



**RAPPORT  
ANNUEL 2018**

[WWW.VIVALIA.BE](http://WWW.VIVALIA.BE)



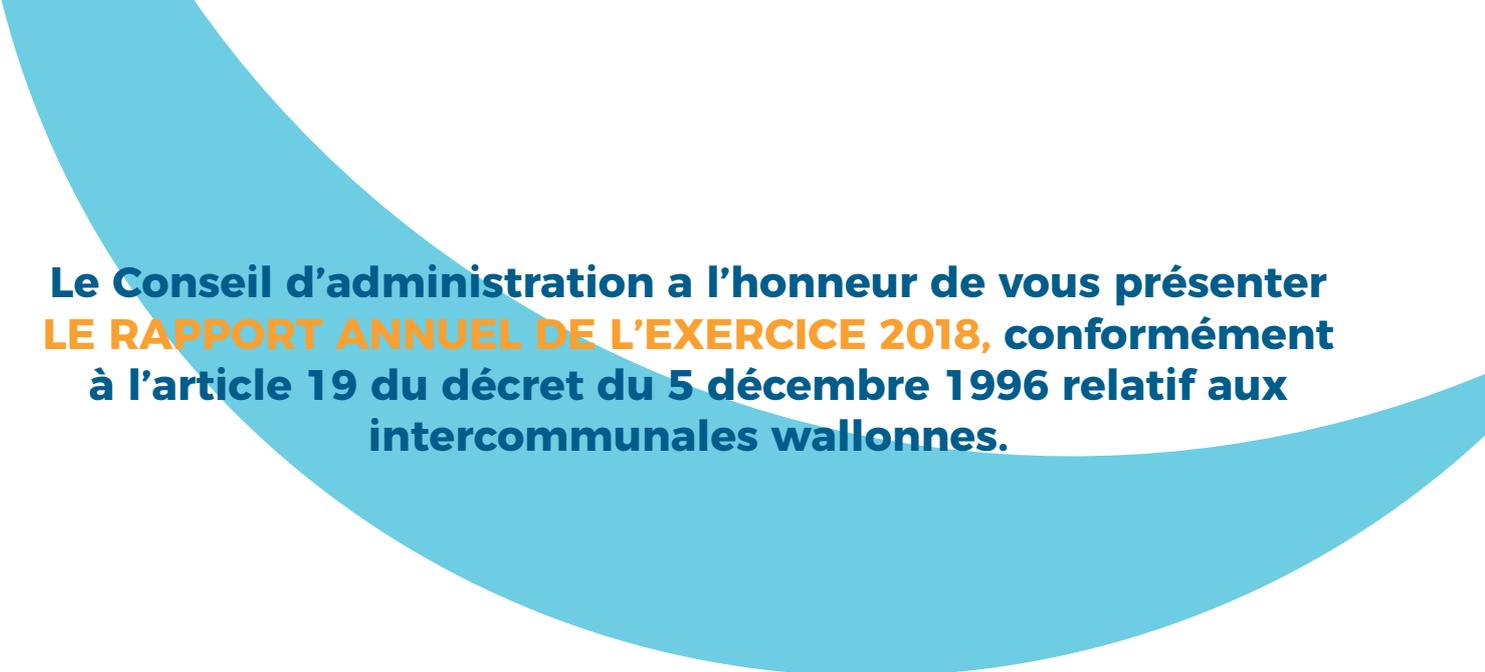
**Réalisation :** Service Communication de VIVALIA

**Mise en page :** SO-COM.be

**Impression :** Imprimerie Meyer

**Crédits photos :** Envato, Shutterstock, Fotolia, Vivalia, Archipelago, AW Architectes, Créative Architecture, Altiplan Architects, B.E.L., CPM, ETAU, Assar Architects

*Impression sur du papier FSC 100% recyclé*



**Le Conseil d'administration a l'honneur de vous présenter  
LE RAPPORT ANNUEL DE L'EXERCICE 2018, conformément  
à l'article 19 du décret du 5 décembre 1996 relatif aux  
intercommunales wallonnes.**

## LE MOT DU PRÉSIDENT

Bien que le rapport annuel doive porter sur l'activité 2018 de notre intercommunale, je voudrais mettre à profit cet espace de communication pour remercier toutes celles et ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement d'une phase importante du dossier « **Vivalia 2025** », à savoir son élaboration, sa rédaction et bien entendu sa défense auprès des autorités de l'AVIQ le 14 février 2019.

Grâce à l'excellent travail réalisé par les différentes équipes, le Gouvernement Wallon a annoncé le 1er avril qu'il nous réservait une enveloppe de près de 305 millions d'Euros, soit plus de 424 millions d'Euros TVAC et frais généraux compris, dans le cadre de son Plan de constructions hospitalières.

« **Vivalia 2025** » devient une réalité et sera financée, assurant ainsi la réorganisation des soins de santé **sur tout le territoire de notre province**, afin de garantir une prise en charge de qualité et de proximité **à l'ensemble** de ses habitants et de ses régions limitrophes.

Force est de constater que malgré les déclarations et tentatives de manipulations de la population par quelques protagonistes qui se reconnaîtront, les experts qui ont accompagné Vivalia et le Gouvernement Wallon, ne se sont pas laissés influencer par ces détracteurs et ont continué à soutenir avec force ce dossier... Ce qui prouve au besoin la qualité de celui-ci.

Pour en revenir au rapport d'activité, il vous sera présenté en long et en large par les membres du CODIR (Comité de Direction) et vous aurez l'occasion de poser toutes les questions que vous souhaitez.

Le résultat n'est pas mauvais, mais comme je le disais l'année dernière, il est temps de passer à la vitesse supérieure.

Pour cela, il nous faut impérativement parler **d'une seule voix** ; que ce soit entre « les gestionnaires eux-mêmes » ; entre « les 3 conseils médicaux (+ le CUP) » ou encore entre « le gestionnaire **et** les conseils médicaux ».

Maintenant que la Région Wallonne a donné son accord sur notre dossier « Vivalia 2025 », nous devons rapidement, mais sans nous précipiter, apporter du concret aux 4 200 personnes qui chaque jour travaillent pour un mieux-être de nos 300 000 patients potentiels.

Permettez-moi de vous rappeler l'importance que revêt la période intermédiaire afin d'être fin prêt le moment venu, en continuant à investir de manière réfléchie et futuriste sur les différents sites de Vivalia.

Pour ce faire, nous avons ouvert des crèches qui doivent nous permettre de recruter et aussi de maintenir notre personnel avec une qualité de vie meilleure.

A ce jour, 51 enfants fréquentent nos crèches.

En ce qui concerne le secteur PCPA (Prise en Charge de la Personne Agée), nous disposons actuellement de 410 lits dans les MR/MRS sans compter l'augmentation prévue dans un futur assez proche suite à la construction de deux nouvelles MR/MRS à Sainte-Ode et à Saint-Mard...

Je pourrais continuer à citer plusieurs exemples pour vous démontrer que la vie à Vivalia n'est pas un long fleuve tranquille, et que le travail ne manque pas, mais je vais m'arrêter là.

Mesdames et Messieurs, voilà pour moi le temps de conclure avec cette dernière « préface » du rapport d'activités de mon mandat, et je vous en souhaite une bonne lecture.



**Monsieur Jean-Marie CARRIER**  
*Président du Conseil d'administration*

## LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Rapport d'activités de l'année 2018 que vous avez entre les mains reflète encore la qualité et le nombre impressionnant de projets menés durant ces 12 mois au sein de VIVALIA par nos équipes, professionnelles de la santé, œuvrant à la qualité des soins et à l'accompagnement du patient et du résident au quotidien.

L'année 2018 était placée sous le signe de l'espoir de bénéficier d'un soutien fort et non ambigu du Gouvernement wallon à notre projet stratégique, à savoir le développement de l'hôpital de Marche au NORD et la construction du Centre Hospitalier Régional au Centre SUD, à HABAY - HOUEMONT.

Je ne peux donc que me réjouir de la décision du Gouvernement wallon - intervenue en avril 2019 - qui a octroyé à VIVALIA la seconde enveloppe wallonne en termes de moyens d'investissement pour le plan à la construction 2019-2023, en reconnaissant par cette décision la pertinence de ce projet pour l'avenir des soins de santé de notre province ainsi que la qualité du travail effectué par nos équipes, et ce depuis 2012.

Aujourd'hui, notre horizon s'est dégagé et nous devons, tous ensemble, baliser le chemin pour y arriver. Ce travail pluridisciplinaire a débuté depuis plus d'un an et porte déjà ses fruits. L'ensemble des acteurs de terrain, médecins, infirmiers, paramédicaux, logisticiens, architectes, etc. se réunissent fréquemment pour façonner nos outils de demain, gage d'un projet novateur, au service de la communauté et de la qualité des soins.

Les écueils seront probablement encore nombreux mais notre foi en notre avenir portera ce projet pour qu'il devienne une évidence, même pour ceux qui aujourd'hui encore font preuve de scepticisme.

C'est également pour cela que, dès aujourd'hui, nous devons concrétiser nos réflexions pour adopter notre organisation durant la période intermédiaire afin de favoriser systématiquement les collaborations vivaliennes et préparer 2025.

Par ailleurs, vous constaterez que le résultat de VIVALIA en 2018 permet de conserver un équilibre précaire et que notre institution subit, sans possibilité d'ajustements, les impacts des mesures fédérales sur le financement des hôpitaux (plus de 2 millions d'euros en base annuelle) et de la cotisation de responsabilisation pour les pensions d'une partie de notre personnel (près de 419.030 euros en 2018, près de 1,5 millions d'euros en 2023). Ces charges complémentaires mettront inévitablement à mal les comptes d'exploitation de notre institution dans les années à venir.

Je terminerai enfin en remerciant notre Président, Jean-Marie CARRIER, qui, après avoir présidé la Coordination Hospitalière Luxembourgeoise jusqu'en 2008, a repris le flambeau de Patrick ADAM à la présidence de VIVALIA en s'investissant quotidiennement sans compter pour notre institution et en défendant toujours la cause vivalienne.

Merci à lui et aux mandataires, présents ou passés (qui se reconnaîtront), qui ont soutenu, contre vents et marées, ce magnifique projet pour les citoyens de notre belle province et des communes limitrophes.



**Monsieur Yves BERNARD**  
Directeur général de VIVALIA

# TABLE DES MATIÈRES

L'année 2018 au sein de VIVALIA	7
<b>1. Présentation de VIVALIA</b>	<b>8</b>
1.1 Carte d'identité de VIVALIA	8
1.2 Carte des hôpitaux	10
1.3 Carte des MR-MRS/HP/MSP	12
1.4 Création de VIVALIA : quels objectifs ?	14
<b>2. Informations légales et statutaires</b>	<b>15</b>
2.1 Les statuts, les délégations et le mandat de gestion	15
2.2 Tableau du capital de VIVALIA	16
2.3 L'organigramme des organes	17
L'Assemblée générale	17
Le Collège des Commissaires aux comptes	18
Les Organes de gestion	18
Le Bureau de coordination	20
Le Bureau	20
Le Comité d'audit	20
Les Comités de secteur	21
La concertation avec les corps médicaux	22
La concertation et la négociation avec les organisations syndicales et le bien-être au travail	22
La Direction générale	23
La fonction de Contrôle interne	23
Le Secrétaire des Organes de gestion et des Comités de secteur	24
2.4 L'organigramme du management	24
<b>3. Vision stratégique</b>	<b>27</b>
3.1 Plan stratégique 2017-2019	27
3.2 Vivalia 2025	28
<b>4. Bilan d'activités</b>	<b>37</b>
Axe 1 : Démarche « Qualité et sécurité »	38
Axe 2 : Grands projets transversaux	46
Axe 3 : Projets d'infrastructures	68
Axe 4 : Activités des Secteurs	74
Axe 5 : Travail et bien-être	78
<b>5. Les indicateurs-clés</b>	<b>85</b>
<b>6. Statistiques d'activités</b>	<b>91</b>
<b>7. Rétrospective de l'année 2018</b>	<b>99</b>

# L'ANNÉE 2018

## AU SEIN DE VIVALIA



**Nombre d'admissions « Grandes Portes » (hôpitaux) :** 46.017

**Nombre de journées :** 290.382 (hôpitaux) / 128.746 (MR-MRS)

**Nombre d'accouchements :** 2.511

**Nombre de sorties PIT/SMUR :** 1.936 / 3.202

**Pharmacie :** 6,9 millions de médicaments délivrés à l'unité



**Restauration :**

> 65 tonnes de légumes et 40 tonnes de viandes et volailles consommées



**Entretien/hôtellerie :**

> 400 personnes ont entretenu 43 millions de m<sup>2</sup>  
soit 6.300 terrains de football

> 764.000 kilos de linge lavé



**Montant des investissements réalisés :**

46.491.253,24 €

## 1.1 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.

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

### Au 31 décembre 2018, Vivalia représentait :

- 3.779 agents et 417 médecins
- 1.600 lits agréés : 1.190 dans les hôpitaux et 410 dans les MR-MRS
- 46.491.253,24 € d'investissements sur l'année 2018

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.) ;

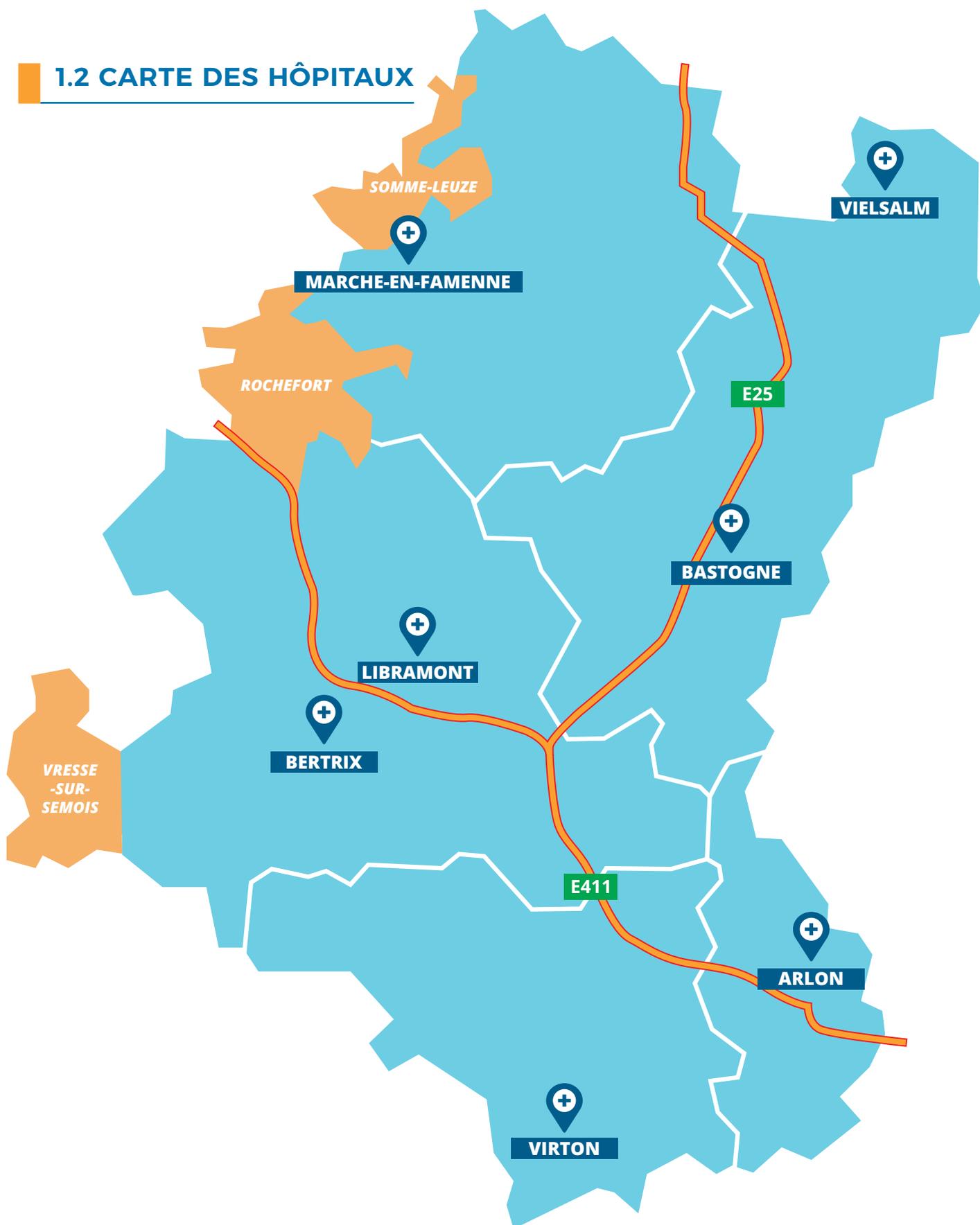
« **Extra-Hospitalier** » (EH), coordonnant une Maison de Soins Psychiatriques (MSP) ainsi que des Habitations Protégées (HP). La Maison de Soins Psychiatriques est un établissement résidentiel qui propose un milieu de vie adapté aux personnes dont la santé mentale est altérée par des troubles psychologiques 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).

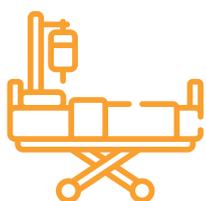
L'Intercommunale des soins de santé Vivalia fonde sa mission sur des valeurs-clés telles que l'expertise, le professionnalisme, l'interdisciplinarité, le sens humain, l'accueil, le respect et l'éthique.



## 1.2 CARTE DES HÔPITAUX



# 6 SITES HOSPITALIERS



**1.190 LITS**

## CLINIQUES DU SUD LUXEMBOURG (CSL) - 403 LITS

- Clinique Saint-Joseph à Arlon
- Clinique Edmond Jacques à Virton

## INSTITUT HOSPITALIER FAMENNE-ARDENNE-CONDROZ (IFAC) - 271 LITS

- Hôpital Princesse Paola à Marche
- Hôpital Sainte-Thérèse à Bastogne

## CENTRE HOSPITALIER DE L'ARDENNE (CHA) - 317 LITS

- Centre Hospitalier de l'Ardenne à Libramont

## HÔPITAL PSYCHIATRIQUE "LA CLAIRIÈRE" À BERTRIX - 199 LITS

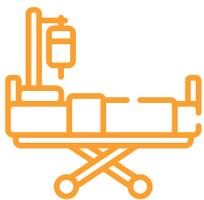
## 1 POLYCLINIQUE

- Polyclinique Saint-Gengoux à Vielsalm

### 1.3 CARTE DES MR-MRS/HP/MSP



# MR-MRS HP & MSP



## **410 LITS MR-MRS**

### **4 MAISONS DE REPOS (MR) ET MAISONS DE REPOS ET DE SOINS (MRS) - 410 LITS**

- MR - MRS Val des Seniors à Chanly - 135 lits
- MR - MRS La Bouvière à Vielsalm - 155 lits
- MRS Saint-Antoine à Virton - 54 lits
- MR Seniorie de Sainte-Ode - 66 lits

### **DES HABITATIONS PROTÉGÉES (HP) - 16 PLACES**

- Habitations Protégées Famenne-Ardenne à Bertrix

### **1 MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUES (MSP) - 30 LITS**

- Maison de Soins Psychiatriques "Belle-Vue" à Athus

## 1.4 CRÉATION DE VIVALIA : QUELS OBJECTIFS ?

L'Intercommunale Vivalia a été créée le 21 octobre 2008 par une opération de fusion/absorption et d'apport de branche d'activité entre les entités suivantes : l'AIOMS Arlon/Virton, l'AIOMS de l'Ardenne, l'AIOMS de la Haute Lesse, l'AIOMS de Bastogne, l'Intercommunale Famenne Ardenne Condroz et le Centre Universitaire Psychiatrique La Clairière.

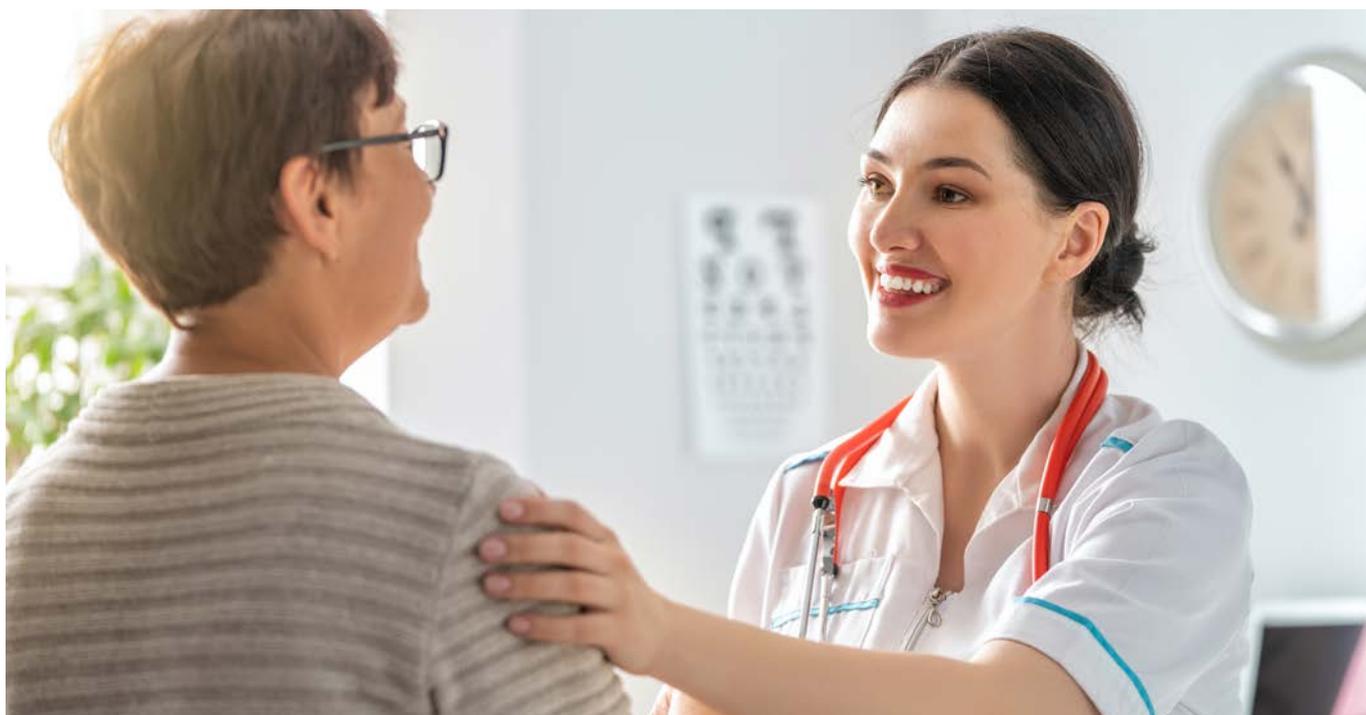
L'objectif de cette opération était la constitution d'une entité unique de gestion des soins de santé dans un « bassin de soins » qui recouvre le territoire de la Province de Luxembourg ainsi que les communes namuroises proches des institutions de Marche, Chanly et Libramont. En ont résulté une simplification de l'actionnariat et une meilleure représentativité des institutions étant donné que l'ensemble de ces institutions de soins étaient gérées, d'une part, par des intercommunales et, d'autre part, principalement par la Province de Luxembourg.

La simplification de l'actionnariat telle que décrite ci-avant permet des prises de décision optimales et

harmonieuses en vue de garantir une accessibilité aux soins d'une qualité médicale optimale, cela à un coût acceptable pour le patient et les autorités locales et provinciales et au sein d'un ensemble de soins intégrés

Elle permet également 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.

Ce « bassin de soins » est aussi associé à la région française de Longwy dans le cadre de la ZOAST (Zone Organisée d'Accès aux Soins Transfrontaliers) dénommée ARLWY. Par ailleurs, la ZOAST ARLWY a été étendue dans le courant de l'année 2013 aux arrondissements de Neufchâteau et Verdun.



## 2.1 LES STATUTS, LES DÉLÉGATIONS ET LE MANDAT DE GESTION

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.

Les statuts ont été publiés aux annexes du Moniteur belge du 20 mai 2009 ; la coordination des nouveaux statuts, en suite aux modifications adoptées en Assemblée générale extraordinaire des 29 juin 2010, 27 novembre 2012, 22 mars 2016 et 13 décembre 2016, et ont été publiée aux annexes du Moniteur belge des 14 juillet 2010, 21 décembre 2012, 28 avril 2016 et 20 janvier 2017.

Les délégations de pouvoir du Conseil d'administration au Comité de gestion et à la Direction générale collégiale ont été publiées aux annexes du Moniteur belge du 27 mai 2009 ; celles-ci ont été modifiées par le Conseil d'administration en date du 15 novembre 2011, du 26 mars 2013, du 9 septembre 2014, 8 novembre 2016, du 16 mai 2017 et du 26 juin 2018.

Le mandat de gestion adopté en Conseil d'administration le 16 mai 2017 a fait l'objet de publication aux annexes du MB du 31 août 2017 ; celui-ci a été actualisé par le Conseil d'administration du 4 décembre 2018.

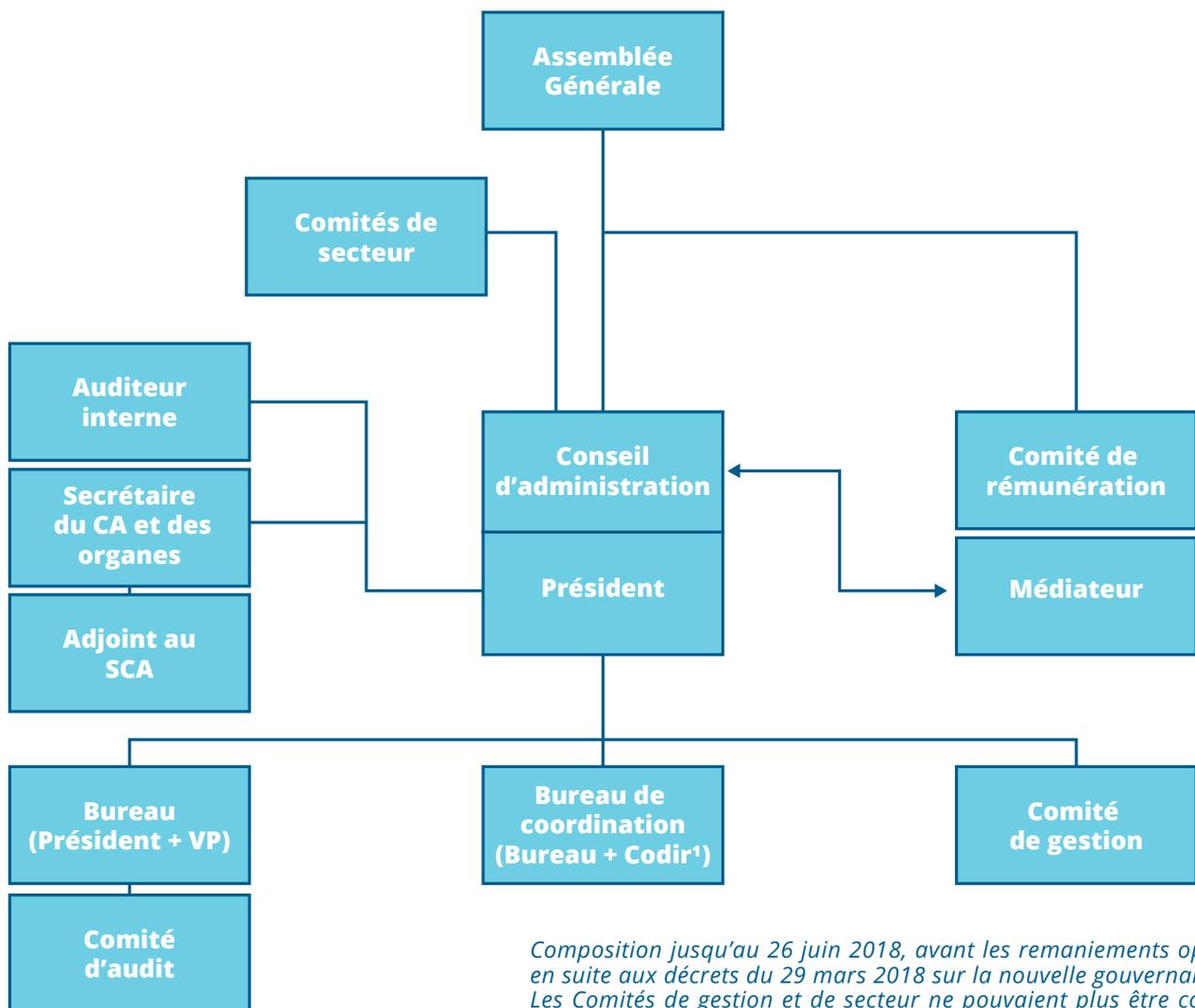
L'Intercommunale Vivalia associe les 44 communes luxembourgeoises et 3 communes namuroises ainsi que les provinces de Luxembourg et de Namur.



## 2.2 TABLEAU DU CAPITAL DE VIVALIA

VIVALIA						
Commune	Pop. 01/01/2012	%	% pour augmentation de capital hors Houyet, Vresse, Rochefort et Province de Namur	Nbre de parts (entier)	Capital souscrit 31.12.2018	Avance subordonnée au 31.12.2018
Province de Luxembourg	273.380	53,00%	53,00%	1.141.819	28.545.475,00	0,00
Arrondissement d'Arlon	59.150	9,70%	9,83%	209.008	5.225.200,00	1.026.897,91
Arlon	28.259	4,63%	4,69%	99.854	2.496.350,00	452.095,23
Attert	5.170	0,85%	0,85%	18.268	456.700,00	0,00
Aubange	16.002	2,62%	2,69%	56.544	1.413.600,00	493.569,06
Martelange	1.719	0,28%	0,28%	6.074	151.850,00	39.385,53
Messancy	8.000	1,31%	1,32%	28.268	706.700,00	41.848,09
Arrondissement de Bastogne	45.676	7,49%	7,68%	161.397	4.034.925,00	19.725,00
Bastogne	15.094	2,48%	2,54%	53.335	1.333.375,00	0,00
Bertogne	3.210	0,53%	0,53%	11.343	283.575,00	0,00
Fauvillers	2.214	0,36%	0,37%	7.823	195.575,00	0,00
Gouvy	5.008	0,82%	0,84%	17.695	442.375,00	0,00
Houffalize	5.040	0,83%	0,85%	17.809	445.225,00	0,00
Sainte-Ode	2.411	0,40%	0,41%	8.519	212.975,00	225,00
Vaux-sur-Sûre	5.236	0,86%	0,84%	18.502	462.550,00	0,00
Vielsalm	7.463	1,22%	1,30%	26.371	659.275,00	19.500,00
Arrondissement de Marche-en-Famenne	55.147	9,05%	9,39%	194.864	4.871.600,00	73.700,00
Durbuy	11.170	1,83%	1,88%	39.470	986.750,00	0,00
Erezée	3.072	0,50%	0,52%	10.855	271.375,00	3.125,00
Hotton	5.447	0,89%	0,89%	19.247	481.175,00	0,00
La Roche-en-Ardenne	4.249	0,70%	0,77%	15.014	375.350,00	26.775,00
Manhay	3.310	0,54%	0,56%	11.696	292.400,00	2.175,00
Marche-en-Famenne	17.397	2,85%	3,02%	61.473	1.536.825,00	41.625,00
Nassogne	5.303	0,87%	0,89%	18.738	468.450,00	0,00
Rendeux	2.499	0,41%	0,40%	8.830	220.750,00	0,00
Tenneville	2.700	0,44%	0,45%	9.541	238.525,00	0,00
Arrondissement de Neufchâteau	60.740	9,96%	10,28%	214.628	5.365.700,00	320.462,10
Bertrix	8.492	1,39%	1,44%	30.007	750.175,00	8.446,51
Bouillon	5.422	0,89%	0,97%	19.159	478.975,00	86.274,84
Daverdisse	1.404	0,23%	0,24%	4.961	124.025,00	2.850,00
Herbeumont	1.555	0,26%	0,27%	5.495	137.375,00	4.675,00
Léglise	4.790	0,79%	0,74%	16.926	423.150,00	0,00
Libin	4.910	0,81%	0,82%	17.350	433.750,00	6.107,40
Libramont-Chevigny	10.573	1,73%	1,76%	37.360	934.000,00	0,00
Neufchâteau	7.262	1,19%	1,18%	25.660	641.500,00	0,00
Paliseul	5.215	0,86%	0,89%	18.427	460.675,00	102.236,04
Saint-Hubert	5.645	0,93%	1,01%	19.947	498.675,00	99.047,31
Tellin	2.477	0,41%	0,42%	8.753	218.825,00	1.850,00
Wellin	2.995	0,49%	0,52%	10.583	264.575,00	8.975,00
Arrondissement de Virton	52.667	8,64%	8,99%	186.101	4.652.525,00	620.734,57
Chiny	5.164	0,85%	0,89%	18.247	456.175,00	143.845,84
Etalle	5.685	0,93%	0,95%	20.088	502.200,00	0,00
Florenville	5.505	0,90%	0,96%	19.452	486.300,00	30.984,05
Habay	8.258	1,35%	1,40%	29.180	729.500,00	39.507,53
Meix-devant-Virton	2.725	0,45%	0,47%	9.629	240.725,00	6.700,00
Musson	4.430	0,73%	0,75%	15.654	391.350,00	85.785,38
Rouvroy	2.071	0,34%	0,35%	7.318	182.950,00	18.911,40
Saint-Léger	3.364	0,55%	0,57%	11.887	297.175,00	46.995,26
Tintigny	3.970	0,65%	0,66%	14.028	350.700,00	0,00
Virton	11.495	1,89%	1,98%	40.618	1.015.450,00	248.005,12
Total Communes Province Luxembourg	273.380	44,84%	46,16%	965.998	24.149.950,00	2.061.519,58
Total Province Luxembourg			53,00%	1.141.819	28.545.475,00	0,00
Total Luxembourg			99,16%	2.107.817	52.695.425,00	2.061.519,58
Province de Namur	479.776	0,08%		1.633	40.825,00	25.300,19
Arrondissement de Dinant	107.579	2,09%	0,84%	44.924	1.123.100,00	1.483,12
Somme-Leuze	5.025	0,82%	0,84%	17.756	443.900,00	0,00
Vresse-sur-Semois	2.740	0,02%		476	11.900,00	1.483,12
Rochefort	12.482	1,24%		26.692	667.300,00	0,00
Houyet	4.645					
Total Communes Province de Namur	20.247	2,09%	0,84%	44.924	1.123.100,00	1.483,12
Total Province Namur			0,00%	1.633	40.825,00	25.300,19
Total Namur			0,84%	46.557	1.163.925,00	26.783,31
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>278.405</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.154.374</b>	<b>53.859.350,00</b>	<b>2.088.302,89</b>

## 2.3 L'ORGANIGRAMME DES ORGANES



### 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 ordinaire et extraordinaire le 26 juin 2018 et en Assemblée générale ordinaire le 27 novembre 2018.

<sup>1</sup> DG, DGAM, DGA-Pôle EH, DGA-Pôle Op., DSI, DAF, DQS

## LE COLLÈGE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

---

L'Assemblée générale ordinaire du 25 juin 2016 a désigné à la fonction de réviseur pour une durée de trois ans (exercices sociaux 2016, 2017 et 2018) la société ERNST YOUNG, Réviseurs d'entreprises, SC-CRL, Boulevard d'Avroy, 38 à B-4000 Liège.

En application de l'article 63, § 1er, l'organe de contrôle régional n'a pas encore communiqué à Vivalia le nom de son représentant.

## LES ORGANES DE GESTION

---

Les organes de gestion ont fait l'objet de remaniements en suite aux décrets du 29 mars 2018 sur la nouvelle gouvernance.

L'assemblée générale et le Conseil d'administration du 26 juin 2018 ont procédé partiellement à ces remaniements : le Conseil d'administration est passé de 30 membres à 20 membres. Les Comités de rémunération et d'audit n'ont pas été mis en place. N'ont pas non plus été mis en place un organe restreint de gestion et les comités de secteur.

### 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.

Un observateur est présent avec voix consultative.

*Le Conseil d'administration est composé comme suit le 31 décembre 2018 :*

#### **Président**

Jean-Marie CARRIER

#### **Vice-présidents**

Roland DEOM (Vice-président)

#### **Observateur**

PETRE Brigitte

#### **Administrateurs**

Coralie BONNET / Philippe BONTEMPS / Denis COLLARD / Elie DEBLIRE / Stephan DEMUL / Timothé DENIS / Nathalie HEYARD / François KINARD / Michel JACQUET / Jean-Marie MEYER / Kamal MITRI / Christoph MOUZON / Pierre PIRARD / Carmen RAMLOT / Michel STAES / Claudy THOMASSINT / Annick VAN DEN ENDE / Vincent WAUTHOZ

#### **Représentent les associés communaux**

MM. Philippe BONTEMPS, CARRIER Jean Marie, DEBLIRE Elie, Stephan DEMUL, Timothé DENIS, Roland DEOM, Kamal MITRI, Christoph MOUZON, Pierre PIRARD, Carmen RAMLOT, Michel STAES, Annick VAN DEN ENDE et Vincent WAUTHOZ

#### **Représentent les associés provinciaux**

MM. Coralie BONNET, Denis COLLARD, Nathalie HEYARD, François KINARD, Michel JACQUET et Jean-Marie MEYER

*Le Conseil d'administration s'est réuni les 23/01 – 20/03 – 22/05 – 19/06 – 26/06 – 24/07 – 09/08 – 21/08 – 11/09 – 23/10 et 04/12.*

## Le Comité de gestion

Le Comité de gestion est une émanation du Conseil d'administration. Il assure la gestion courante de l'association et en fait rapport à chaque réunion du Conseil d'administration. En cas d'urgence dûment motivée, le Comité de gestion peut prendre toute décision nécessaire à la préservation des intérêts de l'association, même si celle-ci excède les limites de la gestion courante qui lui a été déléguée. Cette décision est confirmée par le Conseil d'administration à sa plus prochaine réunion.

Il est composé de onze membres, dont six membres désignés sous le quota provincial et cinq sous le quota communal. En font partie de droit, le président du Conseil d'administration et le ou les vice-présidents.

*Le Comité de gestion était composé comme suit jusqu'au 26 juin 2018 :*

### **Président**

Jean-Marie CARRIER

### **Vice-présidents**

Roland DEOM (1er Vice-président)

Philippe HANIN (2ème Vice-président)

Vincent WAUTHOZ (3ème Vice-président)

Yves PLANCHARD (4ème Vice-président)

Pierre PIRARD (5ème Vice-président)

### **Administrateurs**

Denis COLLARD / Elie DEBLIRE / Nathalie HEYARD /  
Michel JACQUET / Jean-Marie MEYER

Le Comité de gestion s'est réuni les 30/01 – 20/02 –  
20/03 – 10/04 – 15/05 et 12/06.



## 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. Il fixe les rémunérations et tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non, lié directement ou indirectement aux fonctions de direction.

*Le Comité de rémunération était composé comme suit jusqu'au 26 juin 2018 :*

### **Président**

Jean-Marie CARRIER

### **Vice-président**

Roland DEOM (1er Vice-président)

### **Administrateurs**

Michel JACQUET / Jean-Marie MEYER / Jocelyne OLIVIER

*Le Comité de rémunération s'est réuni le 15/05/2018.*

## LE BUREAU DE COORDINATION

---

Le Bureau de coordination est composé du Président, du Vice-président et du Comité de direction, ou à défaut du Directeur général.

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.

### **Président**

Jean-Marie CARRIER

### **Vice-président**

Roland DEOM (1er Vice-président)

*Le Bureau de coordination s'est réuni les 09/01 - 20/02 - 06/03 - 10/04 - 17/04 - 23/04 - 08/05 - 31/05 - 07/06 - 10/07 - 09/08 - 20/09 - 09/10 - 22/11 et 20/12.*



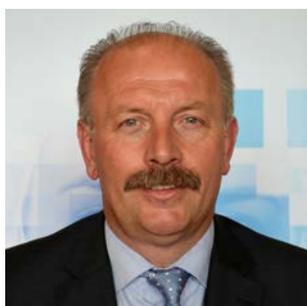
Jusqu'au 26 juin 2018, le Bureau de coordination était composé du Président, du ou des Vice-président(s) (Roland DEOM, Philippe HANIN, Vincent WAUTHOZ, Yves PLANCHARD et Pierre PIRARD) et du Comité de direction, ou à défaut du Directeur général.

## LE BUREAU

---



**Monsieur Jean-Marie CARRIER**  
*Président du Conseil d'administration*



**Monsieur Roland DEOM**  
*Vice-Président*

### **Le Bureau est composé du Président et du Vice-président.**

Le Bureau se réunit aussi souvent que nécessaire et a pour mission de se concerter sur toute matière qu'il jugerait utile.

Le Bureau est libre d'alimenter de ses réflexions tout organe approprié pour en débattre.

Jusqu'au 26 juin 2018, le Bureau était composé du Président et du ou des Vice-président(s) (Roland DEOM, Philippe HANIN, Vincent WAUTHOZ, Yves PLANCHARD et Pierre PIRARD).

## LE COMITÉ D'AUDIT

---

Le Comité d'audit était composé jusqu'au 26 juin 2018 du Président, du ou des Vice-président(s).

Le Comité d'audit a pour mission d'améliorer l'opérationnalité du contrôle interne, d'assurer un suivi des missions d'audit et de formuler les recommandations à implanter.

Le Comité d'audit s'est réuni le 07/06/2018

## LES COMITÉS DE SECTEUR

---

Les Comités de secteur ne sont pas des organes de gestion. Ils disposent d'un droit d'initiative pour proposer au Conseil d'administration de l'association, et le cas échéant au Bureau de coordination, toutes mesures relatives au fonctionnement du secteur et à la promotion de leurs activités.

Ils rendent des avis au Conseil d'administration chaque fois que nécessaire et au minimum sur l'approbation de l'inventaire, des comptes annuels, du rapport de gestion et du plan stratégique pour ce qui concerne l'activité de leur secteur.

*Les Comités de secteur étaient composés comme suit jusqu'au 26 juin 2018 :*

### Comité secteur AMU

<b>Président</b>	<b>Vice-Présidents</b>	<b>Membres</b>
Thérèse MAHY	Alain CLAUDOT	Philippe BONTEMPS
	Martine NOTET	Marie DESSE
		Philippe HANIN
		Vincent WAUTHOZ

*Le Comité de secteur AMU s'est réuni les 24/01 et 14/05.*

### Comité secteur Extra-Hospitalier

<b>Président</b>	<b>Vice-Présidents</b>	<b>Membres</b>
Annick VAN DEN ENDE	Denis COLLARD	Jean-Paul DONDELINGER
	Christine COURARD	Anne LAFFUT
		Thérèse MAHY
		André TASSIGNY

*Le Comité de secteur Extra-Hospitalier s'est réuni les 01/03 – 22/05 et 19/06.*

### Comité secteur PCPA

<b>Président</b>	<b>Vice-Présidents</b>	<b>Membres</b>
Claudy THOMASSINT	Jacques PIERRE	Marie-Anne BENNE
	Marie-Claude WEBER	Cédric LERUSSE
		Patricia LUTGEN
		Patrick NOTET

*Le Comité de secteur PCPA s'est réuni les 21/02 et 14/05.*

## LA CONCERTATION AVEC LES CORPS MÉDICAUX

---

Dans le cadre des activités liées à son core business hospitalier, de loin l'activité principale de VIVALIA, l'association des médecins hospitaliers à la prise de décisions se fait conformément au Titre IX de la Loi Coordinée 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 126 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 de l'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.

Les Comités permanents de concertation se réunissent à raison d'une réunion par trimestre.

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. Le COSTRAT a pour objectif de dégager un consensus global sur les points à traiter dans les Comités permanents de concertation.

*Le COSTRAT s'est réuni les 26/03 – 14/05 et 05/07/2018.*



## 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 applicables à l'ensemble

des agents de VIVALIA, mais également des réunions de Comités de Concertation locale Sud/Nord/Centre, en fonction de la localisation des institutions de VIVALIA.

Ces réunions sont au nombre de quatre pour les matières transversales et de trois pour chaque zone territoriale.

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 ; idem pour le nombre de réunions.

## LA DIRECTION GÉNÉRALE

---



**Monsieur Yves BERNARD**  
*Directeur général de VIVALIA*

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 2018, la gestion journalière était assurée par M. Yves BERNARD, Directeur général depuis le 1er mars 2012.

## LA FONCTION DE CONTRÔLE INTERNE

---



**Monsieur Alain ANDRE**  
*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 ;
- développer 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;
- établir des rapports et des recommandations et en assurer le suivi ;
- toute autre mission confiée par le Conseil d'administration.

Sous la supervision des membres politiques du Bureau de coordination, le contrôle interne dépend du Conseil d'administration et fonctionnellement du Président du Conseil d'administration.

M. Alain ANDRE exerce la fonction de contrôle interne au sein de Vivalia depuis le 2 septembre 2009.

## LE SECRÉTAIRE DES ORGANES DE GESTION ET DES COMITÉS DE SECTEUR

Sous la responsabilité de la Présidence du Conseil d'administration, le Secrétaire du Conseil organise le bon fonctionnement ainsi que l'encadrement juridique des différents organes de l'Association intercommunale ainsi que des Comités de secteurs.



**Monsieur Dominique BODEUX**  
*Secrétaire du Conseil d'administration*



**Monsieur Gaëtan SALPETEUR**  
*Adjoint au Secrétaire du Conseil d'administration*

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. Il assume les missions de représentation externe des différents organes et comités.

Le Secrétaire 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 assure la fonction de Secrétaire du Conseil d'administration. M. Gaëtan SALPETEUR est adjoint au Secrétaire du Conseil d'administration.

## 2.4 L'ORGANIGRAMME DU MANAGEMENT

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 autre 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 le Comité de gestion 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
- Directeur administratif et financier
- Directeur des Soins infirmiers
- Directeur Qualité & Stratégie

Dans le cadre de leur fonction respective, le Directeur général de Vivalia et le Directeur général aux Affaires médicales exercent conjointement la direction générale hospitalière au sens de la loi coordonnée sur les hôpitaux et autres établissements de soins du 10 juillet 2008.

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).

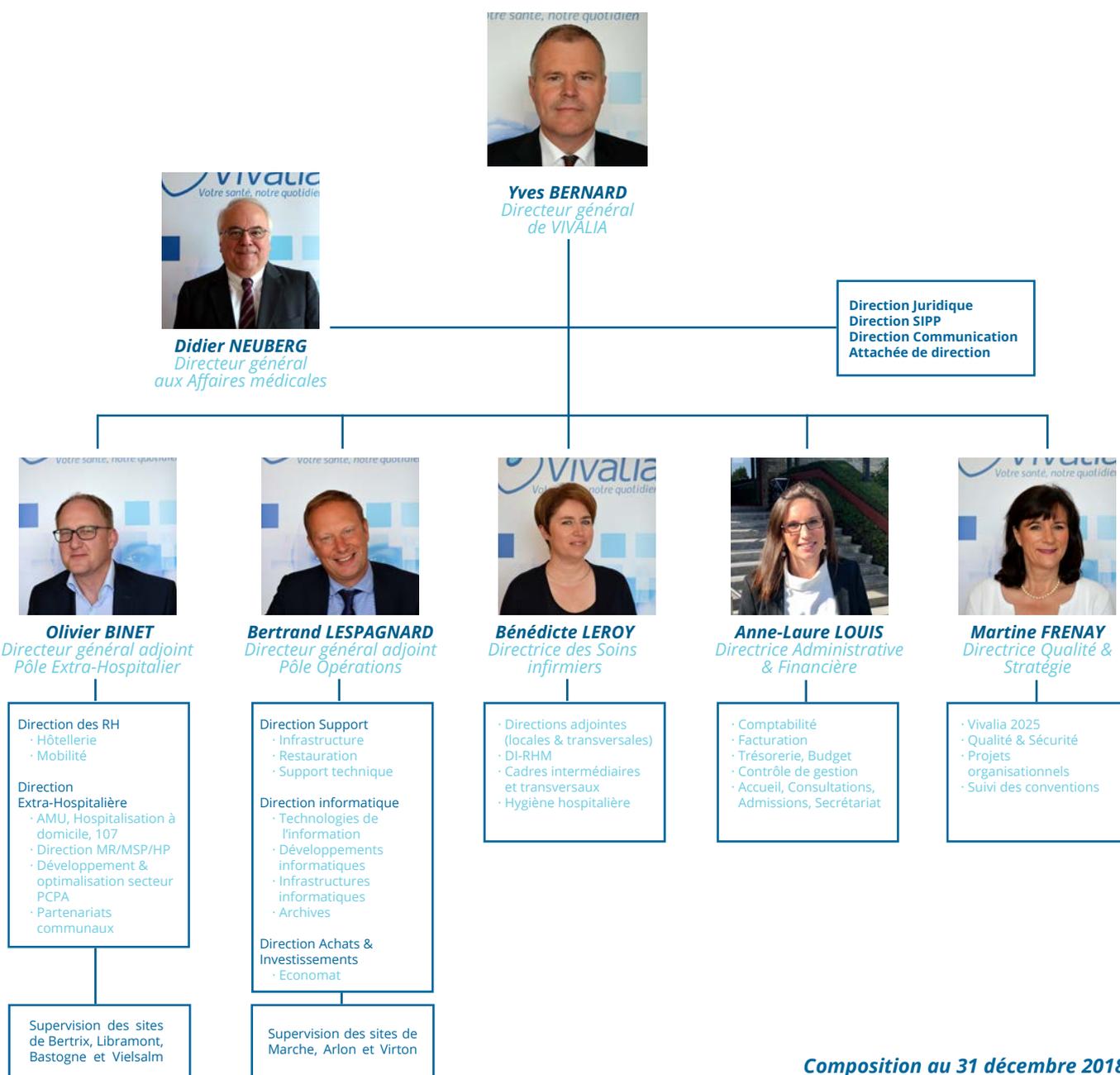
Le Comité du Secteur Extra-Hospitalier est co-présidé par le Directeur général de Vivalia et par le Directeur général adjoint en charge du pôle Extra-Hospitalier.

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

**Il 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

Cet organigramme est d'application depuis janvier 2016.



Composition au 31 décembre 2018



*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 avec les besoins actuels et futurs de la population.*

## 3.1 PLAN STRATÉGIQUE 2017-2019

Les projets identifiés dans ce plan stratégique sont de différentes natures mais ont tous pour objectif de poursuivre plusieurs axes essentiels à l'évolution de Vivalia notamment durant la période transitoire entre aujourd'hui et la concrétisation du **projet Vivalia 2025** :

- Le management de la qualité et sécurité et plus précisément l'analyse et l'amélioration des processus.
- La mise en adéquation efficiente des ressources tant matérielles qu'humaines pour l'atteinte des objectifs de soins à la population au regard des objectifs nationaux de la politique des soins de santé.
- La professionnalisation des départements par harmonisation des procédures de manière transversale permettant de délivrer des soins ou services aux patients de manière uniformisée et plus adéquate.
- La sécurité, le bien-être au travail et la valorisation de l'ensemble des acteurs.
- La communication interne et externe.
- Les soins à l'extérieur - Synergie et collaboration avec les acteurs et structures externes trajectes de soins intra et extra muros.

La particularité de ces objectifs ainsi définis est qu'ils impliquent l'ensemble des départements. Ces objectifs stratégiques à poursuivre engendreront une dynamique à laquelle l'ensemble des services participeront et seront en cohérence avec la réalité du terrain.

D'une manière générale, Vivalia articulera sa politique de gestion autour de différentes missions qui visent à mettre un outil de travail adéquat à la disposition de tous, à accomplir le travail inhérent aux métiers de soigner avec rigueur et humanité, ainsi qu'à se tenir au service et à l'écoute de tout interlocuteur, interne ou externe en relation avec l'hôpital et le secteur extra-hospitalier.



## 3.2 VIVALIA 2025

Bien que l'objectif de ce document consiste à dresser le bilan de l'activité de Vivalia sur la seule année 2018, nous tenons à souligner et rappeler que le projet Vivalia 2025 a, depuis lors, franchi une étape capitale en obtenant les assurances de son financement.

En avril 2019, le Gouvernement wallon a en effet décidé d'octroyer à Vivalia une enveloppe de 305 millions d'euros HTVA, permettant ainsi de financer, entre autres, la construction du futur Centre Hospitalier Régional Centre-Sud à Habay/Houdemont.

Toutes les actions entreprises en 2018 l'ont été dans la perspective d'obtenir ce feu vert sur le financement, condition sine qua non pour assurer la viabilité du projet.

Il nous semble donc utile de contextualiser, en préambule, les actions explicitées dans les lignes et les pages qui suivent, de souligner leur finalité et l'issue positive qu'elles ont engendrée.



## LE CONTEXTE

La réorganisation des soins de santé au sein de la province de Luxembourg et du sud-namurois, telle qu'elle a été décidée par le Conseil d'administration de Vivalia le 16 juillet 2015, s'articule autour du concept de bi-site hospitalier aigu « Centre-Sud et Marche ». Celui-ci intègre :

- la création d'un Centre Hospitalier Régional en Province de Luxembourg (Centre-Sud), situé entre les hôpitaux actuels de Bastogne, Libramont et Arlon et dont l'implantation, décidée par le Conseil d'administration du 16 mai 2016, se situera sur le site d'Houdemont, commune d'Habay ;
- le maintien de l'offre de soins actuelle sur l'hôpital de Marche dans le cadre d'une collaboration rapprochée et étendue entre ces 2 structures, collaboration considérée comme facteur-clé de la réussite du projet d'optimisation de l'offre de soins au sein de la province de Luxembourg.

La décision du CA de juillet 2015 a par la suite été entérinée dans le cadre des « accords de Noël », eux-mêmes ratifiés par le Conseil d'administration en date du 19 janvier 2016 puis par les Conseils médicaux en février de la même année.



## **LE CENTRE HOSPITALIER RÉGIONAL - CENTRE-SUD (CHR-CS) À HABAY/HOUEMONT**

---

Unique, innovant, porteur d'une vision stratégique, ce projet doit permettre de garantir aux patients des soins de qualité optimale et de fédérer les acteurs de soins de santé de la province.

Le CHR-CS constituera la référence pour la province du Luxembourg, le sud-namurois et la zone ZOAST limitrophe. Cet hôpital sera un centre d'expertises médicales et soignantes de haut niveau et d'équipements de technologie la plus avancée, contribuant ainsi à l'optimisation de l'offre de soins de santé.

**Ce projet inclut en parallèle un certain nombre d'améliorations organisationnelles répondant aux grandes tendances de restructuration marquant aujourd'hui le secteur hospitalier tant en Belgique qu'en Europe et notamment :**

1. l'optimisation de l'offre de soins en lits aigus par adéquation de la nouvelle structure hospitalière en réponse à la politique des soins de santé actuelle et future, qui préconise la prise en charge du patient par le réseau extrahospitalier le plus rapidement possible ou à domicile ;
2. la réduction de la durée de séjour ;
3. l'anticipation de certaines évolutions à venir et notamment le développement de l'hospitalisation de jour et la prise en charge des personnes âgées ;
4. l'anticipation de l'évolution technologique des appareils médicaux et des moyens de communication pour la surveillance des patients ;
5. l'amélioration du confort des patients par la mise à disposition d'un nombre plus important de chambres individuelles ;
6. l'amélioration continue de la qualité et sécurité des soins par optimisation et augmentation de l'efficacité des processus et trajets de soins. Le développement d'une gestion globale des soins par organisation de ceux-ci en pôle d'expertise par spécialité (cardiologie, orthopédie, etc.) et le développement transversal de synergies multidisciplinaires ;
7. une politique de soins de proximité ; une offre de consultations, de première urgence sur l'ensemble du territoire et en étroite collaboration avec les soins de première ligne : poste de garde 24h/24, PIT, activités ambulatoires, etc. ;
8. la flexibilité et l'adaptabilité permanente de la structure aux nécessités d'organisation engendrées par la variation de la demande.

## DES AVANCÉES IMPORTANTES EN 2018, CONCERNANT LE CHR-CENTRE-SUD

### *Le dimensionnement du futur hôpital*

Le Conseil d'administration, pour répondre à la demande expresse du Conseil médical arlonais, a opté pour une capacité totale de 660 lits à l'horizon 2025 au Centre Hospitalier Régional. Ce qui correspond à une augmentation de 60 lits par rapport au nombre de 600 lits initialement prévu ou 2 unités d'hospitalisation supplémentaires de 30 lits, dont une sera financée par le corps médical.

Le dimensionnement du CHR-CS sera de 720 lits effectifs au total, parce qu'incluant la possibilité d'ouverture temporaire de 60 lits, nécessaire pour répondre à une augmentation notamment saisonnière des besoins en lits d'hospitalisation.



## Accessibilité au site de Houdemont - Construction d'infrastructures autoroutières spécifiques

La mobilité et l'accessibilité au site de Houdemont font l'objet d'une attention particulière à chaque étape du projet. Ces aspects ont été déterminants lors du choix du site d'implantation du nouvel hôpital.

Celui-ci étant situé en bordure immédiate de l'E411, il est donc nécessaire de prévoir et d'aménager des infrastructures autoroutières spécifiques permettant un accès direct et rapide.

Les directions de Vivalia, l'équipe projet et les bureaux d'architecture ont rencontré à plusieurs reprises la Direction Générale des routes de la Province de Luxembourg (SPW- DG01) afin d'étudier la faisabilité d'un pont, de bretelles et ronds-points mais également de déjà définir les itinéraires secondaires de circulation des services de secours

et ambulances, notamment en cas de fermeture de l'autoroute (dans les deux sens).

Au niveau ferroviaire/SNCB, Infrabel a été également rencontré dans le cadre de cet aspect mobilité avec la mise en place d'une navette électrique reliant le futur CHR à la gare de Marbehan et des lignes de bus TEC supplémentaires.

Le projet de ces infrastructures a également fait l'objet d'un dépôt de dossier pour son inscription au plan quinquennal des infrastructures de la Région Wallonne et dont le financement a été accordé, par le Gouvernement wallon, an date du 11 avril 2019.

Une équipe projet, des rencontres médicales, les terrains acquis, Vivalia 2025 a vécu de grandes avancées en 2018

## DÉSIGNATION D'UN AUTEUR DE PROJET - BUREAU D'ARCHITECTES ET DE TECHNIQUES SPÉCIALES

Le marché d'architecture ayant été attribué par le CA de Vivalia en janvier 2018, c'est une association momentanée de 7 bureaux et sociétés qui est chargé d'imaginer, dessiner et concevoir le futur Centre Hospitalier Régional-Centre-Sud.

Cette équipe est composée de sociétés renommées, dont plusieurs proviennent de la province de Luxembourg et présentent de solides références dans le secteur hospitalier : Bureau Architecture Engineering Verhaegen (BAEV), A.3, AlineaTer, Bureau d'études Greisch, BNS, M&R Engineering, BGS, APSIS Sante, COSEP.

Cette association momentanée dispose de l'expertise spécifique nécessaire pour concevoir le futur CHR-CS, suivant deux étapes essentielles et successives : la programmation conceptuelle et l'exécution des travaux.

Ces deux phases seront menées en collaboration avec l'équipe projet et les médecins de Vivalia.

L'équipe projet Vivalia 2025 est multidisciplinaire, composée de la gestionnaire de projet, du gestionnaire du projet médical, de la Direction des soins infirmiers et de la Direction Infrastructures.

Sa mission consiste à atteindre les objectifs stratégiques qui lui sont confiés par le Directeur

général et le Directeur général aux Affaires médicales.

Un des premiers objectifs à atteindre est la conceptualisation de l'hôpital dans son aspect organisationnel et fonctionnel, notamment au travers des phases de programmation.



## LA PROGRAMMATION GÉNÉRALE - PREMIÈRE PHASE DU PROJET

---

En juin 2018 débutait le deuxième cycle des rencontres médicales - le premier cycle ayant eu lieu en 2017 - réunissant les médecins, les infirmières, les acteurs des autres départements et les auteurs/architectes, encadrés par l'équipe projet.

L'objectif de ces 40 rencontres de programmation organisées par discipline et par filière de prise en charge était de déterminer les besoins médicaux et les futures synergies que les modalités de travail interdisciplinaires pour constituer une structure organisationnelle efficiente.

Les intervenants ont échangé

leurs réflexions et visions notamment sur la situation actuelle de leurs services, leur vision quant à leur fonctionnement et collaboration durant la période intermédiaire et enfin sur la perspective de réorganisation des soins au sein de Vivalia entre l'Hôpital Vivalia de Marche et le futur CHR-CS.

En juillet 2018, la programmation s'est orientée essentiellement sur les perspectives de fonctionnement des services et pôles logistiques durant deux journées complètes. L'objectif était de définir les nouveaux modes de distribution et de service à mettre en place en ad-

aptation aux modes de prises en charge des patients par les métiers médicaux et infirmiers de demain.

Le Directeur général aux affaires médicales et le gestionnaire du projet médical ont également rencontré les cercles de médecine générale, le responsable de la zone de secours unifiée ainsi que le collège inter mutuelliste.

Un rapport complet reprenant les hypothèses dégagées de ces rencontres a été présenté au comité de pilotage le 4 septembre 2018.

## LA PROGRAMMATION FONCTIONNELLE ET SPATIALE - DEUXIÈME PHASE DU PROJET

---

Des groupes de travail par services et thèmes organisationnels ont à nouveau été consultés en octobre et novembre 2018 afin de définir la deuxième phase de programmation fonctionnelle et spatiale du nouvel hôpital.

Cette phase permet notamment de schématiser l'ensemble des fonctionnalités et locaux nécessaires à l'activité hospitalière dans son ensemble tout autant que les flux de communication entre services et spécialités.

L'ensemble de la programmation a donc nécessité plus de 100 rencontres.

Elles ont permis aux acteurs concernés de s'exprimer sur le futur de chaque discipline et de rendre compte du degré d'investissement et de motivation de chacun des groupes pour ce nouveau projet.





## INSCRIPTION DU PROJET AU PLAN À LA CONSTRUCTION DE LA RÉGION WALLONNE

Le 22 août 2018, après validation par le Conseil d'administration, Vivalia déposait un dossier de près de 5.000 pages (annexes comprises) en réponse à l'appel à projets lancé par le Gouvernement wallon dans le cadre de son plan quinquennal d'investissements dans les infrastructures hospitalières, pour lequel il avait dégagé un budget total de 1,2 milliards d'euros.

Le dossier déposé par Vivalia détaille la construction du nouveau CHR-CS mais également, pour chacun des sites, un plan financier et l'ensemble des projets de reconditionnement de services per-

mettant de maintenir l'activité hospitalière durant la période intermédiaire d'ici 2025.

Ce dépôt de dossier constitue une étape capitale pour Vivalia 2025 et son financement sachant que la construction du CHR-CS à Houdemont représente un investissement global estimé à 355 millions TVAC, financés pour deux tiers par la Région wallonne, le tiers restant étant à charge de VIVALIA sur fonds propres et via un fonds d'investissement alimenté par les associés (communes et provinces) et les médecins pour un montant total de 99 millions d'euros, soit un montant de 120,4 millions d'euros indexés.

## ACQUISITION DES TERRAINS DE LA COMMUNE D'HABAY SUR LE SITE DU FUTUR CHR-CS

---



Le 25 mai 2018, le Président du Conseil d'administration de Vivalia, Jean-Marie CARRIER, et la bourgmestre d'Habay, Isabelle PONCELET, signaient l'acte de vente concrétisant l'acquisition des 15 hectares communaux du futur site d'implantation du Centre Hospitalier Régional Centre-Sud (CHR-CS) à Habay/Houdemont.

L'acquisition des 35 hectares restants, appartenant cette fois à des propriétaires privés, sera entamée par négociation entre les parties et le Notaire de Vivalia, une fois obtenu l'accord d'investissement du Gouvernement wallon pour le nouveau CHR-CS.

## LE PLAN DIRECTEUR DE L'HÔPITAL DE MARCHÉ

---

Vivalia 2025 est donc un projet visant à structurer l'offre hospitalière sur base d'un bi-site : CHR-Centre-Sud et Marche, hôpital de référence au nord de la province.

Les décisions du CA du 16 juillet 2015, outre l'adoption du projet Vivalia 2025, valident :

- une cohérence de collaboration en mode association entre les deux hôpitaux sur base d'un modèle d'organisation médicale unique ;
- la poursuite du projet de développement de l'hôpital de Marche en réalisant sans délais, les investissements y prévus ;
- à la demande du Conseil médical et des chefs de service, la création d'un groupe de réflexion stratégique visant à définir les axes de développement de l'activité médicale de Marche, dans le cadre d'un partenariat Gestionnaire/Médecins dont les objectifs sont :

1. *définir la capacité d'extension de l'activité médicale dans l'ensemble des disciplines/services au vu de délai d'attente actuel et du recrutement de nouveaux spécialistes ;*
2. *définir les besoins en capacité opératoire supplémentaire compte tenu de la capacité d'extension de l'activité envisagée ;*
3. *sur base de ces éléments, déterminer les besoins architecturaux, en personnel et organisationnels en vue d'établir un plan financier permettant de mettre en évidence l'impact net pour les Médecins et le Gestionnaire et permettant de répondre à la question de la faisabilité financière. Cette dernière est la condition de la réalisation d'un tel projet en garantissant la neutralité financière pour le Gestionnaire et l'attractivité pour les médecins ;*
4. *ce projet nécessite donc un partenariat Gestionnaire /Médecins avec engagement ferme des deux partenaires, à respecter les objectifs fixés et de mettre les moyens à disposition. Un dossier de subvention a été introduit et accepté à la Région wallonne sur base d'un véritable Plan directeur de redéploiement de l'activité médicale.*

## LE B6 À MARCHE

Le 9 février 2018, les travaux de construction de la nouvelle aile B6 débutaient officiellement à l'hôpital de Marche, concrétisant ainsi l'un des 7 axes du Plan directeur inscrivant pleinement le site marchois dans le projet Vivalia 2025.

Le B6, ce sont 5.000 m<sup>2</sup> de superficie supplémentaire répartis sur 5 niveaux avec un plateau de consultations centralisées, de nouvelles unités de soins ainsi qu'un nouveau plateau technique/logistique. Trois ans de chantier seront nécessaires pour répondre pleinement aux besoins liés

à la croissance de l'activité médicale sur le site de l'hôpital de Marche.

Cet investissement, qui s'inscrit dans le cadre de l'association avec le Centre Hospitalier Régional Centre-Sud, permettra d'assurer la viabilité de l'hôpital marchois, de renforcer son attractivité vis-à-vis du corps médical, du personnel soignant mais surtout de la patientèle et des médecins généralistes.

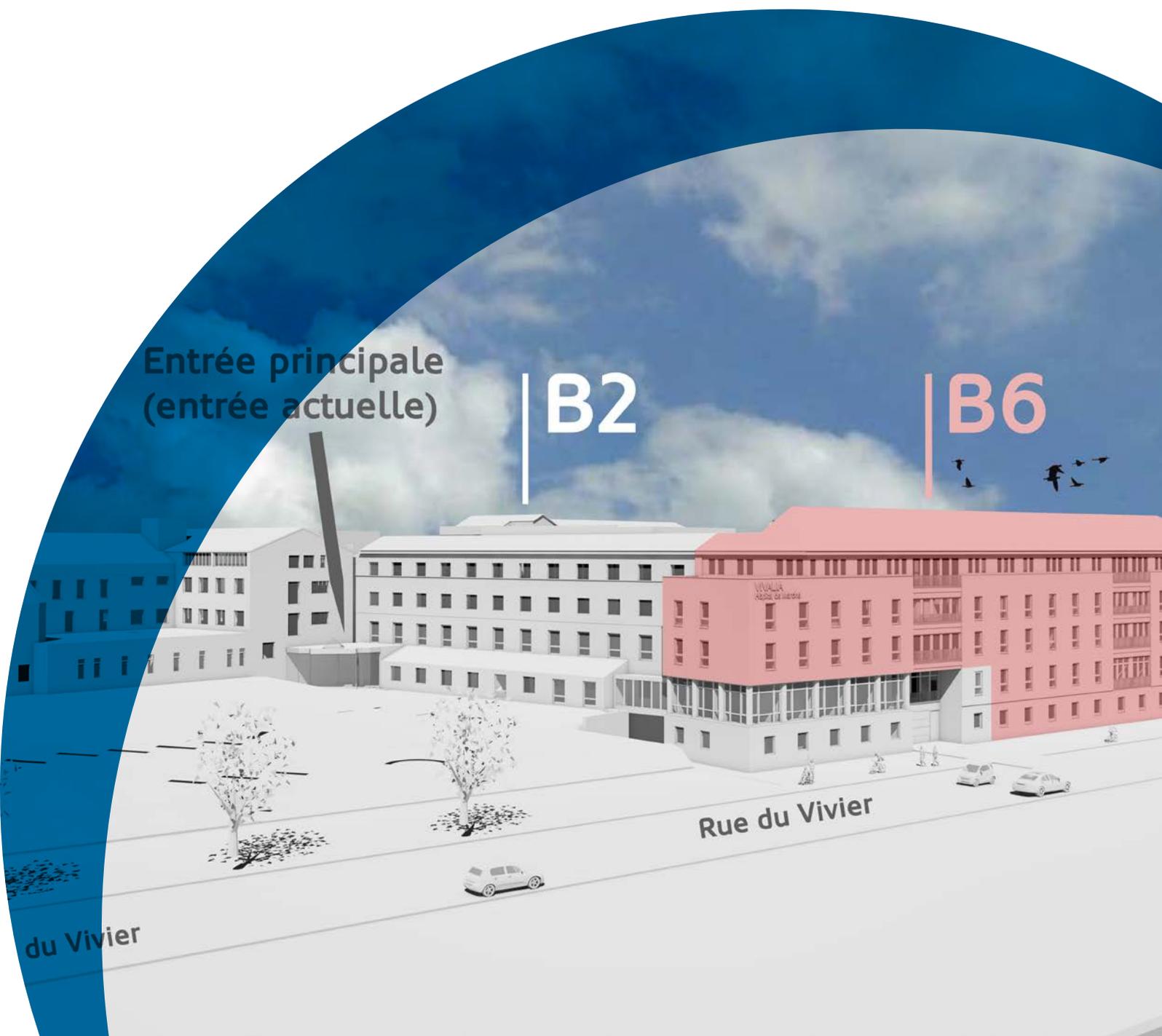
Entrée principale  
(entrée actuelle)

B2

B6

Rue du Vivier

du Vivier





*L'année 2018 a été marquée par le développement et l'aboutissement du travail conséquent qui est effectué par les équipes de VIVALIA, dans nos différents secteurs d'activités.*

*Ce travail quotidien s'articule autour cinq axes majeurs qui définissent les fondamentaux de notre fonctionnement et de notre stratégie de développement.*

## **LE BILAN D'ACTIVITÉS QUI VOUS EST PROPOSÉ DANS LES PAGES SUIVANTES SUIT CETTE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT SELON CES 5 AXES, À SAVOIR :**

- la démarche « Qualité et Sécurité » qui constitue un véritable fil conducteur pour l'action au quotidien dans l'ensemble des établissements de l'Intercommunale ;
- les grands projets transversaux entrepris au sein de Vivalia ;
- les principaux projets d'infrastructures qui permettent à Vivalia de se développer et de se moderniser ;
- les activités au sein des trois secteurs de l'Intercommunale : l'Aide Médicale Urgente, la Prise en Charge de la Personne Âgée et l'Extra-Hospitalier ;
- le travail et le bien-être.





## AXE 1 DÉMARCHE « QUALITÉ & SÉCURITÉ »

*« Qualité et sécurité » sont les mots-clés au cœur de notre action et qui en définissent les contours. Cette démarche s'appuie sur des valeurs essentielles qui donnent du sens à notre engagement : l'expertise, le professionnalisme, le sens humain, l'interdisciplinarité, le respect et l'éthique.*

*Celles-ci se traduisent à tous les niveaux, notamment sur le plan de la philosophie des soins dispensés au sein de nos hôpitaux et nos maisons de repos et de soins.*



# 1. LA QUALITÉ AU CŒUR DES PROJETS

## 1.1 LES OBJECTIFS QUALITÉ

L'ensemble des objectifs fixés dans le plan pluriannuel de qualité et sécurité des patients du SPF Santé Publique auquel Vivalia adhère ont été atteints et finalisés en 2018, permettant ainsi la mise en place de procédures harmonisées au service du patient et du personnel :

### • Save Surgery :

- une check-list uniformisée a été élaborée et est désormais utilisée pour chaque intervention au sein des 4 blocs opératoires des sites hospitaliers aigus ;

### • Médicaments à Haut Risque (MHR) :

- une liste commune de ces médicaments a été validée par les Collèges médico-pharmaceutiques, les Directeurs médicaux et les Directeurs infirmiers ;

- ces médicaments font l'objet d'une identification via des flyers spécifiques dans toutes les unités de soins ainsi qu'au sein des pharmacies ;

- des audits mensuels portant sur cette bonne pratique d'identification sont réalisés au sein des services et des pharmacies avec diffusion dans les services, afin d'apporter au personnel la reconnaissance de son investissement et de ses compétences ;

### • Identito-vigilance :

- le guide d'identitovigilance a été élaboré et validé en 2018 ;
- le port du bracelet d'identification a été instauré

pour tout patient dès son admission, afin de sécuriser son identification en lui assurant une identification unique et en fiabilisant son identité tout au long du parcours de soins.

Dans le cadre du programme pluriannuel de qualité et sécurité du SPF, des thèmes spécifiques aux hôpitaux psychiatriques sont développés.

A l'hôpital psychiatrique de Bertrix, sur le plan des soins médicamenteux, un état des lieux portant sur la prescription des médicaments psychotropes et somatiques a été réalisé via la création d'un groupe de travail interdisciplinaire. Les formulaires de prescription ont été revus et améliorés afin d'optimiser l'administration des traitements.

Par ailleurs, l'hôpital accueillant des patients sous mesure de protection et d'internement, une étude est en cours de réalisation via la création d'un groupe de travail interdisciplinaire axé sur le thème de la privation de liberté.

Les réflexions portent sur l'accès et l'obligation de soins, la gestion de la violence verbale et physique, les mesures d'apaisement et la collaboration avec les autorités judiciaires, afin de garantir la qualité des soins dans ce cadre particulier.

Enfin, il a été décidé de mettre en place une échelle d'identification du risque de violence au sein de chaque pavillon, afin de pouvoir intervenir de manière précoce dans toutes les situations à risque. Cet outil a pour objectif de garantir l'intégrité physique et psychique aux patients et aux équipes des différentes unités de soins.



## 1.2 NOUVELLE MODALITÉ D'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES SOINS AU SEIN DES HÔPITAUX GÉNÉRAUX

Depuis le 1er janvier 2018, le SPF propose une nouvelle politique ainsi qu'un nouveau mode de financement pour la qualité au sein des hôpitaux, l'objectif étant d'évaluer un certain nombre d'indicateurs associés à des incitants financiers progressifs.

Ce nouveau financement est conditionné à la participation des hôpitaux au programme « P4Q ». Une véritable dynamique d'audit des soins et de récolte de données hospitalières constitue la base de financement et devra être développée au sein de toutes les institutions de Vivalia.

Les enquêtes de satisfaction du patient et la notification des événements indésirables sont prises en compte dans le nouveau mode de financement hospitalier :

### • Enquête satisfaction du patient :

ces enquêtes sont généralisées sur tous les sites, tant pour les patients hospitalisés qu'ambulatoires, en consultation ou aux services des urgences. Les résultats transmis aux directions permettent désormais, après analyse, d'instaurer

les actions correctrices et d'amélioration des processus de prise en charge au bénéfice de tous ;

un outil statistique a été développé en 2018 en interne afin de récolter les commentaires des patients et de les transmettre aux différents départements hospitaliers en vue d'une amélioration continue de la prise en charge ;

### • Notification des événements indésirables :

la notification des événements indésirables permet à tout membre du personnel de rapporter des risques ou des dysfonctionnements observés. Les différentes situations relevées font l'objet d'une analyse structurelle et multidisciplinaire des causes et conséquences de l'(éventuel) incident. Cette analyse permet, par la suite, l'élaboration d'un plan d'actions pour l'amélioration des systèmes et processus. Le logiciel permettant ces enregistrements a été amélioré durant l'année 2018 afin de faciliter l'accès et l'encodage des données par le personnel.



## 1.3 L'ACCREDITATION

Dans l'optique d'une véritable implication dans l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins, la Direction Qualité et Stratégie prospective quant à l'adoption d'un référentiel adapté à Vivalia, ce en vue de lancer les démarches d'accréditation dans le courant de l'année 2019, et de travailler pour l'ensemble des sites de Vivalia. L'accréditation fait référence à une démarche professionnelle par laquelle un établissement de soins apporte la

preuve qu'il satisfait, dans son fonctionnement et ses pratiques, à un ensemble d'exigences formalisées et présentées sous forme d'un manuel ou référentiel préconisé par un organisme d'accréditation.

**Cette démarche s'inscrit dans le cadre du projet Vivalia 2025.**

## 1.4 LA GESTION DE PROJET

Suite à la constitution d'un bureau de gestion de projets (« P3MO »), centre d'expertise permettant la professionnalisation et la standardisation de la méthode de gestion de projets ainsi qu'un meilleur alignement stratégique et économique entre les projets institutionnels, une méthodologie est, depuis 2018, disponible pour l'ensemble des acteurs de Vivalia et partagée dans le cadre de groupes de formation pour l'ensemble des départements.

L'objectif est de développer et diffuser une ap-

proche commune de la gestion de projets au sein de Vivalia. Les missions de ce bureau de gestion de projets sont également de coordonner les projets institutionnels et stratégiques, en particulier le projet Vivalia 2025, ainsi que les projets transversaux (implémentation du logiciel DII-PMI, d'un logiciel RH de planification des horaires, etc.), en veillant au partage des compétences et à la mise en adéquation des ressources.

## 2. LA MÉDIATION HOSPITALIÈRE

Durant l'année 2018, 141 dossiers « droits du patient » ont été traités par la fonction de médiation hospitalière à l'échelle de Vivalia.

93 autres dossiers, portant sur une problématique ne relevant pas directement des droits du patient, ont également été traités par cette fonction en 2018 (transport, problème de facturation/paiement/délais/recouvrement, infrastructure, perte/bris de prothèse, etc.).

### **QUELS SONT LES DROITS DU PATIENT ?**

1. Bénéficier d'une prestation de soin de qualité et d'un soulagement de la douleur.
2. Choisir librement son praticien professionnel.
3. Être informé sur son état de santé.
4. Consentir librement à la prestation de soin avec information préalable, de même que le droit de savoir si le praticien est assuré et autorisé à exercer sa profession.
5. Pouvoir compter sur un dossier tenu à jour, pouvoir le consulter et en obtenir copie.
6. Être assuré de la protection de sa vie privée.

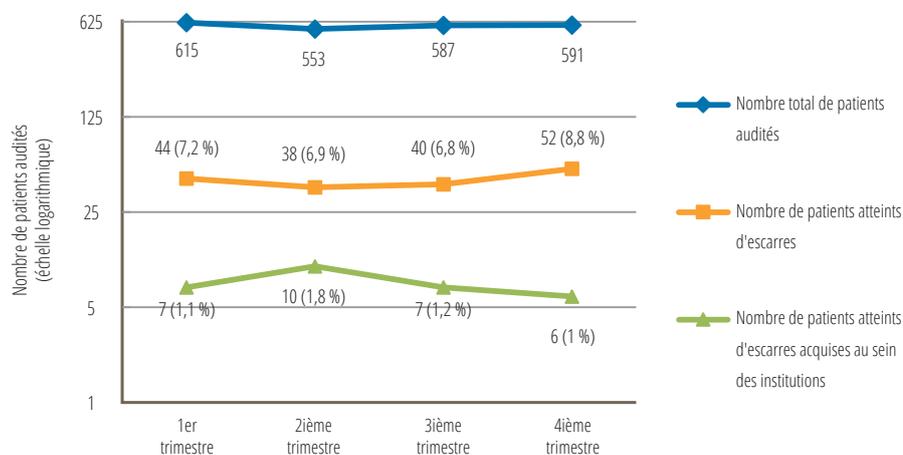
### 3. LA QUALITÉ DES SOINS INFIRMIERS ET DE LA NUTRITION

#### 3.1 LA PRÉVENTION DES ESCARRES

En 2018, un soin particulier a été accordé à la problématique des escarres au niveau des unités de soins. Sur base des audits réalisés trimestriellement dans 32 unités, impliquant 2.346 patients, on constate que la prévalence globale des escarres en 2018 est en légère baisse (7,4 % en 2018 contre 7,6 % en 2017), de même que la prévalence des escarres « acquises » au sein de nos institutions, qui est de 1,3 % (au lieu de 1,4 % en 2017). Ces prévalences faibles sont le fruit des investissements réalisés par Vivalia, notamment au niveau de l'achat de matériel spécifique.

La figure 1 ci-après détaille les principales tendances observées en la matière durant l'année 2018.

#### Mesures trimestrielles de prévalence des escarres au sein de Vivalia (2018)



#### 3.2 LA PRÉVENTION DE LA DÉNUTRITION

Une collaboration pluridisciplinaire est développée au sein du Département infirmier afin d'améliorer continuellement le processus de prévention de la dénutrition.

La mise en place des outils validés de détection de la dénutrition permet d'estimer celle-ci à 23,7 % pour l'année 2018, contre 22,8 % pour l'année 2017, pour l'ensemble des unités de soins concernées. Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer cette évolution : le caractère polypathologique des patients de plus en plus âgés ainsi qu'une proactivité grandissante des différents services dans la recherche de la dénutrition.

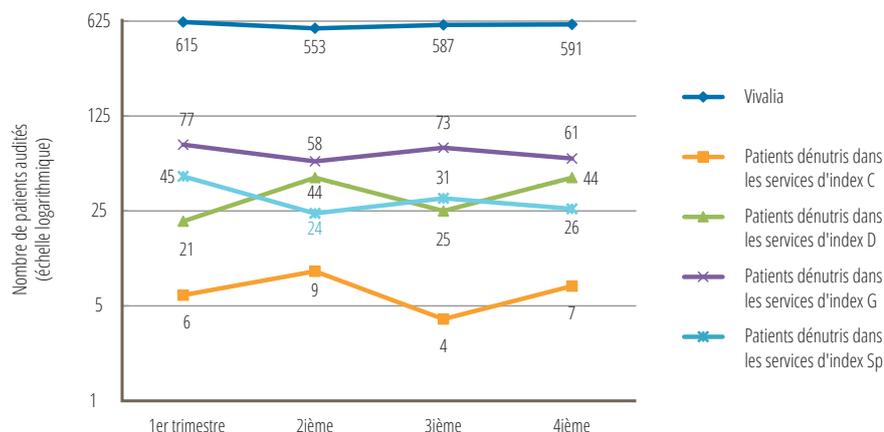
Les Départements infirmiers participent activement à cette approche pluridisciplinaire préconisée par les recommandations de bonnes pratiques de soins, tout en souscrivant aux recommandations

du Conseil Fédéral de la Qualité l'Activité Infirmière (CFQAI). Ils s'impliquent également dans les réunions des CLANS (Comités Liaison Alimentation Nutrition) organisées sur les quatre sites hospitaliers de Vivalia, en collaboration avec le Service diététique et le Pôle restauration.

Par ailleurs, afin d'assurer une traçabilité et une meilleure qualité des soins, une application informatique spécifique à la prise en charge nutritionnelle des patients hospitalisés ou en ambulatoire (Nutri'scope) a été développée par le Service diététique, en collaboration avec le Service informatique de Vivalia. Celle-ci a été implémentée fin 2018 et permet un suivi quantitatif et qualitatif des patients pris en charge par l'unité transversale de nutrition.

La figure 2 ci-après présente les mesures de prévalence de la dénutrition au sein de Vivalia pour chaque trimestre de l'année 2018.

### Mesures trimestrielles de prévalence de la dénutrition au sein de Vivalia (2018)



## 3.3 LA CONTENTION DU PATIENT ADULTE HOSPITALISÉ

La contention physique est peu présente au sein des hôpitaux de Vivalia ; les chiffres sont stables dans les 32 unités de soins étudiées (5,2 % sur un ensemble de 2.346 patients audités en 2018). Les recommandations EBN (Evidence Based Nursing) vont dans ce sens : les indications de la contention physiques doivent être limitées au maximum en raison des dangers qu'elle peut représenter pour les

patients fragiles.

Le protocole de soins en la matière élaboré dans les 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 lorsque de pareilles mesures exceptionnelles doivent être prises.

## 3.4 LES SOINS DE PLAIES

Un protocole « Soins de plaies » a été élaboré en 2018 pour l'ensemble des unités de soins de Vivalia et sera opérationnalisé dans le courant de l'année 2019. La création de ce protocole, combinée à la

formation d'un « Infirmier relais en soins de plaies », a pour objectif le développement d'une prise en charge harmonisée et optimisée des plaies chroniques au sein des unités de soins de Vivalia.

## 3.5 L'HYGIÈNE HOSPITALIÈRE

Afin de mettre en œuvre le plan stratégique en hygiène hospitalière de Vivalia et de répondre de manière commune aux indicateurs de qualité en hygiène hospitalière déterminés par l'Institut Scientifique de Santé Publique (ISP), l'équipe des infirmières en hygiène hospitalière a collaboré de manière régulière en 2018. Dans ce cadre, elle a procédé aux enregistrements des infections nosocomiales selon les protocoles de l'ISP, à la réal-



isation d'un système local d'audits des bonnes pratiques et à l'implémentation sur le terrain de grilles d'audits informatisées, à l'organisation d'une formation commune à l'actualisation des connaissances de l'ensemble des infirmiers référents en

hygiène hospitalière ainsi qu'à des actions de sensibilisation dans le cadre de la campagne nationale d'hygiène des mains dans les unités de soins intensifs.

## 4. LA QUALITÉ DE LA PRISE EN CHARGE EN MAISON DE REPOS

Au sein des MR-MRS, un travail a été réalisé de manière régulière en équipe pluridisciplinaire durant l'année 2018 sur l'approche qualitative de la prise en charge des résidents, en vue d'améliorer la qualité des soins : l'objectif futur sera de mettre en place un process qualité commun aux 4 établissements.

Chaque MR-MRS dispose d'un assistant social afin d'améliorer l'accueil et le suivi des résidents. De plus, en fonction du nombre de cas de résidents souffrant de démence, les équipes des MR-MRS reçoivent le soutien d'un référent démence, comme cela est le cas au sein des MR-MRS de Vielsalm, Chanly et, nouvellement, de Virton.

Une des missions des MR-MRS de Vivalia est d'assurer un niveau de formation adéquat à l'ensemble du personnel, comme le prévoit le Code Wallon de

l'Action sociale et de la Santé (CWAS). L'année 2018 a été marquée par le développement de ces formations dans l'optique d'améliorer continuellement les soins aux résidents (plan de formation commun avec les hôpitaux, formation taux de change, formation hygiène des mains et suppression du port des bijoux, formation soins de plaies, etc.).

Un ensemble de micro-formations définies à travers un process qualité viendront compléter ces formations. Les thèmes abordés seront définis pour l'ensemble des établissements. Certaines thématiques seront dispensées de manière obligatoire (par ex. : la bientraitance, la gestion des conflits) et d'autres seront proposées selon des situations vécues.

Sur le plan de la restauration, des réunions d'information et de concertation ont été initiées en collaboration avec le Pôle restauration et l'Unité Centrale de Production (UCP), dans le but d'adapter le concept culinaire aux besoins nutritionnels et gustatifs des résidents, notamment au départ de fiches de goût réalisées auprès des résidents.

En 2018, les chefs de cuisine de Chanly et Sainte-Ode ont été rejoints par un nouveau collègue à Vielsalm. Les responsables de cuisine ont été chargés de la rédaction d'un guide de finalisation des prestations, afin d'améliorer notamment la présentation des assiettes, ce qui contribue au maintien du plaisir alimentaire et à la convivialité des repas pour les personnes âgées.







## **AXE 2 GRANDS PROJETS TRANSVERSAUX**

*Les grands projets transversaux détaillés dans cet axe constituent la mise en œuvre du Plan stratégique.*

*En 2018, de nombreuses avancées et développements ont été menés dans nos sites et services, traduisant ainsi la dynamique de Vivalia que l'on retrouve au sein de nos différents métiers, dans les secteurs médical, infirmier, extrahospitalier et opérationnel.*

*Ils se concrétisent à travers la mise en place de solutions innovantes et de haute technologie, le renforcement de liens, de collaborations et de synergies dans et en dehors de Vivalia ou encore l'harmonisation des pratiques et processus.*

*Ce travail de développement et de création a pour objectif d'optimiser la gestion, la performance et l'efficacité de l'offre de soins et des services que notre personnel et les médecins proposent au bénéfice des patients.*

# 1. GRANDS PROJETS MÉDICAUX

## 1.1 NOS LABORATOIRES CONNECTÉS, EN LIGNE DIRECTE AVEC LES MÉDECINS GÉNÉRALISTES

En 2018, nos laboratoires ont développé une plateforme unique qui permet de visualiser, en ligne et en temps réel, les résultats des biologies mais également de demander des analyses complémentaires.

Ce dispositif est accessible sur PC et Mac, depuis toutes les plateformes internet possibles.

Les médecins généralistes se connectent via un mot de passe sécurisé sur le serveur de résultats accessible via le site internet [www.vivalia.be](http://www.vivalia.be) pour obtenir en temps réel les résultats des analyses qu'ils ont demandées, leur permettant d'apporter le meilleur suivi et le meilleur traitement possible à leur patient et de se concentrer sur l'essentiel de leur métier.

Cet outil en ligne est également complété par « MyLab » une application inédite dans la province

de Luxembourg, spécialement développée pour smartphone, et qui offre les mêmes possibilités. Ce serveur de résultats sera, par la suite, complété par un outil de prescription électronique à l'intérieur même des DPI des médecins généralistes.



## 1.2 LE « RAPID RECOVERY » POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT À MARCHE-EN-FAMENNE

L'hôpital Vivalia de Marche poursuit la mise en place du « Rapid Recovery » fondé sur une approche des itinéraires cliniques « Fast Track » visant à améliorer la convalescence après une intervention chirurgicale, réduire la morbidité globale et diminuer la durée du séjour postopératoire.

Les patients opérés de prothèse de hanche et de genou ont été les premiers à en bénéficier depuis 10 ans au sein du service de chirurgie orthopédique et traumatologique. L'équipe pluridisciplinaire a été étoffée

en 2018 avec l'arrivée d'une infirmière référente, véritable lien entre le patient et l'hôpital, et la présence renforcée de l'équipe d'ergothérapie.

L'équipe espère, à terme, l'engagement d'un deuxième chirurgien spécialisé dans la chirurgie de la hanche et du genou.

Le « Fast Track » s'est désormais étendu à la colectomie dans l'hôpital marchois. En 2018, le service de chirurgie abdominale a terminé de préparer sa généralisation à tous les patients devant bénéficier d'une chirurgie



colorectale laparoscopique selon certains critères d'inclusion. Pour ce faire, une équipe pluridisciplinaire a notamment passé 2 jours en immersion aux Cliniques Universitaires Saint-Luc à Bruxelles en avril 2018.

D'application à partir de janvier 2019, cet itinéraire « Fast Track » permettra aux patients de bénéficier d'un ensemble de mesures pré, per et postopératoires visant à réduire l'impact physiologique de l'intervention chirurgicale. Ainsi, ils pourront bouger, se mobiliser et se réalimenter plus rapidement, le retour à domicile étant planifié au 3ème jour postopératoire.

Le médecin traitant est associé à ce parcours en étant informé de l'évolution et de la sortie de son patient.

### 1.3 HOPE ÉTEND SES ACTIVITÉS À LIBRAMONT

Le programme HOPE – Health Oncology Program Exercise – a développé ses ambitions d'étendre ses activités en 2018 dans l'hôpital Vivalia de Libramont.

Ce programme, appliqué en revalidation oncologique ambulatoire pluridisciplinaire depuis 2014, propose aux patients suivis en oncologie un programme d'activité physique adapté qui permet de diminuer la récurrence et la mortalité. L'activité physique fait donc partie intégrante de la prise en charge des patients en oncologie.



HOPE étend donc ses activités avec l'aménagement de 2 chambres d'hôpital de jour qui sont équipées de matériel haut de gamme proposant au patient en chimiothérapie de pédaler pour visiter virtuellement, et à vélo, les plus belles cités européennes et mondiales.



### 1.4 LE DÉVELOPPEMENT DE LA THROMBECTOMIE CÉRÉBRALE POUR LA PRISE EN CHARGE DES AVC À ARLON

En 2018, le développement de la technique de thrombectomie cérébrale s'est poursuivi au sein du Service de radiologie de l'hôpital d'Arlon, en collaboration avec les Services de neurologie, réanimation et neurochirurgie.

Avec une perspective de garde h24, l'hôpital sera en mesure de bien établir cette technique.

La thrombectomie mécanique (TM) est recommandée à la phase aiguë dans le traitement de l'AVC jusqu'à 6 heures après le début des symptômes chez les patients qui présentent une occlusion proximale des artères cérébrales.

## 1.5 DES ENTRETIENS RÉFÉRENTS ET DES ATELIERS THÉRAPEUTIQUES POUR AUGMENTER LES CHANCES DE GUÉRISON OU DE STABILISATION DE PATHOLOGIE CHRONIQUE

Le service de psychiatrie de l'hôpital Vivalia de Virton a fortement augmenté son nombre d'entretiens référents en 2018 (478 contre 387 en 2017). Ces entretiens permettent d'orienter les patients, de les informer, les éduquer, les comprendre ou encore les mobiliser.

Parmi les effets bénéfiques de ces entretiens, on note la contribution à l'augmentation de la participation aux ateliers thérapeutiques – dont deux nouveaux ont été lancés en 2018 – et qui ont un impact positif sur les patients, tant au niveau psychologique que physique.

Ces ateliers constituent en effet un moteur pour aider les personnes à sortir d'une dépression, d'un trouble lié à l'alcool, voire à améliorer un trouble psychotique.

La conjugaison des entretiens référents et des ateliers thérapeutiques offre plus de chance de guérison ou de stabilisation d'une pathologie chronique.

En 2018, l'équipe du service a par ailleurs lancé des réflexions pour construire un outil visant à aider le patient à repérer son chemin de soins. Celui-ci pourrait prendre la forme d'un agenda, ou d'un carnet de soins.



## 1.6 CRÉATION D'UN INTERNAT DE NUIT POUR LES PATIENTS DE L'UNITÉ DES ADOLESCENTS AU CUP À BERTRIX

Chargé de l'accueil des patients de 12 à 18 ans en état de souffrance psycho-affective, le Pavillon 3 de l'hôpital psychiatrique « La Clairière » à Bertrix a complété ses structures d'aide en 2018.

Outre l'hospitalisation complète et l'hospitalisation de jour, l'équipe du Pavillon 3 a créé un internat thérapeutique qui accueillera des adolescents en difficulté du dimanche soir au vendredi soir. Ceux-ci resteront scolarisés dans une école extérieure.

Cet internat permettra d'accueillir des ados présentant diverses difficultés, allant du décrochage scolaire aux difficultés familiales, des troubles anxieux à des symptômes plus envahissants, d'un temps de crise à une situation chronicisée.



## 1.7 PRÉPARATION DE L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA DIRECTIVE CONCERNANT LES MÉDICAMENTS FALSIFIÉS (« EU FALSIFIED MEDICINES DIRECTIVE »)

Sachant qu'une Directive européenne contraignante relative aux médicaments falsifiés allait entrer en vigueur le 9 février 2019, la Direction des pharmacies a collaboré et réfléchi avec le fournisseur du logiciel de gestion de la pharmacie afin de faire évoluer ce dernier pour qu'il soit accrédité par les autorités compétentes ayant en charge la mise en application de la Directive.

La plus-value de cette Directive porte sur la lutte contre les médicaments falsifiés.

**A partir de la date du 9 février 2019, pour tous les médicaments délivrés sur base d'une ordonnance, la pharmacie hospitalière est, dès réception, tenue de :**

- s'assurer que les boîtes sont bien équipées du dispositif d'inviolabilité ;
- décommissionner les boîtes en scannant un code à barres afin de vérifier, en interrogeant une base de données nationale, que le médicament a bien été mis sur le marché par le fabricant.

Cela représentera une charge de travail importante pour les pharmacies de Vivalia qui ont réceptionné plus de 530.000 boîtes de médicaments en 2018.



## 1.8 DÉVELOPPEMENT DU PROJET « PMI » (PRESCRIPTION MÉDICALE INFORMATISÉE)

Le logiciel de prescription médicale informatisée est en cours d'implémentation dans les hôpitaux de Vivalia. Celui-ci constitue un outil d'aide à la prescription pour les médecins. Ce processus engendre un travail important de paramétrage, de formation et de suivi.

**Afin d'aider les prescripteurs, grâce à la collaboration d'un pharmacien candidat spécialiste en 3ème et dernière année de spécialisation, nous avons pu alimenter le paramétrage du logiciel en ajoutant des informations médicales pertinentes :**

- adaptation de certains dosages en fonction d'une pathologie ;
- informations sur la broyabilité ;
- nécessité de mettre en place un monitoring sanguin ;
- heures de prise et incompatibilité avec les aliments ;
- etc.

L'objectif d'implémentation des services à informatiser par institution a été atteint fin 2018. Ce sont les unités de médecine et de revalidation qui ont été ciblées pour commencer. Les efforts se poursuivront durant l'année 2019 avec les unités de chirurgie pour atteindre les nouveaux objectifs demandés.

## 2. GRANDS PROJETS INFIRMIERS

### 2.1 RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION INFIRMIÈRE ENTRE LES SERVICES DES URGENCES

Les infirmiers en chef des services des urgences renforcent progressivement leur collaboration. Cela a commencé par un programme de formation continuée commun, est venue ensuite la mise en commun des ordres permanents PIT entre Bouillon et Virton.

En 2018, pour répondre à un manque temporaire d'infirmiers SISU sur Arlon, la collaboration s'est ac-

centuée par des transferts temporaires de personnel venant principalement de Libramont mais aussi de Bastogne.

A cette occasion, les 2 infirmiers en chef (Arlon et Libramont) ont organisé en commun 2 cycles de formation pour de jeunes infirmiers de leur service en capacité de commencer à intervenir à bord du PIT.

### 2.2 RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION INFIRMIÈRE ENTRE LES SERVICES DE STÉRILISATION

En vue d'harmoniser leurs procédures de travail (traçabilité, gestion des risques, gestion des instruments non marqués CE, plan de formation du personnel), les infirmiers en chef des services de stérilisation ont initié des rencontres régulières en 2018.

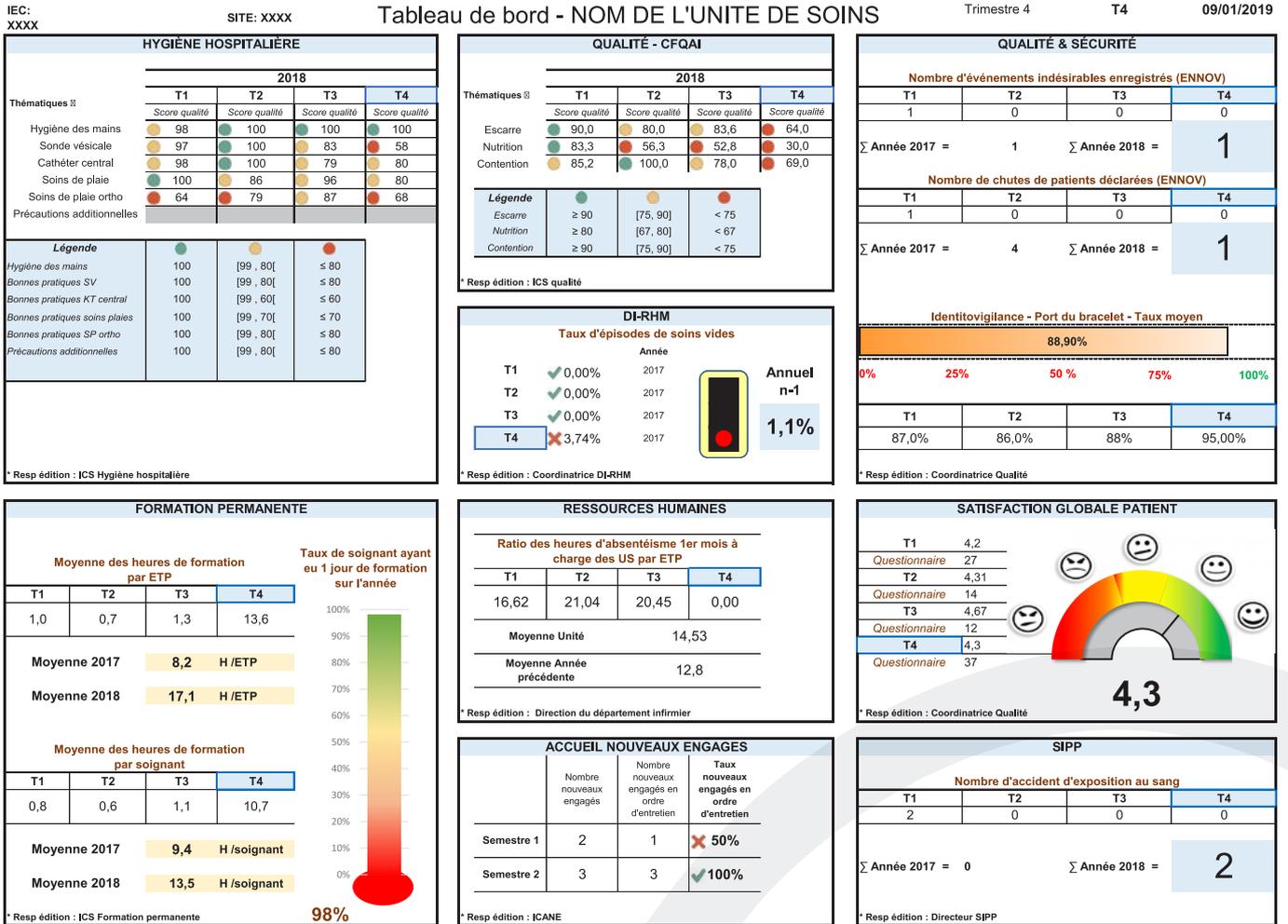


### 2.3 LE TABLEAU DE BORD DE L'INFIRMIER EN CHEF

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage et d'évaluation de l'unité de soins constitué de plusieurs indicateurs de performance. Dans un 1er temps, nous l'avons voulu à visée essentiellement qualitative.

- Le tableau de bord de l'infirmier en chef a été finalisé et est maintenant implémenté dans 32 unités de soins de Vivalia (gériatrie, médecine, chirurgie, soins palliatifs, revalidation, soins intensifs). Il est envoyé trimestriellement aux infirmiers en chef et est affiché dans les unités de soins.
- C'est avant tout un outil d'aide à la décision et non pas un outil de jugement ou de contrôle. Il est à disposition de l'infirmier en chef et de son équipe pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques et opérationnels (formation permanente, qualité des soins, sécurité des soins, etc.).
- Cet outil d'aide à la décision va maintenant être développé et adapté pour d'autres unités de soins (urgences, psychiatrie, maternité, pédiatrie, etc.).

## Tableau de bord de l'infirmier en chef



## 2.4 INFORMATISATION DU DOSSIER INFIRMIER (DII - DOSSIER INFIRMIER INFORMATISÉ)

En 2018, le Département infirmier a poursuivi le travail de paramétrisation du dossier infirmier informatisé afin :

- d'améliorer la qualité de son contenu ;
- d'atteindre les exigences demandées par le nouveau manuel DI-RHM de codage - Version 2.0 ;
- de favoriser la communication avec le service de diététique (création d'une procédure commune pour l'ensemble des hôpitaux de VIVALIA) ;
- de répondre aux spécificités de chaque discipline.

En 2018, le déploiement DII a débuté sur le site de Libramont et a continué sur l'IFAC. Au total, 10 unités de soins ont bénéficié de l'informatisation du DII :



	2018											
	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
<b>Gériatrie A - CHA</b>	■											
<b>Gériatrie B - CHA</b>		■										
<b>Médecine - IFAC - Site de Marche</b>			■									
<b>Revalidation A et B - CHA</b>					■							
<b>Médecine Gastroscopie - Aubépine - CHA</b>						■						
<b>Gériatrie - IFAC - Site de Bastogne</b>									■			
<b>Médecine Cardiologie - CHA</b>											■	
<b>Médecine - IFAC - Site de Bastogne</b>											■	

Fin 2018, 52.6 % des lits sur l'IFAC sont informatisés et 50.5 % sur le CHA. Le déploiement aux CSL n'a pas débuté étant donné un déficit d'effectif.

Avant chaque déploiement, les référents, l'infirmier en chef et les infirmiers chefs de service 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.

Depuis juin 2018, celle-ci s'est étoffée avec 2 formateurs par site à mi-temps. Ces ressources supplémentaires permettront d'accélérer le déploiement du DII.

#### Formations données en 2018 dans le cadre du déploiement DII

	CHA	IFAC
Nombre de personnes formées (infirmiers, soignants et paramédicaux)	182	98
<b>TOTAL</b>		<b>280</b>
	CHA	IFAC
Nombre d'heures de formation	1.603,6	684
<b>TOTAL</b>		<b>2.287,6 (soit 301 jours)</b>

## ACCUEIL ET ACCOMPAGNEMENT DES PATIENTS

*L'accueil et l'accompagnement des patients au sein de nos institutions est l'une des priorités de Vivalia.*

*En 2018 encore, nous avons développé des projets, des collaborations et des outils visant à améliorer la qualité de service que les patients sont en droit d'attendre. Ce travail de développement est présenté dans les points suivants.*

## 2.5 RÉFLEXION GLOBALE SUR L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ D'ACCUEIL AUX URGENCES

En vue de mutualiser les démarches positives entreprises en la matière dans les différents services d'urgences de nos différents sites, le groupe des infirmiers en chef accompagné d'un infirmier chef de service a :

- déterminé le trajet de soins du patient aux urgences avec le rôle de chaque discipline (accueil, infirmière, médecin) sous forme d'une ligne du temps ; le trajet est synthétisé sur des grands panneaux d'affichage disposés dans la salle d'attente et dans tous les box de prise en charge ;
- créé un folder en 3 langues informant le patient sur sa prise en charge aux urgences ;
- uniformisé les fiches d'éducation à la santé destinées aux patients des urgences (soins de plaie, port du plâtre, etc.).



En 2018, des écrans d'information ont été placés dans l'ensemble des salles d'attente des urgences de Vivalia (2/salle d'attente). Ces écrans diffusent des informations générales sur VIVALIA, les points-clés d'une prise en charge générale aux urgences, des messages d'éducation à la santé, les raisons de l'attente dans un service d'urgence, etc.

## 2.6 CRÉATION D'UNE UNITÉ DE CRISE « OUVERTE » AU CUP À BERTRIX

Afin de répondre au mieux aux besoins en profils de lits hospitaliers dans le secteur de la santé mentale au sein du CUP, une réorganisation des spécificités d'accueil a été réfléchi et rendue effective en septembre et octobre 2018 :

- le Pavillon 4, accueillant jusque-là les patients présentant un problème d'assuétude, s'est vu confié la prise en charge des patients souffrant de troubles de l'humeur. D'une capacité d'accueil de 24 lits, elle est passée à 28 lits ;

- le Pavillon 5, accueillant jusque-là les patients présentant des troubles de l'humeur, s'est vu confié la prise en charge des patients souffrant d'un problème d'assuétude. La capacité d'accueil de 18 lits n'a pas été modifiée ;
- le Pavillon 6, dénommé jusque-là « unité d'intensification chronique », est devenu l'unité d'intensification aigue. Sa capacité d'accueil est passée de 30 à 35 lits ;
- le Pavillon 7, dénommé jusque-là « unité d'intensification aigue », est devenu l'unité d'intensification chronique. Les patients issus de la défense sociale sont pris en charge dans ce pavillon. La capacité d'accueil est passée de 30 à 34 lits ;
- Des adaptations en termes de quotas en personnel ont été réalisées dans ce cadre.



La réorganisation interne du CUP « La Clairière » liée au nouveau gel de lits a permis de mettre en place une unité de crise « ouverte » au sein du Pavillon 4.

Cette unité de 10 lits permet d'accueillir et de prendre en charge des personnes devant affronter des difficultés passagères tant sur le plan familial que professionnel (burnout, rupture de couple, perte d'emploi, etc.).

Cette unité offre la possibilité à des patients qui n'ont jamais été hospitalisés en psychiatrie de pouvoir faire un séjour dans une unité calme. Elle permet également à l'équipe mobile de crise DiapaZon et aux généralistes de la province de proposer des séjours très brefs (moins d'une semaine) à leurs patients.



## 2.7 AMÉLIORATION DE LA PRISE EN CHARGE DES ENFANTS AUTISTES À LIBRAMONT

Qu'il s'agisse de soins, d'un examen et ou d'une hospitalisation, l'accueil et la prise en charge des enfants autistes à l'hôpital demande une certaine adaptation.

C'est dans le but d'améliorer ce mode de prise en charge que l'hôpital Vivalia de Libramont a mis en place, en 2018, une collaboration avec le CAPAL, le Centre d'Action Pour l'Autisme en province de Luxembourg.

Le personnel soignant a été sensibilisé et formé à l'accueil et la prise en charge des enfants autistes.

Par ailleurs, des référents ont été désignés dans les services de pédiatrie, urgences, radiologie, laboratoire et une coordination des trajets de soins a été implémentée via la gestion des lits.



## 2.8 OPTIMISATION DE L'ACCUEIL ET DES PARCOURS DE PRISE EN CHARGE DES PATIENTS

**Afin d'améliorer l'accueil des patients, de fluidifier les organisations de prise en charge, de mieux répondre aux besoins du patient et in fine d'améliorer les process, plusieurs projets ont été menés à bien en 2018 par les équipes soignantes de l'hôpital Vivalia de Libramont :**

- création d'un nouveau document d'admission du patient hospitalisé (service de revalidation locomotrice) ;
- programmation horaire des soins de kinésithérapie et d'ergothérapie (service de revalidation cardio-pulmonaire) ;
- formation du patient à une prise en charge autonome des soins d'auto-dialyse (service de dialyse) ;
- rédaction d'une fiche technique sur les étapes de l'acquisition de l'autonomie en auto-dialyse (service de dialyse) ;
- amélioration du suivi diététique des patients (service de dialyse) ;
- développement de l'interdisciplinarité en soins palliatifs (Aubépine) ;
- développement du nursing intégré individualisé (service de médecine 3) ;
- décoration du plateau de gériatrie (services de gériatrie) ;
- création d'une brochure de présentation des services de gériatrie (services de gériatrie) ;
- participation au groupe de travail mis en place par la Province de Luxembourg pour appréhender la prise en charge des femmes enceintes présentant des assuétudes (maternité) ;
- supervision et accompagnement du volontariat (service social et infirmière chef de service) ;
- etc.

## 2.9 PROJET SOINS DE DÉVELOPPEMENT EN NÉONATOLOGIE ET À LA MATERNITÉ

En 2014, afin d'améliorer les pratiques de soins de développement dans les services de néonatalogie intensive, le SPF Santé Publique a décidé de soutenir financièrement les services NIC qui choisissent d'investir dans le programme NIDCAP (Neonatal Individualized Developmental Care Assessment Program).

Ce programme permet, en collaboration des parents, d'adapter les pratiques de soins sur base du comportement de l'enfant afin de soutenir son développement et renforcer les relations parents-bébé.

Le projet soins de développement en néonatalogie vise à soutenir la transformation des unités néonatales traditionnelles en unités de soins de développement (Developmental Care) centrées sur la famille (Family Centered Care) et respectant la proximité mère-nouveau-né.

**Les soins au développement consistent, via des programmes spécifiques, notamment le programme NIDCAP® :**

- à éviter toute séparation de la mère et du nouveau-né, en particulier du nouveau-né prématuré ;
- à réduire le stress lié aux facteurs environnementaux (bruit, lumière, respect du sommeil, etc.) ;
- à promouvoir la maturation neurosensorielle du bébé par des procédures de soins spécifiques adaptées au prématuré ;
- à soutenir les parents dans la compréhension du comportement de leur enfant afin de faciliter les relations entre les parents et leur bébé au cours du séjour néonatal et après la sortie.



L'équipe de l'hôpital Vivalia de Libramont a répondu à l'appel à candidatures lancé par le SPF Santé Publique en avril 2017 et portant sur la formation d'un projet pilote visant la formation en soins de développement en néonatalogie : programme de formation FINE, CLE et NIDCAP. Sa candidature a été retenue.

En 2018, nous avons donc conclu une convention avec le CHU Saint-Pierre de Bruxelles auquel nous avons confié la prise en charge de la formation à la compréhension du langage de l'enfant pour l'adaptation de pratiques de soins soutenant le développement (CLE).

4 infirmières du service de pédiatrie ont participé à ce cycle de formation organisé les 9 mars, 12 mars et 5 juin 2018.

A l'issue de cette formation, ces infirmières ont mis sur pied, en septembre, un cycle de séances de sensibilisation de leurs collègues.

## 2.10 OPTIMISATION DE LA GESTION DES SORTIES EN GÉRIATRIE

Il ne s'agit bien évidemment pas ici de l'aspect médical RCM, mais bien d'anticiper la sortie du patient le plus tôt possible, que ce soit avec les référents familiaux ou les MR-MRS. Dans les hôpitaux de Marche et Bastogne, le jour de leur sortie, les patients sont installés en salle de séjour

(« salon de sortie ») dès après les soins du matin, afin de procéder le plus tôt possible à l'entretien et au reconditionnement des chambres et des lits des sortants.

Cela permet la prise en charge plus précoce par les techniciennes de surface et accélère le flux d'admissions des urgences

ou du transfert des patients gériatriques des autres unités.

L'organisation globale s'en trouve donc améliorée ainsi que le confort des patients tant sortants qu'entrants, ces derniers restants moins longtemps aux urgences.

## 2.11 RÉVISION ET RÉ-INFORMATION DES ÉQUIPES CONCERNANT LA PROCÉDURE DE TRANSFERT DES PATIENTS DE L'HÔPITAL VERS LES MR-MRS

Lors du transfert des patients de l'hôpital vers les MR-MRS, nous utilisons une enveloppe de transfert et une check-list de documents et informations

nécessaires à la prise en charge médico-infirmière en MR-MRS.

Cette procédure a été revue en 2018 dans les hôpitaux de Marche et Bastogne afin de

mieux encore répondre aux besoins des équipes receveuses qui pourront s'adapter rapidement aux besoins du patient concerné.



## 3. GRANDS PROJETS EXTRAHOSPITALIERS

### 3.1 LE PROJET 107 RENFORCÉ EN MOYENS HUMAINS

La politique de renfort des équipes mobiles Diapazon répondant au projet 107 a été poursuivie en 2018 avec la reconduction de la convention liant Vivalia au SPF Santé Publique signée en 2016 et qui était arrivée à échéance.

Dans ce cadre, une intensification des moyens alloués a été initiée fin 2018 et sera rendue effective début 2019. Un gel supplémentaire de 7 lits Tn a

été décidé pour permettre cette augmentation des moyens en personnel.

De 15.2 ETP + 2 ETP financés par les moyens additionnels, les équipes mobiles Diapazon passeront en 2019 à 24.23 ETP. En effet, conscient des efforts déjà consentis par notre institution, le SPF Santé Publique nous accorde un financement de 7 ETP sans compensation supplémentaire.

### 3.2 CRÉATION DU CENTRE DE RÉÉDUCATION FONCTIONNELLE « LA CORDÉE » AVEC VIVALIA COMME PARTENAIRE

En septembre 2018, le Centre de Rééducation Fonctionnelle « La Cordée » à Libramont a ouvert ses portes, constituant ainsi un partenaire supplémentaire du réseau. Ce centre prend en charge les

patients souffrant de problématiques psychiques. Ce nouveau partenaire est le service complémentaire qui est nécessaire pour envisager le rétablissement des usagers.

### 3.3 LE RÉSEAU MATILDA SE RÉORGANISE

En 2018, le réseau Matilda qui développe la nouvelle politique de santé mentale pour enfants et adolescents depuis 2015 en province de Luxembourg a été confronté à de nombreuses difficultés de fonctionnement, rendant difficile une poursuite cohérente du développement de la nouvelle politique.

Fin de l'année, ces difficultés ont abouti à une nécessité de réorganisation du réseau et de ses modalités de fonctionnement. Ce travail a été entamé dès la fin de l'année et devrait se poursuivre en 2019.

Dans l'entre-temps, de nombreuses actions et initiatives ont été réalisées dans l'objectif d'optimiser la prévention ainsi que l'offre de soins en santé mentale pour le public des enfants et adolescents. Le réseau Matilda peut compter sur une large participation d'acteurs du réseau, tous secteurs confondus.

Les Equipes Mobiles Odyssée (Crise, Longue Durée et Double Diagnostic) mises en place dans le cadre de la nouvelle politique, poursuivent leur intervention auprès des jeunes de 0 à 23 ans ainsi que de leur famille, sur l'ensemble du territoire de la province de Luxembourg.



Suite aux difficultés liées au fonctionnement du réseau, l'employeur principal de l'équipe mobile de crise et de longue durée a fait le choix de mettre fin à sa collaboration en qualité d'employeur.

Afin de garantir l'offre de soins extra hospitalière, le fonctionnement des équipes mobiles ainsi que d'assurer le développement de la nouvelle politique, le réseau Matilda a décidé de se tourner vers Vivalia pour assurer la place d'employeur unique ; Vivalia étant déjà employeur au niveau de Matilda.

Au deuxième trimestre 2019, cette réalité deviendra effective.



### **3.4 EN COLLABORATION AVEC LA PROVINCE DE LUXEMBOURG, VIVALIA S'EST IMPLIQUÉE DANS PLUSIEURS PROJETS, EN MATIÈRE D'HOSPITALISATION À DOMICILE (HAD), D'ESANTÉ ET DE PRISE EN CHARGE DES MALADIES CHRONIQUES (CHRONILUX)**

Vivalia et le Pôle Social et Santé de la Province de Luxembourg travaillent en collaboration depuis 2017 à la facilitation de l'organisation des soins de santé sur le territoire provincial dans le cadre du projet LuxHealth.

La cellule chargée de rencontrer les objectifs définis par le comité stratégique a été renforcée avec l'arrivée d'un deuxième agent en décembre 2018.

Les actions de la cellule LuxHealth visent à améliorer les services de soins de santé à domicile, en maison de repos, en matière d'urgence, pour les professionnels, médecins et soignants depuis l'accès aux formations jusqu'au suivi des soins en passant par les outils connectés dans les véhicules d'intervention.

#### **Identification et mise en réseau des acteurs de la santé**

##### **• ASSISES DE L'ESANTÉ**

Parmi les missions les plus marquantes effectuées en 2018 par la cellule figure la deuxième édition des Assises de l'eSanté. Organisées le 2 octobre 2018 et largement relayées dans la presse, ces Assises avaient pour objectif de faire part des avancées en matière d'eSanté sur notre territoire et des expériences inspirantes menées sur d'autres régions.

208 participants avaient fait le déplacement pour écouter la quinzaine d'orateurs. Une délégation canadienne est intervenue afin de présenter différents domaines d'innovation dans l'organisation des soins de santé (réseau de téléconsultation) et des urgences (application de triage). La réalité augmentée a aussi été mise en avant avec la chirurgie assistée par hologramme.



## • SOINS À DOMICILE HORS HAD

Au second semestre 2018, Vivalia a obtenu une subvention de la Fondation Roi Baudouin pour la mise en place d'outils technologiques au service des soins à domicile.

En partenariat avec les différentes structures existantes, nous avons développé un outil de communication, le « carnet de liaison connecté » sur tablette, qui permettra de répondre aux besoins relayés par nos partenaires de terrain.

Ce projet, provisoirement appelé « Téléveille », a donc été accueilli favorablement par la Fondation Roi Baudouin qui a accepté de le subsidier dans le cadre d'un appel à projets.

## Observation de l'offre et de la demande en soins de santé sur le territoire de la province de Luxembourg

Face à l'augmentation des maladies chroniques et au vieillissement de la population, Vivalia a développé et accompagné des projets spécifiques avec les acteurs de terrain.

Début 2018, nous avons intégré la Cellule Bien vieillir dans un projet Interreg Senior Activ afin de profiter d'un échange d'expériences en matière d'eSanté des aînés (autonomie) ainsi que d'initier des projets digitaux « santé et social » spécifiques aux aînés (création d'outils de communication entre aînés de la Grande Région, formations, etc.).

## • AUDIT FONCTIONNEL DES MR-MRS DE VIVALIA

Un audit fonctionnel numérique des MR-MRS de Vivalia a été réalisé en 2018. Nous avons identifié des besoins de partage d'informations entre les hôpitaux, les maisons de repos (organisation des hospitalisations et du retour) et les médecins traitants ainsi que la nécessité de s'assurer de l'actualisation des DMI (Dossier Médical Informatisé) des patients par les médecins traitants accessibles par eux depuis leur cabinet, interopérable avec les logiciels métiers des médecins, des soignants et des MR.

A cette fin, nous avons participé aux réunions de coordination rassemblant les directeurs des MR/MRS de Vivalia en vue d'initier des projets en 2019.

## • ESANTÉ – ECHANGE : ÉCHANGES DE BONNES PRATIQUES

Vivalia a participé en 2018 à une série de colloques sur l'eSanté, la Silver économie, l'intelligence artificielle. La Cellule provinciale a également accompagné le Cabinet de la Députation provinciale en charge de la Santé et la Plateforme des Soins Palliatifs dans un voyage d'études au Canada.

Ces rencontres ont débouché sur plusieurs collaborations internationales notamment et permis un échange d'expériences lors des Assises de l'eSanté.

## **Prospective et anticipation de l'offre et de la demande en soins de santé (évolution démographique, impact des réformes, etc.)**

Une étude globale sur l'aide médicale d'urgence (AMU) a été lancée en automne 2018, dans un contexte de réorganisation future des soins de santé. Le bureau PWC a été désigné et commencera sa mission dès le début 2019.

## **Mise en œuvre et accompagnement de solutions innovantes (eSanté, organisation des prestations, aménagement du territoire, infrastructure, mobilité, formation, connectivité, etc.)**

### **• AIDE À L'ORGANISATION DES VISITES EN MAISON DE REPOS TÉLÉ-STÉTHOSCOPE - VILLERS-DEVANT-ORVAL**

En 2018, un projet d'aide à l'organisation des consultations en maison de repos par l'utilisation de la visio-conférence et du stéthoscope connecté a été mis en place à Villers-devant-Orval.

La définition du projet et la rédaction du cahier des charges ont été réalisées en coordination avec les utilisateurs, les infirmières de la maison de repos et avec les médecins volontaires.

Les autres médecins ont été régulièrement informés afin qu'ils puissent intégrer l'expérience. Un marché public a désigné Intersysto, fournisseur du matériel et du logiciel.

Les premiers tests ont été réalisés fin 2018 et devraient se prolonger durant 2019. Une première évaluation aura lieu avant l'été 2019.

### **• TÉLÉMÉDECINE EN CENTRE DE DÉTENTION**

Dans le milieu carcéral, la téléconsultation s'avère être une solution intéressante étant donné le contexte spécifique où le déplacement du patient est à risque et où la présence d'un médecin n'est pas permanente.

Une demande de développement d'un projet pilote a été déposée dans le cadre des coordinations entre l'hôpital et la prison de Marche.

Ce projet a convaincu l'ensemble des instances tant fédérales que provinciales. Il sera donc mis en place à la prison de Marche dès 2019, en collaboration avec les médecins de la prison et les médecins généralistes marchois.

## **4. GRANDS PROJETS « OPÉRATIONNELS »**

### **4.1 DIRECTION INFORMATIQUE**

#### **INFRASTRUCTURES**

Les travaux d'aménagement d'une nouvelle salle machine ont débuté en 2018 sur le site de l'hôpital Vivalia de Marche. Ce nouvel espace était nécessaire pour remplacer la salle existante, obsolète et trop petite, et pour regrouper tout le dispositif informatique, de plus en plus conséquent.

Conçue avec l'aide d'un bureau d'étude spécialisé, cette salle comprend la totalité des dispositifs de sécurité imposés par la législation et recommandés en application des meilleures pratiques professionnelles généralement applicables et appliquées :

sécurité physique (contrôle des accès et caméra), sécurité environnementale (contrôle de la température, détection de l'eau, détection et extinction d'incendies), sécurité électrique (batteries et groupe électrogène), etc.

Dans le contexte du projet Vivalia 2025, cette salle a été conçue et dimensionnée pour devenir le site de backup du nouvel hôpital.

## PROJETS DE COLLABORATION MÉDICALE

Les Directeurs médicaux et les différents Conseils médicaux des hôpitaux de Vivalia ont marqué leur accord en 2018 sur la mise en place des outils informatiques nécessaires pour permettre la consultation des dossiers médicaux distants OMNIPRO sur chaque site hospitalier.

Afin de permettre cette consultation, un module logiciel spécifique a été installé et paramétré en fonction des attendus du Comité d'éthique.

Un projet pilote destiné à tester la mise en commun de l'imagerie médicale produite entre radiologues a été mené en 2018. Son objectif était de tester la faisabilité technique de la consultation, depuis le site d'Arlon, d'une partie de l'imagerie médicale (les « reconstructions 3D ») produite à Libramont et à Marche, ceci avec une qualité et une fluidité acceptable pour un radiologue.

Le test s'étant avéré concluant, un projet sera diligenté en 2019 afin de permettre à chaque radiologue d'accéder à l'imagerie médicale produite sur les sites hospitaliers distants, ce qui améliorera globalement la prise en charge des patients.

Des travaux informatiques très importants ont été réalisés en 2018 pour rénover et étendre fonctionnellement les systèmes d'information des services de radiologie de Bastogne, Marche, Libramont et Vielsalm : ces services disposent dorénavant d'un outil moderne, efficace et efficient, complété par un dispositif de reconnaissance vocale qui réduit significativement le délai de production et de diffusion des protocoles.

## SÉCURITÉ DES INFRASTRUCTURES

Des avancées ont également été réalisées en 2018 sur le plan de la sécurisation des infrastructures informatiques qui permettent la création et la gestion de machines virtuelles (VMWARE). Les technologies de virtualisation de serveurs permettent de limiter drastiquement le parc de ma-

chines physiques nécessaires pour faire fonctionner un parc de logiciels. Ces technologies ont été introduites dans chaque institution hospitalière de Vivalia avec l'objectif de réduire fortement les coûts d'investissements et de maintenances informatiques.

Concrètement au sein de Vivalia, chaque infrastructure de virtualisation compte 3 serveurs physiques qui permettent de faire fonctionner simultanément de l'ordre de 70 logiciels différents. Jusqu'à fin 2017, seules les données traitées dans ces logiciels étaient sauvegardées ; en cas de panne, les logiciels étaient réinstallés manuellement par les informaticiens. En 2018, l'investissement nécessaire a été réalisé pour pouvoir sauvegarder, et le cas échéant, restaurer, le logiciel.

Cet investissement simplifie et accélère fortement les interventions des informaticiens en cas de panne technique et permet donc de réduire significativement le temps d'indisponibilité que subit l'utilisateur.

En 2018, la communication sécurisée des documents médicaux avec les médecins généralistes, qui utilisent chaque jour davantage le Réseau Santé Wallon (RSW) et l'eHealthbox (messagerie sécurisée), a été développée et modernisée. En effet, afin de préserver le secret médical, l'Ordre des Médecins belge impose l'usage d'une messagerie électronique sécurisée pour la communication électronique de données médicales entre les institutions hospitalières et les médecins généralistes. Dans ce contexte, les médecins généralistes abandonnent progressivement l'utilisation d'un service spécialisé payant et privilégient graduellement l'utilisation de l'eHealthbox (gratuite).

Afin de préserver la fluidité de la communication avec les médecins généralistes, les hôpitaux de Vivalia se sont dotés en 2018 d'une plateforme logicielle qui permet de router simplement les échanges électroniques de données médicales sur l'une ou l'autre des messageries, en fonction du choix du médecin.



## 4.2 L'UNIFORMISATION DU SERVICE HÔTELLERIE

Après avoir réorganisé le management centralisé du service hôtellerie en 2017, l'année 2018 a été consacrée à l'uniformisation du métier, du matériel et des procédures sur l'ensemble des hôpitaux.

De nombreux thèmes ont été abordés, ont fait l'objet de procédures écrites, validées et appliquées au quotidien, tels que l'accueil des nouveaux membres du personnel qui sont maintenant totalement pris en charge,

la mécanisation, la formation continue, la lingerie, etc.

Un accent tout particulier a été mis sur l'investissement de mécanisation du nettoyage dans un triple objectif de qualité, d'économie et d'écologie. Ont notamment été acquis des nouveaux chariots de nettoyage adaptés aux nouvelles normes d'hygiène et d'ergonomie, un parc de matériel de désinfection par vaporisation et 20 autolaveuses de toutes dimensions.



## 4.3 DIRECTION DES INVESTISSEMENTS ET DES ACHATS (DIA)

En 2018, la DIA a notamment poursuivi son travail pour la réalisation de nouveaux marchés de consommables impliquant un travail de standardisation entre les sites en amont (marché des produits d'hygiène, articles de protection du corps, etc.).

421 dossiers ont été réalisés par la DIA en 2018, représentant un total de 5,5 millions d'euros et 63 marchés ont été passés pour un montant total de 44 millions d'euros.

Les négociations menées par la DIA dans les dossiers où le cadre légal le permettait ont permis d'épargner 506.800 € sur un montant total attribué de 2.704.917 € TVAC.

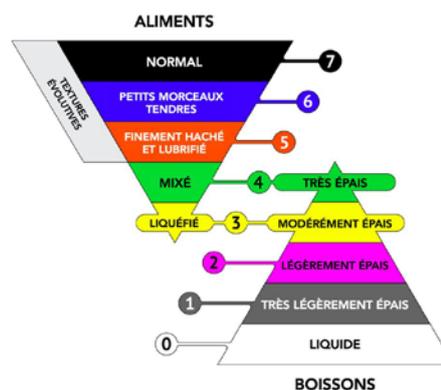
Cette logique de renégociation est également portée au niveau des pharmacies de Vivalia. Ainsi, pour les marchés publics réalisés, le gain en 2018 par rapport aux conditions de remises que nous avions en 2014 s'élève à 900.000 euros.

## 4.4 LE DÉPARTEMENT RESTAURATION : DES ACTIVITÉS AXÉES AUTOUR D'UN TRIPLE PROJET EN 2018

### MISE EN PLACE DE LA NOMENCLATURE IDDSI (INITIATIVE INTERNATIONALE DE NORMALISATION DU RÉGIME POUR LA DYSPHAGIE), PROPOSITION D'UNE NOUVELLE GAMME DE PLATS ADAPTÉS

*Collaboration étroite au sein de la cellule transversale de la dysphagie*

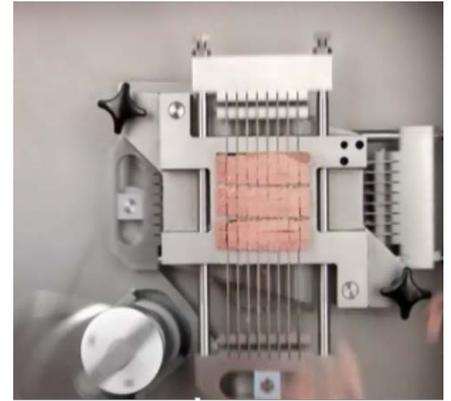
Sous l'impulsion du Service diététique, le Département restauration a travaillé en collaboration avec l'ensemble des acteurs de la cellule transversale de la dysphagie afin d'adapter l'offre alimentaire aux différents cahiers des charges induits par cette classification internationale.



## Recherche et développement

Comme pour l'ensemble des projets menés au sein du Département, celui-ci fut abordé sur base de la méthodologie des « 7M » (Marketing, Main d'œuvre, Milieu, Matière, Matériel, Méthode, Montant).

D'un point de vue production, il fallait impérativement investir dans un matériel spécifique afin de garantir des calibres adaptés. La cuisine centrale s'est donc dotée d'une « cubeuse » permettant, une fois les viandes cuites en « basse température », de les assembler à des jus ou sauces, pour être sécurisées ensuite via un processus de pasteurisation.



La cuisine centrale produit quotidiennement pas moins de 350 portions de ce type de repas IDDSI sur l'ensemble des sites.

Le développement de cette gamme de plats a permis d'éviter l'achat de ce type de produits dans l'industrie agro-alimentaire et de maîtriser ainsi leur composition, leur provenance mais également de développer un savoir-faire au sein de Vivalia.

Ce savoir-faire s'exporte d'ailleurs aujourd'hui. Nos cuisiniers sont invités pour des démonstrations par l'Union Professionnelle de Diététiciens de Langue Française, par d'autres établissements de santé, etc. Bien entendu, ce process chronophage n'est pas sans conséquence d'un point de vue organisationnel. La cuisine centrale a non seulement dû former ses cuisiniers mais également étendre ses livraisons aux sites de Marche et Bastogne.

## LA REPRISE EN PRODUCTION CENTRALISÉE DES REPAS DU SITE DE BASTOGNE



Début 2018, la reprise de la production des repas de Bastogne par la cuisine centrale de Bertrix devenait indispensable. En effet, le suivi des obligations légales en matière de composition des plats, traçabilité, enregistrement des données HACCP et autocontrôle, devenait extrêmement lourd pour l'équipe en place.

Le départ annoncé de deux agents ne permettait plus le développement de systèmes de gestion de la sécurité alimentaire exigeants pour les sites « producteurs », ceux-ci demandant beaucoup de temps « administratif ».

Après une préparation efficace, l'équipe de cuisine de Bastogne a intégré le système centralisé et les premiers repas ont été livrés en avril.

Afin d'améliorer notamment la finalisation des repas et la remise à température, il a été décidé de renouveler le parc de chariots de régénération âgés de plus de 20 ans. Ce projet est en cours de finalisation.

## Evolution de la productivité de la cuisine centrale de Bertrix

La reprise de la production a un impact positif sur l'amélioration de la productivité de la cuisine centrale de Bertrix.

Depuis 2010 et le démarrage du projet de cuisine centrale, celle-ci ne cesse d'augmenter en ETP.

ETP PAYES 2009		ETP PAYES 2014		ETP PAYES 2015		ETP PAYES 2016		ETP PAYES 2017		ETP PAYES 2018	
BERTRIX	10,56	BERTRIX	14,04	BERTRIX	14,49	BERTRIX	14,58	BERTRIX	16,28	BERTRIX	16,6

En 2011, on produisait 4.900 journées alimentaires par ETP payé. L'évolution des organisations, des process, la formation continue des cuisiniers ont permis d'atteindre plus de 19.000 JA (Journées Alimentaires)/ETP payé.

La cuisine centrale a atteint et même dépassé sa capacité de production et surtout de stockage en matières premières et produits finis. Cette situation mène à l'obligation de délester les chambres froides chaque jour, et de délivrer quotidiennement les plus gros sites tels que Libramont.

Vu le statut de cuisine de production de Marche, des synergies avec la cuisine centrale de Bertrix ont été développées afin de décentraliser la fabrication de quelques produits.

## LA LIVRAISON DES TROIS CRÈCHES VIVALIA

Le Département restauration, aidé du Service diététique, assure la livraison des repas des 3 nouvelles crèches de Vivalia qui accueillent des enfants depuis le 1er octobre 2018.

Cette nouvelle activité de restauration nécessite un grand nombre de variétés de types de plats à distribuer, des conditionnement divers et variés comprenant de mini-portion au gramme près.

Les Départements restauration et diététique mettent maintenant cette nouvelle expérience à profit pour redynamiser l'offre alimentaire de nos patients pédiatriques.

Productivité	UCP Bertrix 2011	UCP Bertrix 2012	UCP Bertrix 2013	UCP Bertrix 2014	UCP Bertrix 2015	UCP Bertrix 2016	UCP Bertrix 2017	UCP Bertrix 2018
JA produites / ETP	4 904	10 275	12 920	16 222	15 551	18 435	16 890	19 173

## 4.5 ACCUEILS VIVALIA : PROJET « ZÉRO LIQUIDITÉ »

En 2018, les liquidités aux accueils et secrétariats médicaux ainsi que les circulations et séjours de fonds au sein des hôpitaux de Vivalia ont été progressivement supprimées. Les paiements effectués par les patients (consultation, acompte dans le cadre d'une hospitalisation, paiement de factures antérieures, etc.) se font uniquement par carte bancaire depuis le 1er janvier 2018 sur les sites d'Arlon et Virton, depuis le 1er septembre 2018 sur les sites de Marche, Bastogne et Vielsalm et depuis le 1er janvier 2019 à l'hôpital de Libramont.

**La suppression de l'encaissement de liquidités et de la circulation de fonds présente plusieurs avantages :**

- une élimination des risques liés à la manipulation de liquidités tels que les risques d'erreurs, de vols, d'agressions, etc. ;
- une diminution des coûts administratifs et de la charge de travail au niveau des accueils et des secrétariats médicaux quant à la gestion de la caisse, la tenue des livres de caisse, le contrôle des transactions, etc. ;
- une suppression des transports de fonds internes et externes.





## **AXE 3 PROJETS D'INFRASTRUCTURES**

*Les projets d'infrastructures initiés ou réalisés en 2018 ont témoigné du souhait de Vivalia de veiller à accueillir et prendre en charge les patients et résidents dans des conditions optimales, tout en mettant à disposition des membres du personnel et du corps médical des outils de travail adéquats, leur permettant de dispenser des soins de la meilleure qualité qui soit.*

# 1. DANS NOS HÔPITAUX

## 1.1 HÔPITAL VIVALIA D'ARLON

Le gestionnaire et le Conseil médical ont déterminé **4 dossiers de travaux prioritaires** sur le site, il s'agit des urgences, de la médecine physique (kiné), de la mammographie et de la salle de coronarographie. La programmation a été définie en interne, associant la Direction des Infrastructures et les différents services concernés. Sur base de ce travail, le bureau d'architectes qui avait remporté le marché de service a commencé à travailler sur les avant-projets. Rappelons que ce marché, visant à concevoir la mise en œuvre d'importants travaux de rénovation et de développement du site, représente un investissement global de 7 millions d'euros. Il permettra de maintenir le site arlonais parmi les hôpitaux de pointe durant la phase de transition jusqu'en 2025.

Les travaux d'aménagement du **laboratoire**

**d'anatomopathologie** ont débuté en 2018. Vu l'augmentation des activités sur le site, une extension du projet en cours a été étudiée. Le laboratoire bénéficiera d'infrastructures plus modernes permettant de réorganiser le travail et d'étoffer l'équipe en place pour répondre à une intense activité. Le déménagement du laboratoire de l'hôpital de Virton vers le site d'Arlon est prévu pour 2019.



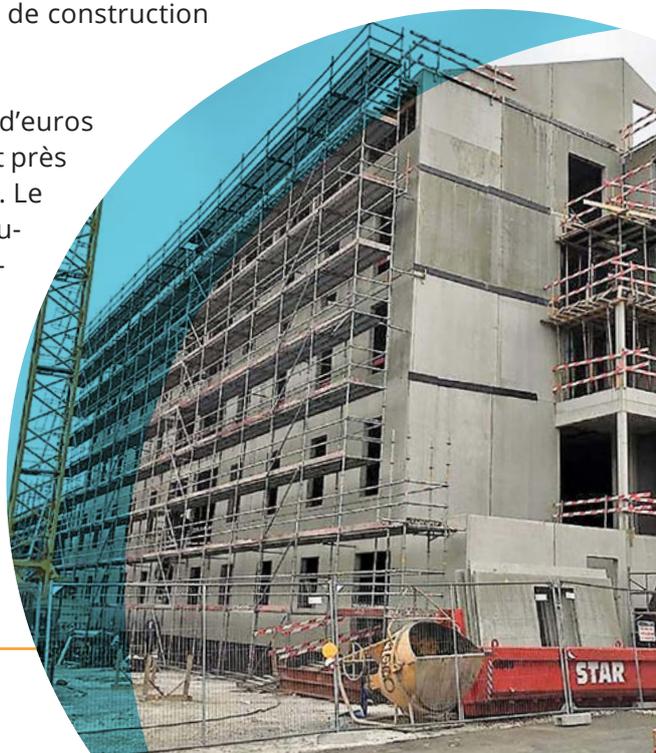
Toujours en 2018, un marché a été attribué pour aménager un **local des familles**. Cet espace sera destiné à accueillir les familles des enfants hospitalisés dans des conditions confortables. Ce local a été financé par un don via la Fondation Roi Baudouin. Les travaux d'aménagement et d'installation du mobilier débuteront en 2019.

## 1.2 HÔPITAL VIVALIA DE MARCHE

Le 9 février 2018 était donné le coup d'envoi officiel des travaux de construction du B6.

Après 3 années de travaux et un investissement de 9 millions d'euros TVAC, l'hôpital marchois bénéficiera d'une nouvelle aile apportant près de 5.000 m<sup>2</sup> de superficie supplémentaire répartis sur 5 niveaux. Le B6 accueillera un plateau de consultations centralisées, de nouvelles unités de soins ainsi qu'un nouveau plateau technique/logistique.

Cette **nouvelle aile B6** est une réponse aux besoins liés à la croissance de l'activité médicale sur le site de l'hôpital de Marche où le nombre de cas traités a augmenté de 47 % en 10 ans. Cet investissement permettra d'assurer la viabilité de l'hôpital, tant sur le plan logistique que médical, en renforçant son attractivité vis-à-vis de la patientèle, du personnel soignant, du corps médical et des médecins généralistes.



La construction du B6 constitue l'un des 7 axes du Plan directeur inscrivant pleinement l'hôpital de Marche dans le projet Vivalia 2025, et plus particulièrement dans le cadre de l'association Centre Hospitalier Régional Centre-Sud/Hôpital de Marche.

Un autre axe de ce Plan directeur était en cours de concrétisation en 2018 : **la nouvelle salle de réveil**. Les travaux d'aménagement sont programmés pour se terminer début 2019, pour un investissement global de plus de 500.000€.

Cette salle prend place dans l'ancienne unité de soins intensifs et répond aux dernières normes en vigueur. Il s'agit d'un espace où les patients sortant d'une opération au bloc chirurgical sont placés sous l'observation d'une infirmière. Un espace distinct de 2 lits est dédié aux enfants opérés et décoré en ce sens.

La **chambre claire du service de radiologie** a été reconditionnée et mise en service à la fin de l'année 2018. Il s'agit d'une chambre de protocole, où se trouvent les ordinateurs connectés à un appareil de radiographie (scanner, par exemple). Ces travaux permettent aux médecins de s'isoler de l'activité quotidienne du service afin de poser leur diagnostic dans un espace spécialement dédié. Dans la salle d'examen, par le choix des couleurs et de certains



détails, le patient est pris en charge dans un environnement plus rassurant et apaisant (plafond coloré, lumière tamisée, zone colorée ponctuelle, etc.).

Enfin, en 2018 encore, une demande de permis a été introduite pour la mise en place d'une **cogénération** sur le site de l'hôpital. La démarche vise à produire de l'électricité sur le site et ainsi, à diminuer la consommation sur le réseau.



### 1.3 HÔPITAL VIVALIA DE LIBRAMONT

Le dossier d'exécution relatif au projet de **reconditionnement du service de consultations ORL** a été rédigé en 2018, la phase de soumission débutera en 2019. Ces travaux ont pour objectif d'améliorer l'accueil des patients avec un guichet spécifique ainsi que leur confort grâce à une nouvelle cabine de tests auditifs.

La 2ème phase des travaux d'installation d'une **cabine à haute tension** sur le site de Libramont a été élaborée en 2018. Cette cabine offrira suffisamment de puissance pour assurer le fonctionnement de l'IRM, des deux nouveaux scanners et de la salle d'angiographie, ainsi que pour se conformer aux normes de sécurité.

Enfin, une étude sur le **reconditionnement du bloc opératoire** a été poursuivie et concrétisée en 2018, l'objectif étant de mettre en ordre technique et aux normes du jour, pour les prochaines années, les 6 salles de norme ISO 5 du bloc et la 7ème salle complémentaire destinée à devenir une salle d'appoint de norme ISO 7. Le dossier d'exécution est en cours de rédaction.

### 1.4 LE PROJET D'EXTENSION DE LA CUISINE CENTRALE DE BERTRIX

Ce dossier a été mis à jour en 2018 pour tenir compte des dernières évolutions des équipements spécifiques, dans l'attente de la confirmation du financement au niveau de la Région wallonne.

Rappelons que le permis a été délivré en septembre 2017. Ce projet d'agrandissement de la cuisine centrale de Bertrix avait été étudié par le groupe projet constitué de la Direction de la Restauration, de la Direction Infrastructures, de l'équipe de l'UCP et du Service qualité.

Ce projet novateur en matière de restauration collective a été validé par les services de l'AFSCA. Le Conseil d'administration de Vivalia a approuvé ce projet fin 2016. Les plans et les études en techniques spéciales ont également été finalisés.



## 2. DANS NOS MR-MRS

### 2.1 MRS SAINT-ANTOINE DE VIRTON

15 millions d'euros TVAC et 18 mois de travaux seront nécessaires pour construire la nouvelle maison de repos/maison de repos et de soins (MR/MRS) sur le site de l'hôpital Edmond Jacques à Saint-Mard. Le Conseil d'administration de Vivalia a désigné l'adjudicataire des travaux en mars 2018. Ceux-ci sont programmés pour débuter début 2019.

Un bâtiment accueillant 90 lits MR/MRS et 10 places d'accueil de jour sera construit sur le site de Saint-Mard. Dans le même temps, une partie de l'ancien hôpital Edmond Jacques fera également l'objet d'une

rénovation en profondeur suivant ainsi une volonté de VIVALIA de mutualiser ses infrastructures.

Dans le cadre de ce projet, le reconditionnement complet de la chaufferie, de la cuisine et des vestiaires de l'hôpital de Virton est programmé.

Cette construction, qui s'inscrit pleinement dans la philosophie de Vivalia 2025, vise à répondre au vieillissement de la population, au manque de places en maisons de repos et à l'amélioration de la qualité de l'hébergement de nos aînés.



## 2.2 SENIORIE DE SAINTE-ODE

Le projet de nouvelle maison de repos a été présenté aux résidents et leurs familles ainsi qu'au personnel de la Seniorie en octobre 2018.

Le projet de nouvel établissement comptera 66 lits MR dont 28 convertis en MRS et 13 lits de court séjour.

Le montant estimé de la construction s'élève à 12.700.000 € TVAC, dont 5.000.000 € seront subsidiés par la Région, le Gouvernement wallon ayant confirmé l'accord sur le projet de construction le 21 mars 2019.



## 3. DANS NOS CRÈCHES

Depuis le 1er octobre 2018, les 3 crèches construites par Vivalia sur les sites hospitaliers d'Arlon, Libramont et Marche accueillent des enfants âgés de 0 à 3 ans.

54 nouvelles places d'accueil au total ont été créées dans ces crèches portant le nom de Crech'ndo, subventionnées par l'ONE et construites dans le cadre du Plan Cigogne III de la Fédération Wallonie-Bruxelles, pour répondre aux attentes des familles et apporter une réponse au boom démographique. L'investissement total s'élève à près d'1,6 millions d'euros subsidiés en grande partie (65 à 70%) par la Région wallonne.

Le taux de remplissage actuel est conforme aux prévisions et de nouvelles demandes d'inscriptions sont refusées quasi quotidiennement.





## **AXE 4** **ACTIVITÉS DES SECTEURS**

*A travers les projets menés dans le cadre de ses trois secteurs d'activités, Vivalia a entendu répondre aux besoins spécifiques existant en matière d'Aide Médicale Urgente, de Prise en Charge de la Personne âgée et de Santé Mentale.*

## 1. L'AIDE MÉDICALE URGENTE (AMU)

En août 2018, Vivalia a introduit auprès de la Ministre fédérale de la Santé une demande visant à financer des équipes d'infirmiers trieurs au sein des SUS (Services d'Urgence Spécialisés) se situant à proximité immédiate de Postes Médicaux de Garde (PMG), afin de créer une fonction de tri médicalisé entre les hôpitaux de Vivalia et les PMG. Ce projet a pour objectif de réguler au mieux les urgences et donc, les priorités au sein des hôpitaux. La demande introduite portait également sur le financement d'un concept de proxy-urgences sur le site de Virton. Par ailleurs, Vivalia a souligné qu'en matière de régulation médicale en Luxembourg et plus particulièrement au niveau de la zone de secours 112, la présence d'un infirmier SISU 7j/7, 24h/24 serait un réel apport.

La Ministre de la Santé a réorienté Vivalia vers une fonction nouvellement créée, assurant la coordination de ce type de projets en Région wallonne. Des contacts ont été établis dans ce cadre, en association avec les PMG Luxembourg-Dinant.



## 2. LA PRISE EN CHARGE DE LA PERSONNE ÂGÉE (PCPA)

### 2.1 DES ACTIVITÉS ET PROJETS VARIÉS

Les MR-MRS ont poursuivi l'organisation de leurs animations quotidiennes, mensuelles et trimestrielles durant l'année 2018. De nouvelles activités ont également été créées, telles que « L'Été Solidaire ». En collaboration avec le CPAS de Vielsalm et l'asbl Les Hautes Ardennes, cette initiative vise à accueillir 5 étudiants financés par la commune de Vielsalm au sein de la MR-MRS La Bouvière, durant les 15 premiers jours du mois de juillet. Durant ces journées, des activités intérieures et extérieures sont organisées et un repas festif de clôture est partagé dans l'établissement avec l'ensemble des intervenants.

En 2018, un espace « snoezelen », permettant une

stimulation multisensorielle, et un local de relaxation ont également été inaugurés sur le site de La Bouvière.

A Sainte-Ode, des activités intergénérationnelles ont été organisées un mercredi par mois avec les enfants du centre de réfugiés de la Croix-Rouge. Les résidents de la MRS Saint-Antoine de Virton ont quant à eux eu l'occasion de retourner sur les bancs de l'école, en visitant l'école d'autrefois « Arthur Masson » à Treignes. Une sortie théâtrale, une excursion à Metz et une croisière sur la Moselle ont également été proposées aux résidents et leur famille.

## 2.2 LE MIEUX-VIVRE GRÂCE AUX ANIMAUX



En 2018, les MR-MRS de Vivalia ont développé le concept du mieux-vivre en compagnie d'animaux. Sur le site de La Bouvière, les résidents chouchoutent deux petits lapins. Un chat et un chien quelque peu particuliers ont été accueillis au sein de l'établissement. Il s'agit d'animaux en peluche ressemblant fortement à de vrais animaux. Le chat adopte toutes les postures d'un vrai chat et miaule. Le chien aboie, s'assied et se couche. La présence de ces animaux-peluches ont la particularité d'apaiser les résidents dé-

ments. Des rencontres avec des chiens visiteurs et un mini-cheval sont également proposées aux résidents, à qui les animaux procurent bien-être et tranquillité.

Au Val du Seniors de Chanly, trois chats font le bonheur des résidents. Un cochon d'inde est, quant à lui, « colocataire » et partage, sur conseil médical, la chambre d'une résidente pour redonner un certain sens à sa vie.

## 3. L'EXTRA-HOSPITALIER (EH)

### 3.1 LA MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUES (MSP)

Au cours de l'année 2018, le fruit de la recherche du champ sociologique au sein de l'équipe réalisée par l'infirmière en chef dans le cadre d'un travail de fin d'études a été partagé au sein de l'équipe. Il a été convenu que ce travail fasse l'objet d'une mise en commun avec l'appui d'un formateur externe, sous la forme d'une supervision collective, dans la perspective d'aboutir à une optimisation des procédures décisionnelles et de leur mise en application au sein de la MSP.

Au travers des réunions globales ainsi que des contacts quotidiens et échanges informels menés durant l'année, les membres de l'équipe poursuivent de nombreuses réflexions en vue d'améliorer leurs pratiques, de viser le meilleur accompagnement possible du bien-être et des

projets des résidents. C'est dans cet esprit que les moyens de communication et les mécanismes organisationnels sont questionnés et débattus de manière régulière. Il en ressort une mise à jour continue du projet thérapeutique, orientée vers un plus sur le plan de la cohésion et de la cohérence, piliers d'une structure performante.

Par ailleurs, suite à la réforme du secteur de la santé mentale, la MSP est intégrée dans la fonction résidentielle et se trouve en interrelation avec l'ensemble de son réseau ainsi qu'avec les acteurs hors santé mentale. Les liens avec les équipes mobiles offrent de nombreuses opportunités de collaboration dans la perspective d'un service toujours mieux adapté aux besoins des usagers et résidents.

## 3.2 LES HABITATIONS PROTÉGÉES (HP)

### IHP Famenne – Ardenne

En 2018, les ateliers organisés sur le thème du conte ont permis aux résidents de découvrir l'art de transmettre un conte. Ces ateliers se sont inscrits dans la continuité des animations organisées en 2017, qui avaient pour objectif de comprendre comment écrire un conte.

Une représentation sur scène au Centre culturel de Bertrix en mai 2018, où familles, professionnels et citoyens ont pu venir applaudir les auteurs-acteurs, a constitué l'aboutissement de ce projet.

ailleurs, les activités hebdomadaires se sont poursuivies tout au long de l'année : marches, ateliers de cuisine, jeux de société, atelier d'écriture, jardin, pâtisserie, etc.

### RESOLUX Centre-Nord – Centre Sud

Sur le plan de la sensibilisation à la santé mentale, RESOLUX a participé en 2018 à l'organisation d'un module « Assuétudes » auprès de travailleurs sociaux (notamment issus du Service d'Aide en Milieu Ouvert Mic-Ados, du CPAS de Marche et du service SOS Village d'Enfants), afin de leur apporter un regard plus pointu sur la

afin d'augmenter les collaborations avec ce secteur, notamment en matière de coaching.

Par ailleurs, un nouveau module, ouvert à un public plus large (CPAS, AViQ, services d'aide aux détenus), a été proposé par RESOLUX en 2018, afin d'améliorer l'information sur la santé mentale. Ce module a fait l'objet d'un important travail de promotion, en collaboration avec le CLPS (Centre Local de Promotion de la Santé) Luxembourg.

Dans la continuité des collaborations avec le CPAS de Libin, une animation autour des stéréotypes liés à la maladie mentale a été proposée au groupe de coordination sociale.

En 2018, l'équipe de RESOLUX a rencontré une augmentation des demandes sur le plan des missions de coaching. Celles-ci se déroulent sous la forme d'interventions dirigées vers les soignants professionnels ou bénévoles qui accompagnent le bénéficiaire psychiatrique et éprouvent un besoin de soutien.

La collaboration entre RESOLUX et le Service Intégré de Soins à Domicile de la Province de Luxembourg (SISD) s'est encore intensifiée en 2018. Le SISD a pour mission de soutenir les prestataires d'aide et de soins, en favorisant des soins de qualité accessibles à tous, afin d'améliorer le bien-être du patient et de son entourage.

RESOLUX a également poursuivi son implication dans le projet 107 de réforme de la santé mentale.



Cette représentation s'est déroulée le jour de l'inauguration de la nouvelle extension du bâtiment des HP de Bertrix. Une réception a été organisée après le spectacle, afin de visiter les nouveaux locaux. Convivialité, partages, échanges étaient les maîtres-mots de cet événement.

A la demande de nombreux résidents, un voyage de trois jours à la mer du Nord a été organisé en août 2018. Cette expérience positive sera renouvelée en 2019. Par

santé mentale. L'équipe de RESOLUX est également intervenue auprès du CAL (Centre d'Action Laïque) Luxembourg et a travaillé avec le service d'insertion professionnelle DEFITS via la conception d'un module spécifique de sensibilisation.

Durant la seconde partie de l'année, les services d'aide à domicile ont été ciblés, plus spécifiquement l'ADMR (Aide à Domicile en Milieu Rural). Ces modules de sensibilisation ont été proposés



## **AXE 5 TRAVAIL ET BIEN-ÊTRE**

*Communication, gestion active des ressources humaines, amélioration des conditions de travail et structuration du processus de formation ont constitué, en 2018, les axes prioritaires de Vivalia en matière de bien-être au travail.*

*Cette volonté a également permis de renforcer l'attractivité de l'institution et de ses métiers auprès des professionnels de la santé.*

# 1. LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE 2.0 DE VIVALIA

La communication est l'un des facteurs qui contribuent au bien-être et à la qualité du travail.

En effet, communiquer vers l'extérieur a pour objectif de faire savoir notre savoir-faire, de mettre en avant le travail qui est accompli et, par-delà, de valoriser l'ensemble de nos équipes.

La communication interne doit, quant à elle, favoriser le bien-être de l'ensemble des personnes travaillant au sein de Vivalia en les informant de ce qu'il se passe au sein de notre institution et donc, de créer du lien et une identité collective.

L'année 2018, vue sous le prisme de la communication, a basculé le 20 avril, jour où Vivalia a entamé une mutation importante avec la mise en ligne de ses nouveaux outils numériques.

L'identité numérique de Vivalia se construit désormais autour de trois éléments :

- le site internet [www.vivalia.be](http://www.vivalia.be) qui a subi une évolution en profondeur tant sur la forme que sur le fond ;
- l'intranet MyVivalia nouvellement créé ;
- les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn).

Les nouveaux sites Internet et Intranet offrent une visibilité essentielle pour Vivalia et ce, d'une manière entièrement harmonisée et sous une identité visuelle commune pour l'ensemble des hôpitaux et structures extrahospitalières. Ils permettent une meilleure information de l'ensemble des parties prenantes tant internes qu'externes de l'institution (patients, visiteurs, médecins généralistes, membres du personnel et du corps médical, associés, etc.)

Un espace dédié aux médecins généralistes permet de favoriser la collaboration avec les prestataires de soins de 1<sup>ère</sup> ligne, notamment pour la mise à disposition des résultats des analyses réalisées au sein des laboratoires de Vivalia ou en matière d'imagerie médicale.

Ces nouvelles technologies de l'information constituent un élément incontournable dans l'organisation de la communication. Cette importance se traduit clairement dans les statistiques de nos différents outils depuis leur lancement (chiffres arrêtés au 31/12/2018) :

- **Site internet :**  
970.000 pages consultées  
171.000 visiteurs
- **Intranet MyVivalia :**  
338.000 pages consultées  
15.000 visiteurs se sont connectés au moins une fois
- **Réseaux sociaux :**  
Facebook : 1.640 abonnés

La publication la plus plébiscitée à ce jour a atteint 45.400 personnes et suscité 19.000 interactions (clic, partage, like, commentaire)

LinkedIn : 2.551 abonnés

Ces outils web permettent également de multiplier les canaux d'information et donc, en matière d'emploi, de donner une nouvelle dimension à la politique de recrutement de Vivalia, notamment au niveau infirmier (cf. point sur le renforcement de la stratégie de recrutement infirmière). Une partie de l'intranet MyVivalia est spécialement dédiée au Département des Ressources humaines et y reprend certaines informations comme les offres d'emploi, les avantages pour les agents, etc.

En déployant une véritable stratégie numérique, Vivalia construit une nouvelle forme de communication en phase avec la société actuelle et, par-delà, entame une mue au niveau de son image tant en interne qu'à l'extérieur.

Toujours dans le registre de la communication, l'un des autres faits marquants de l'année 2018 aura été la fête du personnel de Vivalia. Alors que ce rendez-vous rassemblait près de 1.000 personnes en 2011, sa fréquentation a quasiment doublé en 2018 puisque ce ne sont pas moins de 2.100 personnes – membres du personnel, médecins et bénévoles – qui se sont rassemblées le 5 octobre au Libramont Exhibition & Congress (LEC).

## 2. LES RESSOURCES HUMAINES

### 2.1 DÉVELOPPEMENT ET SUIVI DES AIDES À L'EMPLOI

Les règles d'octroi et de suivi des aides à l'emploi sont monitorées et ajustées en vue de pérenniser les 9 millions d'euros annuels. A ce jour, Vivalia n'a pas subi de rectifications négatives des montants.

Vivalia a obtenu des aides à l'emploi supplémentaires sous la forme de 45 points APE pour les crèches, 16 ETP Maribel pour les secteurs généraux et hôpitaux.

### 2.2 PROCESSUS DE RECRUTEMENT/SÉLECTION

La cellule recrutement/sélection gère environ 4.500 candidatures et a réalisé, sur l'exercice 2018, 143 processus de recrutement et entendu 1829 candidats pour ces processus.

En 2018 également, nous avons entamé la réalisation d'un cahier des charges pour l'acquisition d'un logiciel de recrutement/sélection.



### 2.3 AUTRES ÉLÉMENTS-CLÉS

- En 2018, le Département des Ressources humaines s'est également employé à développer des outils ou un accompagnement du personnel. Parmi ses actions, citons :
- la proposition de créer une base de données unique pour les agents, indépendants (médecins, paramédicaux) et les bénévoles afin d'alimenter les différents départements (informatique, logistique, informatique, etc.) quant à la chrono validité des agents ;
- l'intégration des données IFIC en vue de participer à l'étude pilote des hôpitaux francophones ;
- la formation approfondie en législation sociale des agents du département RH en 2018 ;
- l'organisation de séances de travail avec la Direction infirmière pour le projet de formation des infirmières en chef à la gestion des horaires et à la législation sociale qui démarrera en 2019.

## 3. LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT INFIRMIER RENFORCÉE

C'est une conséquence de la réforme des études en soins infirmiers en Fédération Wallonie-Bruxelles, les prochains infirmiers en soins généraux ne seront diplômés qu'en 2020 : janvier 2020 au plus tôt pour les brevetés et juin 2020 pour les bacheliers.

Afin d'évaluer l'impact de cette non-diplomation

pour Vivalia, le Collège infirmier a étudié dans le détail la dynamique de recrutement des quatre dernières années (2014-2017) afin de projeter les besoins en recrutement qui ne seront pas rencontrés en 2019. Le Collège a complété son analyse par des propositions concrètes en matière de renforcement de notre attractivité.

La dynamique positive de recrutement du Département infirmier s'est concrétisée à travers plusieurs actions/manifestations organisées en 2018 :

- le 4 mai, le Job Day invitait les candidats à un emploi à rencontrer les différents représentants des soins infirmiers réunis sur le site de Bertrix avec, pour objectif, de leur présenter ce que nous faisons, notre dynamisme et ainsi, de favoriser le recrutement. Cette édition du Job Day a rencontré un large écho dans la presse écrite et audio-visuelle ;
- la participation à des salons de l'emploi, accompagnée du développement de nouveaux outils de communication promotionnels visant à renforcer l'image professionnelle de Vivalia dans le cadre de ces salons ;
- dans le même ordre d'idée, l'équipe des infirmiers ICANE de Vivalia a participé au Forum des étudiants organisé par l'ACN le 21 février 2018. Cette manifestation accueille un millier d'étudiants qui entrent ainsi en relation avec différents employeurs potentiels ;
- le développement d'un partenariat avec les écoles et de rencontres avec des étudiants : les infirmiers ICANE sont allés à la rencontre des étudiants de la HERS/ICA pour leur présenter Vivalia, nos activités et les informer tant sur les stages que les possibilités d'emploi ;
- une communication de nos besoins amplifiée via les sites inter/intranet VIVALIA, les réseaux sociaux, des campagnes d'affichage ciblées, la presse ou encore les écoles d'infirmières. Nous avons également développé la rubrique « Nous vous offrons » des appels à candidatures afin de renforcer notre attractivité.



## 4. SIPP ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

En 2018, le SIPP a mis l'accent sur une série de mesures importantes :

- guidances d'équipes, coachings participatifs, coachings individuels de chefs d'équipe, projet Co-Développement en collaboration avec la Direction des Soins infirmiers ;
- aménagements ergonomiques des lieux de travail, avec l'expertise du conseiller en prévention ergonomique ;
- programme de formation à la manutention dispensé à différents services : pharmacie de l'hôpital de Marche, service brancardage de l'hôpital de Libramont, services cuisine des hôpitaux de Libramont, Bertrix et Arlon ;
- concertation transversale et locale avec les représentants des travailleurs assurée via 13 réunions du Comité de Concertation Bien-Être au Travail.

En matière d'accidents du travail, sur base d'indicateurs développés, la diminution du nombre d'accidents enregistrée depuis 2009 s'est poursuivie en 2018 avec, pour conséquence positive, la baisse des incapacités temporaires et/ou définitives de travail. Cette évolution est la résultante, parmi les facteurs d'explications, des campagnes de prévention élaborées dans différents domaines tels que les chutes de plain-pied, la manutention, les risques de piqûres, etc.

Fin 2018, Vivalia a investi la somme de 75.000 € dans l'acquisition d'une plateforme informatique de planification de l'urgence qui permettra de poursuivre plusieurs objectifs : établir un inventaire complet des locaux avec la localisation des différents moyens de lutte contre l'incendie et la localisation des dangers, standardiser les plans d'évacuation et maîtriser la planification d'urgence dans le cadre des Plans d'Urgence Internes (PUI) et des Plans d'Urgence Hospitaliers (PUH). Cette plateforme permettra également une gestion de la main courante (journal de consignation des événements en cas de crise) afin d'exploiter a poste-

riori ces événements dans le cadre d'une démarche de retour d'expérience.

D'autres mesures ont également fait l'objet d'un travail de préparation conséquent en 2018, en vue d'une mise en œuvre courant 2019 :

- l'établissement d'un plan de prévention des affections mentales liées au travail ;
- le développement d'une politique de réintégration au travail suite à une maladie de longue durée ;
- la mise en service de la plateforme informatique de gestion des dangers et des risques.

## 5. DÉPARTEMENT INFIRMIER ET SIPP COLLABORENT SUR UN PROJET DE CODÉVELOPPEMENT

Le SIPP a également collaboré avec le Département Infirmier pour développer un projet conjoint de codéveloppement. Cette méthode canadienne d'approche originale permet à chacun de régler ses difficultés et de développer ses compétences et ses pratiques en s'appuyant sur l'intelligence d'un groupe.

Piloté par Pragmagora, une spin-off de l'Université de Liège, un groupe de codéveloppement a été mis en place, composé d'infirmiers en chef juniors et expérimentés des services d'urgences, des soins intensifs, du bloc opératoire et de dialyse.

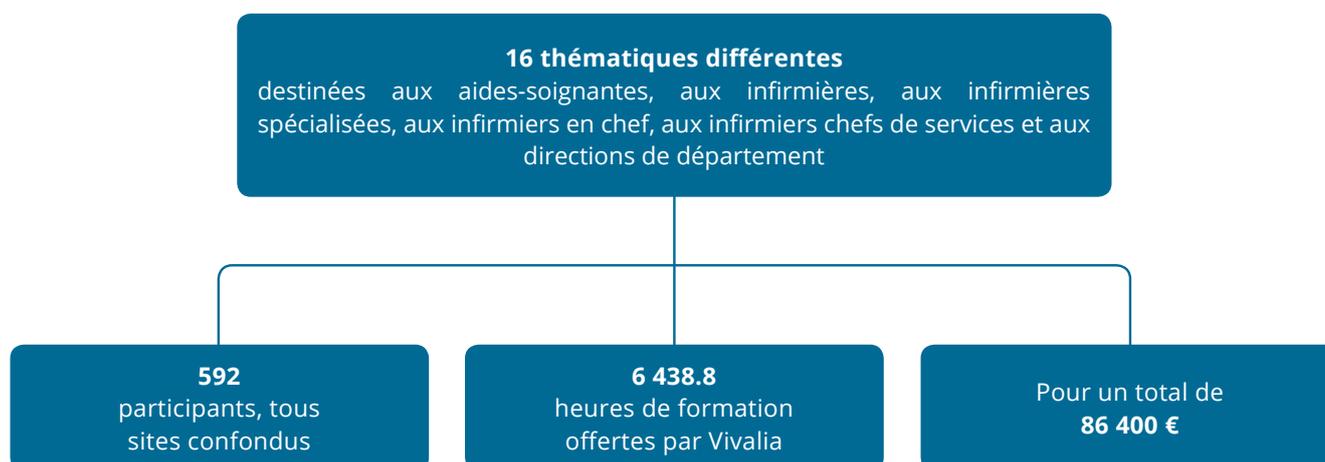
Cette action vise donc à élargir les capacités d'action et de réflexion de chaque membre du groupe par le partage des expériences et des réflexions de chacun. L'idée de base a été, lors de la réflexion de constitution du groupe, de réunir des infirmiers en chef qui rencontrent les mêmes types de difficultés propres aux services médico-techniques (grandes équipes, pression médicale, lourdeur des prises en charge, etc.).

## 6. FORMATION PERMANENTE

### 6.1 DÉPARTEMENT INFIRMIER

Dans le cadre de la formation permanente transversale, des séminaires et journées thématiques ont été organisés en 2018 à destination des infirmier(e)s, des aides-soignants et des travailleurs médico-sociaux de Vivalia. Certaines formations répondent aux obligations légales de la formation continue des infirmiers en chef, des infirmiers-chef de service, des infirmiers spécialisés et qualifiés ou des aides-soignants.

La formation permanente transversale en 2018, c'est :







# 5

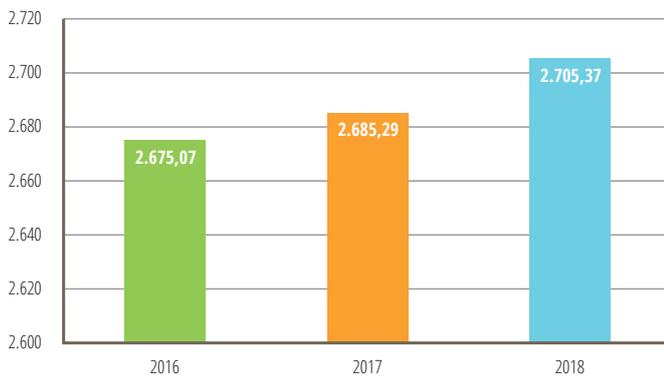
# LES INDICATEURS-CLÉS

Au 31 décembre 2018, Vivalia compte 3.779 agents sous contrat ou statutaires.

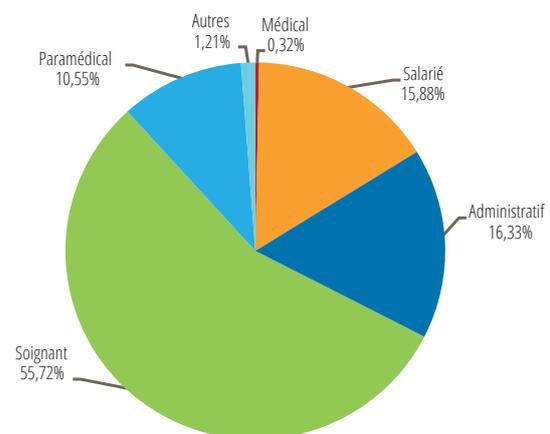
## EVOLUTION DES ETP RÉMUNÉRÉS VIVALIA

VIVALIA					
	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
Médical	6,41	6,72	8,72	2,00	29,76%
Salarié	431,70	429,39	429,49	0,10	0,02%
Administratif	434,55	438,56	441,73	3,17	0,72%
Soignant	1.485,97	1.493,50	1.507,34	13,84	0,93%
Paramédical	286,17	285,29	285,34	0,05	0,02%
Autres	30,27	31,83	32,75	0,92	2,89%
<b>Total</b>	<b>2.675,07</b>	<b>2.685,29</b>	<b>2.705,37</b>	<b>20,08</b>	<b>0,75%</b>
<i>dont Maribel</i>	<i>163,67</i>	<i>164,42</i>	<i>174,73</i>	<i>10,31</i>	<i>6,27%</i>
<i>dont Admin. Centrale</i>	<i>59,99</i>	<i>60,57</i>	<i>79,37</i>	<i>18,80</i>	<i>31,04%</i>

Evolution des ETP rémunérés VIVALIA



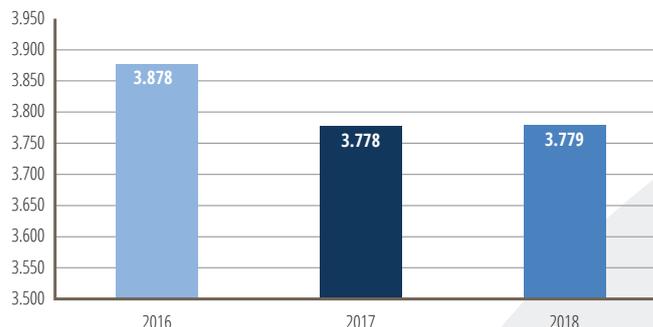
ETP rémunérés par catégorie en 2018



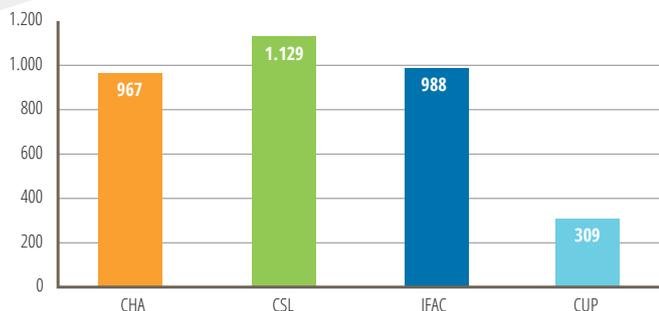
## RÉPARTITION DU PERSONNEL EN NOMBRE DE PERSONNES

VIVALIA	2018
CHA	967,00
CSL	1.129,00
IFAC	988,00
CUP	309,00
<b>Sous-total secteur hospitalier</b>	<b>3.393,00</b>
Saint-Antoine	62,00
La Bouvière	114,00
Val des Seniors	123,00
Sainte-Ode	52,00
MSP Belle-Vue	23,00
HP Famenne-Ardenne	12,00
<b>Sous-total secteur non hospitalier</b>	<b>386,00</b>
<b>Total</b>	<b>3.779,00</b>

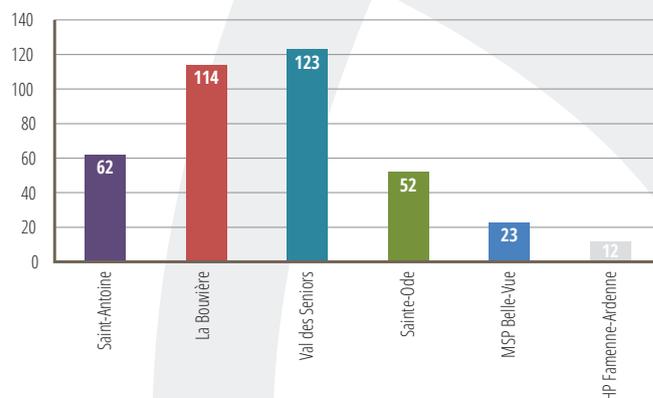
Evolution du nombre d'agents Vivalia



Nombre d'agents 2018 / Hôpitaux

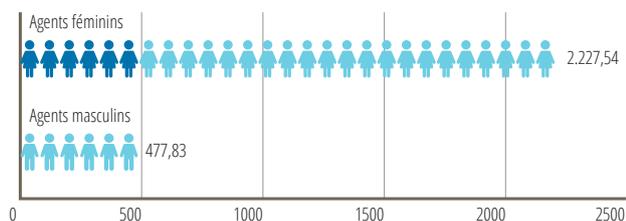


Nombre d'agents 2018 / Non hospitalier

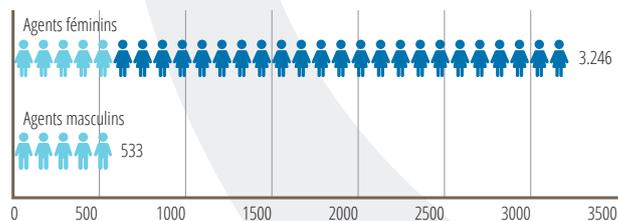


## RÉPARTITION DU PERSONNEL EN FONCTION DU SEXE

Répartition du personnel en fonction du sexe (ETP)

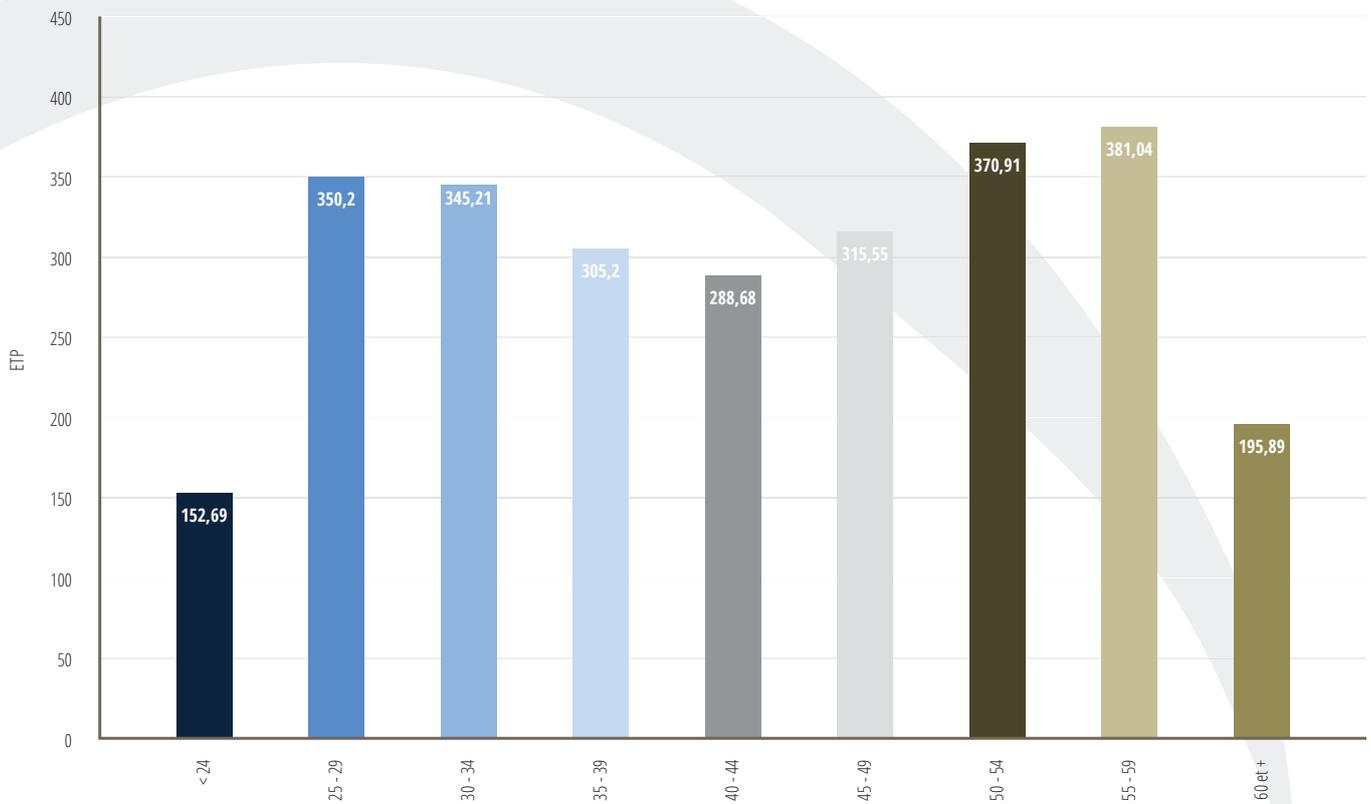


Répartition du personnel en fonction du sexe (nombre d'agents)

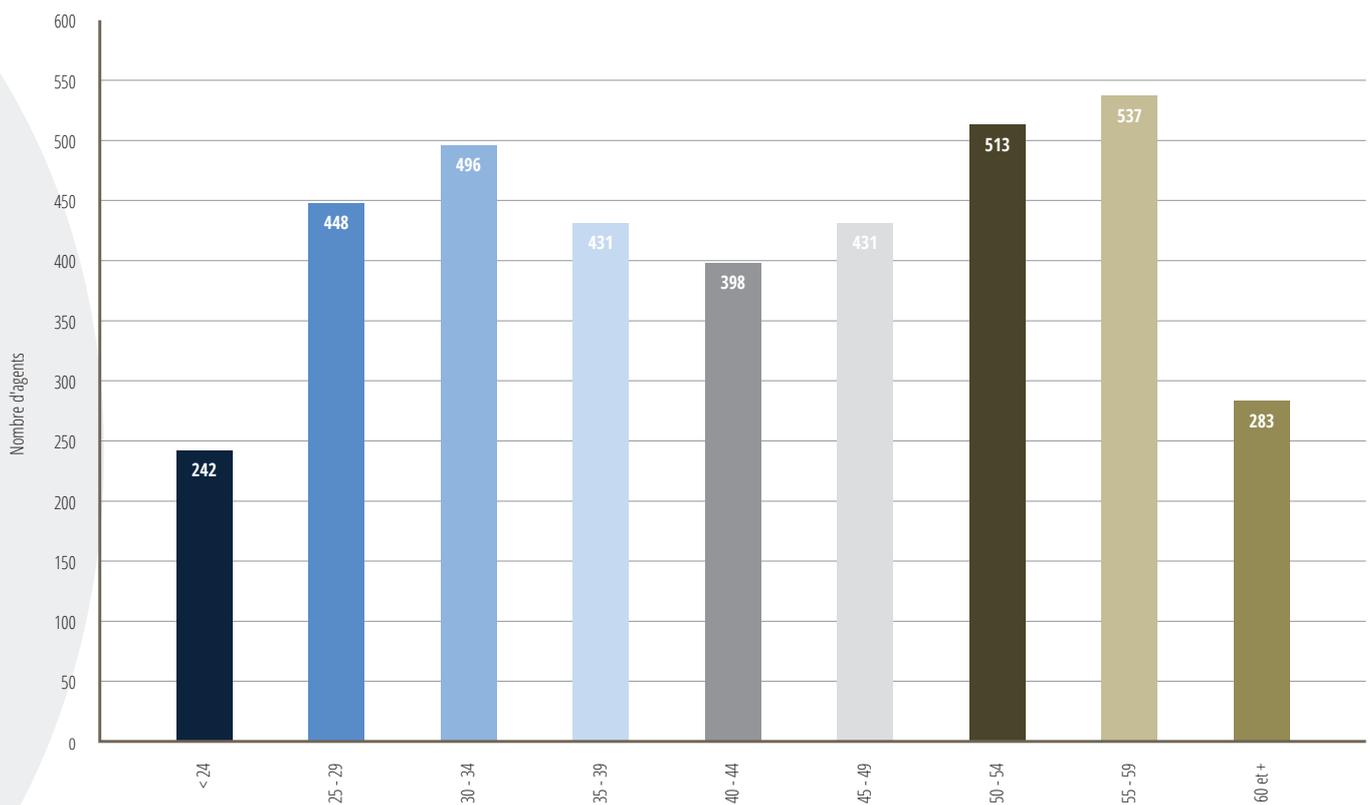


## RÉPARTITION DU PERSONNEL EN FONCTION DE L'ÂGE

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



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



## EVOLUTION DES AIDES À L'EMPLOI

ETP Vivalia					
	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
Maribel	164,97	170,99	174,73	3,74	2,19%
Maribel via BMF	6,99	6,99	6,99	0,00	0,00%
Maribel via INAMI	/	2,40	2,40	0,00	0,00%
Formation 600	2,83	1,95	2,40	0,45	23,08%
52 ans +	10,75	10,56	10,31	-0,25	-2,37%
FBI	92,00	92,00	92,00	0,00	0,00%
<b>Total</b>	<b>277,54</b>	<b>284,89</b>	<b>288,83</b>	<b>3,94</b>	<b>1,38%</b>

Valeur correspondante en €					
	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
Maribel	€ 5.713.758,22	€ 5.920.024,07	€ 6.148.354,11	€ 228.330,04	3,86%
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	€ 0,00	0,00%
Formation 600	€ 88.433,75	€ 68.178,62	€ 84.158,31	€ 15.979,69	23,44%
52 ans +	€ 391.631,51	€ 384.800,78	€ 375.693,05	-€ 9.107,73	-2,37%
FBI	€ 1.938.527,40	€ 1.938.527,40	€ 1.938.527,40	€ 0,00	0,00%
<b>Total</b>	<b>€ 8.425.847,72</b>	<b>€ 8.725.027,71</b>	<b>€ 8.960.229,71</b>	<b>€ 235.202,00</b>	<b>2,70%</b>

## AIDES À L'EMPLOI PAR SECTEUR

2018	Secteur Hospitalier (ETP)	Secteur PCPA (ETP)	Total
Maribel	156,64	18,09	174,73
Maribel via BMF	6,99	/	6,99
Maribel via INAMI	/	2,40	2,40
Formation 600	1,65	0,75	2,40
52 ans +	10,01	0,30	10,31
FBI	92,00	/	92,00
<b>Total</b>	<b>267,29</b>	<b>21,54</b>	<b>288,83</b>

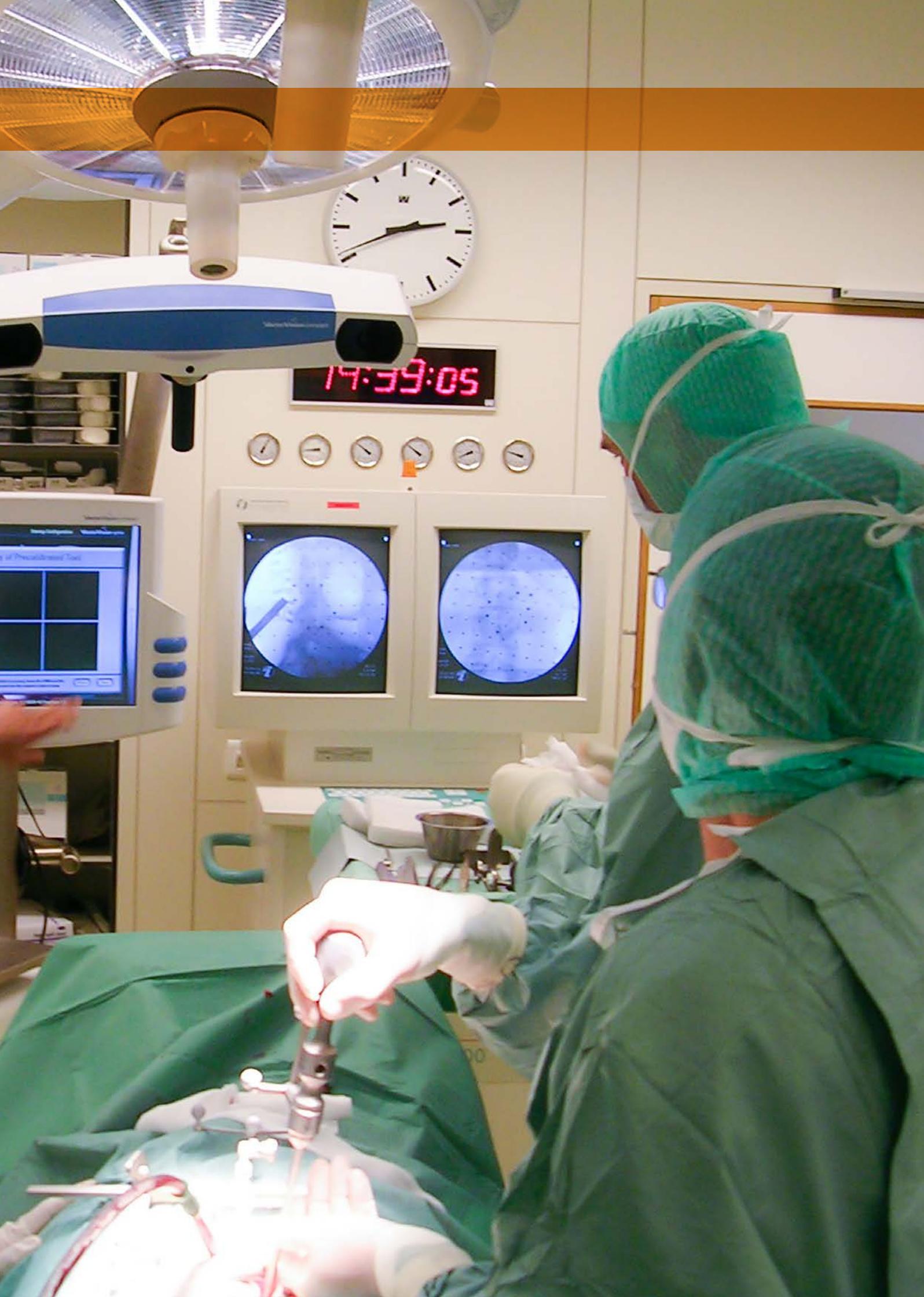
Valeur correspondante en €			
2018	Secteur Hospitalier	Secteur PCPA	Total
Maribel	€ 5.586.798,87	€ 561.555,24	€ 6.148.354,11
Maribel via BMF	€ 293.496,84	/	€ 293.496,84
Maribel via INAMI	/	€ 120.000,00	€ 120.000,00
Formation 600	€ 57.858,83	€ 26.299,48	€ 84.158,31
52 ans +	€ 364.763,81	€ 10.929,24	€ 375.693,05
FBI	€ 1.938.527,40	/	€ 1.938.527,40
<b>Total</b>	<b>€ 8.241.445,75</b>	<b>€ 718.783,96</b>	<b>€ 8.960.229,71</b>

## CHARGES SALARIALES

Rémunérations et charges sociales	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
Secteur Hospitalier	153.740.262,96 €	157.233.836,74 €	161.123.017,66 €	3.889.180,92 €	2,47%
Secteur PCPA	10.569.959,93 €	12.335.899,25 €	12.402.541,77 €	66.642,52 €	0,54%
Secteur Santé Mentale	1.224.442,90 €	1.242.146,53 €	1.208.608,33 €	-33.538,20 €	-2,70%
<b>Total</b>	<b>165.534.665,79 €</b>	<b>170.810.882,52 €</b>	<b>174.734.167,76 €</b>	<b>3.923.285,24 €</b>	<b>2,30%</b>

Evolution des charges salariales





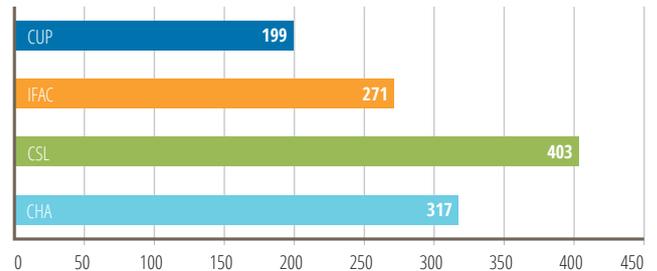
# 6

# STATISTIQUES D'ACTIVITÉS

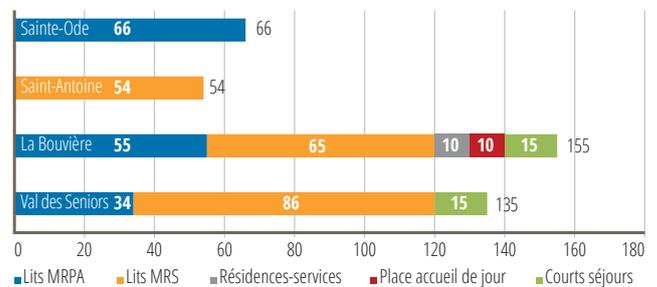
## NOMBRE DE LITS AGRÉÉS VIVALIA (1.600 LITS)

<b>VIVALIA</b>	<b>1.600</b>
<b>VIVALIA Hôpitaux</b>	<b>1.190</b>
CHA	317
CSL	403
IFAC	271
CUP	199
<b>VIVALIA MR-MRS</b>	<b>410</b>
Val des Seniors	135
La Bouvière	155
Saint-Antoine	54
Sainte-Ode	66

### Nombre de lits agréés / Hôpitaux (1.190 lits)



### Nombre de lits agréés / MR - MRS (410 lits)



## NOMBRE DE LITS AGRÉÉS PAR INDICE ET PAR HÔPITAL

INDICE	CHA	CSL	IFAC	CUP	Total
A	0	30	0	99	129
C	81	78	71	0	230
D	70	101	68	0	239
C+D (banalisé)	0	36	20	0	56
C+D (USI)	0	0	6	0	6
E	15	20	15	0	50
G	60	42	48	0	150
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>317</b>	<b>403</b>	<b>271</b>	<b>199</b>	<b>1190</b>

Projet 107 : gel de 14 lits A et 18 lits T au CUP

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

K = Service de neuropsychiatrie infantile

M = Service de maternité

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

T = Service neuropsychiatrique de traitement

## NOMBRE DE LITS MRPA - MRS PAR INSTITUTION

INDICE	Val des Seniors	La Bouvière	Saint-Antoine	Sainte-Ode	Total
Lits MRPA	34	55	0	66	155
Lits MRS	86	65	54	0	205
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>54</b>	<b>66</b>	<b>410</b>

MRPA = Maison de Repos Personnes Agées

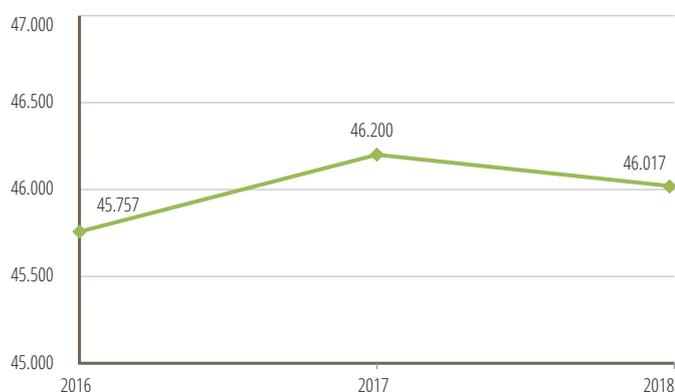
MRS = Maison de Repos et de Soins

## NOMBRE D'ADMISSIONS GRANDES PORTES \*

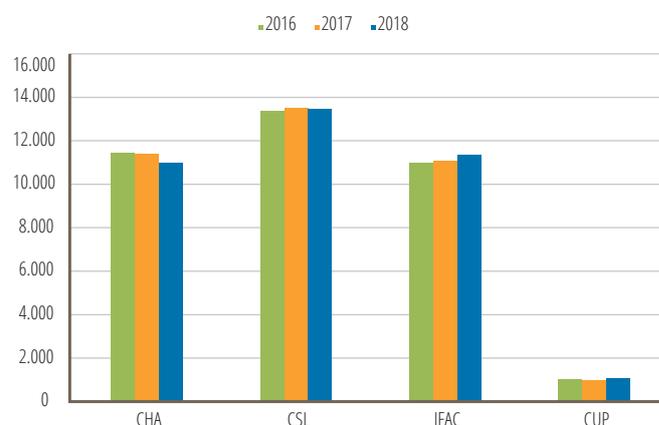
\* Admissions de patients en provenance de l'extérieur de l'hôpital (transferts entre services non inclus).

	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
<b>VIVALIA Hôpitaux</b>	<b>45.757</b>	<b>46.200</b>	<b>46.017</b>	<b>-183</b>	<b>-0,40%</b>
CHA	13.822	14.055	13.483	-572	-4,07%
CSL	16.474	16.561	16.568	7	0,04%
IFAC	14.409	14.587	14.870	283	1,94%
CUP	1.052	997	1.096	99	9,93%

### Nombre d'admissions Grandes Portes - Vivalia



### Nombre d'admissions GP - Hôpitaux



Le nombre d'admissions diminue légèrement à l'échelle de Vivalia : on remarque une baisse importante au CHA, tandis que le nombre d'admissions reste stable aux CSL et augmente à l'IFAC et au CUP.

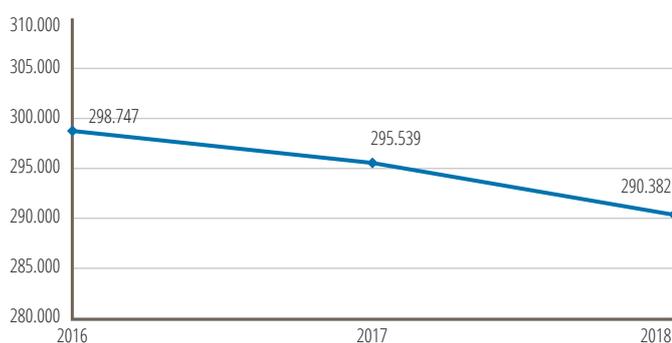
La diminution du nombre d'admissions au CHA s'explique par une baisse des admissions au niveau de l'indice C (chirurgie), ainsi que par une diminution du nombre d'hospitalisations programmées en hôpital de jour chirurgical. Les admissions diminuent également légèrement au niveau des indices M (maternité) et E (pédiatrie).

## NOMBRE DE JOURNÉES

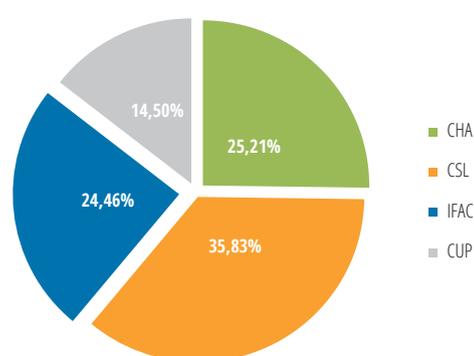
### Nombre de journées - Hôpitaux

	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
<b>VIVALIA Hôpitaux</b>	<b>298.747</b>	<b>295.539</b>	<b>290.382</b>	<b>-5.157</b>	<b>-1,74%</b>
CHA	77.236	78.071	73.218	-4.853	-6,22%
CSL	108.667	107.186	104.053	-3.133	-2,92%
IFAC	71.336	69.132	71.016	1.884	2,73%
CUP	41.508	41.150	42.095	945	2,30%

#### Nombre de journées / Hôpitaux (évolution)



#### Nombre de journées / Hôpitaux (2018)

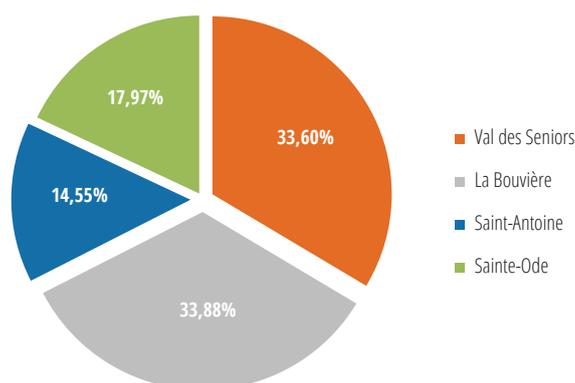


La diminution du nombre de journées au CHA et aux CSL est liée à la réduction de la durée moyenne de séjour.

### Nombre de journées d'hébergement MR - MRS (hors courts séjours)

	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
<b>VIVALIA MR-MRS</b>	<b>105.935</b>	<b>127.864</b>	<b>128.746</b>	<b>882</b>	<b>0,69%</b>
Val des Seniors	42.676	43.181	43.253	72	0,17%
La Bouvière	22.490	43.344	43.624	280	0,65%
Saint-Antoine	17.960	18.492	18.736	244	1,32%
Sainte-Ode	22.809	22.847	23.133	286	1,25%

#### Nombre de journées d'hébergement / MR - MRS (2018)



## Journées courts séjours MR - MRS

	2016	2017	2018
<b>VIVALIA MR-MRS</b>	<b>976</b>	<b>3.667</b>	<b>5.391</b>
Val des Seniors	976	2.810	2.394
La Bouvière	/	857	2.997
Saint-Antoine	/	/	/
Sainte-Ode	/	/	/

Les courts séjours semblent répondre à un réel besoin des patients et des médecins de 1ère ligne.

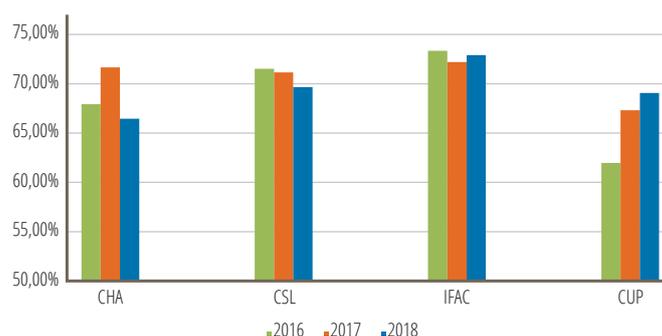
## TAUX D'OCCUPATION ET JOURNÉES

### Journées et taux d'occupation - Hôpitaux

	2016		2017		2018		Ecart 18/17	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
CHA	67,92%	77.236	71,66%	78.071	66,46%	73.218	-5,20%	-4.853
CSL	71,52%	108.667	71,15%	107.186	69,67%	104.053	-1,48%	-3.133
IFAC	73,35%	71.336	72,21%	69.132	72,90%	71.016	0,69%	1.884
CUP	61,97%	41.508	67,32%	41.150	69,06%	42.095	1,74%	945

N.B. : Contrairement aux taux d'occupation des autres institutions qui tiennent compte des mouvements des lits réels au jour le jour, celui du CUP est calculé sur base des lits agréés et en tenant compte du gel des 32 lits au 01/07/2016.

### Taux d'occupation - Hôpitaux



On constate une baisse significative du taux d'occupation au CHA.

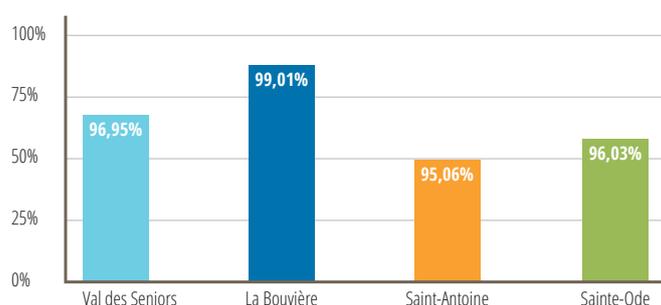
A partir du 1er juillet 2019, le financement des infrastructures hospitalières sera lié au respect d'un taux d'occupation moyen normatif de 81,08 % (CHA), 80,25 % (CSL), 79,30 % (IFAC) et 80,29 % (CUP).

Au regard de la situation actuelle de nos hôpitaux et vu le delta entre les taux normatifs à atteindre et les taux d'occupation constatés, sans adaptation du nombre de lits à l'activité réelle, il est très probable que nous soyons confrontés à un sous-financement des futurs travaux d'infrastructures dont la prise en charge devra être, dans ce cas, négociée avec les Conseils médicaux.

## Journées d'hébergement et taux d'occupation - MR - MRS (y compris courts séjours)

	2016		2017		2018		Ecart 18/17	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
Val des Seniors	95,79%	43.652	97,68%	45.991	96,95%	45.647	-0,73%	-344
La Bouvière	94,77%	22.490	96,66%	44.201	99,01%	46.621	2,35%	2.420
Saint-Antoine	90,87%	17.960	93,82%	18.492	95,06%	18.736	1,24%	244
Sainte-Ode	94,42%	22.809	94,84%	22.847	96,03%	23.133	1,19%	286

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



Les taux d'occupation dans nos différentes MR-MRS sont très stables. Nous devons néanmoins faire face à une plus grande mobilité des résidents entre maisons de repos. La diversité des services proposés devient donc un atout déterminant pour l'entrée en maison de repos.

## NOMBRE DE FORFAITS

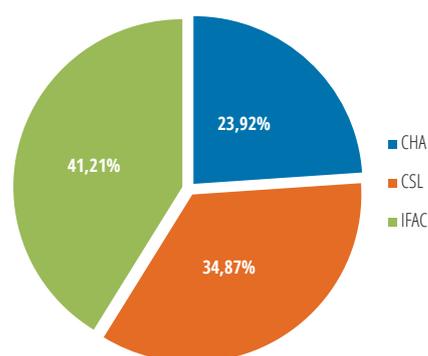
	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
VIVALIA	103.460	106.979	108.372	1.393	1,30%
CHA	24.288	26.027	25.925	-102	-0,39%
CSL	33.889	36.908	37.789	881	2,39%
IFAC	45.283	44.044	44.658	614	1,39%

N.B. : Les statistiques liées aux forfaits ont été corrigées par rapport aux données publiées dans le Rapport d'activités 2017 suite à la résolution d'une anomalie d'algorithme impactant le logiciel de reporting.

### Nombre de forfaits - Vivalia



### Nombre de forfaits / Hôpitaux (2018)

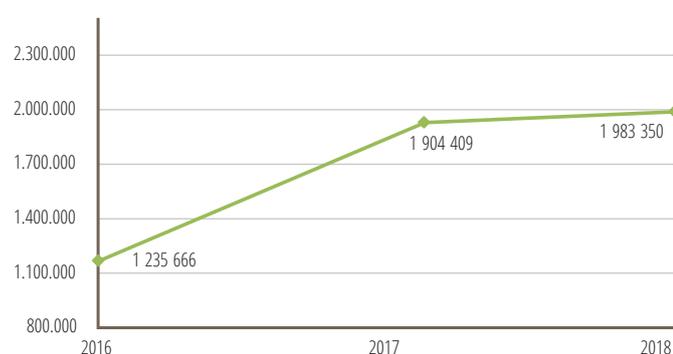


## NOMBRE DE CONVENTIONS

	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
<b>VIVALIA</b>	<b>1.235.666</b>	<b>1.904.409</b>	<b>1.983.350</b>	<b>78.941</b>	<b>4,15%</b>
CHA	424.102	636.818	694.962	58.144	9,13%
CSL	363.081	635.369	647.118	11.749	1,85%
IFAC	448.483	632.222	641.270	9.048	1,43%

N.B. : Les statistiques liées aux conventions ont été corrigées par rapport aux données publiées dans le Rapport d'activités 2017 suite à la résolution d'une anomalie d'algorithme impactant le logiciel de reporting.

### Nombre de conventions - Vivalia

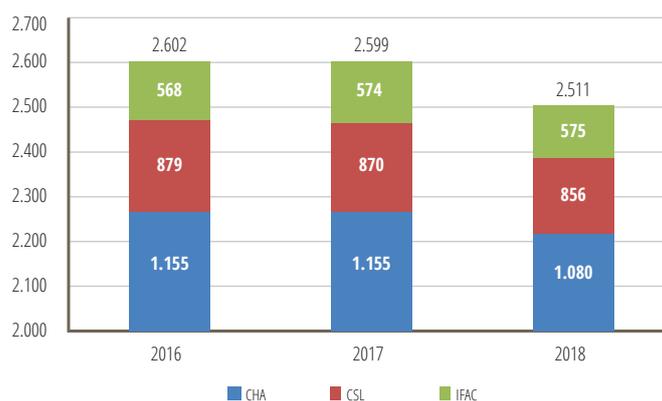


Suite à un retard dans la signature de l'avenant de la convention nCPAP, la facturation des données de novembre et décembre 2016 a été réalisée en janvier/ février 2017, ce qui a entraîné une sous-évaluation des données de 2016 et une surévaluation des données de 2017 relatives aux conventions. Afin de supprimer ces effets, les données de 2016 facturées en 2017 ont été reclassées en 2016. On remarque une hausse générale du nombre de conventions nCPAP (+ 73.660), qui s'explique par un changement des modalités d'accès à la convention à partir de 2017, impliquant une augmentation de la patientèle. Par ailleurs, en diabétologie, le nombre de conventions augmente sauf aux CSL : le changement de nomenclature intervenu au 1er juillet 2016 (facturation différente) compense la diminution de la patientèle, hormis aux CSL où cette baisse est plus importante.

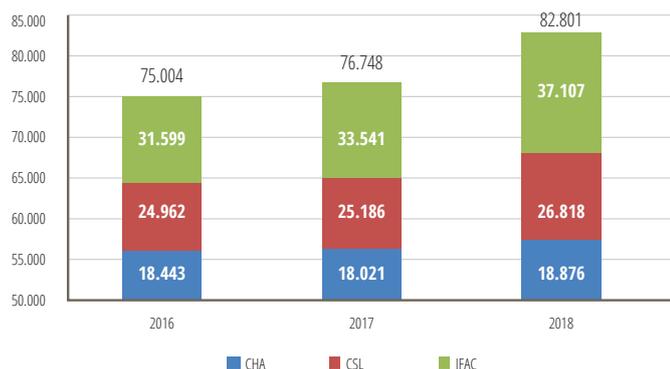
## DIVERS

	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
<b>VIVALIA</b>					
Nombre d'accouchements	2.602	2.599	2.511	-88	-3,39%
Passages aux urgences	75.004	76.748	82.801	6.053	7,89%
Sorties SMUR	3.474	3.297	3.202	-95	-2,88%
Sorties PIT	1.960	1.972	1.936	-36	-1,83%

### Nombre d'accouchements - Vivalia

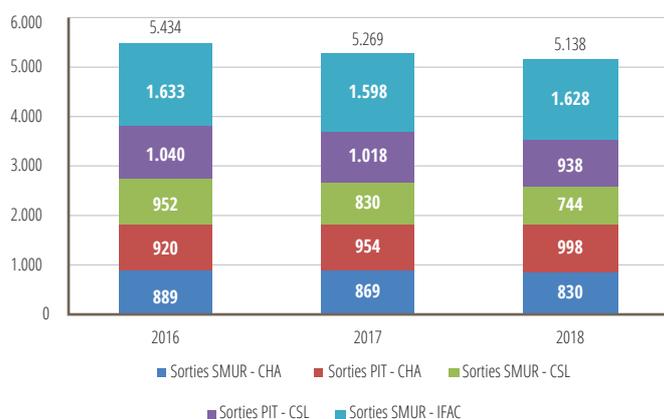


## Nombre de passages aux urgences - Vivalia



Le nombre de passages aux urgences augmente significativement à l'échelle de Vivalia, plus particulièrement durant les mois de juillet sur certains sites (en raison de l'affluence des vacanciers et des scouts) et de décembre (pic infectieux saisonnier).

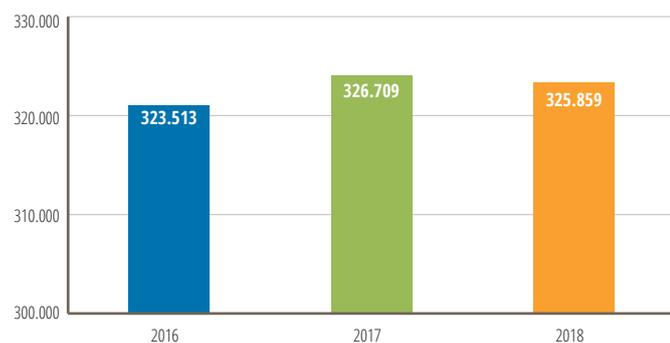
## Sorties PIT et SMUR - Vivalia



## CONSULTATIONS

	2016	2017	2018	Ecart 18/17	Ecart %
<b>VIVALIA</b>	<b>323.513</b>	<b>326.709</b>	<b>325.859</b>	<b>-850</b>	<b>-0,26%</b>
CHA	118.667	120.508	120.467	-41	-0,03%
CSL	104.988	106.763	104.306	-2.457	-2,30%
IFAC	95.053	94.734	96.636	1.902	2,01%
CUP	4.805	4.704	4.450	-254	-5,40%

## Nombre de consultations - Vivalia



La diminution du nombre de consultations aux CSL s'explique par une baisse importante en chirurgie orthopédique suite au départ d'un prestataire fin octobre 2017, non compensé par l'arrivée de nouveaux chirurgiens. L'augmentation de l'activité en consultations à l'IFAC s'explique par une augmentation générale en pédiatrie, ainsi que par l'arrivée d'un nouveau psychiatre et d'un nouvel urologue en juillet 2018.



# 7

## RETROSPECTIVE DE L'ANNEE

### AVRIL

#### *Des voitures électriques pour réduire le stress préopératoire des enfants*

Soutenant une initiative des médecins de l'hôpital d'Arlon, Vivalia a décidé d'acquérir des voitures électriques pour conduire les enfants qui doivent subir une intervention chirurgicale. Les services de pédiatrie d'Arlon et de Marche ont été équipés de ces voiturettes électriques, mini-bolides plus vrais que nature, que les plus jeunes patients conduisent eux-mêmes ou aidés de leurs parents, depuis leur chambre pédiatrique jusqu'à la salle d'opération.

Le service de pédiatrie de l'hôpital de Libramont a quant à lui été équipé en novembre de deux petites voiturettes électriques, offertes par le garage BMW Bilia-Emond. Ce moment de détente aide à diminuer le stress préopératoire des enfants et leur permet de faire abstraction de la maladie pendant quelques instants.



#### *La journée d'accueil des nouveaux engagés*

Les nouveaux engagés du Département infirmier ont été accueillis le 20 avril sur le site de Bertrix pour une journée de formation qui leur était spécialement dédiée. Au programme : législation dans la pratique de l'Art infirmier, contrat de travail, démarche qualité au cœur des soins infirmiers, présentation de Vivalia, du Département infirmier, du Service interne de prévention et protection au travail et des nouveaux outils web de Vivalia.

La seconde journée d'accueil de l'année 2018 s'est déroulée le 9 novembre.

## MAI

### Le « Job Day » du Département infirmier

Le vendredi 4 mai, des infirmiers étudiants et diplômés ont pu découvrir, dans une ambiance conviviale et à travers des stands variés, les différentes spécialités que l'on peut exercer en tant qu'infirmier. Ces rencontres leur ont permis d'aborder avec des professionnels de terrain les spécificités du métier, les avantages à travailler au sein de Vivalia et les particularités rencontrées selon les services.



### La Journée mondiale sans tabac

Les hôpitaux d'Arlon et Libramont se sont mobilisés à l'occasion de la Journée mondiale sans tabac qui a eu lieu le jeudi 31 mai. « Le tabac et son impact sur la santé cardiovasculaire » était le thème de l'édition 2018 de cette Journée mondiale, organisée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) afin d'apporter un éclairage à propos des risques du tabagisme sur notre santé.

A cette occasion, des professionnels de la santé (psychologue et sage-femme tabacologue, médecins, infirmiers et diététiciens) ont animé un stand dans le hall d'accueil des hôpitaux d'Arlon et Libramont afin de sensibiliser patients et visiteurs à cet important problème de santé publique.

## JUIN

### Campagne de dépistage du cancer colorectal

Les 6 et 7 juin, l'hôpital de Libramont a organisé une importante campagne d'information et de dépistage du cancer colorectal (cancer du gros intestin). Des infirmières spécialisées ont animé un stand d'information dans le hall d'accueil de l'hôpital afin de sensibiliser patients et visiteurs au risque de cancer du côlon.

Un côlon géant didactique installé à l'entrée de l'hôpital avait pour objectif de mieux faire comprendre au grand public ce qui se passe lors du développement de la maladie dans cette partie du corps humain.

Un test gratuit de dépistage a également été proposé à toutes les personnes âgées de plus de 50 ans.

Le cancer colorectal se développant lentement à l'intérieur du côlon ou du rectum, le plus souvent à partir de petites lésions dénommées « polypes », le dépistage permet ainsi de les détecter et de les traiter avant qu'elles n'évoluent.



## La Semaine du Rythme cardiaque

Les hôpitaux d'Arlon et Libramont ont participé à la Semaine du Rythme cardiaque organisée du 28 mai au 1er juin par la Belgian Heart Rhythm Association (BeHRA).

Comment reconnaître un arrêt cardiaque ? Que faire pour sauver la personne qui en est victime ? Quels sont les risques et quelles en sont les conséquences ? Les deux sites hospitaliers ont organisé des formations à destination du grand public pour apprendre à reconnaître la « mort subite » et à intervenir rapidement pour relancer le cœur via un massage cardiaque ou l'usage d'un défibrillateur externe.



## Le Printemps à Vélo

La grande action « Printemps à Vélo » a été organisée sur le site de l'hôpital de Marche (site pilote « Tous vélo-actifs ») le jeudi 28 juin, à l'attention de l'ensemble des collaborateurs de Vivalia.

Une formation « Rouler à vélo dans le trafic », composée d'une session théorique interactive sous forme de quizz et d'une session pratique sur route avec l'accompagnement d'un vélo-éducateur, leur a été proposée. Un moment qui a permis aux participants de (re)découvrir le plaisir et les bienfaits de se rendre à vélo au travail !

## SEPTEMBRE

### La Semaine de la Mobilité

Les membres du personnel et médecins de Vivalia ont été invités les 21 et 24 septembre à tester gratuitement un vélo électrique dans le cadre de la Semaine de la Mobilité. Ces tests ont été organisés sur les sites vivaliens de Bastogne, Marche, Arlon et Libramont en présence et avec la collaboration de nos partenaires « Tous-Vélo actifs » et « AteliersVélo.coop ».

De nombreux conseils ont été donnés aux participants sur l'utilisation de ce mode de transport alternatif, que Vivalia encourage pour contribuer au développement d'une mobilité plus douce et respectueuse de l'environnement.



## La Semaine du Cœur

La Semaine du Cœur, une initiative de la Ligue Cardiologique Belge, s'est tenue du 24 au 28 septembre.

En l'honneur du 50ème anniversaire de la Ligue, la Belgian Heart Rhythm Association (BeHRA) a lancé une campagne d'information et de sensibilisation nationale au sujet de la fibrillation auriculaire (FA) avec contrôle gratuit du rythme cardiaque : une campagne à laquelle les hôpitaux de Vivalia ont participé.

Différentes actions de sensibilisation ont été organisées afin d'informer le grand public sur la thématique. Les médecins spécialistes, accompagnés des équipes soignantes, ont proposé des tests gratuits tout au long de cette semaine.



## OCTOBRE

### La 2ème édition des Assises de l'eSanté

Le mardi 2 octobre, à Bertrix, s'est déroulée la 2ème édition des Assises de l'eSanté.

Destinée aux (futurs) professionnels de la santé ainsi qu'au grand public, cette journée s'est structurée autour de la thématique « La santé connectée, quand l'utopie devient réalité ».

La matinée était consacrée aux e-initiatives menées sur notre territoire (stéthoscope connecté, application d'aide au diagnostic, lunettes intelligentes, etc.), tandis que l'après-midi a permis aux intervenants d'aborder les perspectives d'avenir et les nouveaux développements technologiques dans le secteur de l'eSanté.





## Place aux enfants

Le samedi 20 octobre en matinée, l'hôpital de Li-bramont a accueilli deux groupes d'enfants dans le cadre de la journée « Place aux enfants ». Les petites têtes blondes ont eu l'occasion de découvrir différents services, dont la pédiatrie, où un membre du personnel les a reçus et leur a proposé de participer à diverses activités pour se familiariser au milieu hospitalier.

## NOVEMBRE

### Deux chefs de l'Unité Centrale de Production parmi les finalistes du concours des cuisines de collectivité

Emmanuel Scieur et Hugues Renard, tous deux cuisiniers au sein de Vivalia, ont terminé à la 2ème place du concours de la Fédération des Cuisines Collectives de Wallonie - Bruxelles, organisé le 9 novembre au centre de formation des métiers de bouche "Epicuris" à Villers-le-Bouillet.

Nos deux chefs ont concocté un menu savoureux et gourmand, tout en répondant aux critères imposés par le jury : une entrée composée d'un assemblage de fruits et légumes, un plat mettant en valeur un poisson de saison issu de la pêche durable et un dessert à base de farine des Moulins de Statte.



## La Journée mondiale du diabète

Le 14 novembre était consacré à la Journée mondiale du diabète, organisée par la Fédération Internationale du Diabète (FID) pour sensibiliser à l'épidémie du diabète et à ses menaces sur la santé.

Les hôpitaux de Vivalia se sont mobilisés pour l'occasion. Nos équipes de diabétologie, infirmières et diététiciennes, ont organisé différentes animations gratuites de mesure de glycémie (taux de sucre dans le sang) et ont prodigué de nombreux conseils sur le plan alimentaire à l'attention du grand public.



### *Le Nutrition Day*

Vivalia a participé le 15 novembre au Nutrition Day, une enquête européenne d'un jour sur l'état nutritionnel des patients et leurs apports alimentaires.

Action initiée et soutenue par l'European Society of Clinical Nutrition and Metabolism (ESPEN), la Société Belge de Nutrition Clinique et encouragée par le SPF Santé publique, le Nutrition Day se déroule simultanément et mondialement au sein de milliers d'unités de soins.

Il vise à améliorer la prise en charge nutritionnelle des patients et à les sensibiliser, de même que leur famille et tous les soignants qui les entourent.

### *Premier Challenge national vélo de la revalidation pulmonaire*

Le Service de revalidation cardio-pulmonaire de l'hôpital de Libramont a participé le 21 novembre au premier Challenge national vélo de la revalidation pulmonaire.

Ce challenge, organisé par la Fondation CHIESI, avec le soutien de la Société Belge de Pneumologie, consistait en une course-relais de 4 heures sur des vélos ergonomiques entre des patients atteints de bronchopneumopathie chronique obstructive (BPCO) et des membres du personnel de Libramont et d'autres hôpitaux.

L'objectif était de faire connaître la BPCO, maladie respiratoire chronique qui se caractérise par une inflammation des bronches entraînant des difficultés respiratoires.



## DÉCEMBRE

### Le Grand Saint en visite à Bertrix

Le mercredi 5 décembre, les enfants des membres du personnel ont reçu la visite de Saint-Nicolas à l'hôpital de Bertrix.

Après avoir assisté à un spectacle de chansons, les enfants ont pu rencontrer personnellement le Grand Saint et partager le goûter en sa présence.



### Rencontre avec les joueurs du Royal Excelsior Virton

Les joueurs et le staff de l'équipe de football du Royal Excelsior de Virton ont rendu visite, le mercredi 19 décembre après-midi, aux jeunes qui séjournent au Pavillon 3 de l'hôpital psychiatrique de Bertrix.

Cette visite, à l'initiative du club virtonais, a permis à deux univers très différents de se rencontrer, de se découvrir et de s'enrichir mutuellement.

Le Pavillon 3 accueille des jeunes patients et a pour mission d'évaluer leur situation psychiatrique, psycho-affective, sociale, scolaire et familiale, ainsi que d'établir les objectifs de leur hospitalisation et de leur resocialisation via l'aspect scolaire.

Il propose différentes activités afin de veiller au bien-être des jeunes, telles que l'hippothérapie, la cuisine, le sport, des activités de relaxation, des groupes de parole ainsi que des entretiens individuels et de famille.

Cette belle rencontre entre jeunes et joueurs, remplie d'émotions, a été suivie d'un match amical de mini-foot qui a permis de renforcer encore les liens créés.

### La Journée du pull de Noël

Vivalia s'est mobilisée pour le Télévie à l'occasion de la Journée mondiale du pull de Noël !

Toutes les équipes ont été invitées à envoyer leurs plus belles photos, chacun portant un gros pull « kitch » et coloré de Noël pour la bonne cause : une photo publiée avec le #JDPN18 permettait de reverser 1€ au Télévie.





**VIVALIA (SIÈGE SOCIAL)**

Chaussée de Houffalize, 1  
B-6600 Bastogne (Be)

Tél : +32 (0)61/240.319

**WWW.VIVALIA.BE**

