le coût d'intégration de ces normes serait de l'ordre de 1,77 millions d'euros. Pour supporter celles-ci, un financement complémentaire pourra être demandé à l'AVIQ dans le cadre du second plan à la construction couvrant la période 2024-2029. Elles sont donc comptabilisées dans l'estimatif à la construction, mais ne font pas partie du financement sur lequel l'AVIQ a déjà marqué son accord. La marge disponible sur le financement octroyé initialement n'en serait alors que plus importante.

En outre, un certain nombre de projets prévus dans le plan quinquennal 2018-2023 sur les sites existants n'ont finalement pas été activés. Le montant total de ces projets s'élève à environ 5,3 millions d'euros. Une demande spécifique a été introduite à la Région wallonne pour réutiliser ces financements dans le cadre du projet de construction du CHR Centre-Sud et ainsi venir gonfler d'autant le budget disponible. La réponse est attendue dans les prochains mois.



Votre année 2021 en un mot:

## CONCRÉTISATION

La crise sanitaire a accéléré la réflexion et la mise en pratique de notre approche de l'investissement extérieur. Être de sortie tous les jours, en forêt, au parc ou en promenade, a permis aux enfants ainsi qu'à nous-mêmes, d'être moins impactés par les mesures Covid telles que le port du masque ou le confinement.

Marie Longchamp - Puéricultrice - Crech'ndo Libramont

## ■ Les mock-ups

Pour se rendre compte des espaces, des aménagements et tester leur efficacité, leur ergonomie et leur facilité d'utilisation pour le personnel, ainsi que leur confort pour les patients, des espaces en taille réelle ont été construits par les services techniques de Vivalia dans un entrepôt de Hamipré (Neufchâteau) loué à cette fin par Vivalia.

Les chambres de maternité, simple et double, ainsi que les bureaux de consultation standards ont été simulés en taille réelle en cloisons simples.

Ensuite, les acteurs de terrain s'y sont succédés pour donner leur avis et améliorer le concept de chaque espace. Les conditions de visite ont été adaptées pour assurer l'hygiène et la sécurité des visiteurs, l'épidémie de Covid nous frappant à l'époque déjà de plein fouet. La première visite, organisée en mai 2020, a déjà permis d'améliorer grandement la fonctionnalité et la qualité de l'aménagement de certains espaces.

S'en est suivie une autre visite, en été 2020, après réaménagement et corrections, avec encore un plus grand nombre d'acteurs-clés, lors de laquelle les remarques ont été plus précises, plus spécifiques, démontrant ainsi l'intérêt de l'exercice mais également la pertinence de la première visite et des améliorations continuellement apportées.

Enfin, deux visites complémentaires, essentiellement axées sur le bureau de consultation, ont été organisées en 2021 et ont permis à nouveau d'améliorer considérablement le concept et l'utilisation de l'espace.

A chaque étape, l'ensemble des remarques ont été récoltées, traitées et parfois arbitrées par l'équipe projet sur des critères de faisabilité, de compatibilité avec d'autres aménagements et de rapport coût-bénéfice, afin d'arriver à ce résultat final.

Encore aujourd'hui, l'équipe continue de faire évoluer ces mock-ups au fur et à mesure des avancements dans les plans et leur utilité ne cesse d'être démontrée.



Votre année 2021 en un mot :

**COMPLICITÉ**

2021, année spéciale par un quotidien chamboulé dû au Covid, mais aussi par l'échange de collègues d'autres services venus renforcer l'équipe, ce qui a engendré de belles rencontres, de la complicité et démontré une belle solidarité.

Christiane Hubert - Aide-soignante (équipe mobile) - Libramont

## L'étude d'incidences sur l'environnement

### ■ L'étude d'incidences

L'étude d'incidences sur l'environnement constitue un élément prépondérant de la demande de permis qui a été déposée. Réalisée par un bureau indépendant agréé par la Région wallonne (CSD Ingénieurs), elle constitue en une étude technique et scientifique approfondie des impacts d'un projet sur son environnement sur un cycle biologique complet (4 saisons).

#### Les thématiques étudiées sont variées :

- sols, sous-sol, eaux souterraines ;
- air, énergie, climat ;
- biodiversité ;
- eaux de surface ;
- mobilité,
- bruit et vibrations ;
- déchets ;
- pollution ;
- population ;
- paysage, patrimoine et cadre bâti ;
- santé et sécurité ;
- analyse des alternatives à la localisation ;

Suite à toutes ces analyses, une série de recommandations est alors communiquée. L'étude d'incidences résulte en un rapport final des constats posés par le bureau d'études sur l'ensemble de ces thèmes, joint à la demande de permis.

Si elle porte évidemment sur le projet de construction du futur hôpital, elle questionne également le projet de station d'épuration (STEP) et celui de construction d'un échangeur autoroutier, composantes essentielles du complexe hospitalier régional. Ces trois projets ont donc été examinés sous tous les aspects environnementaux par le bureau d'études. Bien qu'obligatoire suite à la construction de l'échangeur, Vivalia a toujours souhaité assortir sa demande de permis d'une telle étude. Et ce, afin qu'un expert indépendant puisse objectiver les réels impacts d'un tel projet sur l'environnement et la population et que le public puisse en être informé au travers de l'enquête publique qui sera organisée suite au dépôt de la demande de permis.

Initiée dès mai 2020, l'étude d'incidences sur l'environnement s'est poursuivie tout au long de l'année 2020. Et c'est l'approbation de l'avant-projet par le Conseil d'administration de Vivalia, en septembre, qui a donné le feu vert à l'organisation de la Réunion d'Information Pré-alable (RIP), composante essentielle de l'étude d'incidences et jalon fondamental au déclenchement d'une série d'études complémentaires à celles de l'avant-projet. Encore une fois, c'est un énorme travail d'équipe durant de longs mois qui a permis l'aboutissement d'une telle étude. D'innombrables informations ont été collectées auprès des auteurs de projet, des collaborateurs au sein de Vivalia, de l'équipe projet, des Directions, des autorités régionales et communales et des conseillers juridiques. Elles ont ensuite été analysées par le bureau d'études indépendant en charge de l'étude d'incidences, sur base desquelles il a forgé son avis final.

A l'issue de ce travail, le bureau d'études a rédigé un rapport complet de plus de 1.200 pages à joindre au dossier de demande de permis et remis à la mi-septembre 2021. Celui-ci comporte quelques dizaines de recommandations afin d'améliorer l'avant-projet d'un point de vue environnemental et socio-économique. Il examine également les alternatives de localisation du projet et donne son avis sur la pertinence du choix de Houdemont.

L'ensemble de ces recommandations ont été examinées par les auteurs de projet et par Vivalia. Une grande majorité d'entre elles, dont certaines sur décision du Conseil d'administration de Vivalia car engendrant des dépenses complémentaires non prévues au budget initial, ont été intégrées à l'avant-projet soumis à la demande de permis. Celles qui n'ont pas été intégrées étaient soit techniquement et/ou organisationnellement impossibles à mettre en œuvre, soit plus fréquemment faisaient déjà l'objet d'une proposition de solution technique alternative dans l'avant-projet qui rencontrait les mêmes objectifs.

Un rapport complet détaillant les recommandations prises en considération et la manière dont elles ont été intégrées à l'avant-projet sera joint au rapport final. Bien que la crise du Covid ait imposé un report de tout ce travail, nous devons souligner la qualité du travail effectué et la collaboration qui a permis d'aboutir à ce résultat. Ainsi, l'avant-projet déposé aux administrations dans le cadre de la demande de permis n'en est que plus qualitatif pour tous, patients, personnel, visiteurs, mais également l'environnement et la population de la province en général.

### ■ La Réunion d'Information Préalable (RIP)

La RIP, acronyme de Réunion d'Information Préalable à l'étude des incidences environnementales, a pour but d'informer le public des impacts potentiels sur l'environnement (faune, flore, air, eau, etc.) et, pour la population du projet concerné, de poser les questions qui la préoccupent et de transmettre ses suggestions sur l'ensemble des aspects du projet qu'elle souhaiterait voir examinées par le bureau d'études en charge de l'analyse, avant le dépôt de la demande de permis aux administrations compétentes.

D'ordinaire, une RIP se présente sous la forme d'une réunion permettant à tout qui est intéressé de venir assister à la présentation du projet et de faire part de ses questions et suggestions en direct.

Le Covid est cependant passé par là, avec ses interdictions de rassemblement et la sécurité de tous à assurer. Initialement prévue au premier semestre par l'équipe projet, ensuite repoussée au troisième trimestre et finalement encore reportée sous l'effet des vagues Covid successives, c'est finalement pour la RIP virtuelle que Vivalia a opté, autorisée par le Gouvernement wallon eu égard à la situation exceptionnelle et pour ne pas encore allonger les délais et permettre à un maximum de personnes d'y prendre part.

Concrètement, une vidéo de présentation de l'avant-projet a été préparée par le bureau de communication La-boiteacom / AFP Pro Mangement, l'équipe de communication de Vivalia et la gestion de projet avec l'aide des auteurs de projet et des conseillers juridiques.

L'annonce de la tenue de cette RIP virtuelle a été publiée dans plusieurs quotidiens locaux, ainsi qu'aux administrations communales des communes concernées par le projet et désignées au préalable par le Fonctionnaire Technique de la Région wallonne responsable de l'Environnement.

La vidéo a ensuite été diffusée en libre accès durant 48h, les 10 et 11 décembre 2020, sur un site web dédié dont l'adresse avait été diffusée via ces annonces, la presse écrite, la radio et le site web de Vivalia. Une série de documents reprenant les points-clés de la présentation y étaient également téléchargeables.

Durant cette période, une permanence téléphonique accessible via un numéro de téléphone activé pour l'occasion et également diffusé via ces mêmes canaux d'information a été organisée pour permettre aux personnes qui le souhaitaient de faire part de leurs questions et remarques oralement. Ces appels ont été enregistrés avec l'accord des appelants afin de communiquer le plus fidèlement possible leurs propos au bureau d'études en charge de l'étude d'incidences.

A l'issue de cette mise à disposition des informations, tout qui souhaitait envoyer par écrit ses commentaires a pu le faire jusqu'au 4 janvier 2021 en adressant un courrier à l'administration communale de Habay avec copie à Vivalia.

Tous ces éléments, appels et courriers, ont ensuite été rassemblés dans un rapport par l'administration communale de Habay tel que prévu par le décret qui régit l'organisation d'une RIP et transmis au bureau d'études fin janvier 2021.

Celui-ci les a ensuite examinés et traités pour y consacrer un chapitre entier du rapport final d'étude d'incidences joint à la demande de permis.

Une attention particulière a été portée au respect et à la protection des données à caractère individuel afin que les coordonnées des personnes à l'origine des questions et remarques ne soit pas divulguée.



## Le dossier de permis

La préparation du dossier de permis, emmenée par le bureau d'études Archipelago, conjointement avec la DG01 et Idelux Eau, a fait l'objet d'un travail de longue haleine en 2021. En effet, le permis demandé est un permis unique, soit un permis d'urbanisme et un permis d'environnement concomitamment.

En outre, ce permis est conjoint entre les trois projets qui le composent : le bâtiment hospitalier et ses abords, la station d'épuration (STEP) et l'échangeur autoroutier. Outre les plans détaillés de ces trois composantes et l'étude d'incidences sur l'environnement comme expliqué plus haut, le dossier de demande de permis unique comporte un certain nombre de formulaires standards ainsi qu'une série d'annexes à y joindre.

Là encore, un travail patient, organisé et attentif de la part de l'ensemble des auteurs de projet, des programmistes, des avocats spécialistes, de l'équipe projet, de la DG01 et d'Idelux Eau, mais également des équipes de terrain de Vivalia aussi bien que les Directions interrogées régulièrement pour fournir un maximum de documents de travail, a été nécessaire pour parvenir au résultat final soumis au Conseil d'administration de Vivalia le 28 septembre 2021.

De nombreux représentants des autorités communales et régionales ont également été consultés : le Fonctionnaire Délégué, le Fonctionnaire Technique, la Commune de Habay, le Parc Naturel de la Forêt d'Anlier, le DNF, la Direction des eaux de surfaces, des eaux sous-terraines, des voies navigables et non navigables, la gestion régionale des déchets, la DGTA, le SRI, etc. pour recueillir conseils, avis et accords, tous nécessaires pour assurer la qualité du dossier.

Au final, c'est entre 4.500 et 5.000 pages et plus d'1 Gb de données qui seront éditées pour constituer un seul dossier de demande de permis.

Ce dossier a été soumis dans son intégralité à la validation du Conseil d'administration de Vivalia en séance du 28 septembre 2021, suite à laquelle la demande a été signée par les différents responsables et déposée en bonne et due forme auprès de la Commune de Habay le 12 octobre 2021.

Celui-ci devant être déposé en 15 exemplaires imprimés et en quelques exemplaires numériques, tel que demandé par les administrations régionales et communale, cela représente en tout 67.500 pages, soit une pile de documents de près de 3,5 mètres de haut et pesant près de 170 kg (en impression recto-verso) à remettre en direct à l'administration communale de Habay pour partie, et à l'administration de la Région wallonne pour le surplus.

Une fois le dossier déposé, l'administration de la Région wallonne - et plus précisément le Fonctionnaire Délégué et le Fonctionnaire Technique - l'ont ensuite examiné sur la forme et ont déterminé qu'un certain nombre d'informations devaient être précisées afin que le dossier soit complet. A dater de la réception du courrier officiel détaillant les informations complémentaires à fournir, Vivalia disposait de 6 mois pour y répondre, soit le 8 mai 2022 au plus tard.

L'équipe projet, les architectes et Idelux Eau se sont donc attelés à compléter les différentes informations demandées pour déboucher sur un complément d'environ 1.600 pages, à déposer par Vivalia selon la même procédure que celle appliquée pour le dépôt de la demande de base.



## La programmation détaillée

---

En marge du dossier de permis, la programmation détaillée a également été initiée en février 2021, faisant suite à la programmation générale et à l'avant-projet.

L'équipe des programmistes d'Apsis Santé, secondée d'une experte en micro-implantation hospitalière, s'est penchée sur l'identification des équipements mobiliers et techniques local par local. Cette étape consiste à déterminer l'ensemble des mobiliers fixes/mobiles, les types d'éclairages, les fluides médicaux, les équipements médicaux, les prises électriques, les portes et revêtements de sol, etc. nécessaires dans chacun des locaux du futur hôpital.

Après une première phase de rationalisation des équipements standards menée avec l'équipe projet Vivalia, les groupes de travail ont été à nouveau consultés en mai 2021 pour établir une première ébauche du matériel dont ils auront besoin dans chacun des locaux de leur service. Encore une fois, cet exercice a permis aux équipes de terrain actuellement éloignées de se côtoyer au travers de réunions communes qu'elles ont organisées spontanément pour déterminer ensemble les outils de travail communs qui seront les leurs demain.

Ces listes d'équipements ont été ensuite examinées par les programmistes, dont ils ont tiré les informations nécessaires pour prévoir les équipements techniques et mobiliers adéquats pour les locaux correspondants. Les décisions ont parfois été réorientées au vu de l'expérience de crise sanitaire que nos hôpitaux ont traversée (par exemple, déjà pré-équiper certaines zones de l'hôpital afin de pouvoir répondre à un afflux imprévu de patients contagieux).

Après une pause nécessaire à la finalisation du dossier de permis, les travaux ont repris en octobre 2021 et se poursuivront encore en 2022. En effet, les équipements de milliers de locaux doivent se voir ainsi définir, ce qui représentera un travail minutieux.

## Le planning et les phases à venir

---

### ■ **Octobre 2021 – 2022 : Programmation détaillée**

- A l'issue du dépôt de permis, les groupes de travail pour déterminer les équipements local par local seront à nouveaux organisés.

### ■ **Mars 2022 : Dépôt des compléments à la demande de permis**

- Suite à la demande de l'administration de la Région wallonne de fournir certaines informations supplémentaires à la demande de permis unique, un complément a été déposé au premier trimestre et la confirmation de la complétude du dossier a été obtenue en date du 25 avril 2022.

### ■ **2021-2022 : Rédaction des cahiers des charges**

- A la suite du dépôt de la demande de permis, la rédaction des cahiers des charges correspondants pour l'ensemble des travaux, et notamment le gros œuvre, sera initiée.

### ■ **2023 : Début des travaux**

- Suivant l'obtention du permis, le gros œuvre devrait débuter courant 2023.



# INDICATEURS-CLÉS

Au 31 décembre 2021, Vivalia comptait 3.770 agents sous contrat ou statutaires.

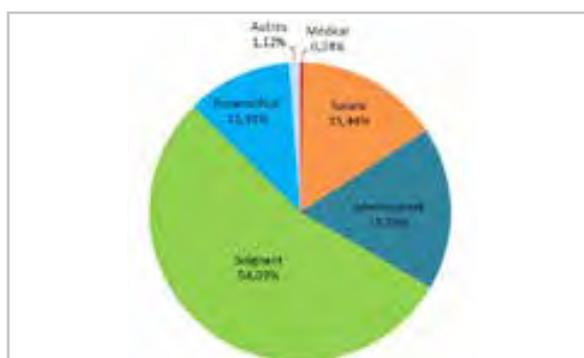
## ÉVOLUTION DES ETP RÉMUNÉRÉS VIVALIA

VIVALIA					
	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Médical	5,66	4,49	9,33	4,84	107,80%
Salarié	424,87	418,22	420,10	1,88	0,45%
Administratif	450,04	461,80	478,67	16,87	3,65%
Soignant	1 502,56	1 474,77	1471,63	-3,14	-0,21%
Paramédical	289,20	295,52	310,48	14,96	5,06%
Autres	33,88	32,13	30,37	-1,76	-5,48%
<b>Total</b>	<b>2 706,21</b>	<b>2 686,93</b>	<b>2 720,58</b>	<b>33,65</b>	<b>1,25%</b>
<i>dont Maribel</i>	<i>181,92</i>	<i>182,62</i>	<i>185,19</i>	<i>2,57</i>	<i>1,41%</i>
<i>dont Admin. Centrale</i>	<i>82,06</i>	<i>79,53</i>	<i>87,69</i>	<i>8,16</i>	<i>10,26%</i>

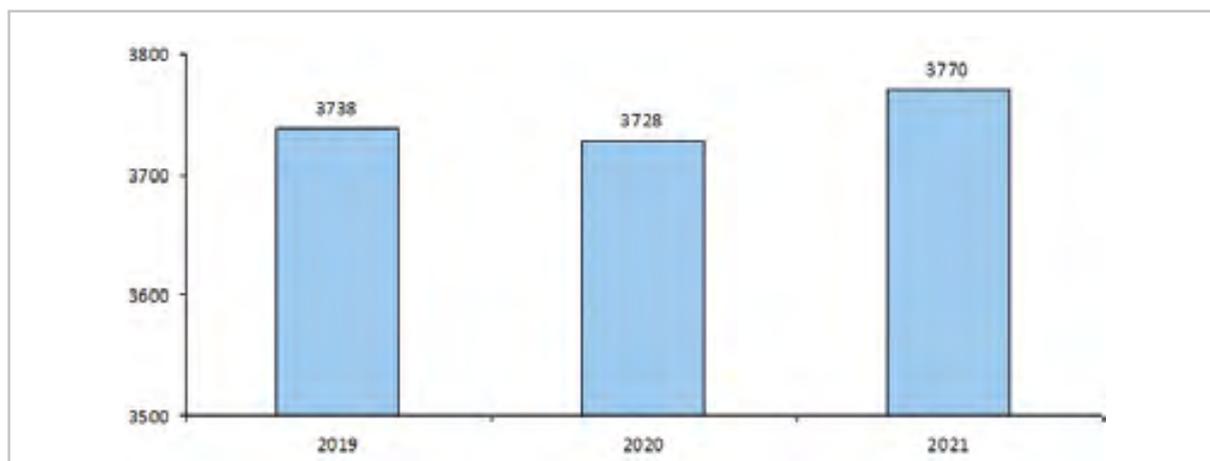
Évolution des ETP rémunérés Vivalia



ETP rémunérés par catégorie en 2021



Évolution du nombre d'agents Vivalia



## ÉVOLUTION DES AIDES À L'EMPLOI

ETP VIVALIA					
	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Maribel	181,92	182,62	185,19	2,57	1,41%
Maribel via BMF	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	3,71	2,01	3,25	1,24	61,69%
52 ans +	10,75	11,50	11,50	0,00	0,00
FBI	92,00	92,00	0,00	-92,00	-100,00%
<b>Total</b>	<b>297,77</b>	<b>297,52</b>	<b>209,33</b>	<b>-88,19</b>	<b>-29,64%</b>

VALEUR CORRESPONDANTE EN €					
	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Maribel	€ 6.393.250,60	€ 6.600.655,02	€ 6 764 866,88	€ 164 211,86	2,49%
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	€ 130.347,54	€ 70.288,95	€ 121 858,84	€ 51 569,89	73,37%
52 ans +	€ 391.631,56	€ 418.954,68	€ 418 954,68	€ 0,00	0,00%
FBI	€ 2.362.762,90	€ 2.384.331,33	€ 0,00	€ - 2 384 331,33	- 100,00%
<b>Total</b>	<b>€ 9.691.489,44</b>	<b>€ 9.887.726,82</b>	<b>€ 7 719 177,24</b>	<b>€ - 2 168 549,58</b>	<b>-21,93%</b>

## AIDES À L'EMPLOI PAR SECTEUR

ETP			
2021	Secteur Hospitalier	Secteur PCPA	Total
Maribel	164,30	20,89	185,19
Maribel via BMF	6,99	/	6,99
Maribel via INAMI	/	2,40	2,40
Formation 600	3,25	0,00	3,25
52 ans +	11,05	0,45	11,50
FBI	00,00	00,00	00,00
<b>Total</b>	<b>185,59</b>	<b>23,74</b>	<b>209,33</b>

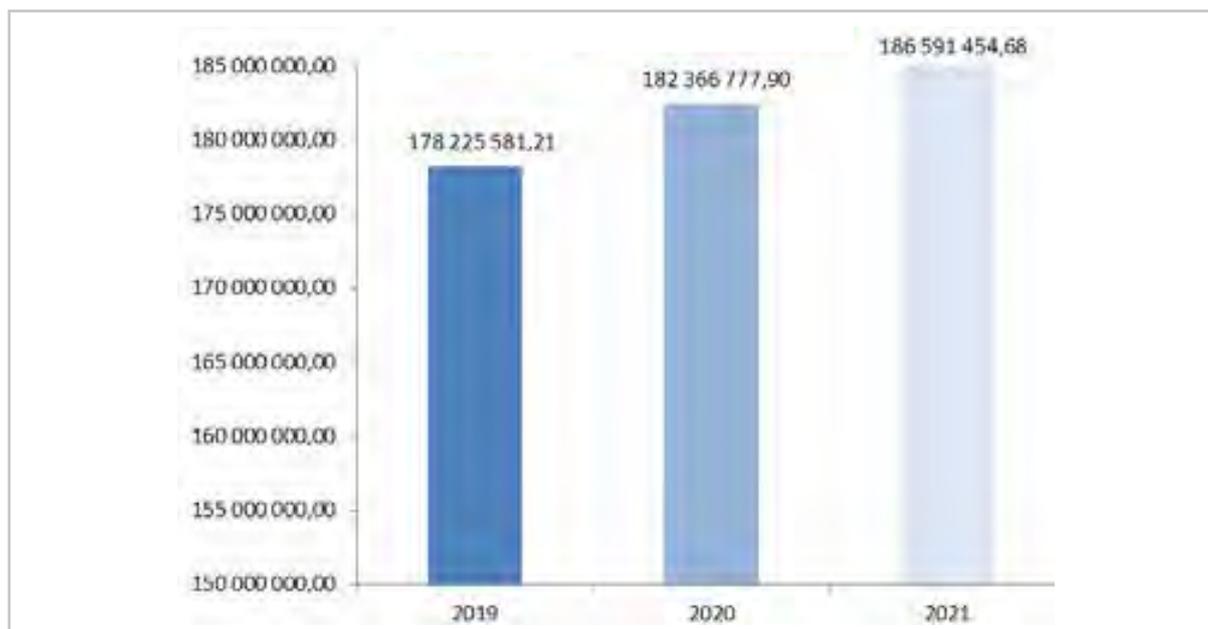
VALEUR CORRESPONDANTE EN €			
2021	Secteur Hospitalier	Secteur PCPA	Total
Maribel	€ 6 088 484,20	€ 676 382,68	€ 6 764 866,88
Maribel via BMF	€ 293.496,84	/	€ 293.496,84
Maribel via INAMI	/	€ 120.000,00	€ 120.000,00
Formation 600	€ 121 858,84	€ 0,00	€ 121 858,84
52 ans +	€ 402.560,80	€ 16.393,88	€ 418.954,68
FBI	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
<b>Total</b>	<b>€ 6 906 400,68</b>	<b>€ 812 776,56</b>	<b>€ 7 719 177,24</b>

## CHARGES SALARIALES \*

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

Rémunérations et charges sociales	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Secteur Hospitalier	€ 163.479.282,72	€ 166.833.826,01	€ 170.716.723,95	€ 3.882.897,94	2,33%
Secteur PCPA	€ 12.843.064,00	€ 13.426.678,07	€ 13.618.571,99	€ 191.893,92	1,43%
Secteur Extra-Hospitalier	€ 1.903.234,49	€ 2.106.273,82	€ 2.256.158,74	€ 149.884,92	7,12%
<b>Total</b>	<b>€ 178.225.581,21</b>	<b>€ 182.366.777,90</b>	<b>€ 186.591.454,68</b>	<b>€ 4.224.676,78</b>	<b>2,32%</b>

### Évolution des charges salariales



Votre année 2021 en un mot :

**PROTEGO HORRIBILIS**



L'année 2021 a été pour l'équipe du drive Covid un véritable cauchemar. Imaginez la file de tous les petits de la crèche à tester sous la pluie le lundi matin... Un véritable sortilège bien plus horrible que ceux que l'on rencontre dans Harry Potter.

Dr Marie ANDRE - Médecin biologiste et hygiéniste – Libramont



# STATISTIQUES D'ACTIVITÉS

**Création du CHCA (Centre Hospitalier Centre Ardenne) au 1er juillet 2021 entrainant le transfert juridique de tous les lits du site de Bastogne, depuis les agréments hospitaliers d'IFAC vers les agréments hospitaliers du CHA.**

**Dans un souci de bonne comparabilité des données, celles-ci sont présentées par site hospitalier pour les 3 dernières années.**

## LITS AGRÉÉS VIVALIA (1.620 LITS)

<b>Vivalia</b>	<b>1.620</b>
<b>Vivalia - Hôpitaux</b>	<b>1.190</b>
CHCA	388
CSL	403
MARCHE	200
CUP	199
<b>Vivalia - MR-MRS</b>	<b>430</b>
Val des Seniors	135
La Bouvière	155
Résidence des Oliviers	74
Sainte-Ode	66



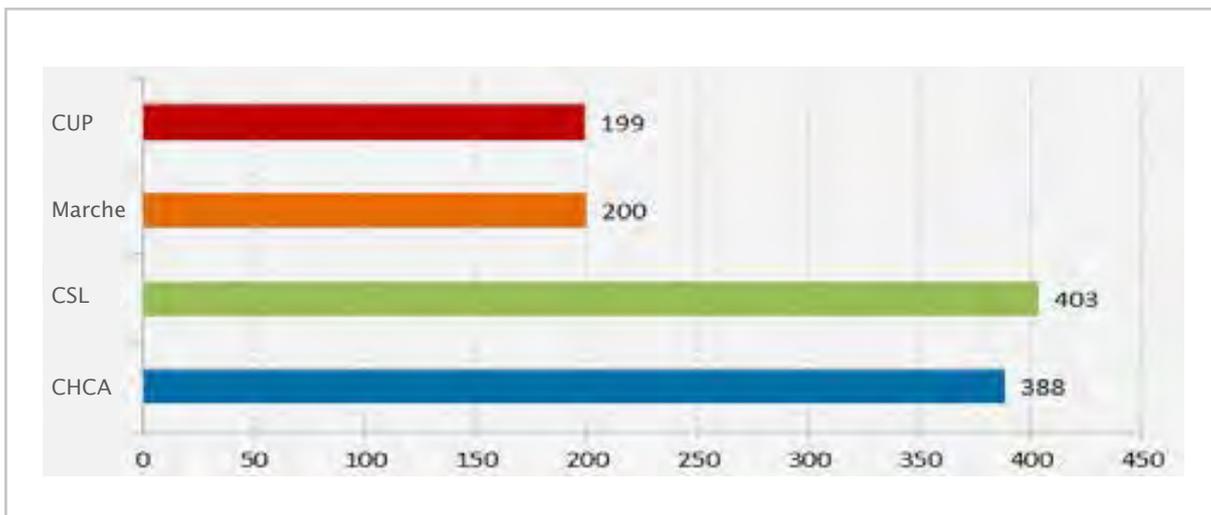
Votre année 2021 en un mot :

### **SOFT-SKILLS**

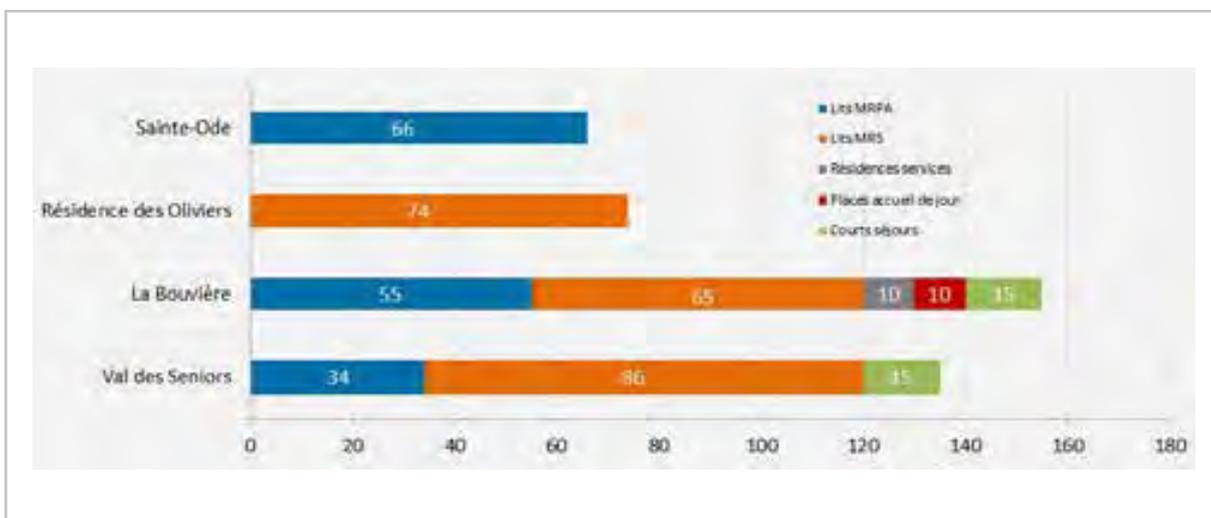
Savoir, savoir-faire et savoir-être ont été le moteur d'une année de pandémie une nouvelle fois très compliquée. Grâce à cela, notre département a fait face sans faiblir.

Service des Techniciennes de surface

### Nombre de lits agréés / Hôpitaux (1.190 lits)



### Nombre de lits agréés / MR-MRS (430 lits)



#### Résidence des Oliviers (Virton) :

déménagement au 1er juillet 2021 avec les 54 résidents de l'ancienne MRS Saint-Antoine. Agrément obtenu pour 10 lits MRS supplémentaires le 1er septembre 2021, et de 10 autres lits supplémentaires au 21 octobre 2021.

#### Val des Seniors (Chanly) et La Bouvière (Vielsalm) :

un accord de principe est octroyé pour 15 lits de court séjour. Actuellement, 9 lits sont ouverts (chiffre pris en compte pour le calcul du taux d'occupation).

## LITS AGRÉÉS PAR INDICE ET PAR HÔPITAUX

INDICE	CHCA	CSL	MARCHE	CUP	Total
A	0	30	0	99	129
C	104	78	48	0	230
D	94	101	44	0	239
C+D (banalisé)	0	30	20	0	50
C+D (USI)	0	0	6	0	6
E	15	20	15	0	50
G	84	48	24	0	156
M	28	30	23	0	81
Sp cardio-pneumo	25	0	0	0	25
Sp locomoteur	32	30	20	0	82
Sp chronique	0	30	0	0	30
Sp palliatifs	6	6	0	0	12
K plein	0	0	0	14	14
K de jour	0	0	0	6	6
T plein	0	0	0	48	48
T de nuit	0	0	0	16	16
T de jour	0	0	0	16	16
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>403</b>	<b>200</b>	<b>199</b>	<b>1190</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

## LITS MRPA-MRS PAR INSTITUTION

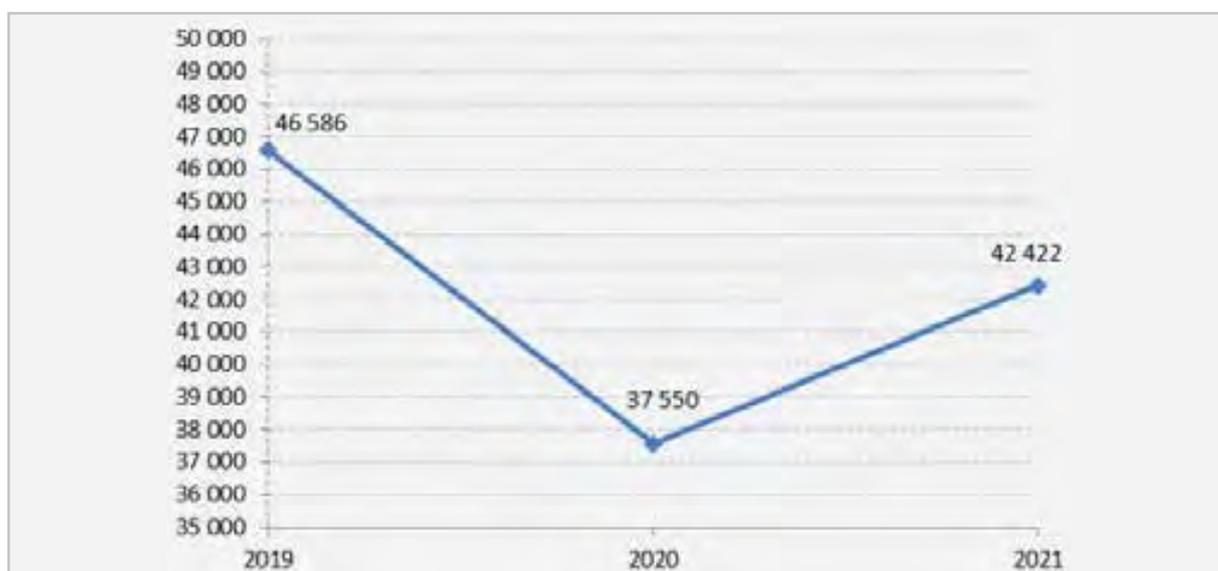
INDICE	Val des Seniors	La Bouvière	Résidence des Oliviers	Sainte-Ode	Total
Lits MRPA	34	55	0	66	155
Lits MRS	86	65	74	0	225
Résidences services	0	10	0	0	10
Accueil de jour	0	10	0	0	10
Courts séjours	15	15	0	0	30
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>155</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>430</b>

## ADMISSIONS GRANDES PORTES \*

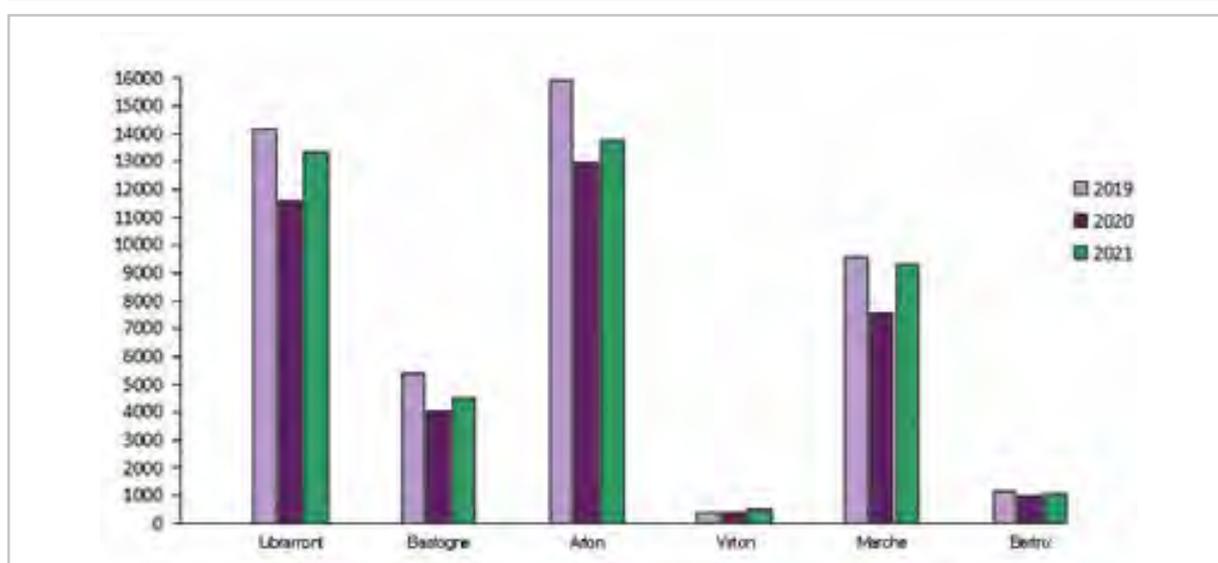
\* Admissions de patients en provenance de l'extérieur de l'hôpital (transferts entre services non inclus)

	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Vivalia Hôpitaux	46.586	37.550	42.422	4.872	12,97%
Libramont	14.158	11.592	13.335	1.743	15,04%
Bastogne	5.414	4.066	4.480	414	10,18%
Arlon	15.890	12.967	13.727	760	5,86%
Virton	421	376	484	108	28,72%
Marche	9.552	7.563	9.289	1.726	22,82%
Bertrix	1.151	986	1 107	121	12,27%

### Nombre d'admissions Grandes Portes - Vivalia



### Nombre d'admissions Grandes Portes - Hôpitaux



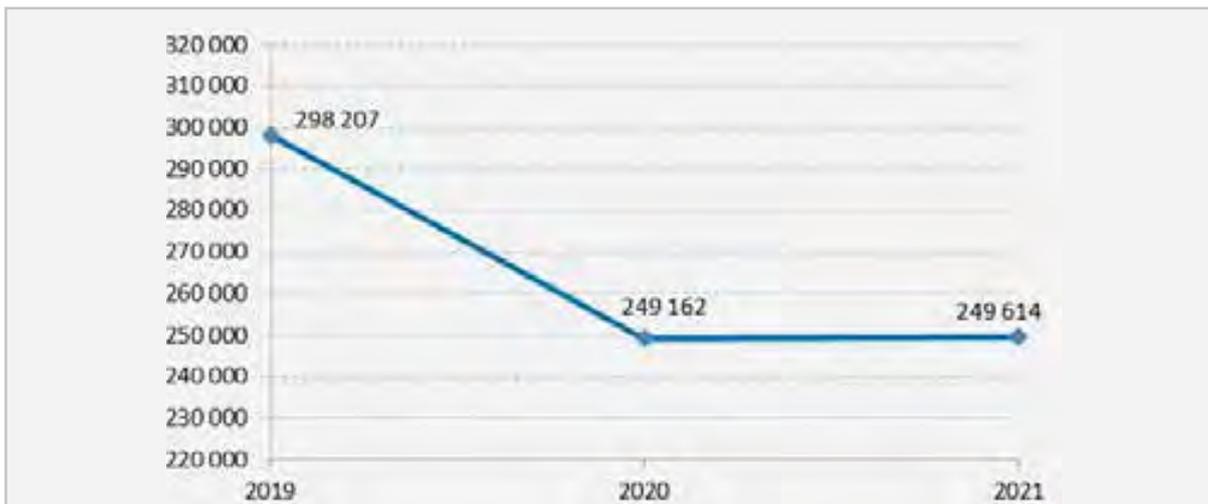
Après le creux de l'année 2020 lié à la crise sanitaire du Covid, le nombre d'admissions grandes portes est en augmentation mais ne retrouve pas le niveau d'avant-crise (l'année 2021 ayant encore été impactée en termes d'activité en raison de la pandémie). Cette tendance est similaire pour la plupart des hôpitaux du pays.

## NOMBRE DE JOURNÉES

### Nombre de journées - Hôpitaux

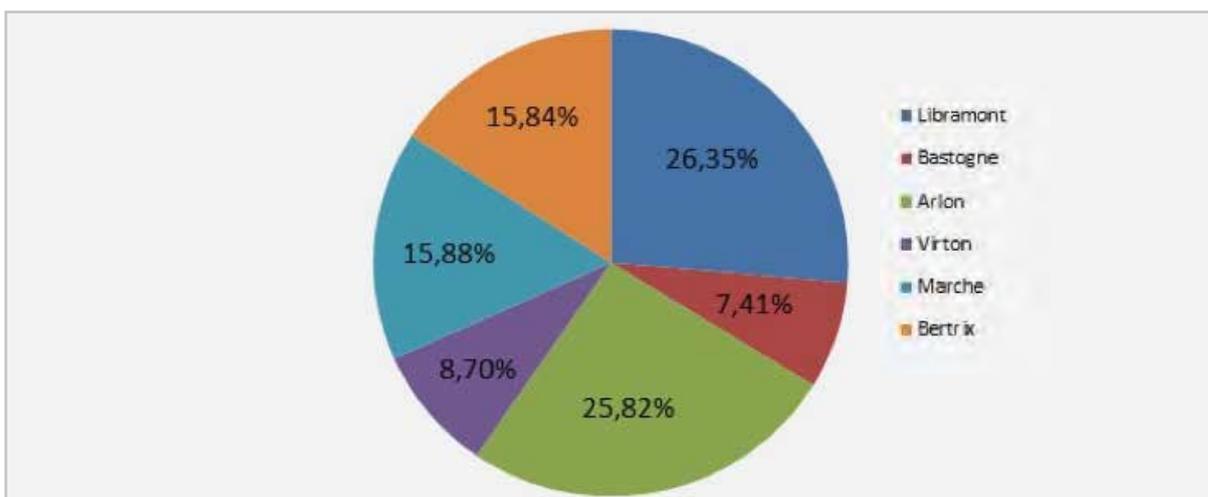
	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Vivalia Hôpitaux	298 207	249 162	249 614	452	0,18%
Libramont	77 604	64 837	65 768	931	1,44%
Bastogne	25 358	20 757	18 507	-2 250	-10,84%
Arlon	78 568	67 015	64 441	-2 574	-3,84%
Virton	24 319	21 161	21 718	557	2,63%
Marche	45 652	37 596	39 632	2 036	5,42%
Bertrix	46 706	37 796	39 548	1 752	4,64%

### Nombre de journées / Hôpitaux



En ce qui concerne l'évolution du nombre de journées d'hospitalisation, bien que l'on constate une très légère augmentation, le niveau d'avant-crise n'a pas encore été retrouvé en 2021, en raison notamment de l'impact de la crise Covid et de la pénurie infirmière nécessitant la réorganisation de certaines unités.

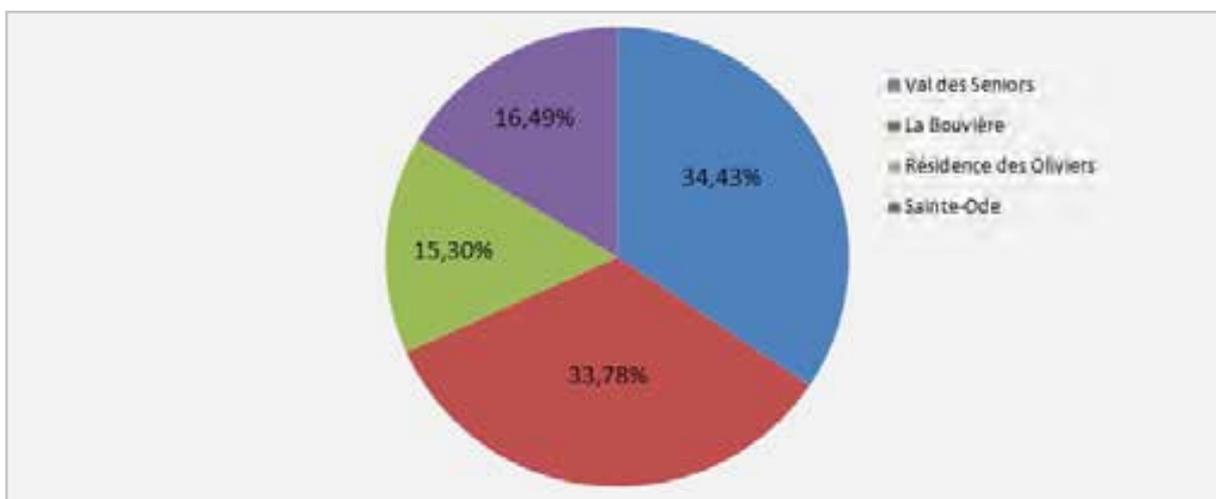
### Nombre de journées / Hôpitaux (2021)



### Nombre de journées - MR/MRS hors courts séjours

	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Vivalia MR-MRS	128.425	122.500	123.771	1.271	1,04%
Val des Seniors	42.765	42.801	42.618	-183	-0,43%
La Bouvière	43.697	39.381	41.807	2.426	6,16%
Résidence des Oliviers	18.865	18.493	18.941	448	2,42%
Sainte-Ode	23.098	21.825	20.405	-1.420	-6,51%

### Nombre de journées d'hébergement / MR - MRS (2021)



### Journées courts séjours MR/MRS

	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
VIVALIA MR-MRS	5.170	2.386	2.487	101	4,23%
Val des Seniors	2.154	1.630	1.536	-94	-5,77%
La Bouvière	3.016	756	951	195	25,79%
Résidence des Oliviers	/	/	/	/	/
Sainte-Ode	/	/	/	/	/

## TAUX D'OCCUPATION ET JOURNÉES

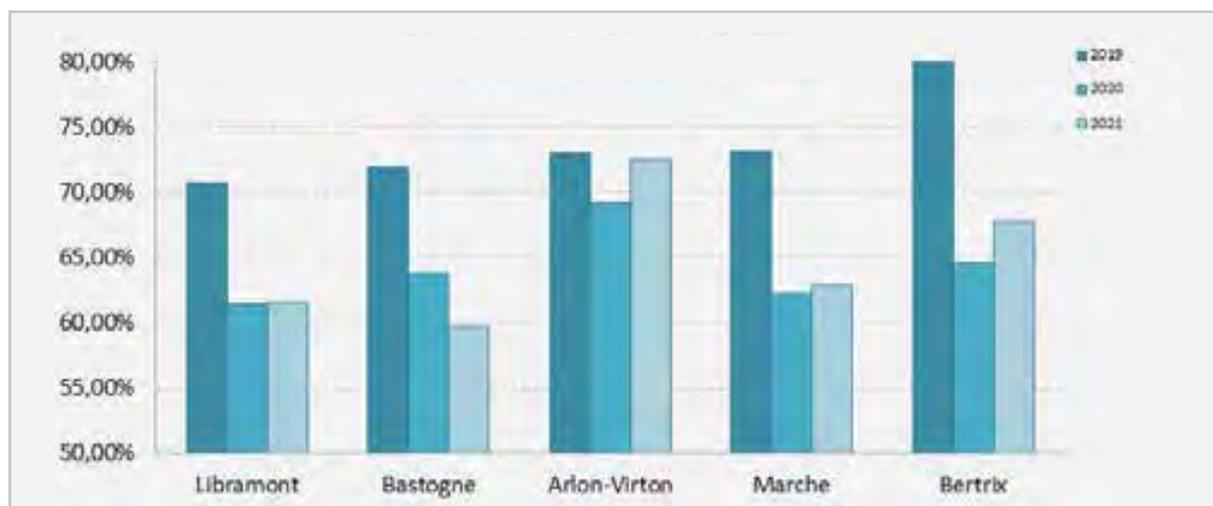
### Journées et taux d'occupation - Hôpitaux

Vivalia - Hôpitaux	2019		2020		2021		Ecart 21/20	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
Libramont	70,67%	77.604	61,40%	64.837	61,53%	65.768	0,13%	931
Bastogne	71,94%	25.358	63,81%	20.757	59,69%	18.507	-4,12%	-2.250
Arlon - Virton	72,97%	102.887	69,27%	88.176	72,54%	86.159	3,27%	-2.017
Marche	73,10%	45.652	62,17%	37.596	62,87%	39.632	0,70%	2.036
Bertrix	79,98%	46.706	64,54%	37.796	67,72%	39.548	3,18%	1.752

Contrairement aux taux d'occupation des autres institutions, qui tiennent compte des mouvements des lits réels au jour le jour, celui de l'hôpital de Bertrix est calculé sur base des lits agréés et en tenant compte du gel des 32 lits au 01/07/2016 et du gel de 7 lits supplémentaires à partir du 01/01/2019.

Les journées HJC ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'occupation.

### Taux d'occupation - Hôpitaux



On remarque une reprise progressive au niveau du taux d'occupation au sein de nos structures hospitalières. Une certaine érosion apparaît néanmoins sur le site de Bastogne.

### MR/MRS (y compris courts séjours)

Vivalia - MR-MRS	2019		2020		2021		Ecart 21/20	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
Val des Seniors	95,40%	44.919	94,11%	44.431	93,78%	44.154	-0,33%	-277
La Bouvière	99,21%	46.713	85,01%	40.137	90,81%	42.758	5,80%	2.621
Résidence des Oliviers	95,71%	18.865	93,57%	18.493	87,49%	18.941	-6,08%	448
Sainte-Ode	95,88%	23.098	90,35%	21.825	84,70%	20.405	-5,65%	-1.420

### Taux correspondant aux journées d'hébergement / MRPA - MRS (2021)



Après avoir vécu une crise du Covid très difficile au sein de nos MR-MRS, nous remarquons que plusieurs nouveaux résidents ont intégré nos structures de soins.

A La Bouvière, plusieurs résidents germanophones sont pris en charge en nos murs.

A Chanly, des personnes âgées qui ne pouvaient plus rester dans leur logement suite aux inondations ont été accueillies.

A la Résidence des Oliviers, la nouvelle infrastructure a attiré un nouveau public.

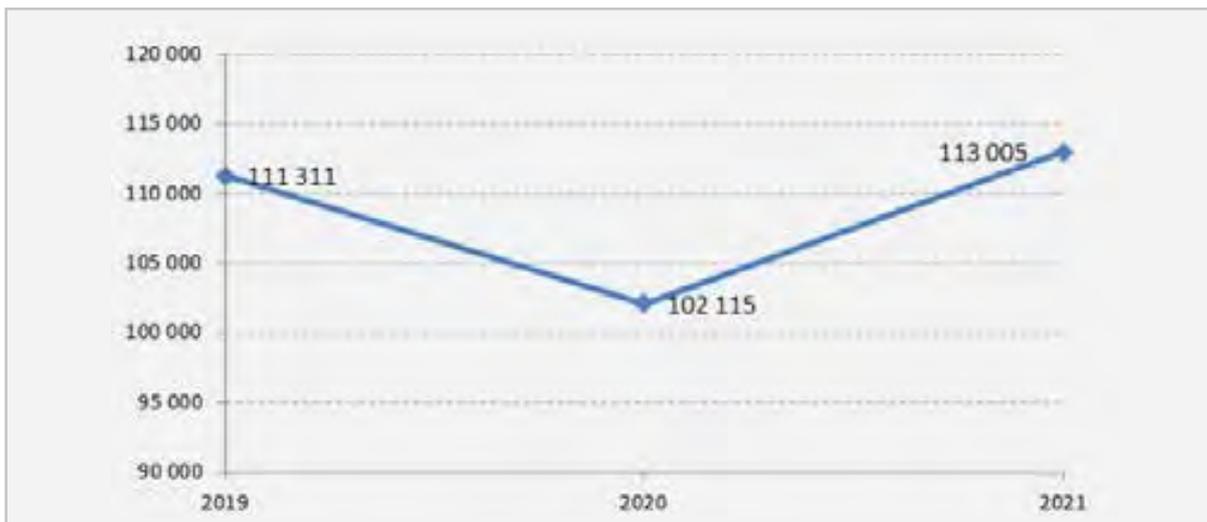
Il est difficile de retrouver le taux d'occupation d'avant-crise à la Seniorie de Sainte-Ode. L'ouverture du nouvel établissement est attendue avec impatience.

## FORFAITS \*

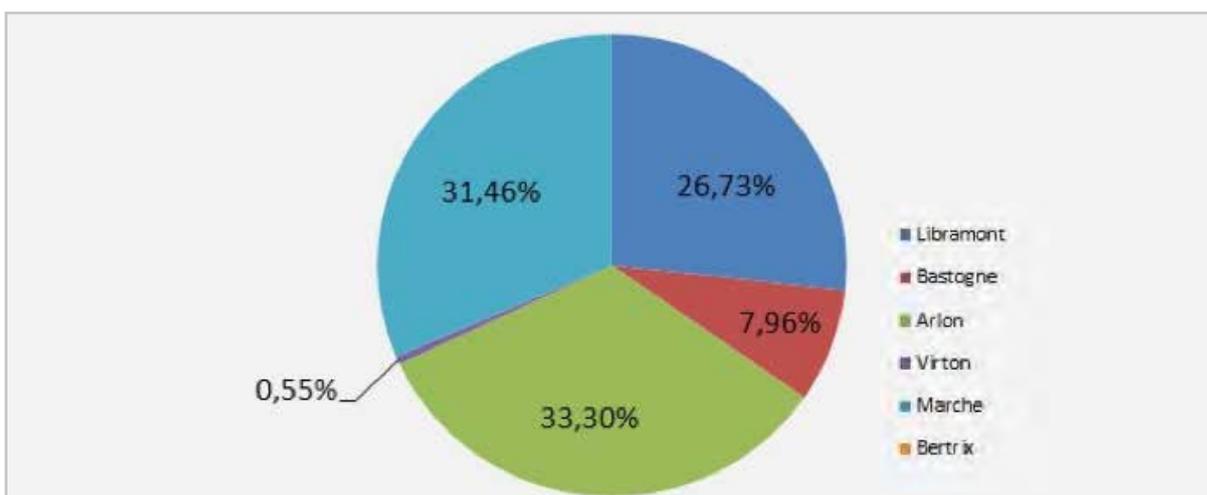
\* y compris forfaits HJC

	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Vivalia	111.311	102.115	113.005	10.890	10,66%
Libramont	26.546	25.697	30.201	4.504	17,53%
Bastogne	9.861	7.914	8.990	1.076	13,60%
Arlon	37.939	35.779	37.634	1.855	5,18%
Virton	681	671	627	-44	-6,56%
Marche	36.284	32.054	35.553	3.499	10,92%

### Nombre de forfaits - Vivalia



### Nombre de forfaits / Hôpitaux (2021)

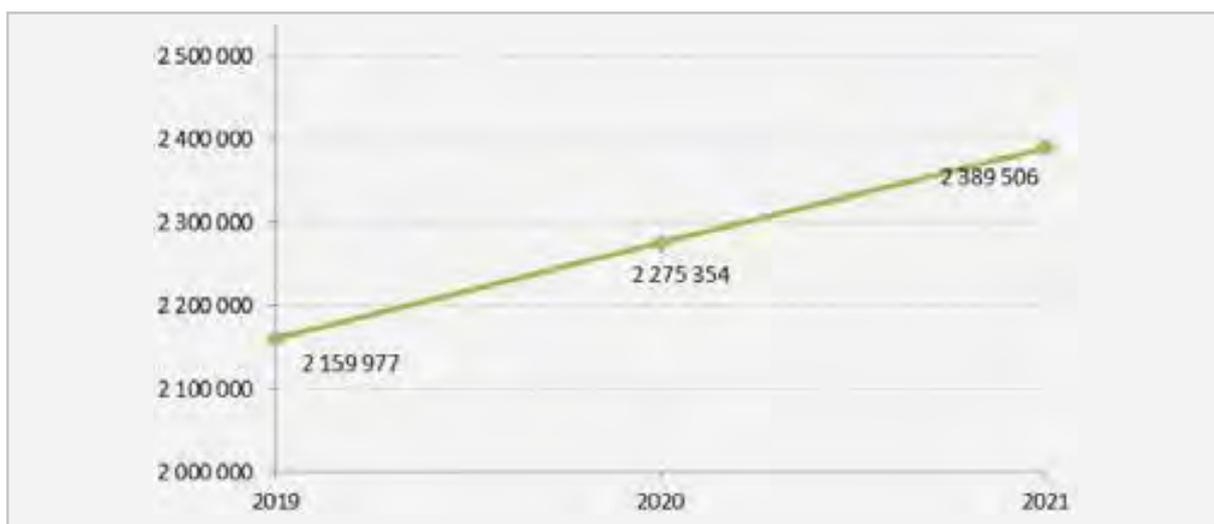


En 2021, le nombre de forfaits à l'échelle de Vivalia retrouve un niveau légèrement supérieur à celui de l'année 2019.

## NOMBRE DE CONVENTIONS

	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Vivalia	2.159.977	2.275.354	2.389.506	114.152	5,02%
Libramont	747.498	792.292	850.206	57.914	7,31%
Bastogne	674.791	698.157	704.033	5.876	0,84%
Arlon	638.535	680.665	698.625	17.960	2,64%
Virton	59.720	60.190	60.094	-96	-0,16%
Marche	39.433	44.050	76.548	32.498	73,78%

### Nombre de conventions - Vivalia



On remarque une progression linéaire du nombre de patients pris en charge dans le cadre de conventions, notamment en pneumologie et diabétologie, les patients inscrits dans une convention le restant généralement pendant plusieurs années.

Votre année 2021 en un mot:

### PRÉAMBULE

Ma vie professionnelle en 2021 n'est qu'une entrée en matière. Ma nouvelle orientation professionnelle m'apporte mon lot d'émotions : j'oscille entre joie, colère, peur, plaisir et dépassement de soi. Je me suis sentie encadrée par mes collègues, ils ont toujours été présents pour moi. Dans le Département qualité règne une excellente collaboration, ce qui rend le travail très agréable.

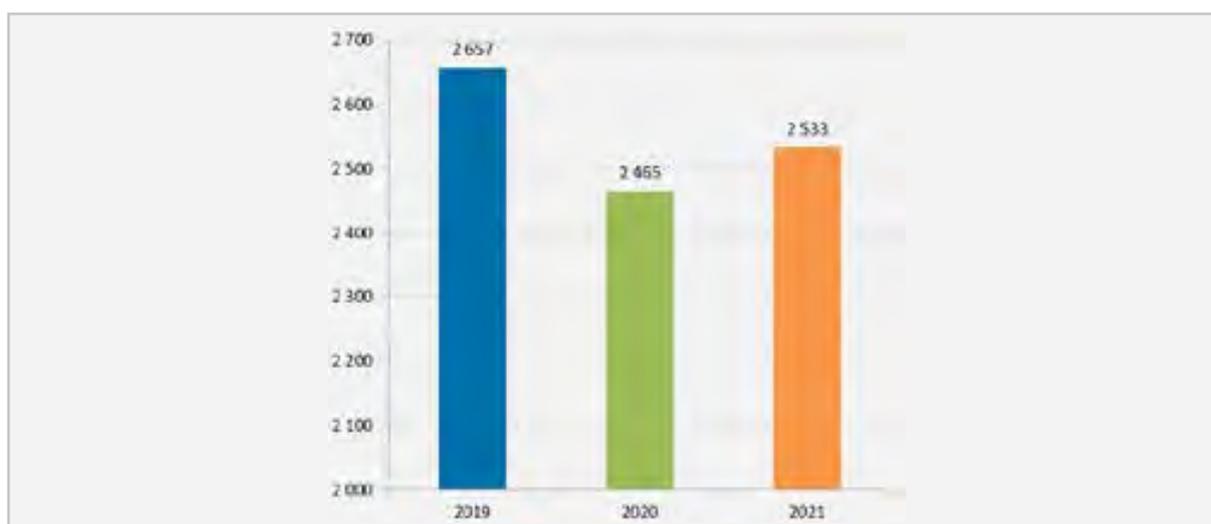
Charlotte POUMAY - Coordinatrice Qualité et Sécurité - Arlon et Marche



## DIVERS

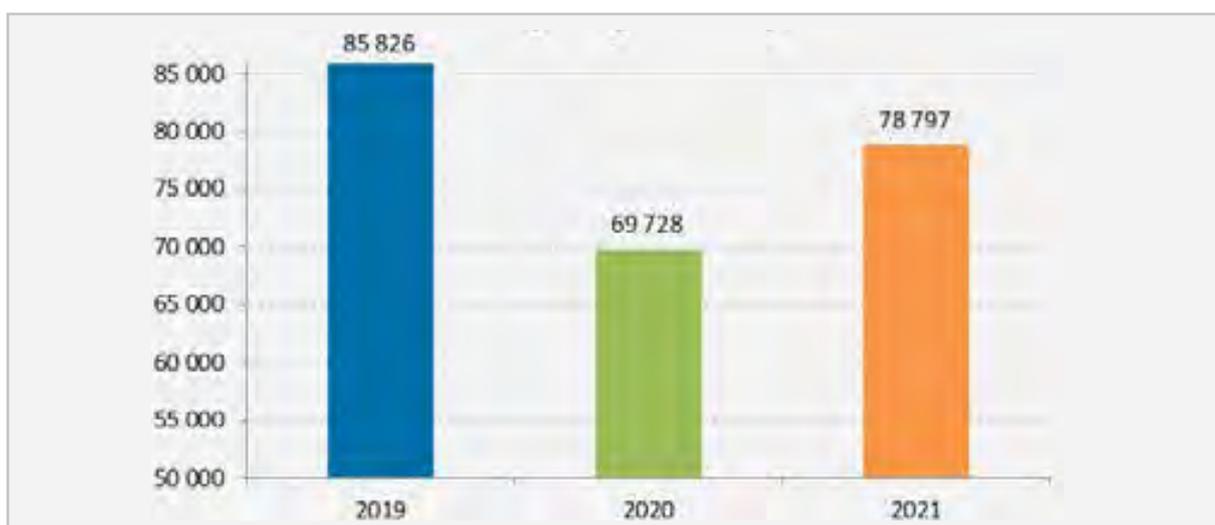
	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Vivalia					
<b>Nombre d'accouchements</b>	<b>2.657</b>	<b>2.465</b>	<b>2.533</b>	<b>68</b>	<b>2,76%</b>
Libramont	1.171	1.118	1.164	46	4,11%
Arlon	906	813	788	-25	-3,08%
Marche	580	534	581	47	8,80%
<b>Passages aux urgences</b>	<b>85.826</b>	<b>69.728</b>	<b>78.797</b>	<b>9.069</b>	<b>13,01%</b>
Libramont	19.200	15.878	18.499	2 621	16,51%
Bastogne	11.040	8.809	9.681	872	9,90%
Arlon	28.492	24.404	26.809	2 405	9,85%
Marche	27.094	20.637	23.808	3 171	15,37%
<b>Sorties SMUR</b>	<b>3.246</b>	<b>2.786</b>	<b>2.876</b>	<b>90</b>	<b>3,23%</b>
Libramont	848	720	824	104	14,44%
Bastogne	479	412	478	66	16,02%
Arlon	781	713	764	51	7,15%
Marche	1.138	941	810	-131	-13,92%
<b>Sorties PIT</b>	<b>1.801</b>	<b>1.464</b>	<b>1.468</b>	<b>4</b>	<b>0,27%</b>
Bouillon	871	749	736	-13	-1,74%
Virton	930	715	732	17	2,38%

## Nombre d'accouchements - Vivalia

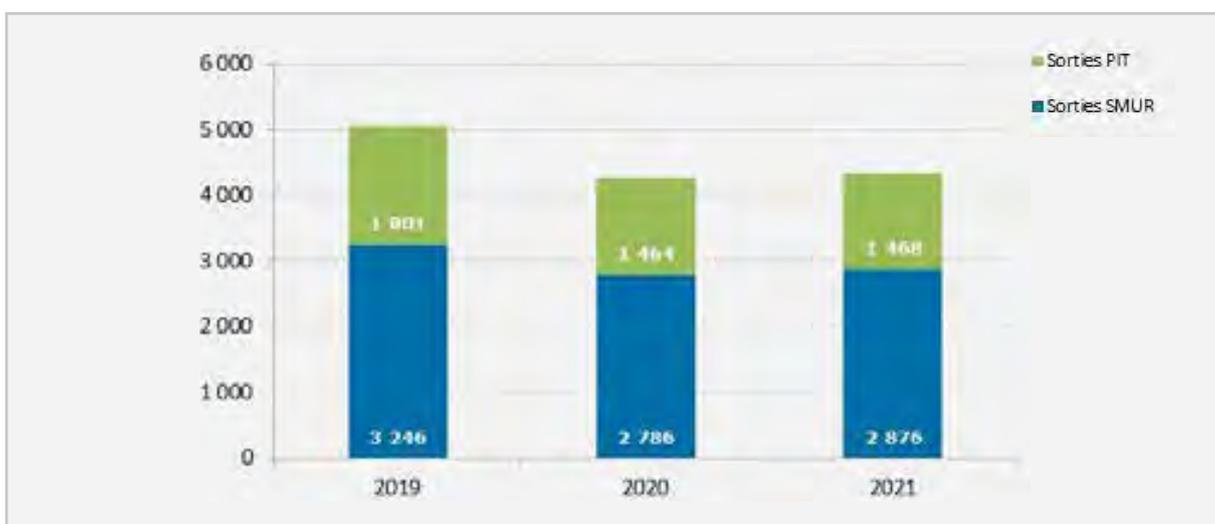




### Nombre de passages aux urgences - Vivalia



### Sorties PIT et SMUR - Vivalia



La diminution du nombre de sorties SMUR sur le site de Marche est liée à la mise au rouge du SMUR opérée à différentes reprises en 2021 en raison d'un manque de médecins urgentistes. Fin de l'année, une solution a été adoptée par le gestionnaire et le corps médical afin que le SMUR puisse retrouver un niveau normal d'activité.

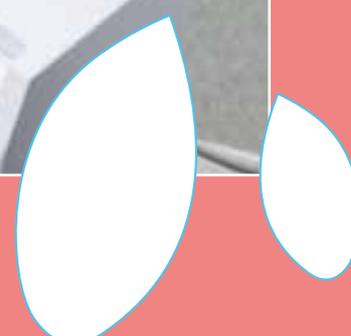
## CONSULTATIONS

	2019	2020	2021	Ecart 21/20	Ecart %
Vivalia	332.389	278.341	335.945	57.604	20,70%
Libramont	123.633	105.597	128.024	22.427	21,24%
Bastogne	30.902	23.484	28.927	5.443	23,18%
Arlon - Virton	104.924	89.164	104.721	15.557	17,45%
Marche	63.951	51.884	66.668	14.784	28,49%
Bertrix	4.536	4.615	5.282	667	14,45%
Vielsalm	4.443	3.597	2.323	-1.274	-35,42%

Nombre de consultations - Vivalia



Au niveau des consultations, l'activité atteint un niveau supérieur à celui de l'année 2019. Les données de l'année 2020 ne sont pas significatives dans la mesure où seules les consultations urgentes ont pu être maintenues à cette période en raison de la crise sanitaire.



# RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE

## 25 MARS

La Province de Luxembourg et Viva-  
lia ont organisé la 3ème édition des  
Assises de l'eSanté, sous forme vir-  
tuelle, sur le thème « L'Intelligence  
artificielle au service de la santé :  
virage ou mirage ? ». Cette journée  
a permis aux (futurs) professionnels  
de la santé ainsi qu'au grand public  
de découvrir les avancées concrètes  
et les expériences menées en pro-  
vince de Luxembourg.

Des spécialistes de l'intelligence ar-  
tificielle en santé ont fait le point sur  
le lien entre intelligence artificielle,  
pratiques cliniques et déontologie  
des praticiens.

En deuxième partie de ces Assises,  
le Festival ImagéSanté proposait la  
retransmission de trois interven-  
tions chirurgicales, en direct depuis  
le CHU de Liège.



## 27 MAI

Changement à la tête du Conseil d'administration de Vivalia.  
Marielle REMY cède la Présidence à Yves PLANCHARD qui  
entrera officiellement en fonction le 23 juin.



## 2 JUIN

Visite de prestige à l'hôpital Vivalia de Libramont, Leurs Majestés  
le Roi et la Reine ont tenu à saluer le travail remarquable fourni  
par toutes les équipes de Vivalia depuis le début de la crise du  
Covid-19. Le couple royal a pris le temps de rencontrer des repré-  
sentants de nos équipes et de saluer les patients et leurs proches.  
Moment d'intense émotion aussi lorsqu'ils se sont longuement  
entretenus avec des enfants pris en soins dans le Centre Eclorre,  
accompagnés de leurs parents et des membres de l'équipe.

## 23 JUIN

Inauguration de la nouvelle MR-MRS « La Ré-  
sidence des Oliviers » à Virton. Deux ans de travaux  
et 18 millions d'euros (dont 7 millions financés  
par l'AVIQ) ont été nécessaires pour offrir aux rési-  
dents un environnement de qualité, dans un cadre  
favorisant leur bien-être.

Cette infrastructure à la pointe, jouxtant l'hôpital  
Vivalia de Virton, propose désormais 84 lits MR-  
MRS, 6 lits de court séjour ainsi que 10 places  
d'accueil de jour.





1<sup>ER</sup> JUILLET

Passage de témoin à la fonction de Directeur général aux Affaires médicales de Vivalia, le Dr Pascal PIERRE succède au Dr Didier NEUBERG qui a été chaleureusement remercié en Assemblée générale.



15 JUILLET

Comme dans d'autres régions du pays et de la province de Luxembourg, Vivalia n'a pas échappé aux terribles inondations. 10 à 15 cm d'eau ont envahi le rez-de-chaussée de la toute nouvelle Résidence Des Oliviers à Saint-Mard. Des dégâts matériels sans aucun impact pour les résidents notamment grâce à l'intervention et les efforts de l'ensemble de nos équipes sur place.

22 SEPTEMBRE

La sage-femme en chef de la maternité coupe le ruban inaugural de la nouvelle aile B6 qui offre 5000 m<sup>2</sup> d'espaces complémentaires dans notre hôpital de Marche. 5 étages pour accueillir le nouveau pôle de consultations, la maternité, la gériatrie et un plateau technique/logistique. Cette construction moderne et attrayante s'inscrit pleinement dans le cadre du Plan directeur de l'hôpital, comprenant 7 axes majeurs, et du projet Vivalia 2025.



DU 15 AU 19 NOVEMBRE

Première semaine qualité/sécurité du patient au sein de nos hôpitaux, axée sur l'identitovigilance : « Le bon soin au bon patient ». Le Département infirmier et le Département qualité et sécurité ont sensibilisé les soignants, les patients et leurs accompagnants à travers des rencontres et documents d'information.



[www.vivalia.be](http://www.vivalia.be)

---

**VIVALIA** (Siège social)

Chaussée de Houffalize, 1 - B-6600 Bastogne (Be) - Tél : +32 (0)61/240.319