RAPPORT ANNUEL 2017

www.vivalia.be

Vivalia
Votre santé, notre quotidien

Réalisation : Service Communication de VIVALIA

Mise en page : Impribeau

Impression : Imprimerie Meyer

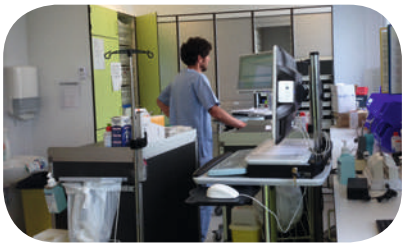
Crédits photos : @Vivalia, @fotolia

Impression sur du papier 100% recyclé

Le Conseil d'administration a l'honneur de vous présenter le

RAPPORT ANNUEL DE L'EXERCICE 2017,

conformément à l'article 19 du décret du 5 décembre 1996 relatif aux intercommunales wallonnes.



LE MOT DU PRÉSIDENT

Il y a un an, je vous disais être optimiste pour VIVALIA et aujourd'hui, malgré les innombrables écueils qui se dressent devant nous, je suis toujours dans le même état d'esprit.

Et pour cause…

- La première pierre du B6 sur le site de l'hôpital de Marche a été posée le 9 février 2018.

- La construction des trois crèches va être terminée sous peu, apportant ainsi une qualité et un potentiel d'accueil qui constituera un atout à l'épanouissement professionnel et humain des familles.

- La reconstruction et l'extension de nos MR/MRS permettront d'accueillir un nombre plus élevé d'aînés et ce, dans de meilleures conditions.

- L'acquisition des terrains sur le site de Houdemont est en cours (au moment où vous lirez ce rapport, les actes auront été signés).

- L'appel à projet du dossier *Vivalia 2025* a enfin été lancé par le Gouvernement wallon et nous y avons répondu pour le 25 mai 2018 afin de respecter le calendrier initialement prévu.

Les demandes visent notamment :

• les travaux importants liés à de nouvelles constructions et reconstructions, à l'extension d'un bâtiment existant et aux reconditionnements ainsi que les parkings et abords ;

• les équipements et le matériel liés à des travaux de construction subventionnés dans le cadre d'un calendrier de construction.

Pour rappel dans le cadre de la réorganisation des soins de santé pour la province de Luxembourg, VIVALIA propose la création d'un bi-site hospitalier en particulier :

• d'un Centre Hospitalier Régional Centre Sud qui regrouperait les activités et les techniques spécialisées des hôpitaux de Libramont, d'Arlon et de Bastogne, et

• le maintien de l'offre de soins de l'hôpital de Marche qui serait appelé à collaborer avec la nouvelle structure.

Espérons maintenant que tous les efforts consentis par l'ensemble des services, par les médecins qui croient au projet, par le management et par les administrateurs politiques, soient récompensés par un accord du Gouvernement wallon et que Vivalia 2025 soit inscrit au prochain calendrier des constructions.

Nous pourrons ainsi passer la vitesse supérieure et mettre du concret dans ce dossier, travailler sur la période transitoire, sur le devenir et sur le choix des activités qui seront maintenues sur les sites actuels, ou sur de nouvelles disciplines à y implanter.

Vous allez prendre connaissance du rapport d'activités 2017 et vous pourrez constater que sa présentation ne cesse d'être améliorée chaque année, et j'en remercie et félicite les auteurs, c'est-à-dire les différents intervenants, mais surtout le service communication qui s'est agrandit et qui prend réellement ses marques en ce début 2018… et une bonne communication est indispensable de nos jours.

Mesdames et Messieurs, les résultats parlent d'eux-mêmes, ils sont bons, et vont vous être présentés en long et en large, mais je peux vous confirmer que la vigilance reste plus que jamais de mise et, croyez bien que l'équipe en place y est attentive.

Bonne lecture

Jean-Marie Carrier
Président de Vivalia

RAPPORT ANNUEL 2017

LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Je ne peux qu'abonder dans le sens des propos tenus par notre Président et souligner les nombreuses réalisations concrétisées en 2017 par VIVALIA.

Je vous rappelais l'année dernière que la route de la concrétisation de notre projet stratégique, VIVALIA 2025, serait semée d'embûches, notamment en matière financière. Nous devrons en effet faire des choix rationnels et trouver le bon équilibre entre les investissements permettant de garantir la qualité des soins pendant la période intermédiaire nous menant à 2025 tout en conservant notre capacité à financer le projet VIVALIA 2025. Ensemble, nous devrons agir en tant qu'acteur responsable et prendre les bonnes décisions garantes de l'avenir des soins de santé au sein de notre province.

Nous espérons tous que cette année sera marquée, après le consensus politique et médical obtenu sur VIVALIA 2025, par un engagement fort du Gouvernement wallon qui se traduira par la confirmation tant attendue du financement de notre projet stratégique d'un bi-site hospitalier, à savoir le développement de l'hôpital de Marche au NORD et la construction du Centre Hospitalier Régional au Centre SUD, à HABAY - HOUDEMONT.

Ensuite, nous devrons dépasser les dernières divergences et travailler ensemble vers des objectifs communs. La concrétisation des synergies médicales, passant par la création de services médicaux unifiés et d'un Conseil médical unique, sera très certainement une étape importante et obligée sur la route de 2025.

A l'aube de cette étape très importante que constituera la demande de financement de VIVALIA 2025, je ne peux que rappeler à toutes et tous la nécessité de maintenir et renforcer le consensus politique et médical luxembourgeois autour de ce projet porteur, faisant fi des dernières tentatives sous régionalistes de certains.

Yves Bernard
Directeur général de Vivalia

TABLE DES MATIÈRES

Les chiffres-clés de l'année 2017 07

1. Présentation de VIVALIA 08

1.1 Carte d'identité de VIVALIA 08

1.2 Carte des hôpitaux 10

1.3 Carte des MR-MRS/HP/MSP 12

1.4 Création de VIVALIA : quels objectifs ? 14

2. Informations légales et statutaires 15

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

Le bureau de coordination

Le Collèges des Commissaires aux comptes

Les organes de gestion

Le bureau

Le comité d'audit

Les comités de secteur

La concertation avec les corps médicaux

La Direction générale

Le Secrétaire des organes de gestion et des Comités de secteur

2.4 L'organigramme du management 25

3. Vision stratégique 27

3.1 Plan stratégique 2017-2019 27

3.2 Vivalia 2025 28

4. Bilan d'activités 31

4.1 Axe 1 : Grands projets transversaux 32

4.2 Axe 2 : Démarche « Qualité et sécurité » 48

4.3 Axe 3 : Principaux projets d'infrastructure 54

4.4 Axe 4 : Activités des secteurs 60

4.5 Axe 5 : Travail et bien-être 66

5. Les indicateurs clés 71

6. Statistiques d'activités 78

7. Rétrospective de l'année 2017 89

LES CHIFFRES-CLÉS DE L'ANNÉE 2017

- **Nombre d'agents / nombre de médecins :** 3.778 / 426
- **Nombre de lits agréés :** 1.600 (1.190 hôpitaux / 410 MR-MRS)
- **Nombre d'admissions « Grandes Portes » (hôpitaux) :** 46.122
- **Nombre de journées :** 295.541 (hôpitaux) / 127.864 (MR-MRS)
- **Nombre de consultations :** 325.817
- **Montant total des investissements :** 45.166.816,57 €
- **Nombre de sorties PIT/SMUR :** 1.972 / 3.297
- **Nombre d'interventions chirurgicales :** 28.438

1. PRÉSENTATION DE VIVALIA

1.1. CARTE D'IDENTITÉ DE VIVALIA

Depuis le 1er janvier 2009, Vivalia associe 44 communes luxembourgeoises et 3 communes namuroises ainsi que les Provinces de Luxembourg et de Namur.

Cette entité 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.

Avec des structures de proximité à taille humaine, l'institution 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.

L'intercommunale des soins de santé Vivalia compte 1.600 lits agréés, emploie 3.778 personnes et s'adjoint les services de 426 médecins spécialisés. Sa mission se fonde sur des valeurs-clés telles que l'expertise, le professionnalisme, l'interdisciplinarité, le sens humain, l'accueil, le respect et l'éthique.

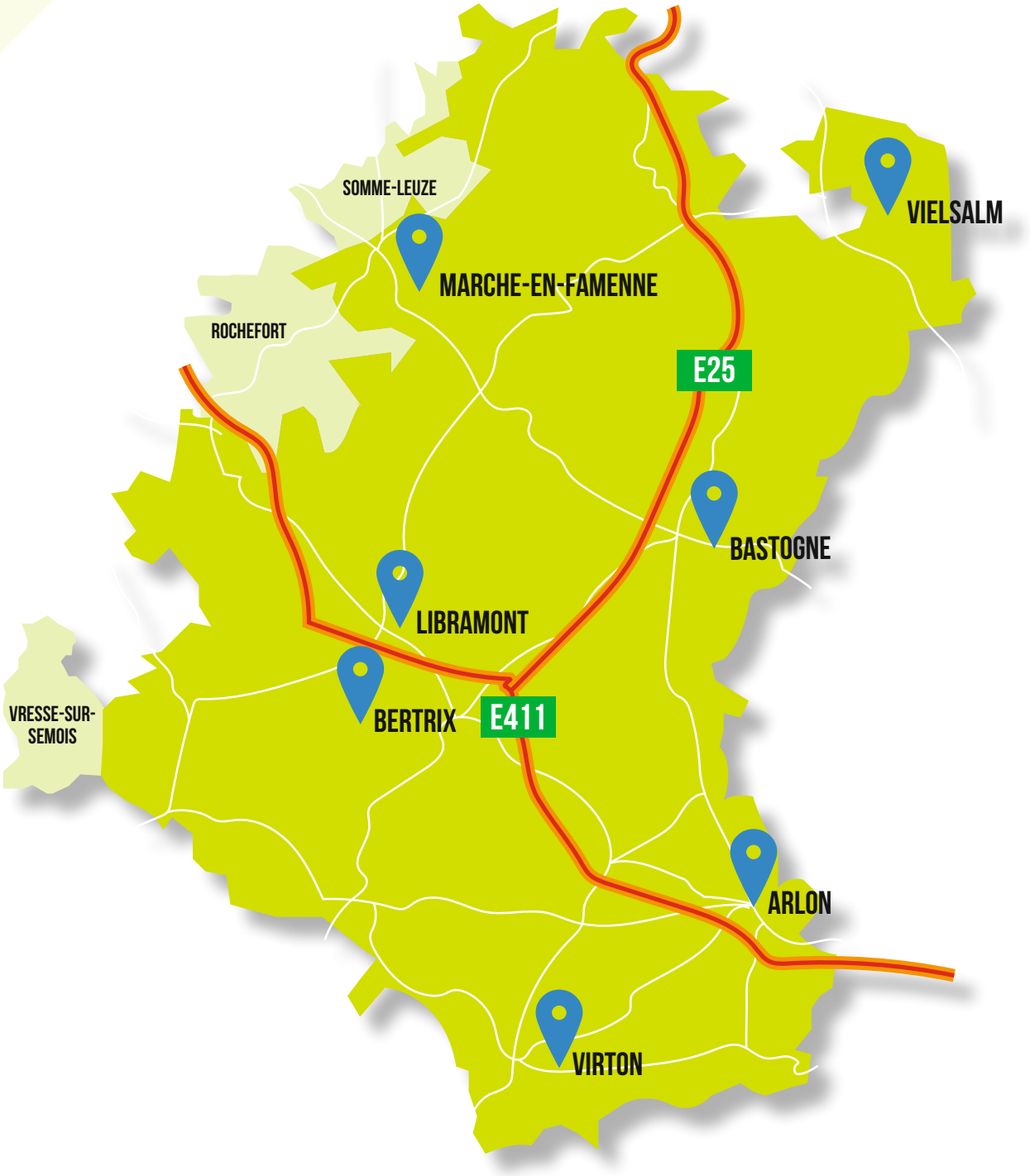
Les six sites hospitaliers réunis constituent le « cœur d'activités » de Vivalia, qui a, par ailleurs, structuré trois secteurs de soins de santé :

- le secteur « 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 ;

- le secteur « 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…) ;

- le secteur « 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).

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**

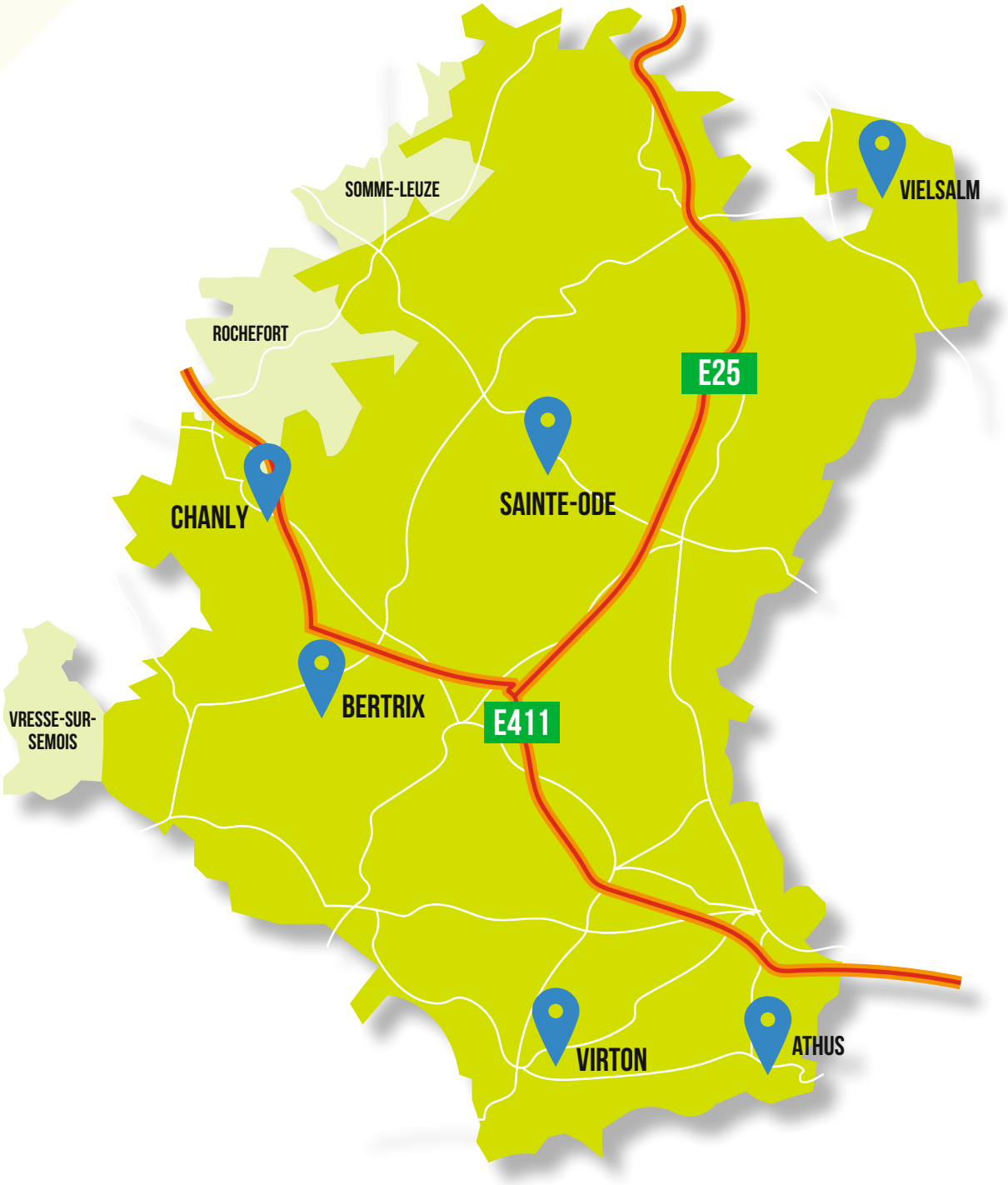
- Centre Hospitalier de l'Ardenne à Libramont

Hôpital psychiatrique «La Clairière» à Bertrix — **199 lits**

1 polyclinique

- Polyclinique Saint-Gengoux à Vielsalm

1.3. CARTE DES MR-MRS/HP/MSP

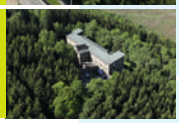


4 Maisons de Repos (MR) et Maisons de Repos et de Soins (MRS) — **410 lits**

- 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)[1] — **16 places**

- Habitations Protégées Famenne-Ardenne à Bertrix

1 Maison de Soins Psychiatriques (MSP)[2] — **30 lits**

- Maison de Soins Psychiatriques « Belle-Vue » à Athus

1 Au 1er juillet 2010, transfert du personnel provincial définitif et contractuel attaché à l'ASBL « Habitations Protégées Famenne-Ardenne » à Vivalia qui, à partir de cette même date, a repris les mises à disposition à son compte. L'activité reste exploitée par l'ASBL « Habitations Protégées Famenne-Ardenne », personnalité juridique distincte pour répondre au prescrit de l'art.5 de l'AR du 10 juillet 1990 fixant les normes d'agrément applicables aux associations d'institutions et de services psychiatriques.

2 Au 1er juillet 2010, transfert du personnel provincial définitif et contractuel attaché à l'ASBL « MSP Belle-Vue » à Vivalia qui, à partir de cette même date, a repris les mises à disposition à son compte.

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. INFORMATIONS LÉGALES ET STATUTAIRES

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 et 16 mai 2017.

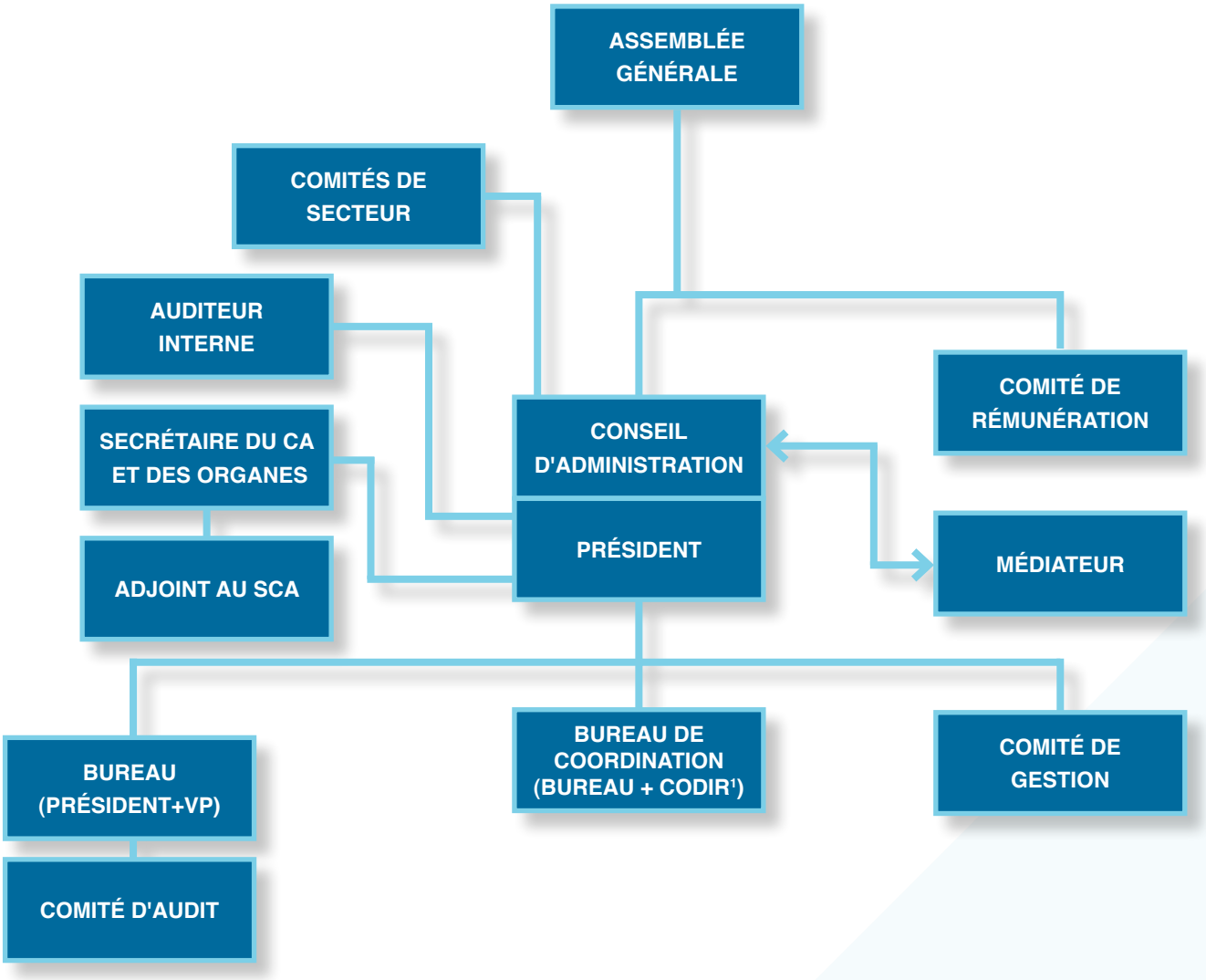
Le mandat de gestion adopté en Conseil d'administration le 16 mai 2017 a fait l'objet de publication aux annexes du MB du 31 août 2017.

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

Commune	%	Pop. 01/01/2012	Nbrs de parts (entier)	Capital souscrit 31.12.2017
Province de Luxembourg	53,00%	273.380	1.141.819	28.545.475
Arrondissement d'Arlon.	9,70%	59.150	209.008	5.225.200
Arlon	4,63%	28.259	99.854	2.496.350
Attert	0,85%	5.170	18.268	456.700
Aubange	2,62%	16.002	56.544	1.413.600
Martelange	0,28%	1.719	6.074	151.850
Messancy	1,31%	8.000	28.268	706.700
Arrondissement de Bastogne	7,49%	45.676	161.397	4.034.925
Bastogne	2,48%	15.094	53.335	1.333.375
Bertogne	0,53%	3.210	11.343	283.575
Fauvillers	0,36%	2.214	7.823	195.575
Gouvy	0,82%	5.008	17.695	442.375
Houffalize	0,83%	5.040	17.809	445.225
Sainte-Ode	0,40%	2.411	8.519	212.975
Vaux-sur-Sûre	0,86%	5.236	18.502	462.550
Vielsalm	1,22%	7.463	26.371	659.275
Arrondissement Marche-en-Famenne	9,05%	55.147	194.864	4.871.600
Durbuy	1,83%	11.170	39.470	986.750
Erezée	0,50%	3.072	10.855	271.375
Hotton	0,89%	5.447	19.247	481.175
La Roche-en-Ardenne	0,70%	4.249	15.014	375.350
Manhay	0,54%	3.310	11.696	292.400
Marche-en-Famenne	2,85%	17.397	61.473	1.536.825
Nassogne	0,87%	5.303	18.738	468.450
Rendeux	0,41%	2.499	8.830	220.750
Tenneville	0,44%	2.700	9.541	238.525
Arrondissement de Neufchâteau	9,96%	60.740	214.628	5.365.700
Bertrix	1,39%	8.492	30.007	750.175
Bouillon	0,89%	5.422	19.159	478.975
Daverdisse	0,23%	1.404	4.961	124.025
Herbeumont	0,26%	1.555	5.495	137.375
Léglise	0,79%	4.790	16.926	423.150
Libin	0,81%	4.910	17.350	433.750
Libramont-Chevigny	1,73%	10.573	37.360	934.000
Neufchâteau	1,19%	7.262	25.660	641.500
Paliseul	0,86%	5.215	18.427	460.675
Saint-Hubert	0,93%	5.645	19.947	498.675
Tellin	0,41%	2.477	8.753	218.825
Wellin	0,49%	2.995	10.583	264.575
Arrondissement de Virton	8,64%	52.667	186.101	4.652.525
Chiny	0,85%	5.164	18.247	456.175
Etalle	0,93%	5.685	20.088	502.200
Florenville	0,90%	5.505	19.452	486.300
Habay	1,35%	8.258	29.180	729.500
Meix-devant-Virton	0,45%	2.725	9.629	240.725
Musson	0,73%	4.430	15.654	391.350
Rouvroy	0,34%	2.071	7.318	182.950
Saint-Léger	0,55%	3.364	11.887	297.175
Tintigny	0,65%	3.970	14.028	350.700
Virton	1,89%	11.495	40.618	1.015.450
Total Communes Province Luxembourg	44,84%	273.380	965.998	24.149.950
Total Province Luxembourg			1.141.819	28.545.475
Total Luxembourg			2.107.817	52.695.425
Province de Namur	0,08%	479.776	1.633	40.825
Arrondissement de Dinant	2,09%	107.579	44.924	1.123.100
Somme-Leuze	0,82%	5.025	17.756	443.900
Vresse-sur-Semois	0,02%	2.740	476	11.900
Rochefort	1,24%	12.482	26.692	667.300
		4.645		
Total Communes Province de Namur	2,09%	20.247	44.924	1.123.100
Total Province Namur			1.633	40.825
Total Namur			46.557	1.163.925
TOTAL GENERAL	100,00%	278.405	2.154.374	53.859.350

2.3. L'ORGANIGRAMME DES ORGANES



(1) DG, DG-AM, DGA-Pôle O, DGA-Pole EH, DAF, DC

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 le 20 juin 2017 et le 20 décembre 2017.

LE COLLÈGE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'Assemblée générale ordinaire du 25 juin 2013 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, SCCRL, 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

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 traitement, 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 trente, dont dix-sept administrateurs désignés sous le quota provincial et treize sous le quota communal.

Le Conseil d'administration est composé comme suit le 31 décembre 2017 :

- *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*

  Patrick ADAM / Philippe BONTEMPS / Denis COLLARD / Elie DEBLIRE / Stéphane DEMUL / Gaëlle FALISSE / Dominique GILLARD / Marie-Eve HANNARD / Nathalie HEYARD / Michel JACQUET / Anne LAFFUT / Thérèse MAHY / Jean-Marie MEYER / Kamal MITRI / Bernard MOINET / Christophe MOUZON / Martine NOTET / Jocelyne OLIVIER / Brigitte PETRE / Carmen RAMLOT / Sylvie THEODORE / Claudy THOMASSINT / Annick VAN DEN ENDE / Marie-Claude WEBER

- *Représentent les associés provinciaux,*

  MM. Patrick ADAM, Philippe BONTEMPS, Jean-Marie CARRIER, Denis COLLARD, Elie DEBLIRE, Dominique GILLARD, Marie-Eve HANNARD, Nathalie HEYARD, Michel JACQUET, Thérèse MAHY, Anne LAFFUT, Jean-Marie MEYER, Bernard MOINET, Martine NOTET, Brigitte PETRE, Carmen RAMLOT et Marie-Claude WEBER

- *Représentent les associés communaux,*

  MM. Stéphane DEMUL, Roland DEOM, Gaëlle FALISSE, Philippe HANIN, Kamal MITRI, Christophe MOUZON, Jocelyne OLIVIER, Pierre PIRARD, Yves PLANCHARD, Sylvie THEODORE, Claudy THOMASSINT, Annick VAN DEN ENDE et Vincent WAUTHOZ

Le Conseil d'administration s'est réuni les 14/02 – 21/03 – 26/04 – 16/05 – 26/05 – 27/06 – 12/09 – 07/11 et 05/12.

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 est composé comme suit le 31 décembre 2017 :

- *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 19/01 - 14/02 – 14/03 – 11/04 – 24/04 - 16/05 – 13/06 – 11/07 – 22/08 – 12/09 – 26/09 – 17/10 – 07/11 – 28/11 et 19/12.

LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Le Comité de rémunération émet des recommandations à l'Assemblée générale pour chaque décision relative aux jetons de présence, aux éventuelles indemnités de fonction et à tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non, directement ou indirectement accordé aux membres des organes de gestion. Il fixe les rémunérations et tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non, lié directement ou indirectement aux fonctions de direction.

Le Comité de rémunération est composé comme suit le 31 décembre 2016 :

- *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 les 14/02 et 16/05 (2x).

LE BUREAU DE COORDINATION

Le Bureau de coordination est composé du Président, du ou des Vice-président(s) 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-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)

Le Bureau de coordination s'est réuni les 31/01 – 07/03 – 29/03 – 11/04 –24/04 – 02/05 – 09/05 – 13/06 – 21/06 – 31/08 – 17/10 – 26/10 – 20/11 – 27/11 et 19/12.

LE BUREAU

Le Bureau est composé du Président, du ou des Vice-président(s).

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.

Monsieur Jean-Marie CARRIER
Président du Conseil d'administration

Monsieur Roland DEOM
Vice-Président

Monsieur Philippe HANIN
Vice-Président

Monsieur Vincent WAUTHOZ
Vice-Président

Monsieur Yves PLANCHARD
Vice-Président

Monsieur Pierre PIRARD
Vice-Président

LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit est composé 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 les 14/03 – 27/03 – 09/05 – 13/06 – 02/10 – 28/11 et 19/12.

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 sont composés comme suit le 31 décembre 2016 :

Comité secteur AMU

- *Président*

  Thérèse MAHY

- *Vice-Présidents*

  Alain CLAUDOT

  Martine NOTET

- *Membres*

  Philippe BONTEMPS

  Marie DESSE

  Philippe HANIN

  Vincent WAUTHOZ

Le Comité de secteur AMU s'est réuni les 11/01 – 12/04 – 11/05 – 14/06 – 11/10 – 26/10 – et 08/11.

Comité secteur Extra-Hospitalier

- *Président*

  Annick VAN DEN ENDE

- *Vice-Présidents*

  Denis COLLARD

  Christine COURARD

- *Membres*

  Jean-Paul DONDELINGER

  Anne LAFFUT

  Thérèse MAHY

  André TASSIGNY

Le Comité de secteur Extra-Hospitalier s'est réuni le 07/11.

COMITÉ SECTEUR PCPA

- *Président*

  Claudy THOMASSINT

- *Vice-Présidents*

  Jacques PIERRE

  Marie-Claude WEBER

- *Membres*

  Marie-Anne BENNE

  Cédric LERUSSE

  Patricia LUTGEN

  Patrick NOTET

Le Comité de secteur PCPA s'est réuni les 01/02 – 25/04 – 11/5 – 10/10 et 30/10.

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 Coordonnée sur les Hôpitaux.

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

La composition et le fonctionnement d'un Conseil médical ainsi que les modalités d'élection de ses membres sont définis par la Loi.

La procédure d'avis demandé au Conseil médical pour les matières définies dans l'article 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 23/01, 27/03, 15/05, 28/08, 02/10 et 20/11/2017.

Les points ci-après y ont été abordés :

• projet d'Association bassin de soins ;

• Vivalia 2025 et le Fonds d'investissement y relatif, ainsi que le dimensionnement des CHR Centre/Sud et Hôpital de Marche et les états d'avancement des Comités de pilotage mis en place dans le cadre du projet ;

• fusion des laboratoires de biologie clinique ;

• cotisation AMU ;

• optimalisation de la gestion des quartiers opératoires ;

• accréditation des hôpitaux.

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).

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 2017, la gestion journalière était assurée par M. Yves BERNARD, Directeur général depuis le 1er mars 2012.

LA FONCTION DE CONTRÔLE INTERNE

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

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

- inventaire / approbation / publication des règles d'évaluation reprises dans le rapport du Conseil d'administration lors du processus de fusion ;
- vérification de l'application de l'art. 70 des statuts ;
- inventaire des dossiers à risques ;
- vérification des pouvoirs de signature ;
- vérification des droits et engagements contractés par l'Intercommunale ;
- 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

Monsieur Dominique BODEUX
Secrétaire du Conseil d'administration

Monsieur Gaëtan SALPETEUR
Adjoint au Secrétaire
du Conseil d'administration

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. 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.

Il s'est réuni à deux reprises chaque mois durant l'année 2017.

Co-présidé par le Directeur général et le Directeur général aux Affaires médicales, le Comité de direction 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.

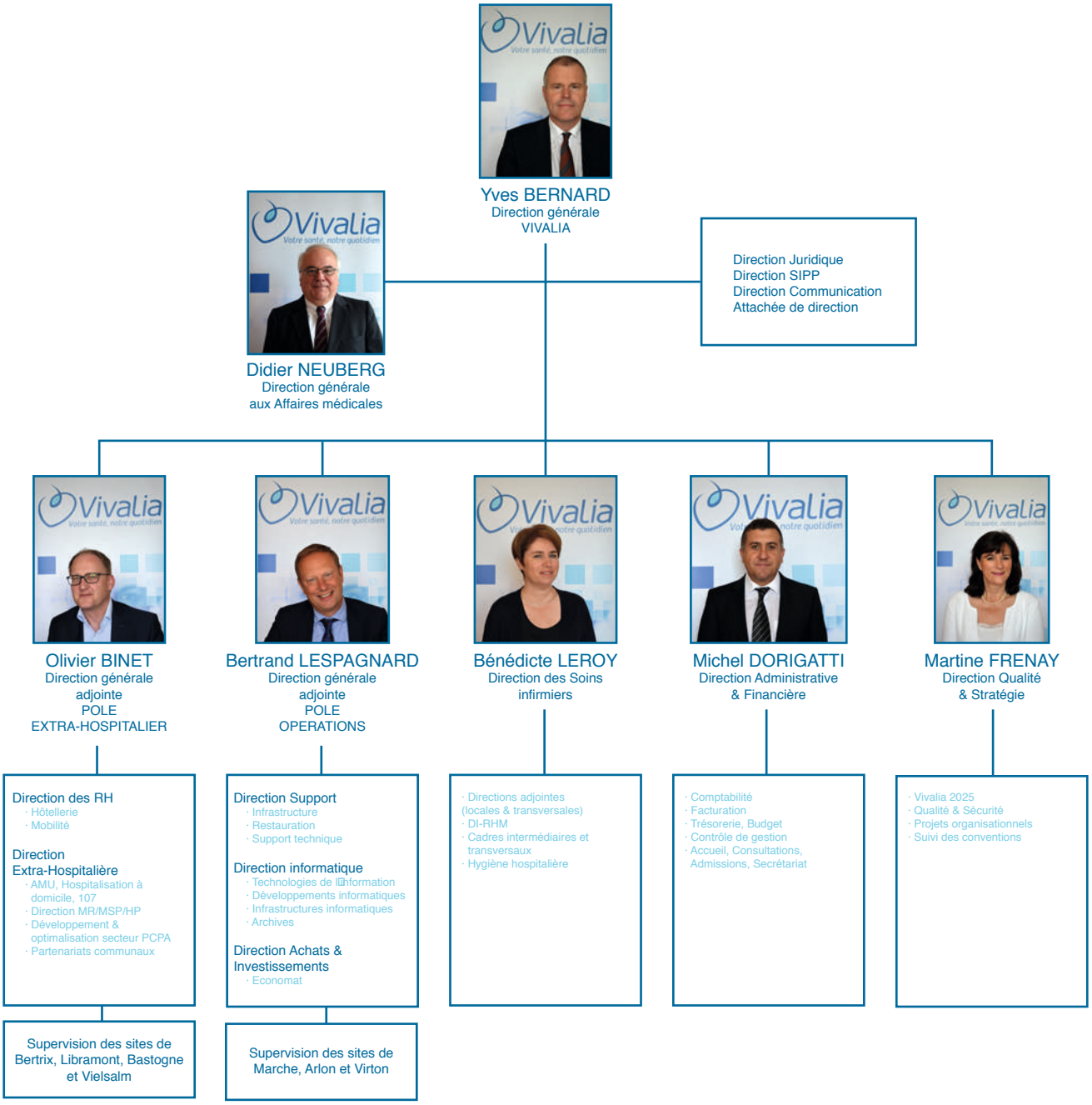
Les deux Directeurs généraux adjoints exercent la fonction de supervision des sites hospitaliers (Marche, Virton et Arlon pour le Directeur général adjoint en charge du pôle Opérations – Bastogne, Vielsalm, Bertrix et Libramont pour le Directeur général adjoint en charge du pôle Extra Hospitalier).

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, …

Le Comité du Secteur Extra-Hospitalier 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

Organigramme du management



Cet organigramme est d'application depuis janvier 2016.

3. VISION STRATÉGIQUE

3.1. PLAN STRATÉGIQUE 2017-2019

Le Projet d'entreprise de Vivalia a été décliné dans un plan stratégique à 3 ans, adopté par l'Assemblée générale du 13 décembre 2016. Il a fait l'objet d'une première évaluation en Assemblée générale du 12 décembre 2017.

Le Plan stratégique est une obligation du Code wallon de La Démocratie et de la Décentralisation, lequel précise en son article L1523-13 que le dit Plan est arrêté par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle de fin décembre.

Indépendamment de l'aspect légal du Plan stratégique, plusieurs raisons justifient un plan stratégique au sein de VIVALIA afin de mobiliser chaque acteur vers des objectifs institutionnels communs, en concordance avec les aspirations de développement professionnel de chacun mais surtout en concordance avec les besoins actuels et futurs de la population.

Le Plan stratégique 2017-2019 consiste à inscrire le Projet d'entreprise de Vivalia dans le contexte financier actuel de l'intercommunale ainsi qu'à préciser les initiatives à mettre en œuvre durant cette période, dans le respect des cinq grands objectifs que sont :

- la proposition d'une offre de soins et une couverture territoriale complètes par le développement de collaborations efficaces inter et extra hospitalières ;
- l'extension et la structuration de l'offre de soins afin de pouvoir augmenter l'attractivité et la fréquentation des structures au sein de la province de Luxembourg ;
- la volonté d'atteindre l'équilibre financier par une maîtrise des coûts par une efficience des synergies interdépartementales ;
- le développement du pôle « MR-MRS » et la création de synergies avec les établissements aigus ;
- l'attractivité de Vivalia auprès des professionnels des soins de santé et leur développement au sein de Vivalia.

Afin de répondre à ces objectifs, des projets transversaux 2017-2019 ont été mis en œuvre dans les domaines ci-après :

- la qualité des soins et des services par la professionnalisation des Départements par harmonisation des procédures de manière transversale ;
- le Dossier Patient Informatisé Intégré (DPII) et le Dossier Infirmier Informatisé (DII), la Prescription Médicale Informatisée (PMI) ;
- une meilleure communication par la mise en place de nouveaux sites Intranet et Internet ;
- la réalisation d'indicateurs de performance – mise en adéquation efficiente des ressources tant matérielles qu'humaines pour l'atteinte des objectifs de soins à la population en regard des objectifs nationaux de la politique des soins de santé ;
- l'externalisation de soins – synergie et collaboration avec les acteurs et structures externes – trajets de soins intra et extra muros ;
- l'optimalisation de la gestion des ressources humaines ;
- la gestion de projet par un management de la qualité et plus précisément l'analyse et l'amélioration des processus ;
- le bien-être au travail, la sécurité et la valorisation de l'ensemble des acteurs ;
- les plans PIU afin de faire face aux accidents majeurs tant externes qu'internes.

Les projets tels qu'identifiés sont de différentes natures mais ont tous pour objectif commun 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.

3.2. VIVALIA 2025

Le projet stratégique et financier prioritaire de Vivalia est le projet Vivalia 2025, lequel repose sur la construction du Centre Hospitalier Régional Centre/Sud et le Plan directeur de l'Hôpital de Marche, suite à une décision du Conseil d'administration du 16 juillet 2015 de réorganiser les soins de santé au sein de la province de Luxembourg et du sud Namurois sur un modèle d'un bi-site hospitalier. Cette décision a par ailleurs été entérinée dans le cadre des « accords de Noël », eux-mêmes ratifiés par les Conseils médicaux en février 2016.

Ce modèle de bi-site hospitalier aigu intègre donc à la fois :

- la création d'un Centre Hospitalier Régional en province de Luxembourg, situé entre les hôpitaux actuels d'Arlon, Bastogne et Libramont et dont l'implantation, décidée par le Conseil d'administration du 16 mai 2016, se situera sur le site de Houdemont, commune de Habay. Ce projet, unique et innovant, devra être porteur d'une vision stratégique pour les années à venir, permettant de fédérer les acteurs de soins de santé de la province et garantir des soins de qualité optimale. Centre d'expertises médicales et soignantes de haut niveau et d'équipements de technologie la plus avancée, cet hôpital constituera la référence pour la province de Luxembourg, le sud Namurois et la zone Zoast limitrophe, et contribuera de la sorte à l'optimalisation de l'offre de soins de santé. Ce projet devra inclure également, 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 ;

- le maintien de l'offre de soins actuelle sur l'hôpital de Marche dans le cadre d'une collaboration rapprochée et étendue entre ces deux structures, collaboration considérée comme facteur-clé de la réussite du projet d'optimalisation de l'offre de soins en province de Luxembourg. Il en résulte la poursuite du projet de développement de l'hôpital de Marche en réalisant sans délais les investissements y prévus.

Pour les deux institutions, cela impliquera une cohérence de collaboration en mode association sur base d'un modèle d'organisation médicale unique.

GOUVERNANCE DU PROJET

Le Conseil d'administration ayant validé le 26 mai 2016 le principe de gouvernance du projet, les comités de pilotage et l'équipe projet sont devenus effectifs dès 2017.

D'une part, le comité de pilotage, constitué à la fois des membres du Comité de direction, des Directeurs médicaux et d'un membre de chaque Conseil médical d'Arlon-Virton, Marche-Bastogne et Libramont, s'est réuni dès janvier 2017 avec pour mission de veiller aux objectifs stratégiques définis par les organes décisionnels dans le cadre du projet.

D'autre part, l'équipe projet, dont le noyau se compose de la gestionnaire de projet, du gestionnaire du projet médical, de la Direction des Soins infirmiers et de la Direction Infrastructure, ont entamé la mobilisation des moyens et des ressources pour atteindre les objectifs qui lui sont confiés.

2017 ANNÉE DE LA CONCRÉTISATION DU PROJET

LES GRANDES ÉTAPES

1. Désignation d'un Bureau d'Architectes – Auteur de projet

Février 2017 – Lancement du cahier des charges pour désignation d'un bureau d'études, auteur de projet qui sera en charge de la conceptualisation et exécution du nouvel hôpital. Ce cahier de charges a été édité en partenariat avec IDELUX IPP, dont l'expertise et l'expérience quant à ces marchés européens est incontestable.

Avril 2017 – Ouverture des offres. Dix soumissionnaires ont répondu et présenté leur organisation, leur projet, leur vision de l'hôpital de demain, etc.

Septembre 2017 – Après l'analyse objective et scrupuleuse des offres par l'équipe projet et la Direction des Achats et Investissements de Vivalia, le Conseil d'administration a validé la proposition d'attribution de marché : l'association momentanée emmenée par la société BAEV, composée notamment de bureaux de renommée et présentant de solides références dans le milieu hospitalier telles que A.3, AlinéaTer, BGS-BNS, Greisch.

Décembre 2017 – L'équipe BAEV et l'équipe VIVALIA ont planifié leurs premières réunions de travail pour 2018. La première étape du dossier du nouvel hôpital sera la programmation ou « comment concevoir judicieusement le nouvel espace de soins et de santé à l'horizon 2025 ». Les architectes, ingénieurs et spécialistes de la construction œuvreront pendant deux ans pour imaginer, dessiner et concevoir le Centre Hospitalier Centre Sud en collaboration avec l'ensemble des Départements et médecins de Vivalia.

2. Rencontres médicales

De janvier à décembre 2017, le Dr Delrue, gestionnaire du projet médical, a rencontré plus de 28 spécialités ou Départements médicaux. Chaque groupe était composé de médecins des différentes institutions de VIVALIA et chaque rencontre avait notamment pour objectif de dessiner la vision de l'hôpital de demain, les besoins et les perspectives de développement et d'organisation de chacune des disciplines ou Départements.

3. Acquisition des terrains d'Habay-Houdemont

Mars 2017 – Le nouveau décret du 09 mars 2017 du Gouvernement wallon a annoncé le nouveau financement des infrastructures hospitalières. Chaque hôpital, courant 2018, sera invité à déposer son projet en vue d'obtenir son inscription au prochain plan quinquennal de construction et, dès lors, son financement.

Mai 2017 – Le Bureau d'avocat est désigné pour étudier la faisabilité, le cadre légal, le planning des différentes étapes à suivre et l'obtention d'un Arrêté d'expropriation auprès du Ministre compétent.

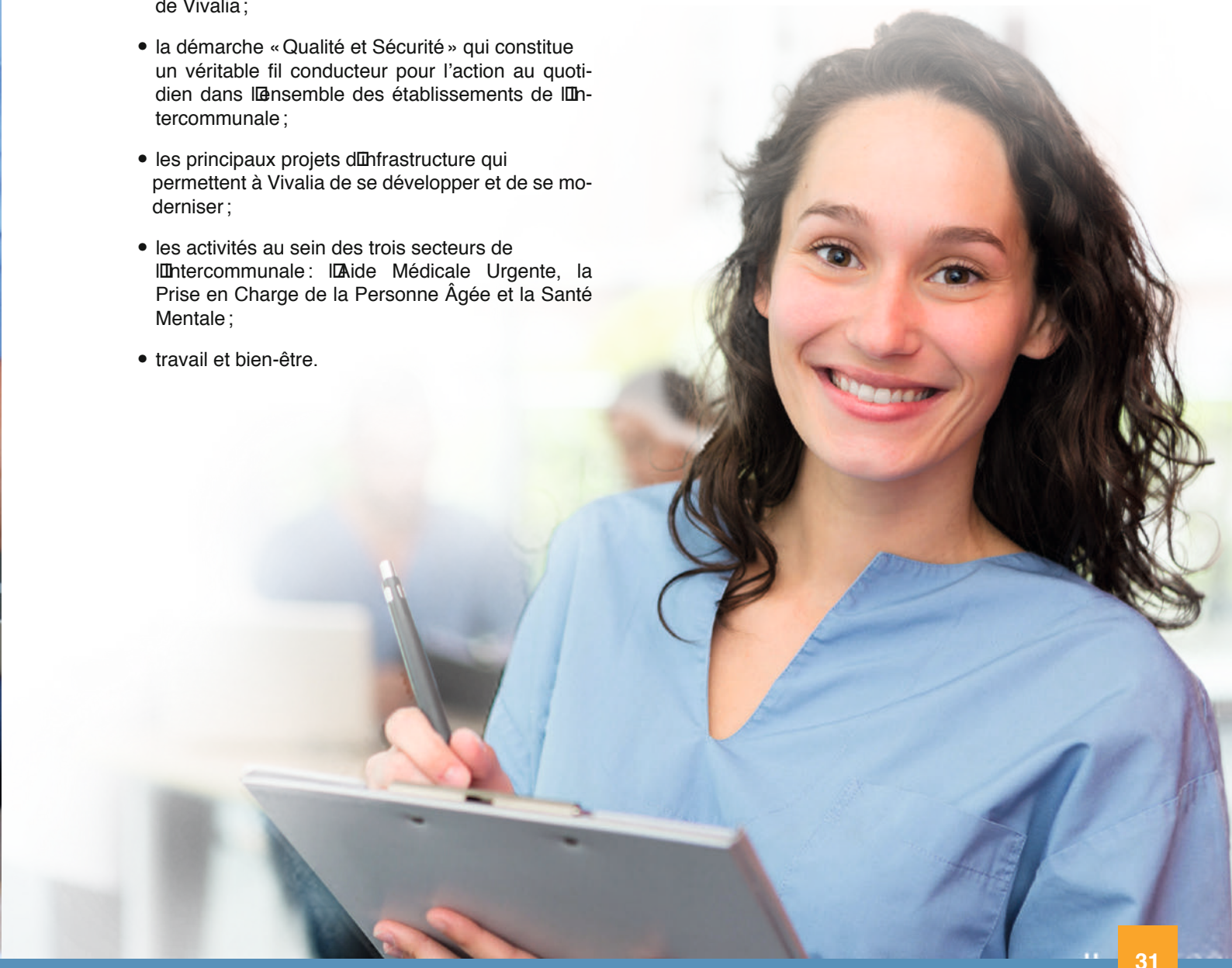
Novembre 2017 – Le Conseil d'administration marque son accord pour l'acquisition de 15 hectares nécessaires à la construction du projet appartenant à la commune d'Habay. Les démarches sont entamées par les Notaires respectifs. L'acquisition des terrains privés pour 35 hectares complémentaires y fera suite.

4. BILAN D'ACTIVITÉS

L'année 2017 fut riche et intense dans les différents sites et services de VIVALIA.

La présentation du bilan d'activités figurant ci-après s'articule autour cinq axes majeurs qui définissent les fondamentaux de notre fonctionnement et notre stratégie de développement :

- les grands projets transversaux entrepris au sein de Vivalia ;
- 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 principaux projets d'infrastructure 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 la Santé Mentale ;
- travail et bien-être.



4.1. AXE 1 : GRANDS PROJETS TRANSVERSAUX

En 2017, Vivalia a mené plusieurs grands projets s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique, sur trois plans principaux.

D'une part, en ce qui concerne le volet médical et infirmier, le renforcement des associations et collaborations entre services a pour objectif de créer une synergie entre les différents établissements hospitaliers de Vivalia. De plus, l'acquisition de matériel technologique de pointe et le développement d'une offre de soins de proximité représentent un enjeu primordial afin de proposer à l'ensemble de la population du bassin de soins de Vivalia une prise en charge adaptée de haute qualité, reconnue et fondée sur le perfectionnement des compétences sur le plan de certaines spécialités médicales, telles que la cardiologie, le traitement de la douleur, la radiothérapie, la Procréation Médicalement Assistée ou la chirurgie orthopédique.

Le développement de la prise en charge en réseau prend également de plus en plus d'importance, notamment dans le cadre des soins psychiatriques. Le processus d'informatisation des données médicales et infirmières a quant à lui pour but de structurer l'information disponible, de façon à en assurer la diffusion, le partage et l'exploitation interdisciplinaire, avec une garantie maximale de sécurité et de confidentialité.

VOLET MÉDICAL

Les pathologies du cartilage traitées en collaboration avec l'ULg

En 2050, 315 millions de personnes souffriront d'arthrose et, parmi elles, plus de 100 millions présenteront un handicap sévère lié à cette maladie des articulations qui représente également un facteur de risque de nombreuses autres maladies associées au vieillissement, comme le diabète de type II ou les maladies cardio-vasculaires.

En 2017, le Pr Henrotin et son service de Kinésithérapie et Réadaptation fonctionnelle de l'hôpital de Marche ont maintenu une activité scientifique soutenue en matière de recherches pour identifier et développer de nouveaux traitements ainsi que de nouveaux moyens de diagnostiquer cette maladie complexe, invalidante avec des répercussions socio-économiques importantes.

Le département du Pr Henrotin réalise des études précliniques (sur cellules) et cliniques (sur l'homme) pour mieux comprendre les mécanismes d'action des médicaments et démontrer leur efficacité. Pour accélérer la découverte de nouvelles molécules, son unité de recherche de l'Université de Liège a mis au point des marqueurs biologiques (dosés directement dans le sang et l'urine) permettant de mesurer l'impact de ces traitements sur le fonctionnement des tissus de l'articulation (os et cartilage).

L'Upgrade du programme « Rapid Recovery »

Lancé en 2010 par le Service d'Orthopédie de l'hôpital de Marche, le programme « Rapid Recovery » - le premier du genre en Wallonie – a vécu une nouvelle évolution en 2017.

Ce programme de qualité permet la prise en charge pluridisciplinaire optimale et efficiente des patients opérés de prothèse totale de hanche ou de genou, avec un objectif prioritaire : la meilleure satisfaction possible du patient. La nouvelle mouture en voie de finalisation en 2017 a pour ambition d'offrir au patient une information encore plus précise, de lui permettre de retourner à domicile plus rapidement et de manière encore plus sécurisante. Pour atteindre cet objectif, l'ensemble des protocoles de soins ont été revus en profondeur et la séance d'information préopératoire a été entièrement repensée. Par ailleurs, la création d'un poste d'infirmier(ère) référent(e), véritable lien entre le patient et l'hôpital, est actuellement à l'étude.

« Rapid Recovery » met l'accent sur l'information maximale du futur opéré tout au long de son parcours, sa participation active à sa rééducation et une prise en charge humaine grâce à de la revalidation en groupe durant l'hospitalisation. Le travail réalisé en équipe pluridisciplinaire dans le cadre du Rapid Recovery, a permis d'obtenir d'excellents résultats : le nombre de patients a augmenté de 200 %, la durée moyenne de séjour a diminué de 40 %, la qualité des soins a été nettement améliorée, le dynamisme des équipes soignantes a été décuplé, le tout dans une atmosphère de travail constructive, respectueuse et attractive.

Une prise en charge spécifique des troubles du rythme cardiaque

L'Unité de Rythmologie des hôpitaux d'Arlon et Virton a été chargée en 2017 de coordonner, au nom de la Société Européenne de Rythmologie (EHRA), un document de consensus avec les sociétés savantes de rythmologie nord-américaine, sud-américaine et Asie-pacifique, pour harmoniser les recommandations internationales concernant le dépistage de cette fibrillation auriculaire.

Cette unité est la seule en province de Luxembourg à bénéficier de l'agrément E qui l'autorise à pratiquer les bilans invasifs par cathétérisme chez les patients qui présentent des troubles du rythme cardiaque (emballements ou ralentissements anormaux du rythme cardiaque). L'objectif est de décider éventuellement de l'indication d'un pacemaker ou de proposer des solutions interventionnelles aux patients qui présentent de fréquentes accélérations anormales du rythme cardiaque. Le service est équipé pour pratiquer ces interventions en allant localement « bruler » les circuits électriques cardiaques responsables de ces arythmies.

Le Service de Cardiologie des hôpitaux d'Arlon et Virton s'est également toujours beaucoup impliqué dans l'éducation des patients, éducation à la prise en charge de l'insuffisance cardiaque, éducation aux premiers gestes de réanimation dans les écoles, et dans le dépistage de la fibrillation auriculaire. Le Dr Georges H. Mairesse, médecin chef de service, s'est investi, depuis 2010, dans la coordination nationale de ces campagnes de dépistage de la fibrillation auriculaire. Cette arythmie, parfois asymptomatique, peut en effet être responsable d'accidents vasculaires cérébraux ou d'insuffisance cardiaque.

Un nouveau laboratoire pour le Centre PMA de Vivalia

Le Centre PMA (Procréation Médicalement Assistée) de Vivalia, situé à l'hôpital de Libramont, propose une approche pluridisciplinaire de la prise en charge de l'infertilité (gynécologues, biologistes, psychologues…). Dans le cadre de parentalités nouvelles, le Centre PMA accueille également des familles homoparentales ou monoparentales pour répondre à leur désir d'enfant.

Le 9 mars 2017, ce centre inaugurait officiellement ses nouveaux locaux qui représentent un investissement de 962.206,12 €. Le nouveau laboratoire – plus spacieux et mieux équipé, répondant aux normes de qualité et de sécurité en matière de réception, manipulation des gamètes, développement embryonnaire, conservation à basse température - permet ainsi aux patients de la province de Luxembourg, des provinces et des pays limitrophes d'avoir accès à des infrastructures plus modernes et leurs demandes peuvent être prises en charge rapidement.

Le Centre PMA de Libramont est le seul de la province de Luxembourg à proposer les différentes techniques de procréation médicalement assistée, dont le monitorage ovulatoire avec rapports programmés, l'insémination intra-utérine (IIU) de sperme préparé et la Fécondation In Vitro (FIV) ou rencontre au laboratoire entre les ovocytes et les spermatozoïdes. Si nécessaire, les biologistes réalisent une micro-injection des spermatozoïdes dans les ovocytes (« Intracytoplasmic Sperm Injection » ou ICSI).

En 2017, le Service a assuré la prise en charge de plus de 700 essais PMA, dont plus de 400 implantations et plus de 300 cycles de Fécondation In Vitro (cycles frais et congelés). Le laboratoire gère également un stock de gamètes et embryons cryopréservés à basse température.

Le Service PMA bénéficie de toutes les ressources communes de Vivalia (Pharmacie hospitalière, Laboratoire de Biologie clinique, Bloc opératoire, Service technique et biotechnique, Administration des patients…) et travaille en étroite collaboration avec plusieurs médecins de l'institution (généticiens, urologues, Clinique du poids…).

Le Centre collabore également avec les Centres de la VUB et d'Erasme pour la prise en charge de patients porteurs de maladies virales (HIV, hépatite…), ainsi qu'avec les Centres PMA de Namur, Liège… notamment pour le transport de gamètes et embryons cryopréservés.

Un Centre Multidisciplinaire pour le traitement de la Douleur Chronique

Unique en province de Luxembourg, le Centre Multidisciplinaire pour le Traitement de la Douleur Chronique de Vivalia (CMTDC), situé à l'hôpital de Libramont, soigne les personnes souffrant de douleurs chroniques et de douleurs subaiguës (douleurs présentes depuis moins de 3 mois, mal contrôlées par les traitements entrepris et souvent associées à des risques de chronicisation).

En 2017, le Centre a poursuivi ses objectifs, axés sur un meilleur contrôle et la diminution de la douleur du patient, de manière à améliorer sa qualité de vie et à retrouver un maximum d'autonomie.

Le Centre collabore avec l'ensemble des Services médicaux de Vivalia et son équipe est composée de médecins algologues, d'infirmier(ère)s, de psychologues, de kinésithérapeutes, d'ergothérapeutes, d'assistants sociaux et d'un secrétariat.

Il propose un accompagnement du patient structuré selon 4 axes :

- éducationnel : meilleure compréhension et gestion de la douleur chronique, adaptation des comportements ;

- rééducatif : revalidation physique, réadaptation, meilleure autonomie, gestion des activités quotidiennes ;

- psychologique et sociétal : informations douleur-émotions, gestion non médicamenteuse de la douleur ;

- médicamenteux : parfois par des techniques interventionnelles.

Radiothérapie : une offre de soins provinciale

Le Service de Radiothérapie de l'hôpital de Libramont a continué, en 2017, de renforcer la qualité de ses services grâce à son accélérateur de particules et il a développé sa synergie avec le Centre Hospitalier Universitaire de Liège, constituant ainsi un véritable satellite du CHU liégeois.

Seul Centre de Radiothérapie de la province de Luxembourg, le service de Libramont travaille en collaboration avec l'ensemble des services spécialisés des hôpitaux vivaliens (oncologie, radiologie…) et est connecté en permanence avec le Service de Radiothérapie du CHU de Liège par le biais d'un réseau sécurisé de fibre optique. Cette infrastructure

informatique permet une transmission des données en temps réel et un suivi journalier des dossiers médicaux par une équipe pluridisciplinaire multi-sites, notamment par un système de vidéoconférence. Cette organisation en miroir avec le CHU de Liège présente plusieurs avantages tels que la possibilité de poursuivre un traitement en cas de panne (machines entièrement compatibles, standards identiques) ou encore la limitation des déplacements des patients. En effet, hormis pour certaines techniques spécifiques qui restent pratiquées de manière centralisée au CHU de Liège, le suivi des patients peut être effectué à l'hôpital de Libramont. 419 premières consultations ont été enregistrées en 2017 à l'hôpital de Libramont, ainsi que sur les sites d'Arlon et Marche.

Un nouveau scanner AS Définition 128

Fin 2017, le Service d'imagerie médicale de l'hôpital de Bastogne a été équipé d'un tout nouveau scanner, représentant un investissement de près d'un million d'euros.

Le Définition AS 128, c'est son nom, se caractérise par une grande homogénéité clinique, plus importante que tout autre scanner mono tube :

- **en oncologie** : grâce à sa couverture volumique de 20 cm/s et de 128 coupes par rotation, il permet de visualiser un champ de 60 cm en 3 secondes ;

- **pour l'urgence** : il offre un confort inégalé pour les patients et pour l'équipe médicale en facilitant les mobilisations ;

- **en neurologie ou ostéoarticulaires**, il permet d'accéder à une qualité d'image inégalée grâce au foyer flottant dans les 3 axes ;

- il dispose d'un module interventionnel 3D Wireless exclusif, apportant aux radiologues des vues 3D dans la salle d'examen pour des ponctions plus rapides et plus sûres.

Le nouveau scanner intègre les techniques de réduction de doses les plus récentes et les plus performantes.

La modulation en temps réel permet de réaliser une économie de doses jusqu'à 68 %, sans perte de qualité d'image. Il permet des acquisitions sous faible tension pour réduire ultérieurement l'irradiation des patients et met à disposition les dernières avancées de reconstruction itérative pour éliminer les artéfacts métalliques parfois présents dans les régions de la colonne, de la hanche, de l'épaule, cervicale, dentaire…

Le scanner propose également les dernières évolutions de représentation anatomique du patient pour une parfaite prise en charge thérapeutique.

Le déploiement de la Prescription Médicale Informatisée (PMI)

En 2017, le projet de prescription médicale informatisée a continué d'évoluer au sein de Vivalia avec une plus grande implication de plusieurs départements (médical, infirmer, administratif, informatique et pharmacie) dans son paramétrage et le début de son implémentation.

Ce projet PMI permettra de rencontrer plusieurs objectifs : le respect de la législation en ce qui concerne la signature des prescriptions médicales, l'aide à la prescription, l'amélioration de la qualité-sécurité par la suppression des erreurs dues aux retranscriptions ou modifications des traitements, l'amélioration de l'efficience par une information disponible en temps réel pour les trois partenaires de la prescription ainsi que la suppression des tâches redondantes et répétitives telles que les retranscriptions.

L'implémentation a débuté dans le Service d'Endocrinologie de l'hôpital d'Arlon, désigné comme « pilote » par le Collège des Directeurs médicaux. L'équipe du Service a participé activement aux premiers « débogages » du système, ce qui a permis de poursuivre la réalisation des mises en production dans

d'autres unités. Deux autres services des hôpitaux d'Arlon-Virton ainsi que deux services de l'hôpital de Libramont ont été mis en production en 2017.

Un planning de déploiement plus intensif sur les deux années à venir sera présenté afin de couvrir un maximum d'unités d'hospitalisation, de manière à répondre aux normes fixées dans le cadre du Plan e-Santé du SPF.

La prise en charge des patients obèses ou en surpoids

26 % de la population belge présente un surpoids, 14 % souffre d'obésité. Ce problème est souvent occulté ou sous-estimé. En 2017 encore, toutes les institutions hospitalières de Vivalia ont donné un large écho à la campagne de l'UPDLF (Union Professionnelle des Diététiciens de Langue Française).

Cette campagne a permis de rappeler au public l'importance de faire appel à des personnes avec des formations médicales reconnues pour prendre en charge les problèmes de santé et d'éviter de surfer sur une vague de régimes fantaisistes. La prise en charge du surpoids et de l'obésité en est un bon exemple. C'est pourquoi il existe dans l'ensemble des hôpitaux de Vivalia des équipes multidisciplinaires à l'écoute des patients souhaitant perdre du poids et vivre plus sainement.

Le traitement d'un problème de poids passe avant tout par la compréhension de la maladie, la prévention et le traitement adapté à la gravité de l'obésité. Il faut manger moins et bouger plus mais cela n'explique pas tout. Ce n'est pas toujours aussi simple. D'autres facteurs entrent en compte.

La 1ère étape est souvent de consulter un diététicien qui va adapter l'alimentation de la personne en fonction de ses habitudes alimentaires, professionnelles, sociales et familiales mais il est important de penser à une prise en charge pluridisciplinaire qui contribuera à obtenir de meilleurs résultats dans la prise en charge du surpoids et de l'obésité.

Hors convention diabète, 950 nouveaux 1er rendez-vous ont été assurés par les diététiciens lors des consultations dans les Centres du Poids de Vivalia, ces patients ont ensuite été revus en consultation de suivi par les diététiciens et les équipes.

VOLET INFIRMIER

L'harmonisation et l'efficience des organisations

En 2017, les prestations temps plein de jour et les heures de début et fin de prestation du personnel attaché aux Départements infirmiers de Vivalia ont été harmonisées, sur l'ensemble des sites. Le Collège Infirmier a par ailleurs réalisé un inventaire des rôles de garde infirmière, en a étudié les modalités légales et organisationnelles. Il a également procédé à une analyse détaillée de l'activité réelle liée à ces rôles de garde pour, in fine, proposer une réorganisation visant à rencontrer les objectifs d'harmonisation et d'efficience.

Les Directeurs des Départements infirmiers ainsi que les infirmiers en chef des blocs opératoires de Vivalia ont collaboré à l'audit des quartiers opératoires réalisé par le Dr Florence HUT. Leur contribution a porté sur l'objectivation de l'organisation infirmière et sur le rôle de l'infirmier en chef.

L'informatisation du dossier infirmier

En 2017, le Département infirmier a poursuivi le travail de paramétrisation du Dossier Infirmier Informatisé (DII), plus spécifiquement pour les unités spécialisées

(maternité, pédiatrie, urgences et salle de réveil).

Avant chaque déploiement, les référents, l'infirmier en chef et les infirmiers chefs de services ont suivi une formation spécifique en vue de transmettre leur savoir à leurs collègues. L'équipe de soins ainsi que les équipes volantes, transversales (équipe IRIS, 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 et un accompagnement a également été organisé sur le terrain.

En 2017, 154 personnes, membres de 3 unités de soins (chirurgie générale et gériatrie à l'hôpital de Marche et gériatrie A de Libramont) ont bénéficié de la formation ce qui représente 1.152 heures d'apprentissage.

En 2018, le DII sera implémenté dans 13 unités de soins.

L'informatisation des horaires

Une équipe pluridisciplinaire de développement et d'implémentation des horaires informatisés a été mise sur pied en 2017.

Constituée de représentants de la Direction des Ressources humaines, de la Direction Informatique et de la Direction des Soins Infirmiers, elle a été chargée de générer des horaires répondant entre autres aux exigences de l'ILS (Inspection des Lois Sociales) en matière d'identification des heures supplémentaires et des sursalaires potentiellement y liés.

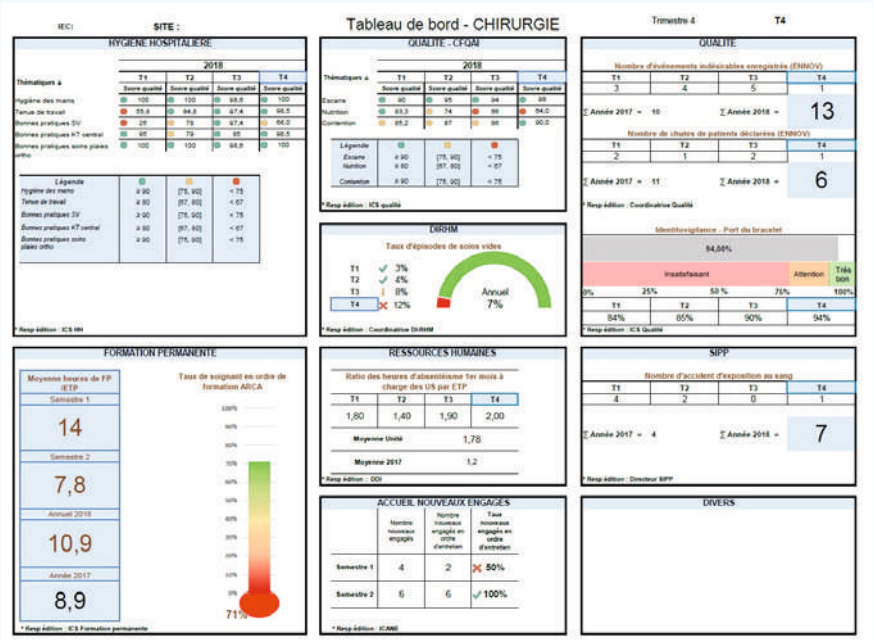
Depuis le 1er septembre 2017, les grilles horaires ont été déployées. Plus de 80 % du Département infirmier, tous sites confondus, en était équipé à la fin de l'année.

Dans le même temps, une formation a été assurée aux gestionnaires des horaires (infirmiers en chef et infirmiers chefs de services) et du personnel des Ressources Humaines.

La création d'une fonction d'infirmier chef de service chargé de projets

C'est en mai 2017 qu'a été créée, au sein de Vivalia, la fonction d'infirmier chef de service chargé de projets. Cette nouvelle fonction transversale doit répondre à des objectifs développés selon les 3 axes suivants :

- Vivalia 2025 : collaboration dans le cadre de l'équipe-projet ;
- développement des organisations de travail - projets transversaux ;



Version en cours d'élaboration

- analyse globale de l'offre de soins en pré/postnatal au sein de Vivalia ;
- réflexion globale sur l'amélioration de la qualité de l'accueil aux urgences ;
- opérationnalisation des objectifs stratégiques de la Direction des Soins infirmiers :
- suivi hebdomadaire du taux d'occupation de l'ensemble des unités de soins ;
- élaboration d'un tableau de bord de gestion, outil de pilotage et d'évaluation du Département ou d'une unité de soins, constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

La reprise des volontaires de la Croix-Rouge

En 2017, Vivalia a préparé la reprise à son compte des activités de volontariat dans le milieu hospitalier suite à l'annonce, par la Croix rouge, de son intention d'arrêter ses activités en la matière.

Depuis le 1er janvier 2018, l'ensemble des volontaires de la Croix-Rouge a donc été transféré et leur gestion incombe désormais aux Départements infirmiers.

Vivalia a souhaité pérenniser le volontariat et a donc décidé de maintenir la collaboration avec ces bénévoles qui souhaitaient continuer leur investissement au service des patients et ainsi donner de la vie dans la vie des hôpitaux. Les activités des volontaires sont centrées autour du patient, l'objectif étant d'humaniser son séjour à l'hôpital.

Améliorer l'accompagnement et l'information des patients

L'hôpital de Marche, avec le soutien du Kiwanis, a réalisé une capsule vidéo destinée aux enfants opérés afin d'améliorer leur compréhension et leur participation aux soins et réduire leur anxiété liée à l'intervention chirurgicale.

Dans le même esprit, un mini-scanner 3D, à la taille de la poupée Kiwanis, a été réalisé par un étudiant du Centre Technifutur afin de permettre aux enfants de mieux comprendre le déroulement de cet examen et ainsi l'aborder avec moins d'appréhension. Enfin, un parcours mural entre la chambre de pédiatrie et le bloc opératoire / la salle de réveil a également été conçu.

Sur le site de l'hôpital psychiatrique de Bertrix, les unités de soins ont été réorganisées suite à l'évaluation réalisée au début de l'année 2017 au regard du fonctionnement de l'unité dédiée aux patients issus de la « défense sociale », créée lors de la mise en place du projet 107 en province de Luxembourg en juillet 2016. Le projet « défense sociale » ne pouvant remplir les 20 lits qui lui avaient été dédiés et le pavillon 5 n'étant pas adapté à ce type de patientèle, l'hôpital manquant par ailleurs d'une structure spécifique pour accueillir des patients névrosés ne trouvant pas leur place au pavillon 7, il a été décidé, en concertation avec le Conseil médical, de regrouper la patientèle du projet « défense sociale », réduite à 15 lits, et les patients essentiellement en phase aiguë mis en observation (15 lits) au pavillon 7 et de créer une unité spécifique de 18 lits réservée aux patients névrosés au pavillon 5.

A l'hôpital de Libramont, les parcours de prises en charge en hospitalisation de jour ont été optimisés afin de fluidifier les organisations, de mieux répondre aux besoins des patients et d'améliorer les process. Dans ce cadre, l'équipe de l'hôpital de jour chirurgie a rédigé une brochure d'accueil pour le patient hospitalisé en hôpital de jour chirurgie, travaillé sur les heures d'admission des patients et créé un salon de sortie.

Par ailleurs, le service de néonatologie et la maternité de Libramont ont développé en 2017 le projet « soins de développement » s'inscrivant ainsi dans les plans du SPF Santé Publique qui soutient financièrement les services NIC (Neonatal Intensive Care) impliqués dans le programme NIDCAP (Neonatal Individualized Developmental Care Assessment Program). Ce projet permet, en collaboration avec les parents, d'adapter les pratiques de soins sur base du comportement de l'enfant afin de soutenir son développement et de renforcer les relations parents-bébé. Le projet « soins de développement » en néonatologie vise à soutenir la transformation des unités néonatales traditionnelles en unités de soins de développement centrées sur la famille et respectant la proximité Mère-Nouveau-né. Parallèlement, face à l'augmentation du nombre de consultations en pédiatrie, en vue de répondre aux besoins de prise en charge des patients et afin de fluidifier leur parcours de soins, une consultation infirmière a été mise en place en octobre 2017 dans le pôle des consultations de pédiatrie.

Le Service des Urgences de l'hôpital de Libramont a bénéficié en 2017 d'un module complet de formation relatif à la détection et à la prise en charge des violences intrafamiliales dispensés par Mme Anne-Marie OFFERMANS, sociologue. Ce projet a été établi en partenariat avec l'hôpital de Bertrix et la Province de Luxembourg.

VOLET EXTRA HOSPITALIER

Projet « 107 » : une prise en charge en réseau en santé mentale

Le projet « 107 » a pour objectif le développement d'une prise en charge en réseau des personnes adultes atteintes d'une maladie mentale dans leur environnement, par la mise en place de trajets de soins individualisés.

En 2017, les partenaires du Réseau 107 Luxembourg - « ProxiRéLux » - ont participé à la rédaction de la convention de réseau qui sera signée par tous en 2018.

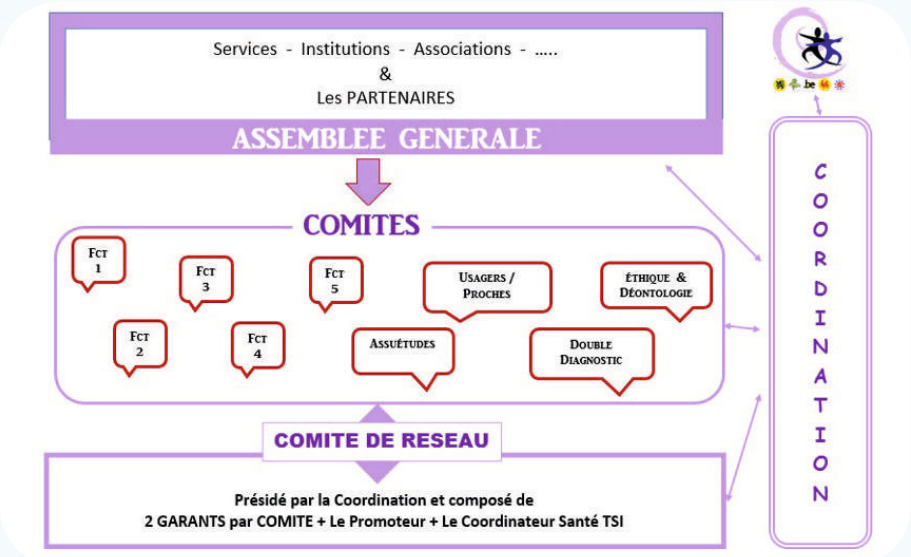
Les partenaires de la réinsertion socioprofessionnelle et de la réadaptation ont remis, à la demande de l'INAMI, un projet de convention 7.72 qui concerne la mise en place d'un « Centre de Rééducation Fonctionnelle » en province de Luxembourg. Une ASBL constituée en 2017, « La Cordée », aura pour objet la création et la gestion de ce Centre.

La Conférence Inter Ministérielle qui s'est tenue le 20 novembre 2017 a donné les directives concernant les

Equipes Mobiles et les hôpitaux psychiatriques pour que le territoire provincial soit couvert. Une proposition du Comité de Réseau devait être rendue pour le 31 janvier 2018 en vue d'une négociation dans le courant du 1er trimestre 2018 avec le SPF Santé Publique et le GTI (Groupe de Travail Intercabinet).

Au sein du ProxiRéLux, Vivalia est représentée dans les Comités à travers ses différents services tels que :

- **F1 :** Services de Liaison Psychiatrique des hôpitaux d'Arlon-Virton et de Bastogne-Marche
- **F2 :** Equipes Mobiles DiapaZon : de Crise, de Longue Durée et Double Diagnostic
- **F3 :** Hôpital de Jour de l'hôpital psychiatrique de Bertrix
- **F4 :** Service Psychiatrique des hôpitaux d'Arlon et Bertrix
- **F5 :** Initiatives d'Habitations Protégées de Bertrix et Maison de Soins Psychiatriques « Belle-Vue » d'Athus
- **Assuétudes :** Pavillon 4 de l'hôpital de Bertrix, Service de Liaison Psychiatrique des hôpitaux d'Arlon-Virton et Coordination Alcool des hôpitaux de Bastogne-Marche
- **Double Diagnostic :** Equipes Mobiles Double Diagnostic DiapaZon & Odyssée



« Matilda » : une nouvelle politique de santé mentale pour les enfants et adolescents en province de Luxembourg

Depuis juillet 2015, le réseau Matilda développe la nouvelle politique de santé mentale pour enfants et adolescents en province de Luxembourg. Vivalia y est représentée au travers de différents services : le Pavillon 3 de l'hôpital de Bertrix, le Service de Pédiatrie de l'hôpital de Libramont, la Psychiatrie de Liaison des hôpitaux d'Arlon-Virton et de Bastogne-Marche.

En 2017, les partenaires – dont Vivalia – ont finalisé la convention de réseau qui précise ses objectifs mais également les diverses procédures internes. Des groupes opérationnels se sont également attelés à mettre en œuvre les programmes d'activités du réseau (soins de crise, soins de longue durée, consultation et liaison intersectorielle…). Les partenariats plus spécifiques avec ProxiRéLux, la Coordination Luxembourg Assuétudes et la Plate-Forme de Concertation en Santé Mentale se sont poursuivis et davantage développés, en vue de favoriser une meilleure continuité des soins de santé mentale pour l'ensemble de la population de la province de Luxembourg.

En place depuis fin 2016, les Equipes Mobiles Odyssée (Crise, Longue Durée et Double Diagnostic), composées notamment d'agents Vivalia mis à disposition du réseau Matilda, ont pu soutenir toute une série de jeunes en difficulté et leur famille. En 2017, tout en organisant leur fonctionnement et en développant les partenariats avec le réseau, les 3 équipes ont pu aider et accompagner 260 jeunes en difficulté. Les 2 lits de crise du Pavillon 3 de l'hôpital de Bertrix ont continué à offrir un accueil temporaire pour les adolescents en situation de crise. Ainsi, courant 2017, un total de 54 adolescents ont pu bénéficier de cet accueil spécifique, de manière volontaire ou non. 22 d'entre eux ont, à la suite de cet accueil de crise, nécessité une prise en charge de plus longue durée au sein du Pavillon 3. Que cela soit au départ des équipes mobiles ou des lits de crise, les collaborations avec les partenaires du réseau continuent de se développer au bénéfice des jeunes de la province.

A côté de ces activités, en 2017, le réseau Matilda a pu organiser, en collaboration avec la Plate-Forme de Concertation en Santé Mentale, l'Espace Chrysalide ou le GTUP (Groupe de Travail « Usagers et Proches »), des conférences (« Le Burn Out Parental », « Les outils Octofuns », « Le Harcèlement scolaire », « L'Alimentation » et « Le Trouble De l'Attention ») et une exposition, « Open yours Eyes », qui étaient accessibles au grand public. Une matinée spécifique autour du secret professionnel partagé a également permis aux partenaires de mieux comprendre cette notion et son application dans le cadre des réseaux.

Le développement de l'hospitalisation à domicile et de l'e-Santé

Le 3 octobre 2017, Vivalia organisait, en partenariat avec la Province de Luxembourg, les Assises de l'e-Santé auxquelles 250 personnes ont assisté. Cette manifestation constituait le point d'orgue d'une année 2017 très active sur le plan de l'hospitalisation à domicile. Des projets innovants ont été développés et ils trouveront leur concrétisation en 2018.

Le territoire de la province de Luxembourg doit répondre à des problématiques générales (vieillissement de la population, développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et outils connectés, augmentation du nombre de personnes atteintes de maladies chroniques et de la poly morbidité, évolution du système de prise en charge de la santé publique et de l'offre de soins, pénurie de médecins généralistes…) ainsi qu'à des besoins spécifiques (isolement en milieu rural, sous-équipement de l'habitat, manque d'infrastructures, faible densité de population, connectivité non performante, éloignement des centres urbains, manque de moyens de transports publics, évasion de la patientèle et des médecins vers les villes…).

L'évolution de la société, combinée aux avancées technologiques, permet de repenser le territoire dans une dimension spatiale et temporelle différente.

Ces évolutions sont d'autant plus marquées que certaines réglementations pensées à l'échelle de l'Etat fédéral ou de la Région sont difficilement applicables dans un contexte peu urbain et frontalier, avec des infrastructures non existantes (désert numérique, éloignement des axes routiers) et des masses critiques trop faibles pour justifier certains investissements tant publics que privés.

Le numérique peut, dans certains cas, pallier ces difficultés et améliorer l'efficience (coordination-sécurité-rapidité-qualité) de l'offre de soins de santé en province de Luxembourg.

Face à ce constat, Vivalia, en partenariat avec l'Observatoire de la Santé de la province de Luxembourg, s'est investie dans le déploiement de l'e-Santé sous la bannière d'une démarche appelée « LuxHealth », en vue de travailler à la facilitation de l'organisation des soins de santé sur le territoire du Luxembourg belge. Une personne a été mise à disposition du projet depuis juillet 2017.

4 axes sont développés dans ce cadre :

1. l'identification et la mise en réseau des acteurs de la santé ;

2. l'observation de l'offre et de la demande en soins de santé sur le territoire de la province de Luxembourg ;

3. l'anticipation de l'offre et de la demande en soins de santé (évolution démographique, impact des réformes…) ;

4. la mise en œuvre et l'accompagnement de solutions innovantes (e-Santé, organisation des prestations, aménagement du territoire, infrastructures, mobilité, formation, connectivité…).

VOLET DIÉTÉTIQUE-NUTRITION-RESTAURATION

L'alimentation et la nutrition clinique thérapeutique dans la prise en charge globale du patient hospitalisé

En 2017, dans les hôpitaux de Vivalia, plus de 900 patients ont été pris en charge gratuitement par les onco-diététiciens (financés par le Plan Cancer) et plus de 800 dans les Centres de Convention Diabète.

Toujours très actif, le Service Diététique de Vivalia participe à la prise en charge thérapeutique globale des patients en garantissant un support nutritionnel optimal, en luttant contre la dénutrition et en s'impliquant dans la politique de santé publique en matière d'obésité. Plus de 13.000 passages diététiques pour mise en place et suivi d'une stratégie nutritionnelle ont été réalisés dans les unités de soins de Vivalia dans le cadre de la prise en charge de la dénutrition hospitalière.

Une prise en charge nutritionnelle spécifique orientée vers le patient oncologique est également développée. L'équilibre alimentaire d'une personne atteinte de cancer peut se trouver modifié pendant le traitement.

Fatigue, perte d'appétit, nausées et vomissements, aversions, changement de goût et d'odorat... font partie des plaintes les plus fréquentes.

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

« Nourrir, c'est soigner ». Il s'avère dès lors indispensable d'intégrer la prise en charge nutritionnelle dans la prise en charge globale du patient.

La Cellule transversale de dysphagie

La Cellule transversale de dysphagie Vivalia (CTD), initiée par le Service diététique de Vivalia afin de créer un outil pragmatique et fiable unique permettant de classer les différents stades de la dysphagie et d'avoir une adéquation des textures proposées par le Pôle restauration en fonction des stades, a continué son travail avec les logopèdes et les médecins impliqués et sensibilisés par ce domaine sur l'utilisation de la nomenclature internationale IDDSI : *International Dysphagia Diet Standardisation Initiative.*

En 2017, la CTD a reçu l'approbation institutionnelle de pouvoir procéder à l'implémentation de cette nouvelle terminologie standardisée au sein de toutes les institutions de Vivalia. Cette Cellule a pour objectifs d'optimiser le dépistage, l'évaluation et la prise en charge des patients dysphagiques, en leur permettant d'ingérer une alimentation adaptée à leurs capacités et besoins.

Dans ce cadre, l'Unité Centrale de Production (UCP) de Bertrix investira dans du matériel de découpe très spécifique. Les intitulés des plats porteront également des indications claires à travers un nouvel étiquetage identifiant le grade de dysphagie auquel ceux-ci correspondent.

La fin de l'année 2017 a été marquée par la préparation de l'intégration de l'hôpital de Bastogne dans le processus UCP de Bertrix pour les équipes des Départements Restauration et Diététique. Les 24.600 journées alimentaires servies à Bastogne seront produites à Bertrix à partir d'avril 2018. La cuisine centrale de Bertrix atteint ainsi sa capacité maximale de production. Avec l'intégration des prestations alimentaires pour l'hôpital de Bastogne, l'UCP produira plus de 299.000 journées alimentaires (JA)/an, soit 18.587 JA/ETP. L'évolution de la productivité de l'UCP est notable, grâce à l'organisation de formations adaptées et à l'optimisation des techniques de travail.

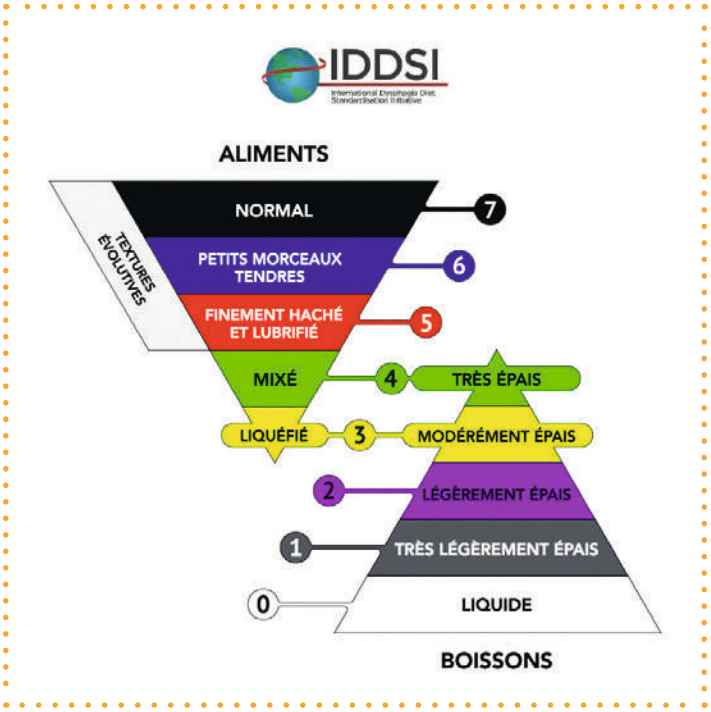


Diagramme IDDSI. Traduction française (France) provisoire (Ruglio et al., 2017)

VOLET TECHNIQUE/LOGISTIQUE

La réorganisation du Service Hôtellerie

L'année 2017 fut celle du changement pour le Service Hôtellerie de Vivalia.

Le regroupement des équipes d'entretien des différents sites en une structure transversale et unique a été réalisé. Le Service Hôtellerie de Vivalia compte 414 personnes pour 233 ETP sous contrat.

Il gère la propreté des différentes institutions ainsi que la gestion des lingeries (linges plats, vêtements de travail et vêtements des résidents dans certaines entités).

La structure centralisée a été mise en place en mai 2017. Après validation du nouvel organigramme du service, une concertation syndicale a été menée afin d'uniformiser les horaires des différentes institutions hospitalières. Durant le second semestre, les responsables ont été engagés et le nouvel organigramme a été instauré. Fin d'année, la taskforce qui travaillera en 2018 sur l'uniformisation du métier au sein de Vivalia a été structurée. Elle sera chargée de mener sa mission dans un triple objectif de qualité, d'économie et d'écologie.

VOLET INFORMATIQUE

Durant l'année 2017, la structure organisationnelle du Département « Informatique & Archives Médicales » a nécessité certaines adaptations afin de répondre à différentes circonstances :

- l'évolution très importante, ces cinq dernières années, des activités informatiques tant au niveau de la quantité qu'au niveau de la complexité technologique, de la qualité et des exigences de continuité de service, de mobilité et de sécurité ;
- la reprise des 4 services en charge de la gestion des archives médicales (Arlon, Bastogne, Libramont et Marche) suite à la modification de l'organigramme du management de Vivalia en 2016 ;
- le projet, initié début 2017, de rénover la téléphonie des institutions, impliquant d'évoluer vers les technologies digitales de communication et de confier dès lors au Département Informatique la gestion des centraux téléphoniques et des flux réseaux nécessaires à leur fonctionnement ;
- le bon avancement de l'homogénéisation technique, ceci dans un contexte de technologies maîtrisées en interne. Cette homogénéisation permet d'envisager à présent l'intégration fonctionnelle en concertation avec les métiers (intégration des plateformes d'admission et de facturation, des Dossiers Patients Informatisés…).

Pour l'année 2017, les 10 sites de Vivalia, interconnectés via un réseau informatique privé, représentent au total :

- 2.650 postes de travail et 850 imprimantes pour 3.300 utilisateurs médicaux et administratifs ;
- 400 serveurs d'applications ;
- 270 Téra bytes de données informatiques (270.000 Mb).

Fin 2017, l'essentiel de la rénovation des réseaux locaux des institutions hospitalières (710.000 €) était en voie de finalisation, permettant ainsi d'atteindre l'objectif d'harmonisation/simplification technique fixé.

Le projet global de rénovation/modernisation des centraux téléphoniques a également été lancé dans le même but d'harmonisation et simplification technique.

Par ailleurs, de nombreux travaux ont été exécutés pour conserver un niveau de sécurité informatique

adéquat vis-à-vis des attaques et virus informatiques en provenance de l'extérieur. Sur les quelques 150.000 messages qui entrent chaque mois en moyenne au niveau de Vivalia, un peu plus de 75.000 (soit plus de la moitié) sont placés en quarantaine pour des raisons de sécurité, puis détruits. Grâce aux mesures de sécurité mises en place, aucun incident significatif n'a été rencontré en 2017.

D'importants travaux de maintenance, rénovations et extensions matérielles ont été réalisés avec l'objectif de conserver, chaque jour et 24 heures sur 24, un service continu au niveau de l'informatique médicale et administrative.

Le parc logiciel est continuellement en modernisation et en extension. En 2017, les équipes informatiques sont intervenues en support à la concrétisation de multiples projets « métier », dont l'informatisation du Dossier Infirmier pour le Département des Soins infirmiers (projet « DII »), l'informatisation de la prescription de médicaments pour les médecins et la pharmacie (projet « PMI »), l'informatisation du monitoring aux soins intensifs, la modernisation de la stérilisation, etc.

VOLET GESTION ET ADMINISTRATION

Economies et harmonisation des processus via les marchés publics

Au sein de la Direction des Achats et Investissements, un Responsable transversal des Economats a été désigné en 2017 et a initié un travail d'analyse du mode de fonctionnement des économats en vue de leur réorganisation.

La Direction des Achats a rencontré et collaboré avec les économats pour la réalisation des marchés de consommables : standardisation des produits d'hygiène bébé (en collaboration avec le nursing), produits d'hygiène adulte, drapage non stérile… Elle a également poursuivi le travail portant sur la réalisation de nouveaux marchés de consommables impliquant un travail de standardisation entre les sites en amont et la relance de marchés importants arrivant à échéance (incontinence, blanchisserie, transport patients…).

Un travail de prospection en vue de l'adhésion à des centrales de marchés (Province, Gial, SPW…) a par ailleurs été réalisé. Cette réflexion a mené Vivalia à adhérer à la centrale de marché du CHU de Liège pour les perfusions ainsi qu'à la centrale informatique du SPW.

En 2017, en collaboration avec la Direction des Achats, la Direction des Pharmacies a continué à s'investir dans la rédaction de cahiers de charges pour l'achat de médicaments afin d'essayer de dégager des économies.

VOLET COMMUNICATION

Durant l'année 2017, le Service Communication de Vivalia s'est mobilisé dans le cadre de la mise en œuvre de plusieurs projets, dont le développement des nouveaux sites Internet et Intranet de Vivalia.

Ces outils permettront 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…). Une importante réflexion a également été menée quant à la présence de Vivalia sur les réseaux sociaux, dans le but d'instaurer une proactivité accrue sur le plan de la diffusion d'informations spécifiques plus ponctuelles.

Les nouveaux sites Internet et Intranet offriront 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 extra hospitalières.

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

La mise en ligne des sites Internet et Intranet est prévue pour le mois d'avril 2018.

4.2. AXE 2 : DÉMARCHE « QUALITÉ & SÉCURITÉ»

La mise en œuvre de la démarche « Qualité & Sécurité» au sein de l'ensemble des institutions de Vivalia est restée une priorité essentielle durant l'année 2017. En adéquation avec son objet social, les missions de Vivalia se fondent sur des valeurs-clés : l'expertise, le professionnalisme, le sens humain, l'interdisciplinarité, le respect et l'éthique.

Ces valeurs se traduisent aussi bien sur le plan de la philosophie des soins dispensés au sein des hôpitaux et maisons de repos et de soins, qu'au niveau du fonctionnement des comités et fonctions-clés, ainsi que des services logistiques, hôteliers et informatiques.

OBJECTIFS QUALITÉ

La Direction Qualité et Sécurité a poursuivi, en 2017, les objectifs du plan du SPF Santé Publique et les grands axes de la qualité tels que définis par Vivalia.

Plusieurs objectifs et actions d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité du patient ont été menés et poursuivis. Citons :

1. Save Surgery :

- élaboration d'une check-list uniformisée et utilisation pour chaque intervention au sein des 4 blocs opératoires des sites aigus : Arlon, Bastogne, Libramont et Marche ;
- médicaments à Haut Risque (MHR) :

  - validation d'une liste commune de ces médicaments par les Collèges médico-pharmaceutiques, des Directeurs médicaux et des Directeurs infirmiers ;

  - identification de ces médicaments via flyers spécifiques dans toutes les unités de soins de chaque site ainsi qu'au sein des pharmacies.

Une information sur ce projet, sur ses objectifs et son aspect légal et obligatoire a été donnée, par les Coordinatrices qualité, aux membres du personnel.

2. Identito-vigilance :

- élaboration du guide d'identitovigilance qui sera validé en 2018.

3. Enquête satisfaction du patient :

- généralisation de ces enquêtes 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 analyses, d'instaurer les actions correctrices et d'amélioration des processus de prise en charge au bénéfice du patient et du personnel.

4. Accréditation :

- persuadée de l'efficience de l'accréditation en termes d'organisation des processus de prise en charge du patient et des soins, Vivalia a entamé durant l'année 2017 une réflexion importante quant à cette dynamique à instaurer sur l'ensemble des hôpitaux, tant généraux que psychiatrique, dans les années à venir.

LA FONCTION DE MÉDIATION HOSPITALIÈRE

En 2017, 145 dossiers « droits du patient » ont été traités par la Fonction de Médiation hospitalière.

96 autres dossiers portant sur une problématique ne relevant pas des droits du patient ont également été traités par cette Fonction en 2017 (transport, problème de facturation/paiement/délais/recouvrement, infrastructure, perte/bris prothèse…).

Quels sont les droits du patient ?

1 Bénéficier d'une prestation de soin de qualité (+ soulagement de la douleur).

2 Choisir librement le praticien professionnel.

3 Etre informé sur son état de santé.

4 Consentir librement à la prestation de soin avec information préalable (+ 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 Etre assuré de la protection de sa vie privée.

LA DÉMARCHE QUALITÉ ET SÉCURITÉ AU NIVEAU DE LA DIÉTÉTIQUE-RESTAURATION

En 2017, le Service Diététique a contribué au développement des projets et activités du Pôle Restauration de Vivalia sur le plan de la qualité-sécurité.

Le Service a participé activement à la Commission Menu Vivalia (COMMENU), structure transversale multidisciplinaire qui s'occupe de l'organisation et de la mise en application des menus en tenant compte des besoins et attentes des patients, résidents, membres du personnel et visiteurs. Cette Commission tient compte de l'équilibre nutritionnel ainsi que des contraintes financières et organisationnelles. La Commission permet aux partenaires (Direction, soignants, paramédicaux, cuisine…) des cuisines-relais de s'exprimer sur la qualité et la quantité de l'alimentation sur base des remarques émanant des Conseils des résidents, Commissions alimentation et des dégustations sur site. La Commission Menu permet la mise en place d'une démarche qualité autour de la prestation restauration et permet d'établir une communication entre la cuisine centrale et ses différents partenaires.

Le Service Diététique participe également aux Commissions Alimentation Locales (COMALIM), structure locale permettant la rencontre et le dialogue entre le Service Diététique et le Pôle Restauration de Vivalia.

L'objectif de cette Commission est de recentrer l'activité cuisine au sein de l'institution et de promouvoir une meilleure collaboration inter-métiers.

Les Conseils des résidents des MR/MRS font par ailleurs l'objet d'une participation active du Service Diététique. Cette structure locale émet des avis au sujet de toutes les questions relatives au fonctionnement du service et donc également au niveau de la restauration. En fonction des retours et des demandes, l'offre alimentaire et l'organisation des repas sont adaptées.

Le Service travaille également sur la formation, l'information et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de la restauration à une culture de qualité et sécurité, notamment à travers la formation du personnel de restauration aux BPH (Bonnes Pratiques d'Hygiène) et à la maitrise de la sécurité alimentaire dans les cuisines de collectivité selon les normes et obligations légales.

Il collabore avec la Cellule Qualité et Sécurité Patient sur la notification, l'analyse et les actions correctives liées aux événements indésirables pour une culture Qualité de l'institution.

La qualité organoleptique et l'approche nutritionnelle constituent une des préoccupations principales du Pôle Restauration. Les cuisiniers, sous la direction des coordinateurs UCP et Recherche & Développement, n'ont de cesse de vérifier et d'améliorer les fiches techniques existantes, de les adapter aux techniques de production de gros volumes, en

constante évolution. De nouveaux matériels permettant le développement des saveurs de manière naturelle et de garantir une uniformité dans les cuissons ont fait l'objet d'analyses et de tests.

L'objectif fixé pour le management de l'UCP, en collaboration avec la Responsable qualité et diététique du Département, est de finaliser le développement du système d'autocontrôle afin d'obtenir la certification et le fameux « Smiley ». Ce travail étant sur le point d'être terminé, la certification sera obtenue pour la fin du premier semestre 2018.

LE RENFORCEMENT DE LA TRAÇABILITÉ EN PHARMACIE

Lors de l'harmonisation du logiciel de gestion de la pharmacie, des projets spécifiques avaient été identifiés. Parmi ceux-ci figurait le projet de traçabilité des implants, qui est à présent complètement implémenté sur les sites de Libramont, Arlon et Virton et en cours d'analyse sur les sites de Bastogne et Marche.

Ce projet a pour objectif d'optimaliser la gestion du stock et la tarification mais également l'identification précise (y compris le n° de lot de fabrication, le n° de série, la date de péremption…) du matériel implanté chez les patients, ce qui renforce la sécurité de la prise en charge.

LA QUALITÉ DES SOINS INFIRMIERS

La prévention des escarres

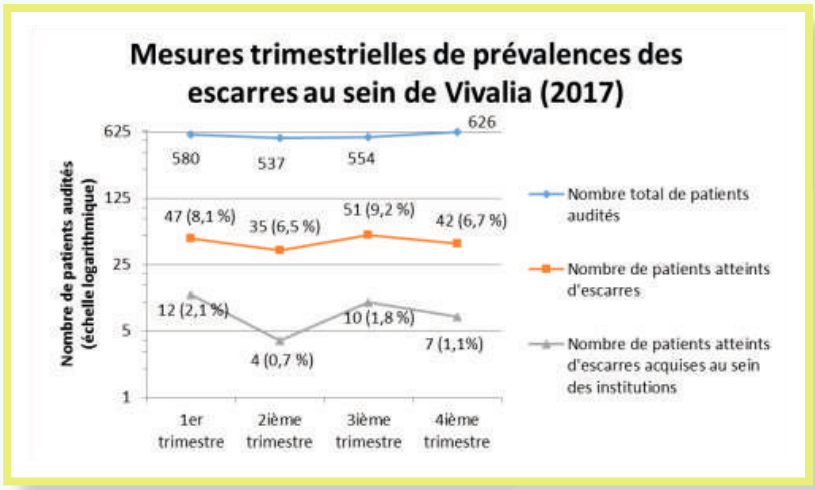
La politique de prévention des escarres a été soutenue et suivie trimestriellement par les 32 unités de soins participantes. En 2017, les audits réalisés (directs et/ou indirects) ont porté sur 2.297 patients.

La prévalence annuelle globale est en légère hausse (7,6 % en 2017 contre 4,6 % en 2016) ; néanmoins, si l'on se penche sur les escarres « acquises » au sein de nos institutions, le pourcentage annuel reste parfaitement stable (1,4 % en 2016 et 1,4 % en 2017). La figure 1 ci-après résume les principaux chiffres et tendances observés.

Les causes de cette augmentation du pourcentage annuel global sont probablement à rechercher en amont des hospitalisations et/ou en raison du caractère « polypathologique » de plus en plus fréquent chez les patients.

Des prévalences de l'ordre de 1,4 % concernant des escarres acquises au sein de Vivalia témoignent d'un engagement certain de la part du personnel soignant et infirmier.

Figure 1 : *Tableau des prévalences d'escarres (acquises et non acquises) - Vivalia 2017*



À des fins comparatives, la mesure internationale de prévalence des escarres réalisée dans le cadre de l'étude organisée par l'EPUAP (European Pressure Ulcer Advisory Panel) en 2008 était de 12,1 %.

Ces résultats témoignent de la volonté institutionnelle de prendre en considération les guidelines actualisés en 2015 à travers un protocole unique développé au sein des Départements infirmiers.

La prévention de la dénutrition

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

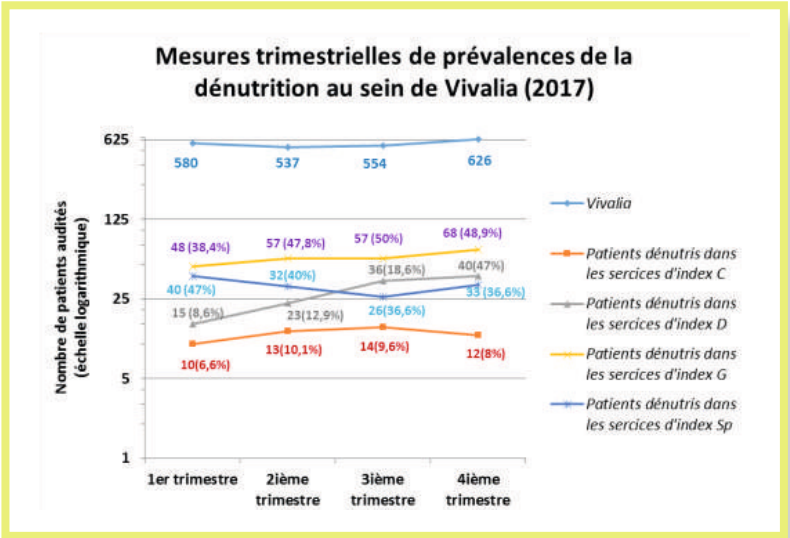
Cette recherche de la dénutrition est ainsi initiée grâce à un outil de dépistage utilisé par le personnel infirmier endéans les 48 premières heures suivant l'admission. Ces dépistages concernent systématiquement tous les patients admis dans les services de gériatrie et de revalidation ainsi que les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

La prise en charge de tels patients nécessite une surveillance pondérale (variable en fonction du degré de sévérité de la dénutrition), une surveillance infirmière de la prise alimentaire, ainsi qu'une aide infirmière proactive ciblée. Le personnel infirmier participe donc 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).

Les algorithmes de soins suivis sont décrits dans un protocole (multidisciplinaire) unique pour l'ensemble des institutions hospitalières de Vivalia, élaboré à l'initiative des Départements infirmiers.

Ceux-ci ont participé à 6 réunions du Comité Liaison Alimentation Nutrition en 2017.

Figure 2 : *Prévalence de la dénutrition au sein de Vivalia – 2017*



La contention du patient adulte hospitalisé en toute sécurité

Le protocole actualisé concernant la thématique de la contention est d'application depuis le 1er janvier 2017. La prévalence globale annuelle de la contention physique au sein de Vivalia concerne 6,5 % des patients (tous sites et services confondus).

Le marché public concernant un matériel « safe and secure » a pu être finalisé (système abdominopelvien). Afin de préparer le personnel soignant aux recommandations du fabricant, un calendrier soutenu en matière de formation du personnel soignant a été réalisé sur l'ensemble des sites de Vivalia. Au total, ce sont 154 membres du personnel soignant qui ont pu bénéficier de différentes formations données sur l'ensemble des sites hospitaliers de Vivalia.

Des tableaux de bord au service de la qualité des soins

Parmi les objectifs de 2017, figurait l'amélioration du « reporting up & down » des résultats à l'aide d'un set d'indicateurs simplifiés et opérateurs de changements au sein des équipes de soins.

Des tableaux de bord communs à l'ensemble des Départements infirmiers ont pu être construits, améliorant considérablement la lisibilité concernant les processus de soins développés par les 32 unités de soins. Comme évoqué concernant la thématique des escarres, une prévalence ne donne pas toujours une indication sur les moyens mis en œuvre par les unités de soins pour atteindre des objectifs opérationnels de qualité, ce que les tableaux de bord peuvent apporter.

Grâce à ces outils, le feed-back donné aux unités de soins est beaucoup plus rapide et génère, à la fin de chaque audit trimestriel, 8 graphiques rapidement interprétables par l'ensemble des acteurs de soins. Les unités de soins peuvent donc s'évaluer rapidement via ce système soutenu par les Directions de Département infirmier. Le focus est mis actuellement sur les thématiques du Conseil Fédéral de la Qualité de l'Activité Infirmière (C.F.Q.A.I.).

L'HYGIÈNE HOSPITALIÈRE

Les initiatives du Collège des Infirmières hygiénistes portent sur la maîtrise des infections liées aux soins (prévention, surveillance et contrôle), par la mise en œuvre des actions planifiées dans un plan annuel, en impliquant tous les acteurs hospitaliers, ainsi que le patient lui-même (empowerment patient).

Cela s'est traduit concrètement, en 2017, par :

- la mise en place progressive d'une stratégie d'audits et d'autocontrôles basée sur l'implication des référents en hygiène, en collaboration étroite avec leur infirmier-chef et l'équipe d'hygiène hospitalière, avec la finalité d'une autogestion dans l'unité sur base de points critiques établis en consensus ;

- l'harmonisation progressive des procédures et ressources en hygiène hospitalière sur tous les sites ;

- l'amélioration de la politique de formation en hygiène hospitalière de tous les acteurs hospitaliers ;

- plusieurs actions-phares peuvent être citées :

  - mise en commun, uniformisation ou actualisation de différentes procédures réalisée afin de répondre aux indicateurs en hygiène hospitalière ;

  - organisation de 2 journées de formation au sein de Vivalia pour l'ensemble des référents en hygiène hospitalière ;

  - suivi du plan stratégique commun en hygiène hospitalière 2017 : surveillance des infections nosocomiales selon le protocole de l'Institut de Santé Publique (ISP) et réalisation d'audits de bonnes pratiques.

Fin de l'année 2017, les hôpitaux de Vivalia ont reçu les résultats relatifs aux données récoltées pour l'année 2016 dans le cadre de l'enquête réalisée par l'ISP sur le plan des indicateurs de qualité en hygiène hospitalière.

Ces résultats s'inscrivent dans une tendance très positive, traduisant la volonté d'amélioration continue en hygiène hospitalière au sein de Vivalia.

Les hôpitaux d'Arlon-Virton représentent la seule structure hospitalière de Wallonie-Bruxelles à avoir obtenu la note maximale pour chaque indicateur évalué.

Les progrès enregistrés par rapport à l'année 2015 s'expliquent par le travail assidu réalisé par les équipes opérationnelles en hygiène hospitalière pour répondre, point par point, au cahier des charges de l'ISP en matière d'organisation (présence d'un plan stratégique général à long terme en hygiène, plan d'action détaillé…), de moyens (effectifs dédiés, référents, formations…) et d'actions (présence d'un système local de surveillance pour la détection des bactéries multi-résistantes, audit des processus, participation à la campagne nationale sur l'hygiène des mains…).

4.3.

AXE 3 :
PRINCIPAUX PROJETS D'INFRASTRUCTURES

Les projets d'infrastructure initiés ou réalisés en 2017 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.

SECTEUR HOSPITALIER

Hôpital de Libramont

Les travaux de reconditionnement du Service de radiologie se sont achevés en 2017 et l'inauguration officielle s'est déroulée durant l'été.

Le service bénéficie désormais d'un nouvel appareil d'imagerie à résonance magnétique nucléaire (IRM), de deux scanners de dernière génération et d'une nouvelle salle d'angiographie. Cet équipement permet d'allier rapidité, précision et efficacité pour une garantie optimale du confort du patient lors de sa prise en charge.

L'investissement total s'élève à plus de 10 millions d'euros dont 2 millions pour la nouvelle IRM qui permettra d'établir le meilleur diagnostic possible tout en préservant le patient de l'exposition aux irradiations. L'imagerie par résonance magnétique permet donc d'optimaliser le service rendu aux patients avec une efficacité diagnostique maximale.

Afin de disposer de la puissance nécessaire au fonctionnement de l'IRM, des deux nouveaux scanners et de la salle d'angiographie, ainsi que de se conformer aux normes de sécurité, une cabine à haute tension doit être installée sur le site de l'hôpital. La 1ère phase de la construction de cette cabine a été réalisée en 2017, la 2ème phase est prévue pour 2018.

La remise en ordre des canalisations sanitaires s'est également poursuivie en 2017. Ces travaux, échelonnés sur 3 ans, doivent se terminer en 2018.

Le Centre de Procréation Médicalement Assistée a vu les travaux de son nouveau laboratoire prendre fin en 2017. Ce nouvel outil a été officiellement inauguré au printemps.

Hôpital de Marche

Le dossier de construction de la nouvelle aile B6 à l'hôpital de Marche est entré dans une nouvelle phase en 2017 avec l'octroi du permis unique (urbanisme et environnement) en juillet, suivi de la commande des travaux passée auprès de l'entreprise ayant remporté ce marché de 9 millions d'euros.

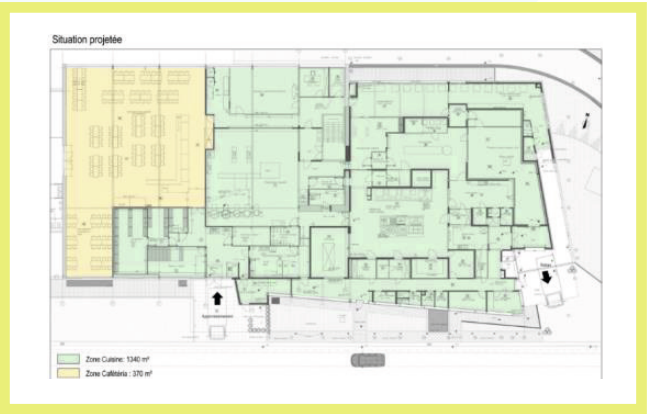
Les travaux de construction ont été programmés pour commencer au début de l'année 2018.

Trois années de chantier seront nécessaires pour aménager cette nouvelle aile qui apportera une superficie supplémentaire de près de 4.979,51 m² sur 5 niveaux. La future aile accueillera un plateau de consultations centralisées, de nouvelles unités de soins ainsi qu'un nouveau plateau technique/logistique.

Le B6 répondra pleinement 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.

Au niveau du bloc opératoire, l'étude du projet de réalisation d'une 5ème salle située à côté des salles existantes a été commandée en décembre 2017. Le marché doit être lancé en 2018.



© Bureau ASSAR

Enfin, le 27 décembre 2017, le Conseil d'administration de VIVALIA a commandé les travaux de réalisation d'une salle de réveil jouxtant le bloc opératoire à la société ayant remporté ce marché.

Hôpital d'Arlon

En mars 2017, le Conseil d'administration de VIVALIA a attribué à un bureau d'architectes le marché de service visant à concevoir la mise en œuvre d'importants travaux de rénovation et de développement du site. Ce marché 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.

En 2017 également, le Conseil d'administration a attribué le marché de rapatriement du laboratoire d'anatomopathologie de la clinique de Virton sur le site d'Arlon. Les travaux sont prévus pour 2018. Le laboratoire sera ainsi installé dans des infrastructures plus modernes permettant de réorganiser le travail et d'étoffer l'équipe en place pour répondre à une intense activité qui s'est encore accrue en 2017. Le coût de ces travaux d'aménagement est estimé à 496.000 € HTVA.

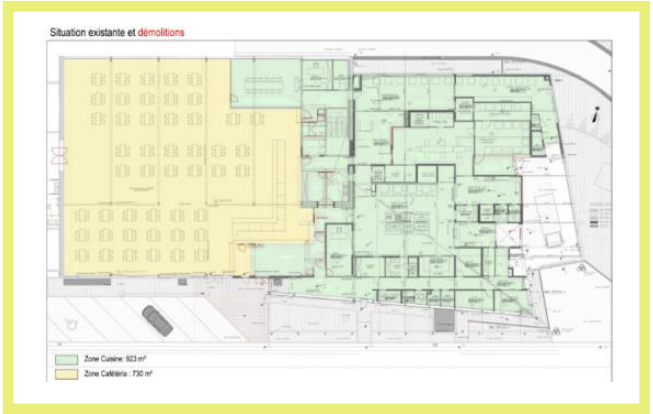
L'étude de faisabilité de réaménagement des box et des déchocages du Service des urgences a été lancée ainsi que l'étude du projet d'aménagement d'un local famille pour le Service des soins palliatifs, dont la réalisation est programmée en 2018.

Le projet d'extension de la cuisine centrale de Bertrix

En 2016, le projet d'agrandissement de la cuisine centrale de Bertrix avait été étudié par le groupe projet constitué de la Direction du Département 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.

Le permis unique a été délivré en septembre 2017. Le début des travaux a été postposé dans l'attente de la confirmation du financement au niveau de la Région wallonne.

Une augmentation de surface de 923 m² à 1.340 m² est prévue. Ce sont principalement des zones de stockage en matières premières et produits finis qui seront agrandies ou créées. Les flux seront également améliorés et permettront un respect total de la législation en la matière. Du matériel de production et de conditionnement adapté sera acquis.



© Bureau ASSAR

La future cuisine centrale produira plus de 400.000 journées alimentaires. Pour les repas de midi, l'équipe produira plus de 100.000 litres de potage/an, 90 tonnes de légumes, 60 tonnes de féculents, plus de 34 tonnes de viandes ou volailles et 13,5 tonnes de poisson. Le niveau de productivité atteindra près de 22.000 journées alimentaires par ETP, tout cela dans le respect total de la législation et avec une constante recherche de qualité de produit.

Dans ce projet, le confort des patients de l'hôpital de Bertrix ne sera pas oublié. Un espace plus convivial sera aménagé au niveau du self-service. Les adolescents bénéficieront d'un espace qui leur sera dédié. Il en sera de même pour le personnel présent sur le site qui pourra profiter d'un restaurant « cosy » offrant la possibilité d'un soup corner et d'un salade bar.

SECTEUR EXTRA-HOSPITALIER

Les crèches

Trois crèches seront opérationnelles dès le 1er octobre 2018 sur les sites hospitaliers d'Arlon, Libramont et Marche.

L'ordre de commencer les travaux de construction a été donné le 3 juillet 2017 pour un total de 1.585.000 € dont 1.002.000 € sont subsidiés par la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le cadre du Plan Cigogne 3. Concernant les frais de fonctionnement, des échanges sont en cours avec le SPW pour l'octroi de 15 points APE par crèche.

Des contacts avec l'ONE sont également en cours depuis le début du projet pour l'agrément. Le personnel de direction ainsi que les puéricultrices entreront en fonction dans le courant du 3ème trimestre 2018. Cela permettra d'agencer au mieux les crèches et d'en développer le projet d'accueil.

Les trois crèches seront accessibles tous les jours ouvrables de 06h30 à 18h30, de façon à correspondre au mieux aux horaires et au rythme de vie de la majorité du personnel de Vivalia.

Projet crèche hôpital de Marche © Alinéa Ter/A.3/BGS

Hôpital de Marche – crèche en construction

MRS Saint-Antoine : une nouvelle maison de repos sur le site d'Edmond Jacques

Le projet de relocalisation de la MRS Saint-Antoine sur le site de la Clinique Edmond Jacques de Virton se poursuit.

Après obtention de la confirmation de financement par la Région wallonne en 2017, le Conseil d'administration de Vivalia a désigné, le 20 mars 2018, l'adjudicataire chargé de construire cette nouvelle maison de repos et de soins. A terme, l'établissement comptera 54 lits MRS, 30 lits MR et 10 places en centre de jour. Sa mise en service est prévue pour le printemps 2020.

Répondre au vieillissement de la population, au manque de places en maisons de repos et à l'amélioration de la qualité de l'hébergement des aînés sont les objectifs poursuivis par Vivalia à travers la construction de cette nouvelle infrastructure.

Les travaux représentent un investissement estimé à 15.000.000 € TVAC. Des subsides seront octroyés à hauteur de 7.000.000 € par la Région wallonne à travers son Plan Papyboom.

Dans le même temps, une partie de l'ancien hôpital Edmond Jacques fera l'objet d'une rénovation en profondeur, permettant ainsi une mutualisation des infrastructures. L'élargissement de l'offre de services (polyclinique, hébergement et soins aux aînés, lits de court séjour) consécutive aux futurs travaux de rénovation, l'organisation de leur complémentarité et la mutualisation des moyens font du site de l'hôpital Edmond Jacques à Saint-Mard un cas concret de reconversion et de développement soutenu par Vivalia. Il s'inscrit pleinement dans la philosophie du projet Vivalia 2025.

Un nouveau bâtiment pour la Seniorie de Sainte-Ode

Le projet de construction d'une nouvelle maison de repos à Amberloup, destinée à accueillir les résidents et membres du personnel de la Seniorie de Sainte-Ode, a suivi son cours en 2017.

Ce nouvel établissement comptera 28 lits MRS, 38 lits MR 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.

Des lits supplémentaires à La Bouvière et au Val des Seniors

La Maison de Repos La Bouvière à Vielsalm a ouvert des lits supplémentaires en 2017 et d'autres sont prévus pour 2018. Au total, cela représente 9 lits de court séjour de plus sur ces deux années permettant ainsi d'accueillir des résidents durant 90a jours au maximum sur l'année.

Au Val des Seniors de Chanly, 5 lits de court séjour ont également été ouverts le 1er février 2017.

Des résidents nécessitant une revalidation après une opération ou ayant besoin d'une prise en charge, lorsque leurs enfants ou conjoints ne peuvent plus assurer eux-mêmes celle-ci durant une certaine période, pourront être accueillis dans ce cadre.

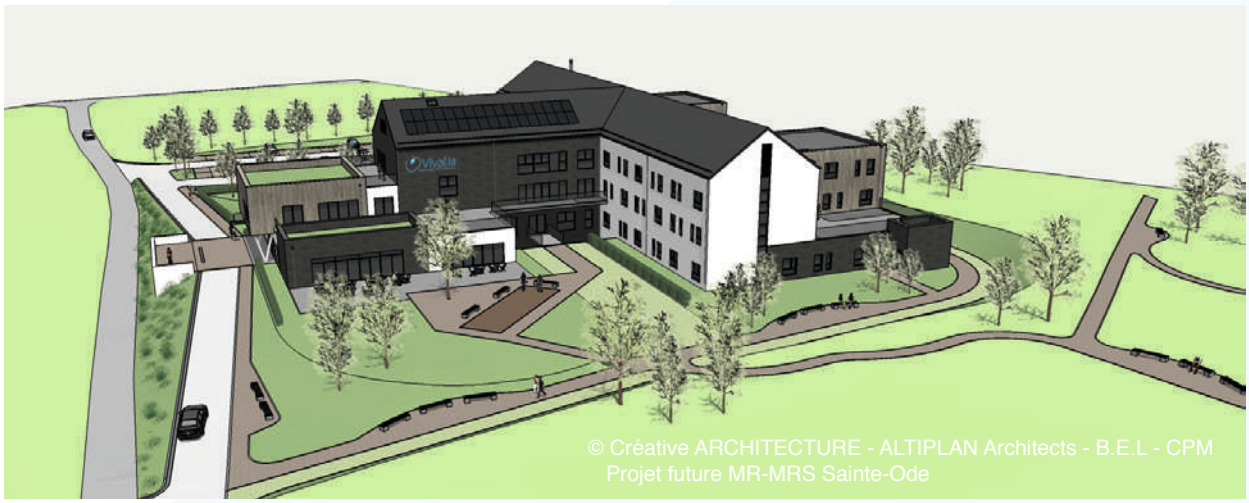
Une extension pour les Habitations Protégées

En juillet 2017 ont commencé les travaux de construction d'une extension attenante au bâtiment des Habitations Protégées de Bertrix. Le rez-de-chaussée y abritera le bureau de coordination, le local de chaufferie, le local de rangement (scooter, vélo, stockage des effets et objets personnels des résidents). A l'étage se trouvera un appartement avec 2 chambres (possibilité d'accueillir 2 résidents ou un couple avec un enfant).

Le coût des travaux est estimé à 256.000 €.

La rénovation des locaux à la Maison de Soins Psychiatriques

En 2017, l'ensemble des locaux de la MSP a été rénové : chambres à coucher, communs, couloirs, bureaux et séjours (réparation des murs, pose de fibre de verre et peinture).



© Créative ARCHITECTURE - ALTIPLAN Architects - B.E.L - CPM
Projet future MR-MRS Sainte-Ode

4.4. 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 de Prise en Charge de la Personne Âgée et d'Aide Médicale Urgente ainsi qu'au niveau de l'Extra-Hospitalier.

LA PRISE EN CHARGE DE LA PERSONNE ÂGÉE (PCPA)

Un projet de vie commun

2017 a vu la concrétisation de la réflexion menée conjointement par les 4 MR-MRS (Maisons de Repos-Maisons de Repos et de Soins) de Vivalia, qui ont travaillé en étroite collaboration sur la définition d'un « projet de vie » commun aux 4 établissements.

Ce projet de vie a pour objectif de proposer un environnement adapté aux besoins des personnes âgées, en associant chaleur humaine, confort et sécurité. Son application repose sur 5 valeurs-clés :

- l'amélioration continue : adaptation permanente ;
- le libre choix : cadre communautaire, respect et écoute ;
- la confiance : relation spontanément ouverte à l'autre ;
- l'engagement : répondre au mieux aux besoins du Résident ;
- l'accueil : accueil chaleureux, sans a priori ni jugement.

Une journée thématique

La 6ème journée de formation, organisée par les Directeurs des Maisons de Repos, Maisons de Repos et de Soins de Vivalia et les Médecins Coordinateurs et Conseillers a été organisée le 20 octobre 2017, sur le thème : « Techniques alternatives pour le bien-être des Résidents et du Personnel ».

Cette journée a permis de rassembler les membres du personnel des MR-MRS de Vivalia et des maisons de repos régionales.

Les thèmes abordés les années précédentes étaient les suivants :

- 2012 : « La maltraitance de la Personne Agée »
- 2013 : « La nutrition de la Personne Agée… un plaisir avant tout »
- 2014 : « Les chutes chez la Personne Agée… l'affaire de tous »
- 2015 : « Les soins palliatifs en Maison de Repos… de quoi parle-t-on ? »
- 2016 : « Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et dépendra de nous »

Les réunions « Médecins Coordinateurs et Conseillers » du Secteur

Une réunion « Médecins Coordinateurs et Conseillers » du Secteur PCPA a été organisée chaque trimestre en 2017. Ces rencontres visent à rencontrer plusieurs objectifs :

- l'analyse de l'évolution et des indicateurs des MR/MRS ;
- l'amélioration de la prise en charge des résidents au niveau médical ;
- la définition d'une approche commune de la journée thématique ;
- la formation du personnel ;
- le renforcement de la collaboration entre les hôpitaux et les MR-MRS ;
- la création de l'enveloppe transversale (enveloppe de liaison reprenant tous les éléments et informations utiles à la prise en charge du patient par le service), en collaboration avec les services de gériatrie.

Les activités réalisées au sein des MR-MRS

Les MR-MRS de Vivalia ont encore étoffé, en 2017, les activités qui sont proposées aux résidents. Parmi les animations proposées quotidiennement, citons la lecture du journal, les activités culinaires, plastiques et musicales, le cinéma, les jeux de sociétés, le karaoké, la Wii, la gymnastique douce, la psychomotricité, les activités esthétiques, la relaxation (snoezelen), le jardin sensoriel, etc.

D'autres activités sont organisées de façon mensuelle ou trimestrielle : anniversaires, repas à thèmes, clown relationnel, ateliers couture et tricot, offices religieux, excursions, chorales, théâtre, café Alzheimer et antenne Parkinson, collaboration intergénérationnelle, Jeux Interhomes, Conseil des résidents, shopping ou encore, fête de la Chandeleur, Carnaval, fêtes des Pères et Mères, barbecue annuel, Saint-Nicolas, repas de fin d'année…

L'EXTRA-HOSPITALIER

La Maison de Soins Psychiatriques (MSP) d'Athus

Sur le plan administratif, la reconduction de l'agrément de la MSP en 2017 a nécessité le montage d'un important dossier attestant la bonne adéquation de la structure aux différentes normes (encadrement, normes de personnel et normes architecturales, en ce compris la détection incendie).

Dans le cadre de la réforme de la santé mentale, la MSP a intégré la fonction 5 (« F5 », représentant l'hébergement) dans le réseau des partenaires travaillant désormais en collaboration étroite (ProxiRéLux).

Un travail réflexif s'est par ailleurs poursuivi au sein de l'équipe de la MSP sous la forme d'une supervision par une formatrice extérieure issue du C.F.I.P. (Centre de Formation et d'Intervention Psychosociologique, Bruxelles).

Les activités réalisées au sein de la MSP

En 2017, plusieurs séjours de vacances et excursions ont été proposés aux résidents de la MSP : en Bretagne, à l'île d'Oléron, à la Côte belge, aux Pays-Bas, par exemple.

A l'instar des années précédentes, plusieurs moments conviviaux ont été organisés avec les familles (barbecue et fête avec les familles et les enfants - ainsi que les enfants des membres de l'équipe - pour la venue de Saint-Nicolas).

Un nouvel atelier d'animation a été mis en place pour les résidents, "Mouvement de vie et bien-être", destiné à aider les participants à se réapproprier leur corps via différents exercices, jeux et danses.

En 2017, l'atelier de théâtre a ouvert ses portes à des résidents des Habitations Protégées d'Aubange ainsi qu'à des participants extérieurs. Cela permet notamment de créer une dynamique nouvelle et de s'ouvrir à l'extérieur, les premières séances de répétition se sont avérées très riches si bien qu'il est permis de croire à la création d'un nouveau spectacle pour 2018.

Les Habitations Protégées (HP)

• IHP Famenne – Ardenne

L'année 2017 a été rythmée par les ateliers contes organisés et animés par Monsieur SCHAUBROECK (conteur professionnel).

A travers ces ateliers, il s'agit de permettre aux résidents de l'IHP de découvrir l'art d'écrire un conte par une approche de la structure, la chronologie, le travail sur les personnages, les décors, les émotions... ainsi que par un travail d'écriture approfondi dans une ambiance ludique en groupe et de manière individuelle. Les résidents peuvent également découvrir l'art de transmettre un conte en le partageant oralement, sans support écrit, en évitant d'apprendre par cœur un texte. Le résident peut ainsi nourrir son récit de sa sensibilité et de ses expériences, pour finalement, au-delà des mots, trouver une gestuelle et un langage personnel.

Pratiquement, ces rencontres se sont déroulées tous les 15 jours à raison de 2 heures depuis mai 2017, pour se terminer en mai 2018 lors de la représentation d'un spectacle au Centre culturel de Bertrix.

La pratique artistique est un moyen de reconstruction et de reprise de confiance en soi pour les personnes fragilisées par des parcours de vie souvent chaotiques. Par le biais de l'art, il est possible de valoriser une personne, de lui redonner confiance. L'écriture et la transmission des contes vont lui permettre de s'exprimer sans se mettre à « nu » et de se confronter d'une autre manière à sa propre vie et à ses problèmes. Le conte, art de la parole est dans ce sens, un exutoire, une thérapie saine.

L'impact de ce projet pour les personnes avec une problématique en santé mentale peut se traduire de différentes façons. Il leur permet de structurer leurs temps, de sortir de leur solitude, de rencontrer des personnes, de développer une notion de plaisir, d'écoute, de communication, d'accroître leur confiance en soi, d'occuper une place dans un groupe.

A la demande de nombreux résidents, un séjour à la mer du Nord a été organisé au mois d'août 2017.

• Résolux

Dans le cadre du SPAD (Soins Psychiatriques à Domicile) « Résolux », des modules de sensibilisation sur le thème des assuétudes ont été organisés en collaboration avec la Coordination Luxembourg Assuétudes, et plus particulièrement avec les services SOLAIX, ODAS et SAP d'Aubange. Une formation de 3 jours auprès de 6 groupes d'aides-familiales a été donnée.

Des modules de sensibilisation auprès de différents CPAS (service social) de la province de Luxembourg ont également été organisés.

Résolux a par ailleurs mené un travail de collaboration accrue avec le Service Intégré de Soins à Domicile de la Province de Luxembourg (SISD). En soutenant les prestataires d'aide et de soins, en stimulant leur collaboration et en favorisant des soins de qualité accessibles à tous, le SISD vise le bien-être du patient et de son entourage.

Les collaborations avec le secteur du handicap ont également permis l'organisation d'un module de sensibilisation à destination d'un service d'accompagnement. Ce module a été préparé avec une attention particulière, dans le but de répondre aux besoins réels des travailleurs sociaux.

Enfin, le SPAD « Résolux » s'est impliqué dans le projet 107 de réforme de la santé mentale.

L'AIDE MÉDICALE URGENTE

En 2017, des rencontres avec l'opérateur héliporté (CHM) travaillant le plus sur le territoire de Vivalia ainsi qu'avec son homologue luxembourgeois (LAR) ont été organisées afin d'analyser les synergies qui pourraient être envisagées entre les services d'urgence de Vivalia et leurs activités.

L'activité des PIT en province de Luxembourg a été présentée en Comité de Secteur AMU. Le Comité a entendu les responsables des services d'urgence au sujet de l'absence d'un véritable processus de régulation qui empêche la réorganisation de l'aide médicale en province de Luxembourg telle que proposée in illo tempore par le Dr Jean-Bernard GILLET.

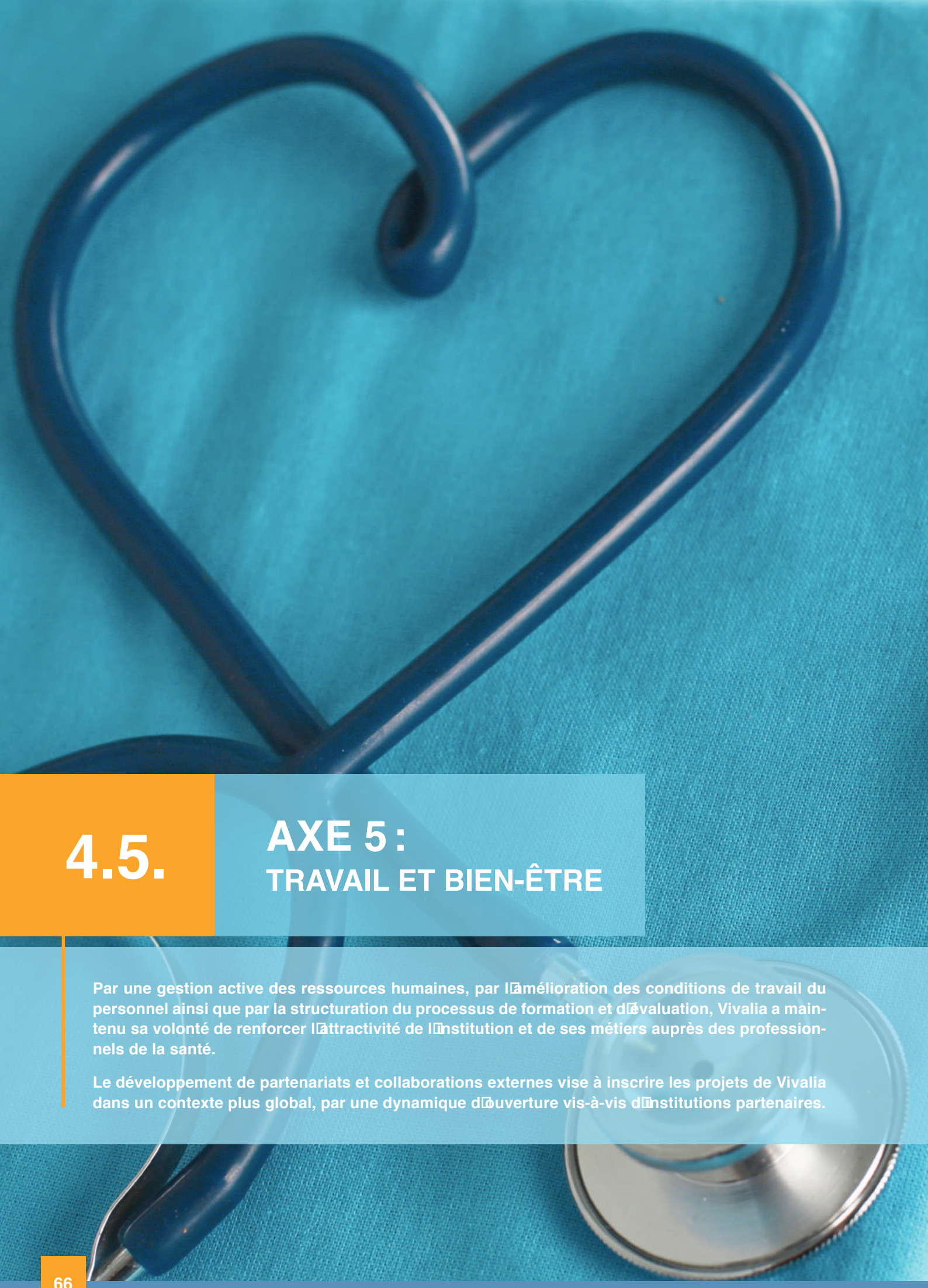
Le Comité a par ailleurs visité le centre de secours « 100/112 » à Arlon suite à l'invitation de M. Jean-Michel GREGOIRE, chef fonctionnel 112.

Par ailleurs, la réflexion s'est poursuivie en ce qui concerne le concept de « proxi-urgences ». Celui-ci, évoqué initialement par le Dr Jean Bernard Gillet, vise à permettre une intervention rapide et décentralisée pour les urgences ne nécessitant pas d'intervention lourde et immédiate et à rendre un service insigne à une population éloignée d'un service de Soins Urgents Spécialisés (SUS).

Les proxi-urgences doivent se concevoir en collaboration avec les acteurs de soins de première ligne. Elles recevront, en urgence, les patients se présentant spontanément ou envoyés par leur médecin généraliste avec une indication de courte mise au point par imagerie et/ou biologie ou pour un traitement le plus souvent donné sur place. Les populations les plus éloignées du SUS pourraient ainsi avoir plus facilement accès à des traitements plus rapides pour des interventions simples de médecine d'urgence.

Ces proxi-urgences, comme d'ailleurs la fonction PIT, sont envisageables sous réserve du financement des projets-pilotes soumis ou à soumettre à la Ministre de la Santé.

Un projet est également à l'étude sur le site de l'hôpital de Marche en vue d'implémenter une fonction de tri unique par une équipe infirmière au niveau du service des urgences. Ce projet sera conditionné par le positionnement du Poste Médical de Garde (PMG) dans ou à proximité immédiate de l'hôpital.



4.5. AXE 5 : TRAVAIL ET BIEN-ÊTRE

Par une gestion active des ressources humaines, par l'amélioration des conditions de travail du personnel ainsi que par la structuration du processus de formation et d'évaluation, Vivalia a maintenu sa volonté de renforcer l'attractivité de l'institution et de ses métiers auprès des professionnels de la santé.

Le développement de partenariats et collaborations externes vise à inscrire les projets de Vivalia dans un contexte plus global, par une dynamique d'ouverture vis-à-vis d'institutions partenaires.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les statuts administratif et pécuniaire : une évolution positive

En 2017, au regard des résultats financiers, le Conseil d'administration de Vivalia a décidé de proroger pour une durée d'un an l'enrichissement des statuts (octroi de titres-repas et chèques-cadeaux).

Le taux d'adhésion aux statuts Vivalia a progressé de 7 %. Fin de l'année 2017, 76 % des agents y avaient adhéré.

Des modifications apportées aux statuts administratif et pécuniaire ont été ratifiées par le Conseil d'administration en vue de mieux rencontrer les besoins de notre institution :

- Congés de circonstance ;
- Modalités d'octroi des congés sans solde ;
- Prime de mobilité pour les praticiens de l'art infirmier des services d'urgences, PIT, SMUR.

La gestion des heures supplémentaires

Les efforts entamés en 2015 et 2016 ont été poursuivis. Pour 2017, l'ILS (Inspection des Lois Sociales) a exigé la récupération ou, en l'absence de récupération, le paiement des heures de récupération historiques constatées au 31/12/2012. En fonction de l'échelonnement convenu, la totalité des heures historiques a été apurée au 31/12/2017.

Le développement des outils informatiques GRH

Dans le cadre du mandat de gestion et des projets de reporting RH, Vivalia a sollicité son fournisseur de solutions informatiques RH en vue d'être désigné « hôpital pilote » pour le déploiement de la solution *Arno Analytic*. Celle-ci permettra l'exploitation rapide des données de la base des rémunérations, prestations (absentéisme…), des caractéristiques des collaborateurs (pyramide des âges…).

En étroite collaboration avec le Département informatique, le Département infirmier et le Département des Ressources Humaines, un logiciel de gestion de planning a été progressivement déployé durant le 2ème semestre 2017. Ce logiciel doit permettre l'abandon progressif des solutions « maison » et surtout de générer automatiquement des interfaces vers le calcul des rémunérations (prestations irrégulières, sursalaires…).

Le maintien du volume d'emploi statutaire

En vue de préserver les financements d'environ 500.000 € annuels, Vivalia s'est inscrite dans la poursuite du maintien du volume de l'emploi statutaire par la nomination de 34 agents statutaires en 2017.

Les relations avec les organisations syndicales

En 2017, Vivalia a maintenu son mode d'organisation des réunions de concertation/négociation syndicale et de bien-être au travail. Les réunions de chacune des instances ont été organisées sous forme de réunions transversales et locales.

Les points principaux suivants ont été abordés pour le volet concertation/négociation :

• statutarisation ;

• statistiques hospitalières ;

• prolongation des titres-repas ;

• octroi de chèques-cadeaux ;

• cahiers revendicatifs des organisations syndicales ;

• harmonisation des horaires à l'hôtellerie ;

• application du règlement de travail sur le terrain.

LE SIPP ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

L'accent a été mis en 2017 sur la prévention des accidents de travail dus aux glissades et chutes de plain-pied.

En effet, les statistiques révèlent un grand nombre de ce type d'accidents et surtout, elles mettent en évidence leur gravité avec des incapacités temporaires et permanentes importantes.

Une grande campagne d'information a été organisée avec l'aide d'Ethias qui a gracieusement fourni les affiches de sensibilisation à cette problématique majeure. Un site intranet, toujours accessible, a permis à l'ensemble des responsables et des usagers de disposer d'informations (vidéos, étude, mesures…) de fond sur le sujet : http://docs.vivalia.be/campagne-chutes-et-glissades.

Parmi les autres aspects relatifs à la santé et à la sécurité des travailleurs pris en compte en 2017, il faut citer la rédaction des plans d'urgence interne et la formation en interne d'un technicien incendie, la mise en œuvre avec les médecins du travail de Mensura d'une procédure de dépistage du personnel exposé à M. tuberculosis, le coaching de plusieurs équipes suite à l'analyse des risques psychosociaux.

Afin de prendre en considération un autre aspect important du bien-être au travail, un conseiller en prévention ergonome a rejoint l'équipe du SIPP en début d'année. Il sera chargé d'analyser et de proposer des mesures en vue d'améliorer les postes de travail et éviter les dommages liés à la manutention de charges entre autres.

LA FORMATION PERMANENTE

Le Chargé de formation permanente transversale du Département infirmier organise des séminaires et journées thématiques à destination des infirmier(ère)s, des aides-soignants et des travailleurs médico-sociaux de Vivalia. Plusieurs de ces formations répondent aux obligations légales de la formation continue des infirmiers en chef, des infirmiers

chefs de services, des infirmiers spécialisés et qualifiés ou des aides-soignants.

La formation permanente transversale poursuit plusieurs objectifs :

- développer les capacités professionnelles ;
- promouvoir le changement à l'intérieur des hôpitaux et des unités de soins ;
- développer l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs par une pratique réfléchie et réflexive ;
- favoriser le transfert des compétences acquises en formation par les collaborateurs au sein des équipes ;
- offrir la possibilité de rencontrer les obligations légales en termes de formation continue ;
- renforcer la culture d'entreprise au sein des Départements infirmiers hospitaliers de Vivalia.

En 2017, la formation permanente transversale (hors aide médicale urgente) a porté sur 14 thématiques différentes et a impliqué 636 participants, tous sites confondus. Cela représente 4.833,6 heures de formation prises en charge par Vivalia pour un budget total de 27.109,57 €.

Les thèmes suivants ont été abordés dans le cadre de ces formations : gestion du stress et de l'agressivité, communication – information – relation, le toucher sensitif dans la relation de soins, l'intelligence émotionnelle, la conduite d'un entretien d'évaluation, l'hygiène hospitalière, formations spécifiques en pédiatrie et psychiatrie…

De plus, une demande en formation du personnel soignant travaillant dans le secteur de la personne âgée a pu être rencontrée par le Département infirmier. Ainsi, 4 après-midis de formation ont été organisées en collaboration avec les MR-MRS de Vivalia. Au total, 52 personnes ont été sensibilisées aux différents protocoles de soins en vigueur au sein des hôpitaux de Vivalia.

Sur le plan de l'aide médicale urgente, 7 thématiques différentes ont été abordées dans le cadre des formations, destinées aux infirmiers et infirmiers spécialisés SISU des services d'urgence, SMUR et PIT. 138 personnes ont participé à ces sessions, représentant plus de 1.000 heures de formation pour un montant total de 25.000 €.

Par ailleurs, le Collège Infirmier et l'ensemble des infirmiers chefs de services de Vivalia ont participé à 2 journées de formation sur le Lean Management.

Le Lean est un ensemble intégrant de nombreux principes, outils et techniques dont le but est de réduire toutes les sources d'inefficacité des chaînes de valeurs, tout en comblant les écarts entre la performance réelle et les exigences des parties prenantes. Cette philosophie s'organise autour de 5 grands principes, appelés les « 5P » : le Produit, le Process, le Personnel, la Performance et le Pilotage.

La formation a été dispensée par les membres de l'équipe de recherche d'amélioration continue du CHU-UCL Namur, où le Lean est implémenté progressivement depuis début 2010.

Cette formation complète la volonté du Collège Infirmier de développer des tableaux de bord prospectifs (TBP) ou tableaux de bord équilibrés (BSC, Balance Scorecard) visant à mesurer les activités d'une institution en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, bénéficiaires de soins et finances.

Le Lean Management est envisagé dans une stratégie d'amélioration continue en termes de qualité et de coûts, centrée sur le patient et impliquant l'ensemble du personnel. Cette volonté de développer le Lean Management vise à améliorer l'organisation du travail au niveau des Départements infirmiers de Vivalia en ciblant une amélioration de l'efficience et du confort de travail. Le Lean Management doit en effet permettre de développer davantage la qualité des soins et des services aux patients, mais également d'améliorer les conditions de travail du personnel.

LA PROMOTION DU COVOITURAGE ET DU VÉLO

En mai 2017, Vivalia a signé un accord d'adhésion à la plateforme Carpool.be.

Dans ce cadre, un soutien professionnel et intensif de l'ASBL Taxistop est octroyé à Vivalia sur le plan de la communication et de la stimulation de la pratique du covoiturage auprès de ses agents.

Par ailleurs, dans le cadre de l'opération « Tous vélo-actifs » soutenue par le SPW, un label 2 étoiles a été attribué en 2017 à Vivalia pour son implication dans la mobilité.

Pour mémoire, une convention « Vivalia - Tous vélo-actifs » pour la promotion des déplacements à vélo au sein de l'institution avait été signée le 15 avril 2016. De manière concrète, l'aide de Tous vélo-actifs porte en priorité sur le site de l'hôpital de Marche, où le potentiel cycliste est important : 24 % des employés (hors médecins non-salariés) habitent à moins de 5 kms de l'établissement hospitalier et 11 % de plus ont leur domicile situé à moins de 10 kms. Le site, en phase d'agrandissement, connaît régulièrement des problèmes de parking, mais peut profiter de nombreux aménagements cyclables réalisés dans les environs grâce au statut de « Ville pilote Wallonie Cyclable » de la Commune de Marche (qui a d'ailleurs fait installer un parking vélo couvert devant l'hôpital).

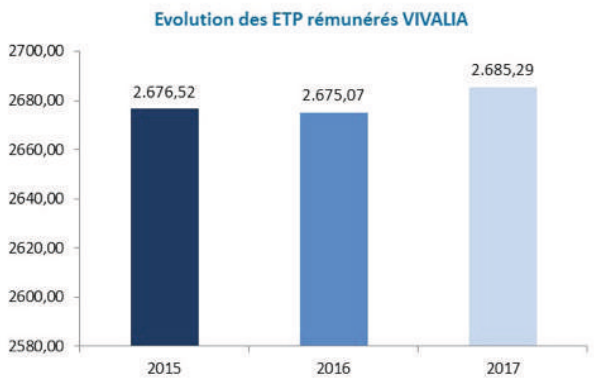
Un audit vélo de l'hôpital de Marche avait été réalisé par l'ASBL Pro Vélo en juin 2016. Le plan d'actions qui en découle est désormais la feuille de route du Groupe vélo qui s'est constitué au sein de l'hôpital. Les projets et initiatives qui seront testés à l'hôpital de Marche seront étendus aux autres sites de Vivalia en fonction des besoins et des réalités de terrain.

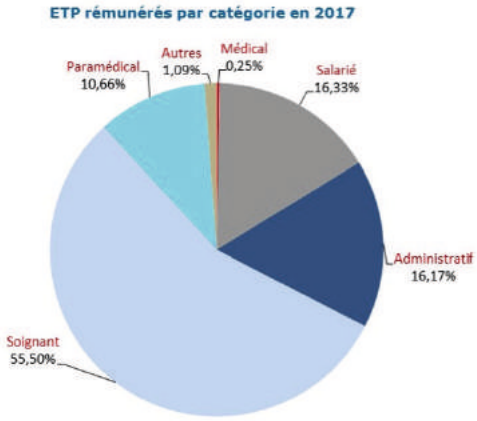
5. LES INDICATEURS-CLÉS

Au 31 décembre 2017, Vivalia compte 3.778 agents sous contrat ou statutaires.

Evolution des ETP rémunérés Vivalia (moyenne par année)

Vivalia					
	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
Médical	6,72	6,41	6,72	0,31	4,84%
Salarié	436,93	431,70	429,39	-2,31	-0,54%
Administratif	432,95	434,55	438,56	4,01	0,92%
Soignant	1.485,51	1.485,97	1.493,50	7,53	0,51%
Paramédical	285,22	286,17	285,29	-0,88	-0,31%
Autres	29,19	30,27	31,83	1,56	5,15%
Total	**2.676,52**	**2.675,07**	**2.685,29**	**10,22**	**0,38%**
dont Maribel	164,42	164,97	170,99	6,02	3,65%
dont Admin. Centrale	60,57	65,28	68,32	3,04	4,66%

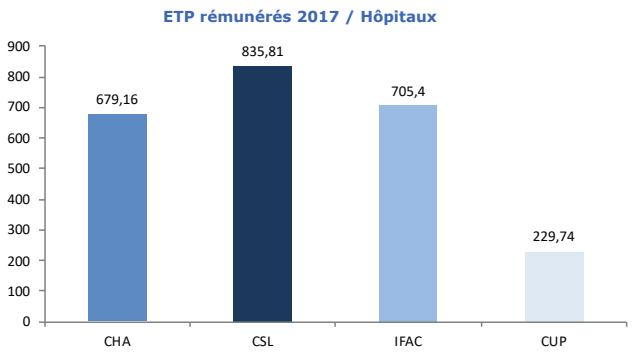


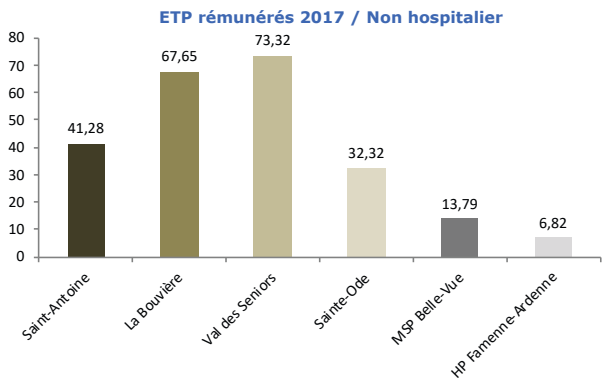


On constate une stabilité en matière d'emploi au sein de Vivalia, dans les différents domaines (administratif, soignant…). Les emplois subsidiés progressent, notamment le Maribel.

Evolution des ETP rémunérés par institution

VIVALIA	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
CHA	706,27	697,55	679,16	-18,39	-2,64%
CSL	843,85	842,83	835,81	-7,02	-0,83%
IFAC	709,33	705,41	705,40	-0,01	0,00%
CUP	224,12	218,56	229,74	11,18	5,12%
Sous-total secteur hospitalier	*2.483,57*	*2.464,35*	*2.450,11*	*-14,24*	*-0,58%*
Saint-Antoine	39,12	41,98	41,28	-0,70	-1,67%
La Bouvière	31,47	42,68	67,65	24,97	58,51%
Val des Seniors	69,70	73,94	73,32	-0,62	-0,84%
Sainte-Ode	31,65	31,11	32,32	1,21	3,89%
Sous-total secteur PCPA	*171,94*	*189,71*	*214,57*	*24,86*	*13,10%*
MSP Belle-Vue	14,26	14,20	13,79	-0,41	-2,89%
HP Famenne-Ardenne	6,75	6,81	6,82	0,01	0,15%
Sous-total secteur Extra-Hospitalier	*21,01*	*21,01*	*20,61*	*-0,40*	*-1,90%*
Total	2.676,52	2.675,07	2.685,29	10,22	0,38%

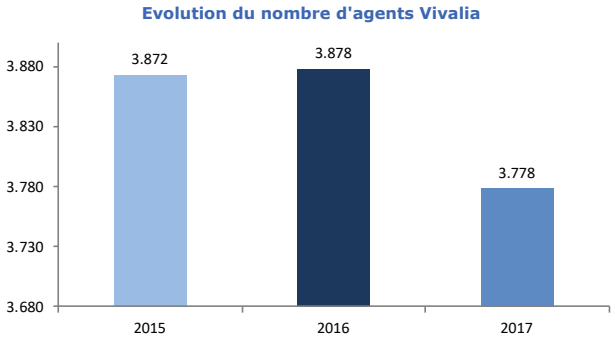


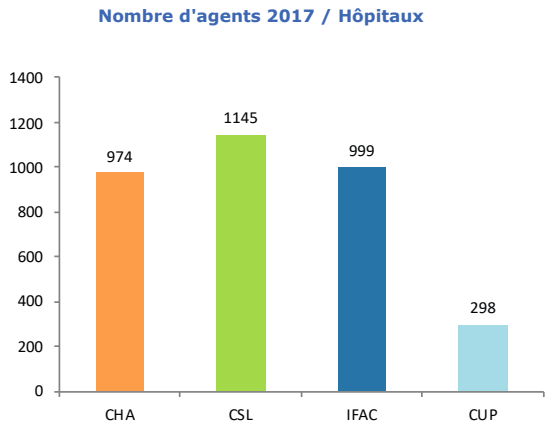


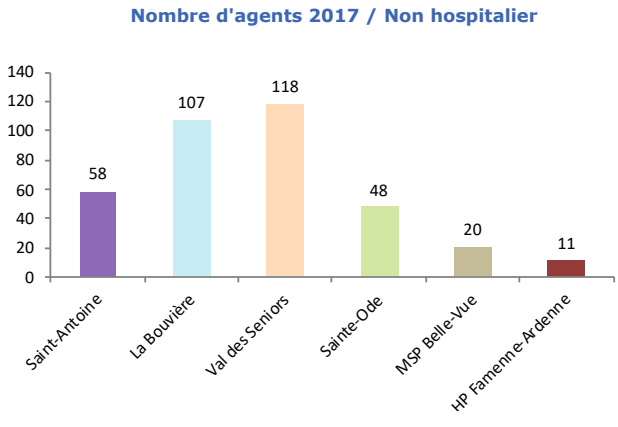
Le nombre de personnes travaillant sur le site de La Bouvière a augmenté suite à la reprise du personnel du Home Provedroux.

Répartition du personnel en nombre de personnes

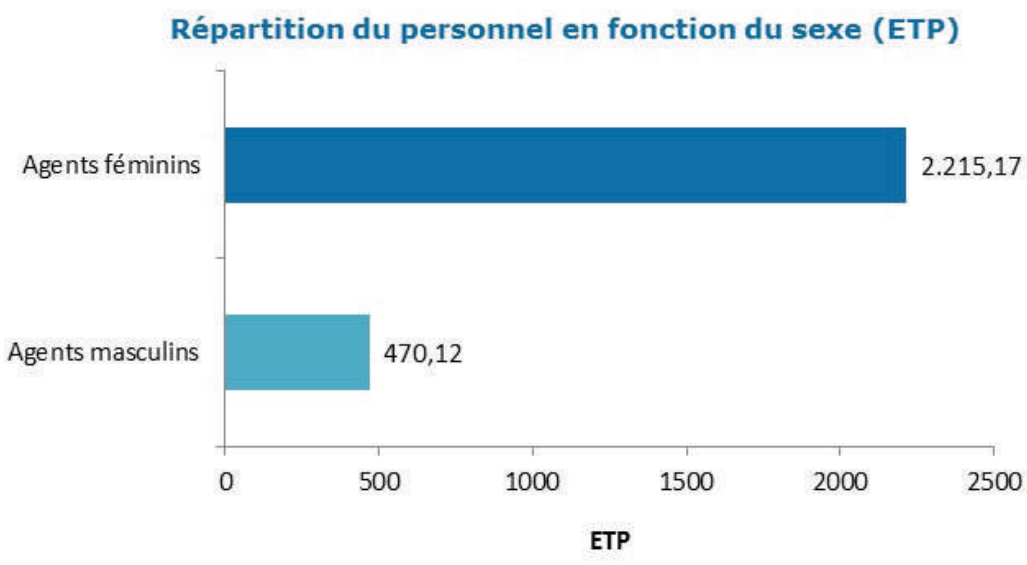
Répartition du personnel en nombre de personnes	
VIVALIA	**2017**
CHA	974
CSL	1.145
IFAC	999
CUP	298
Sous-total secteur hospitalier	*3.416*
Saint-Antoine	58
La Bouvière	107
Val des Seniors	118
Sainte-Ode	48
MSP Belle-Vue	20
HP Famenne-Ardenne	11
Sous-total secteur non hospitalier	*362*
Total	**3.778**

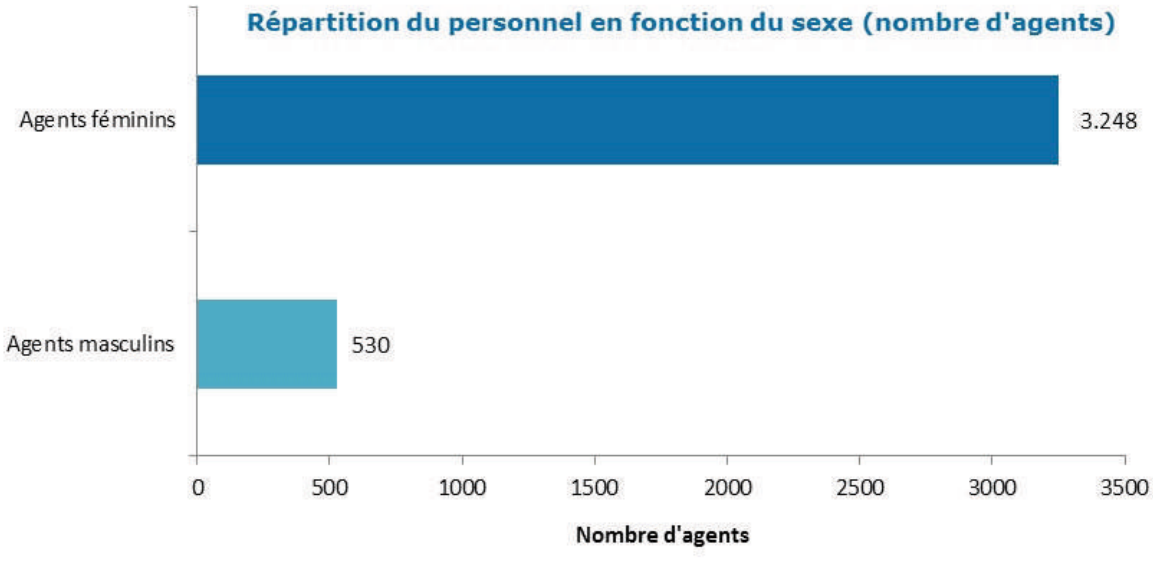




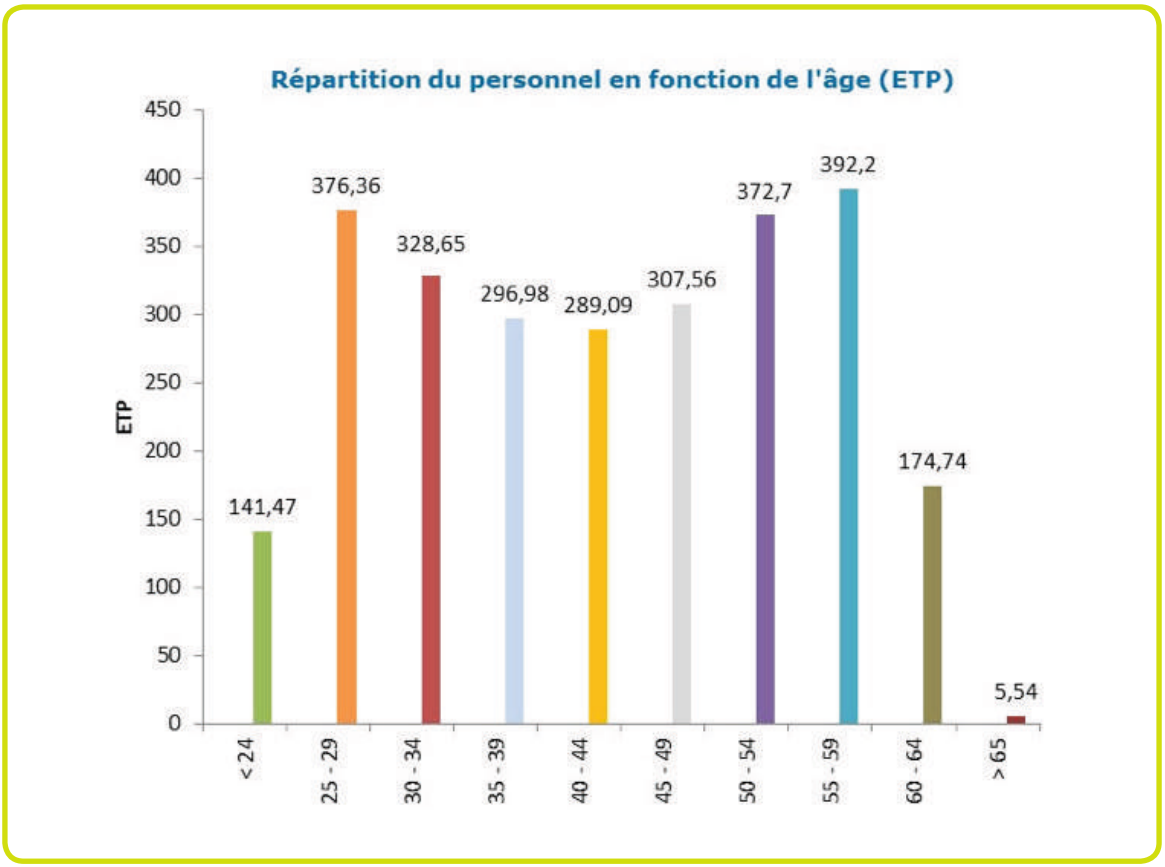


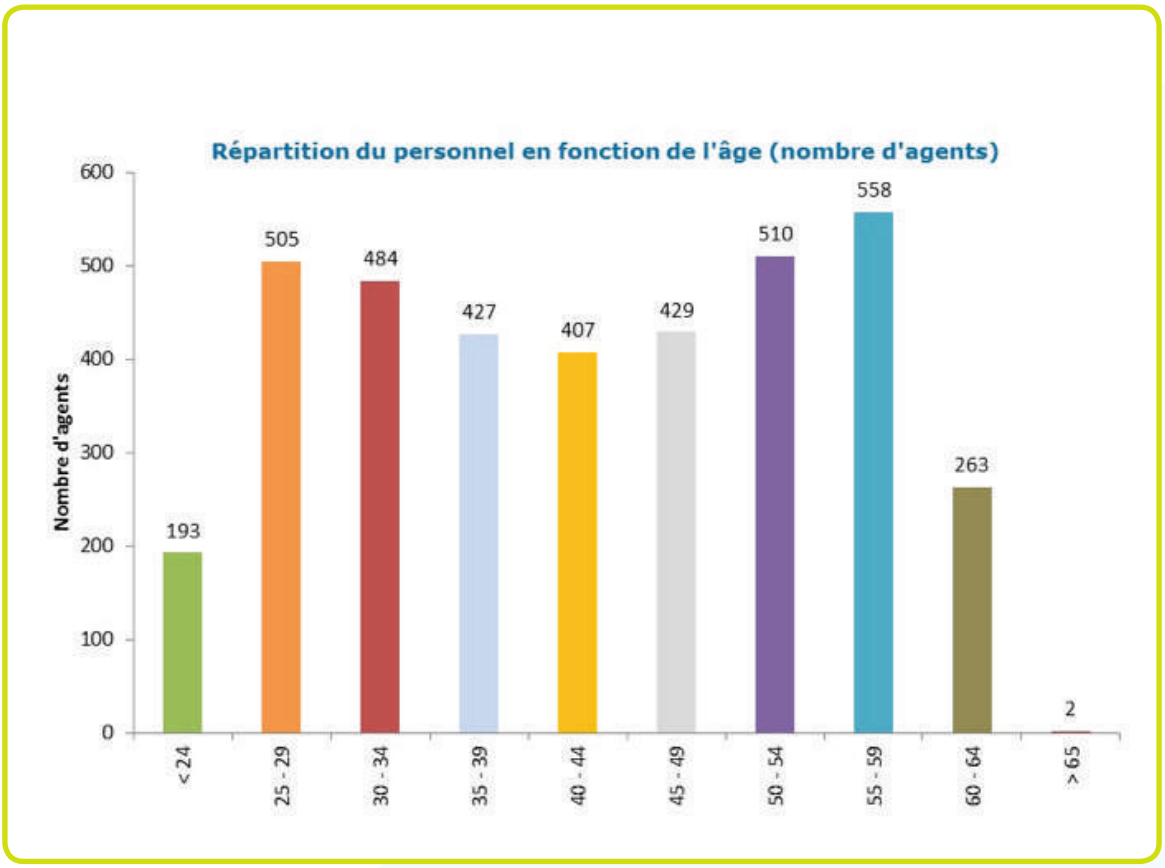
Répartition du personnel en fonction du sexe





Répartition du personnel en fonction de l'âge





La pyramide des âges permet de visualiser un enjeu crucial, qui est le recrutement de nouveaux collaborateurs, vu la proportion importante du personnel âgé de plus de 55 ans.

Evolution des aides à l'emploi

ETP Vivalia					
	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
Maribel	164,42	164,97	170,99	6,02	3,65%
Maribel via BMF	6,99	6,99	6,99	0,00	0,00%
Maribel via INAMI	/	/	2,40	2,40	/
Formation 600	4,14	2,83	1,95	-0,88	-31,10%
52 ans +	10,75	10,75	10,56	-0,19	-1,77%
FBI	92,00	92,00	92,00	0,00	0,00%
Total	**278,30**	**277,54**	**284,89**	**7,35**	**2,65%**

Valeur correspondante en €					
	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
Maribel	€ 5.696.621,88	€ 5.713.758,22	€ 5.920.024,07	€ 206.265,85	3,61%
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	/
Formation 600	€ 142.289,71	€ 88.433,75	€ 68.178,62	-€ 20.255,13	-22,90%
52 ans +	€ 391.631,51	€ 391.631,51	€ 384.800,78	-€ 6.830,73	-1,74%
FBI	€ 1.938.527,40	€ 1.938.527,40	€ 1.938.527,40	€ 0,00	0,00%
Total	**€ 8.462.567,34**	**€ 8.425.847,72**	**€ 8.725.027,71**	**€ 299.179,99**	**3,55%**

Aides à l'emploi par secteur

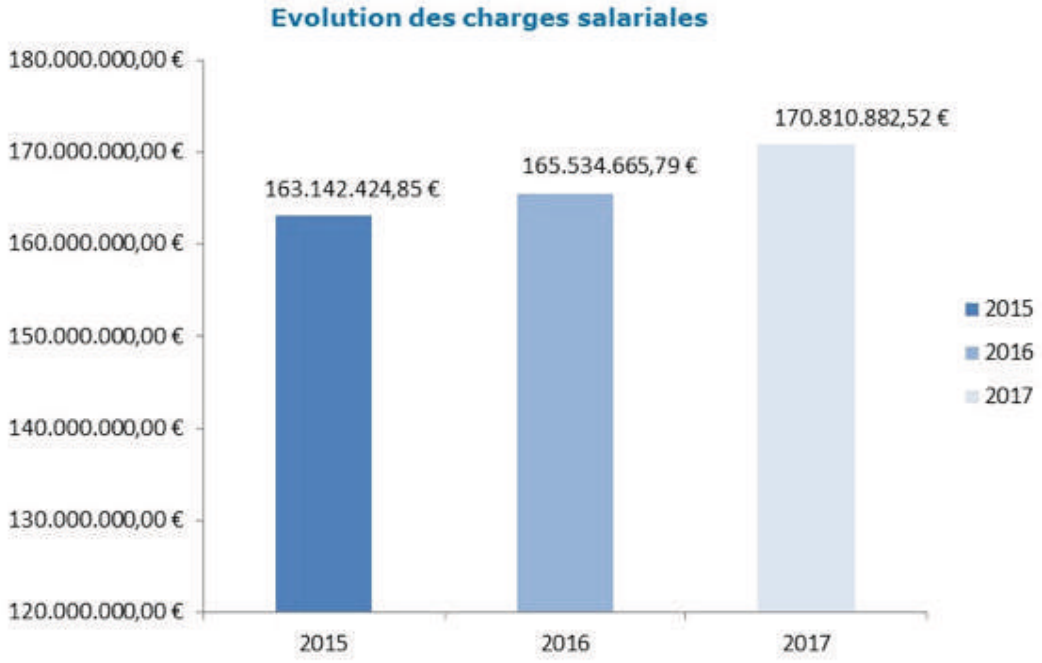
2017	Secteur Hospitalier (ETP)	Secteur PCPA (ETP)	Total
Maribel	154,14	16,85	170,99
Maribel via BMF	6,99	/	6,99
Maribel via INAMI	/	2,40	2,40
Formation 600	0,70	1,25	1,95
52 ans +	10,22	0,34	10,56
FBI	92,00	0,00	92,00
Total	**264,05**	**20,84**	**284,89**

L'emploi subsidié représente un peu plus de 5% de la masse salariale globale de Vivalia. Sur le nombre total d'ETP au sein de Vivalia, 10% sont financés.

Valeur correspondante en €			
2017	Secteur Hospitalier	Secteur PCPA	Total
Maribel	€ 5.405.148,57	€ 514.875,50	€ 5.920.024,07
Maribel via BMF	€ 293.496,84	/	€ 293.496,84
Maribel via INAMI	/	€ 120.000,00	€ 120.000,00
Formation 600	€ 24.546,16	€ 43.632,46	€ 68.178,62
52 ans +	€ 372.505,38	€ 12.295,40	€ 384.800,78
FBI	€ 1.938.527,40	€ 0,00	€ 1.938.527,40
Total	**€ 8.034.224,35**	**€ 690.803,36**	**€ 8.725.027,71**

Charges salariales

Rémunérations et charges sociales	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
Secteur Hospitalier	€ 152.431.177,03	€ 153.740.262,96	€ 157.233.836,74	€ 3.493.573,78	2,27%
Secteur PCPA	€ 9.493.391,87	€ 10.569.959,93	€ 12.335.899,25	€ 1.765.939,32	16,71%
Secteur Extra Hospitalier	€ 1.217.855,95	€ 1.224.442,90	€ 1.241.146,53	€ 16.703,63	1,36%
Total	**€ 163.142.424,85**	**€ 165.534.665,79**	**€ 170.810.882,52**	**€ 5.276.216,73**	**3,19%**

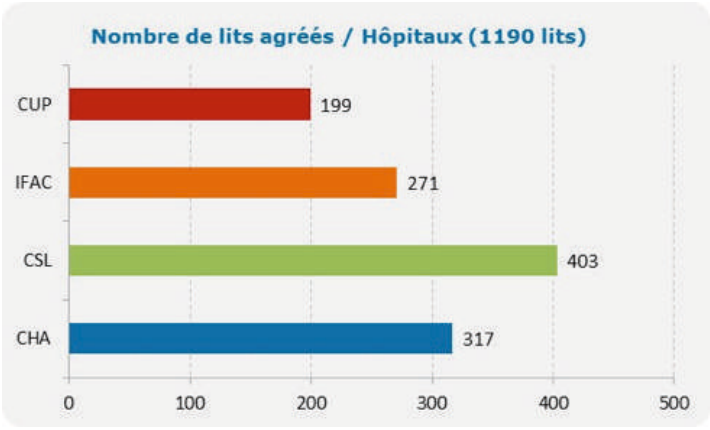


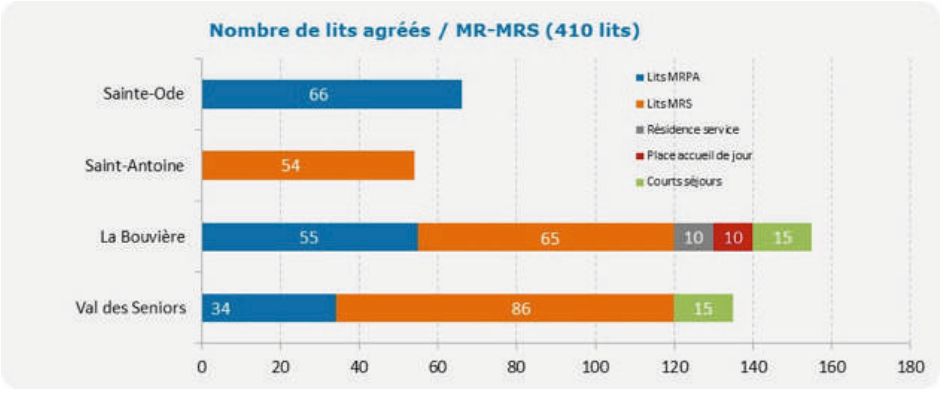
Les rémunérations et charges sociales augmentent d'un peu plus de 3% en raison de l'évolution barémique et de l'indexation des salaires (2%) en juillet 2017.

6. STATISTIQUES D'ACTIVITÉS

Nombre de lits agréés Vivalia au 31.12.2017

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





A l'hôpital de Bertrix, 18 lits T et 14 lits A ont été gelés afin de mettre en place les équipes mobiles.

Au niveau des MR-MRS, Vivalia a activé ses lits en accord de principe, en ce compté les lits de court séjour.

Nombre de lits agréés par indice et par hôpital

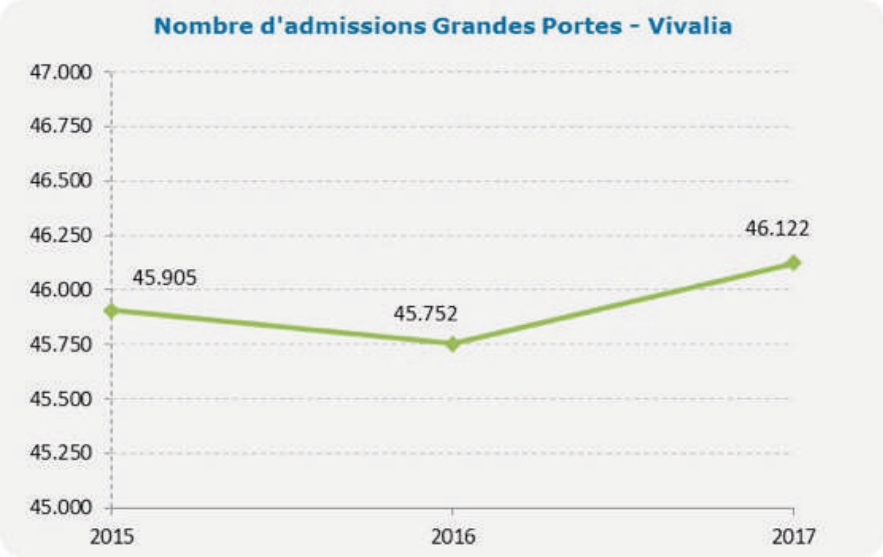
INDICE	CHA	CSL	IFAC	CUP	Total
A	0	30	0	99	129
C	81	78	71	0	230
D	70	101	68	0	239
C+D (banalisé)	0	36	20	0	56
C+D (USI)	0	0	6	0	6
E	15	20	15	0	50
G	60	42	48	0	150
M	28	30	23	0	81
Sp cardio-pneumo	25	0	0	0	25
Sp locomoteur	32	30	20	0	82
Sp chronique	0	30	0	0	30
Sp palliatifs	6	6	0	0	12
K plein	0	0	0	14	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
TOTAL	**317**	**403**	**271**	**199**	**1.190**

Nombre de lits MRPA-MRS par institution

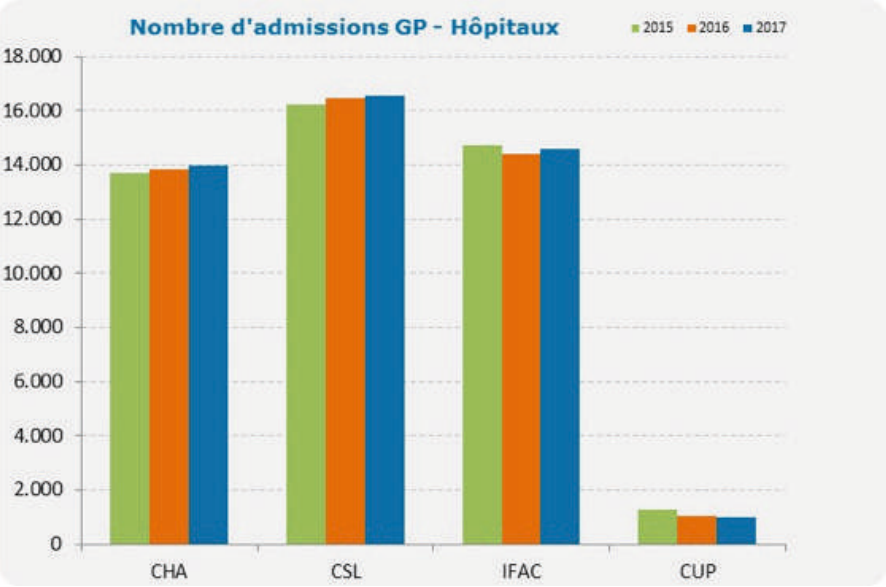
INDICE	Val des Seniors	La Bouvière	Saint-Antoine	Sainte-Ode	Total
Lits MRPA	34	55	0	66	155
Lits MRS	86	65	54	0	205
Résidence service	0	10	0	0	10
Accueil de jour	0	10	0	0	10
Courts séjours	15	15	0	0	30
TOTAL	**135**	**155**	**54**	**66**	**410**

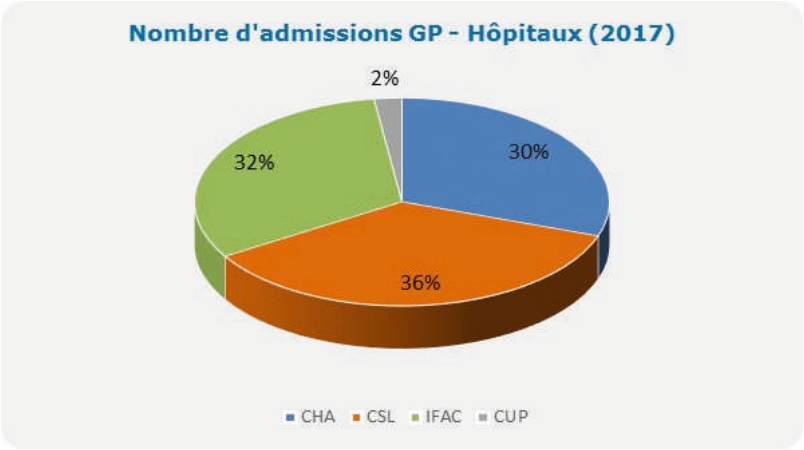
Nombre d'admissions Grandes Portes

	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
VIVALIA Hôpitaux	45.905	45.752	46.122	370	0,81%
CHA	13.701	13.817	13.994	177	1,28%
CSL	16.210	16.474	16.544	70	0,42%
IFAC	14.738	14.409	14.587	178	1,24%
CUP	1.256	1.052	997	-55	-5,23%



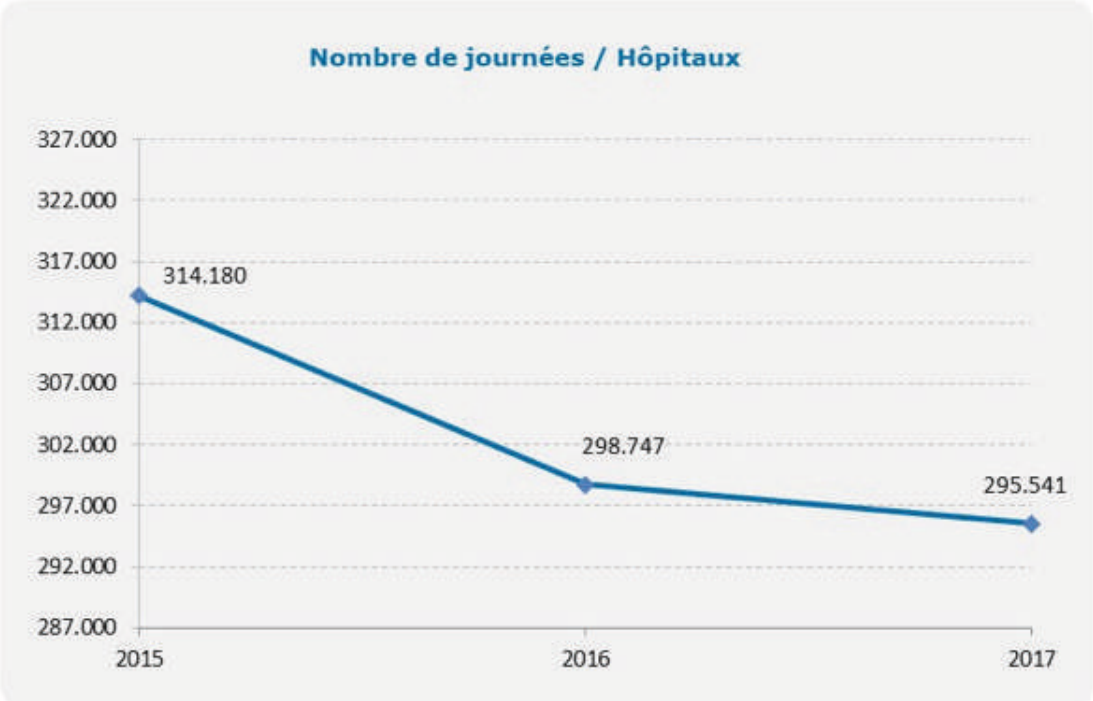
En 2017, on remarque une progression au niveau du nombre d'admissions Grandes Portes, après avoir observé une légère diminution en 2016.



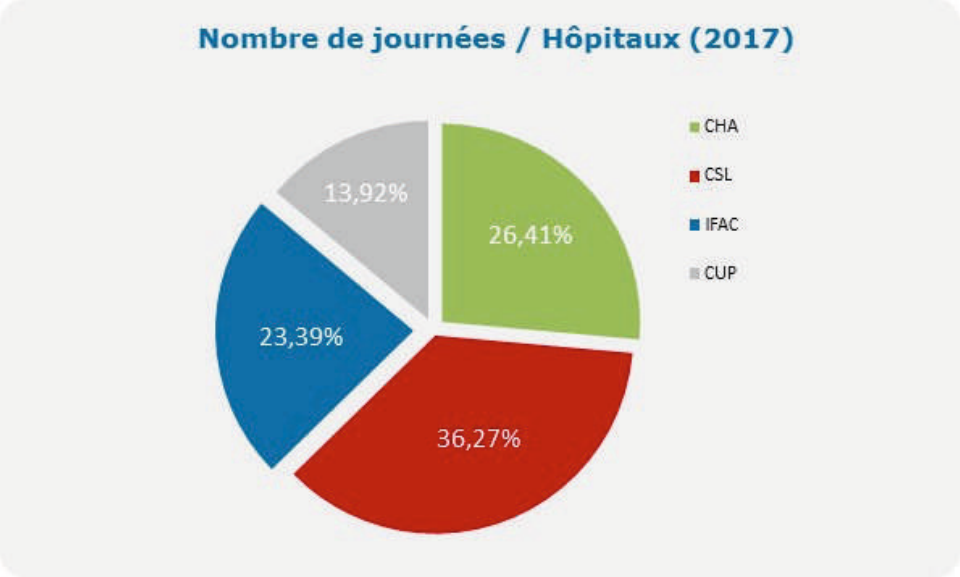


Nombre de journées – Hôpitaux

	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
VIVALIA Hôpitaux	314.180	298.747	295.541	-3.206	-1,07%
CHA	79.939	77.236	78.056	820	1,06%
CSL	110.717	108.667	107.203	-1.464	-1,35%
IFAC	71.339	71.336	69.132	-2.204	-3,09%
CUP	52.185	41.508	41.150	-358	-0,86%

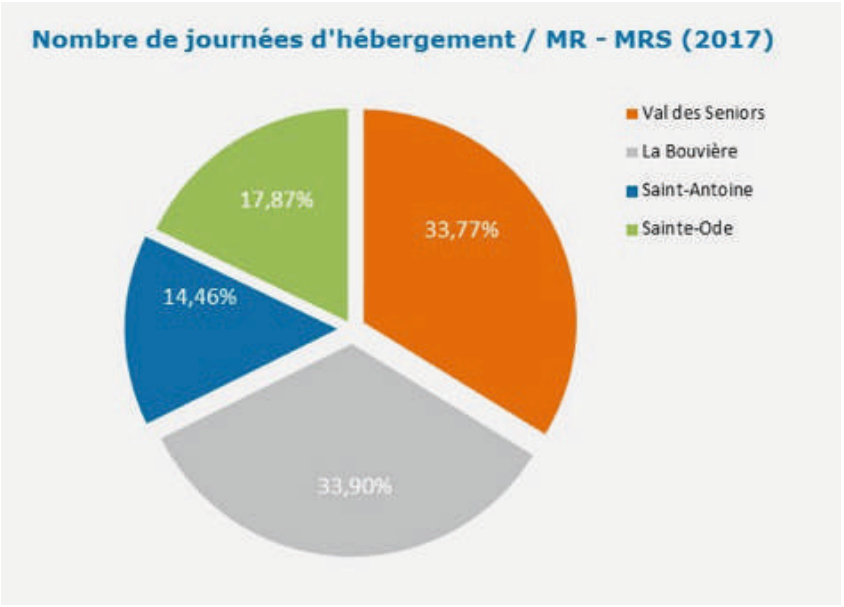


La diminution du nombre de journées correspond à la diminution de la durée de séjour pour tous les types d'interventions, une tendance qui se confirme partout en Belgique.



Nombre de journées d'hébergement – MR-MRS

	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
VIVALIA MR-MRS	96.423	105.935	127.864	21.929	20,70%
Val des Seniors	40.773	42.676	43.181	505	1,18%
La Bouvière	14.533	22.490	43.344	20.854	92,73%
Saint-Antoine	18.671	17.960	18.492	532	2,96%
Sainte-Ode	22.446	22.809	22.847	38	0,17%



On constate une nette augmentation du nombre de journées dans le secteur des MR-MRS s'expliquant notamment par la bonne collaboration entre les hôpitaux et les MR-MRS via le Service social.

L'augmentation du nombre de lits au Val des Seniors (de 115 à 129 lits) et plus spécifiquement à La Bouvière (de 40 à 129 lits) permet d'expliquer la croissance importante du nombre de journées d'hébergement.

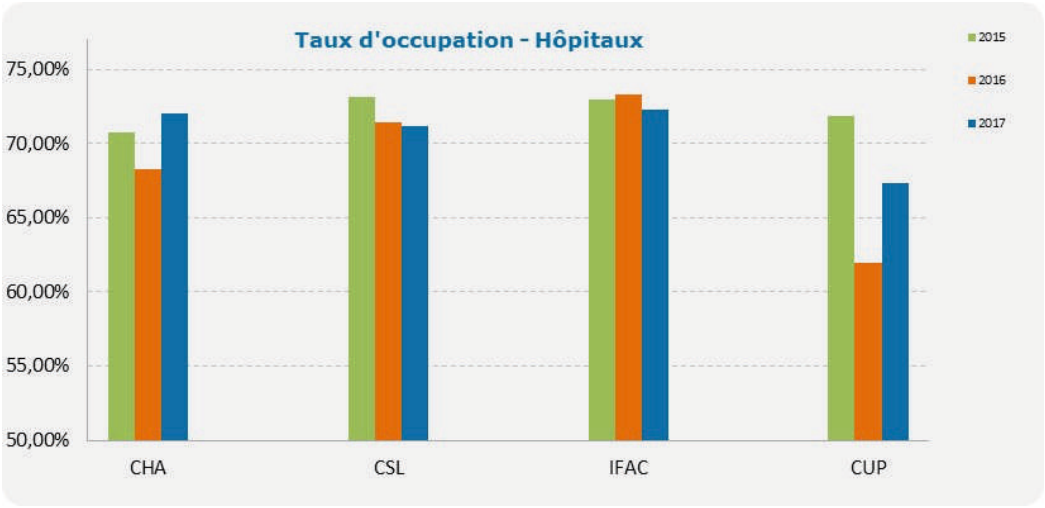
Nombre de courts séjours – MR-MRS

	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
VIVALIA MR-MRS	/	976	3.667	2.691	275,72%
Val des Seniors	/	976	2.810	1.834	187,91%
La Bouvière	/	/	857	/	/
Saint-Antoine	/	/	/	/	/
Sainte-Ode	/	/	/	/	/

On remarque une augmentation significative du nombre de courts séjours dans les MR-MRS (la durée maximum du séjour étant de 90 jours).

Journées et taux d'occupation – Hôpitaux

	2015		2016		2017		Ecart 16/17	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
CHA	70,77%	79.939	68,28%	77.236	72,05%	78.056	3,77%	820
CSL	73,17%	110.717	71,46%	108.667	71,15%	107.203	-0,31%	-1.464
IFAC	72,97%	71.339	73,34%	71.336	72,30%	69.132	-1,04%	-2.204
CUP	71,85%	52.185	61,97%	41.508	67,32%	41.150	5,35%	-358

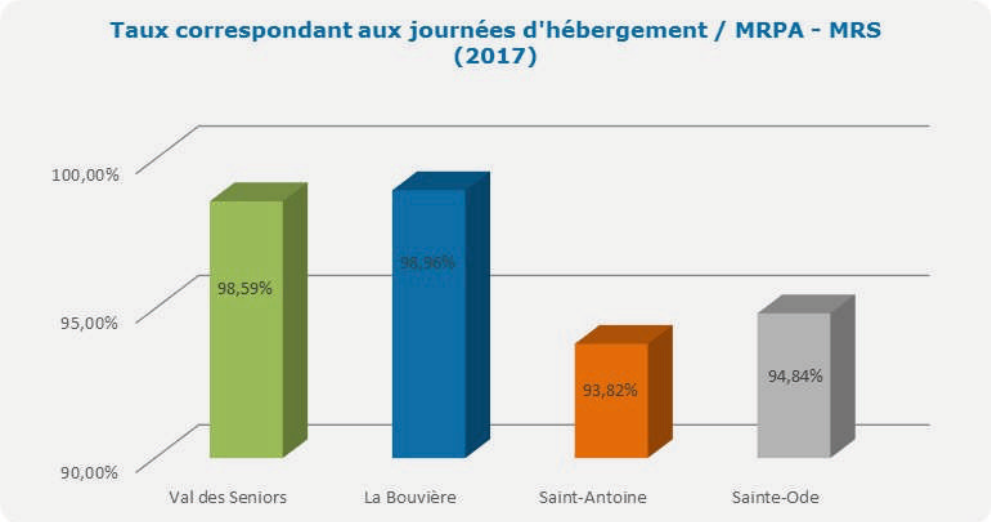


A l'hôpital de Libramont, différentes mesures, comme la réduction du nombre de lits dans l'unité de médecine III, l'attention portée aux flux des entrées et sorties des patients, l'encodage en temps réel du RCM en orthopédie, ont permis une meilleure gestion des lits.

A l'hôpital de Bertrix, bien que le nombre de journées ait diminué, le taux d'occupation a augmenté en raison de la diminution du nombre de lits (gel de 18 lits T et de 14 lits A).

Journées d'hébergement et taux d'occupation MR-MRS

	2015		2016		2017		Ecart 16/17	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
Val des Seniors	97,14%	40.773	95,73%	42.676	98,59%	43.181	2,86%	505
La Bouvière	99,54%	14.533	94,77%	22.490	98,96%	43.344	4,19%	20.854
Saint-Antoine	94,73%	18.671	90,87%	17.960	93,82%	18.492	2,95%	532
Sainte-Ode	93,18%	22.446	94,42%	22.809	94,84%	22.847	0,42%	38



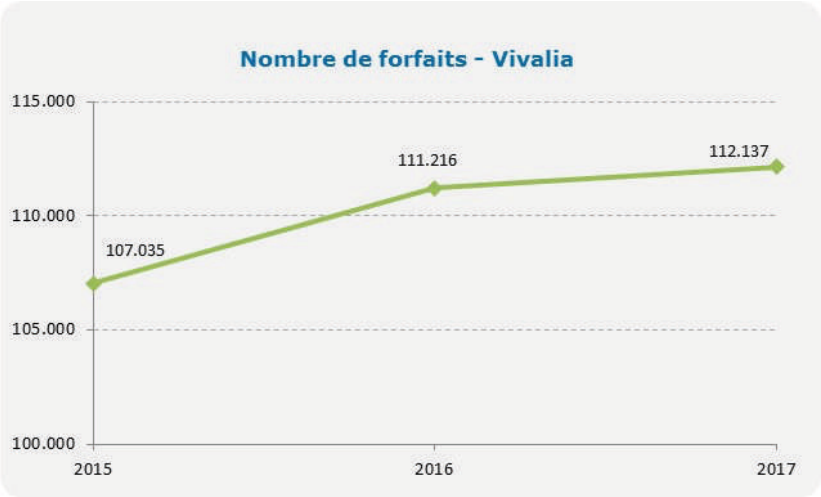
L'objectif d'un taux d'occupation fixé à 98% est atteint pour les MR-MRS de Chanly et de Vielsalm.

Les investissements qui seront réalisés pour la Seniorie de Sainte-Ode et la MRS Saint-Antoine permettront à ces deux structures d'atteindre le même objectif à l'avenir.

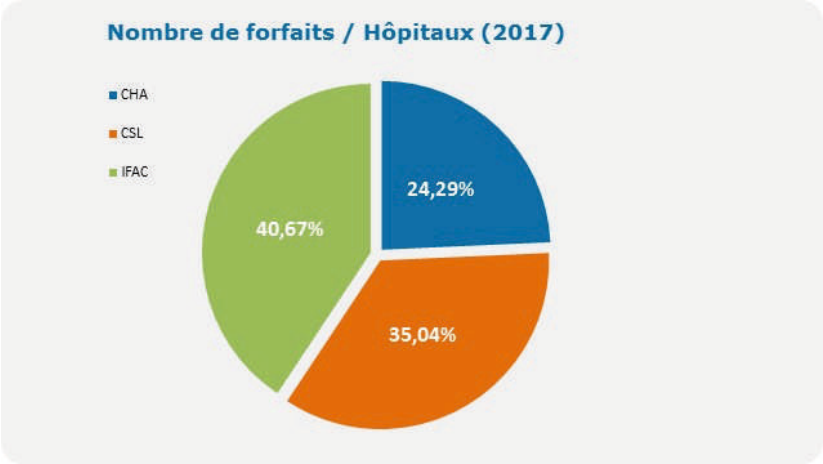
L'évolution notable au niveau de La Bouvière s'explique par le fait que l'impact de la fusion avec le Home Provedroux est plein sur l'année 2017 tandis qu'il ne portait que sur 4 mois pour l'année 2016 au niveau de l'augmentation du nombre de journées.

Nombre de forfaits

	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
VIVALIA	107.035	111.216	112.137	921	0,83%
CHA	26.330	25.782	27.238	1.456	5,65%
CSL	37.062	36.400	39.288	2.888	7,93%
IFAC	43.643	49.034	45.611	-3.423	-6,98%

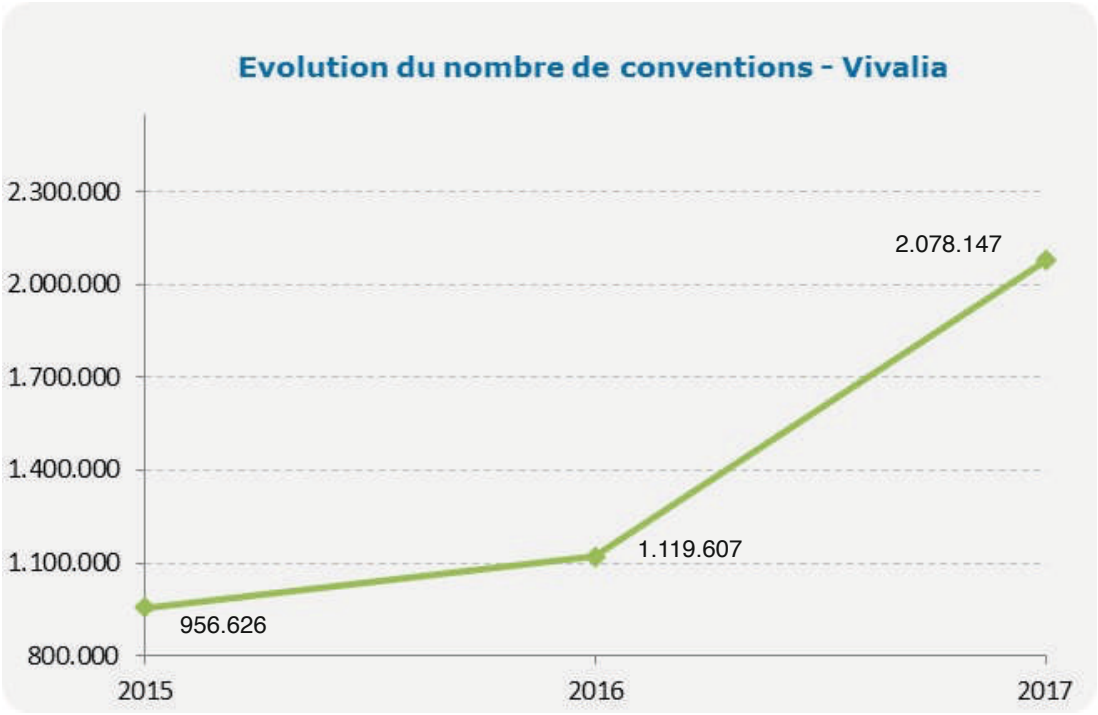


Pour les hôpitaux de Bastogne et Marche, la diminution des forfaits entre 2016 et 2017 s'explique par un rattrapage important sur des exercices antérieurs réalisé en 2016 qui avait gonflé le nombre de forfaits en 2016.

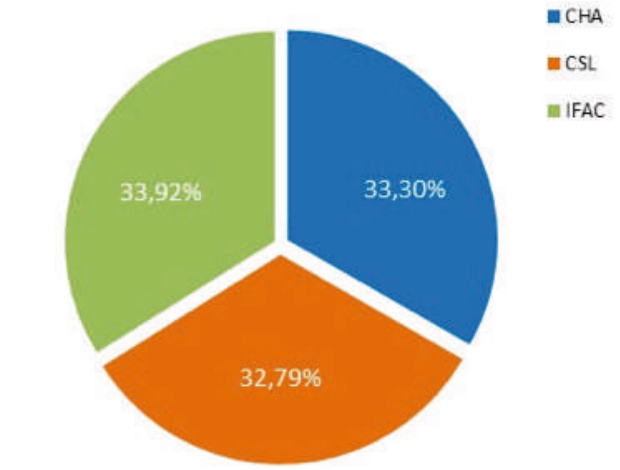


Nombre de conventions

	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
VIVALIA	956.626	1.119.607	2.078.147	958.540	85,61%
CHA	329.061	376.289	691.937	315.648	83,88%
CSL	266.371	336.422	681.340	344.918	102,53%
IFAC	361.194	406.896	704.870	297.974	73,23%

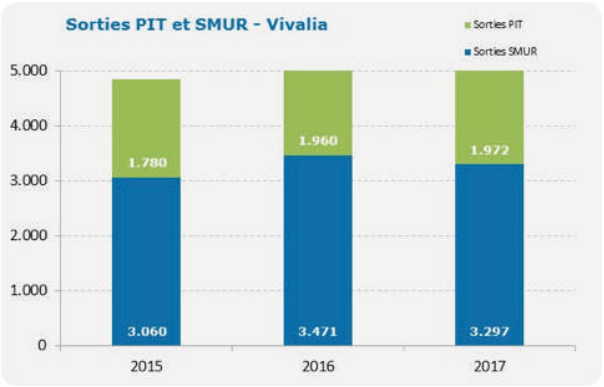


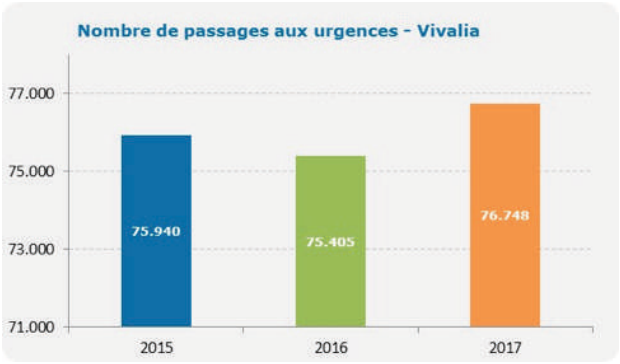
Le nombre de conventions augmente de manière très significative entre 2016 et 2017 en raison d'un changement de nomenclature au niveau de la diabétologie.

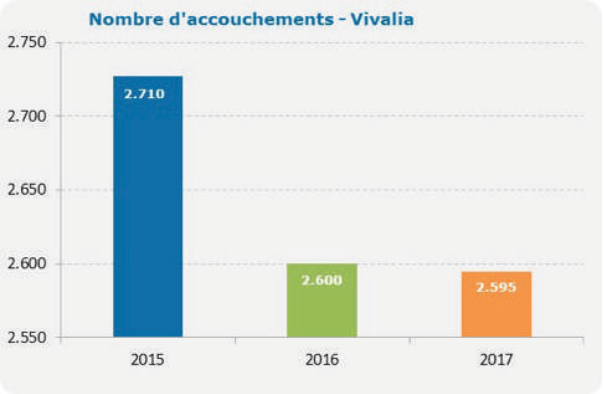


Statistiques diverses

	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
VIVALIA					
Nombre d'accouchements	2.727	2.600	2.595	-5	-0,19%
Passages aux urgences	75.940	75.405	76.748	1.343	1,78%
Sorties SMUR	3.060	3.471	3.297	-174	-5,01%
Sorties PIT	1.780	1.960	1.972	12	0,61%

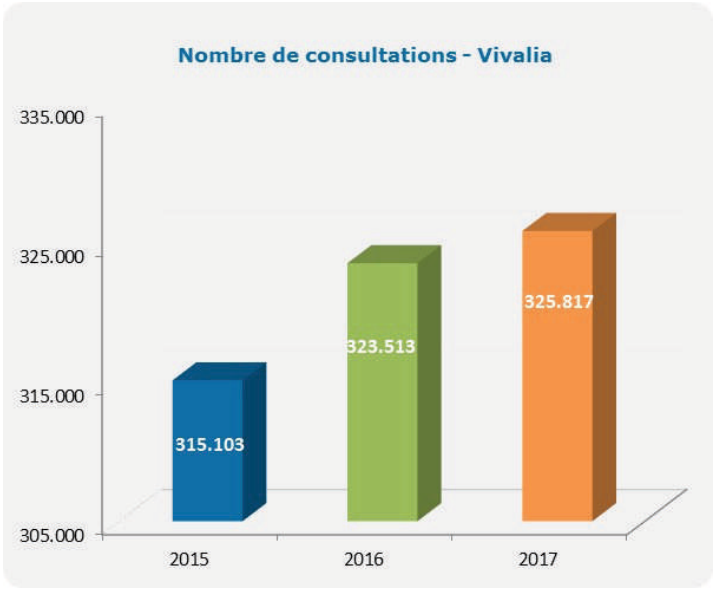






Consultations

	2015	2016	2017	Ecart 16/17	Ecart %
VIVALIA	315.103	323.513	325.817	2.304	0,71%
CHA	119.531	118.667	120.052	1.385	1,17%
CSL	98.848	104.988	106.370	1.382	1,32%
IFAC	92.169	95.053	94.691	-362	-0,38%
CUP	4.555	4.805	4.704	-101	-2,10%



7. LA RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE 2017

FEVRIER

Le mois de février fut mis à profit pour mettre à l'honneur celles et ceux qui ont été pensionnés durant l'année 2016.

L'événement convivial organisé à leur attention fut l'occasion de les remercier vivement pour leur grande implication dans leur fonction tout au long de leur carrière professionnelle, au service du bien-être et de la santé des autres, et de leur souhaiter une retraite active et heureuse.

Le 6 février, les 32 personnes pensionnées des hôpitaux de Libramont et Bertrix, des Habitations Protégées Famenne-Ardenne, de la Seniorie de Sainte-Ode et de la MR-MRS Val des Seniors de Chanly qui ont été fêtées en présence des responsables et membres du Conseil d'administration de Vivalia.

Le 15 février, ce sont les 21 collaborateurs pensionnés des hôpitaux de Marche et Bastogne et de la MR-MRS La Bouvière de Vielsalm qui ont été fêtés.

Le 20 février, les 22 personnes pensionnées des hôpitaux d'Arlon et Virton et de la MRS Saint-Antoine de Virton ont été félicitées pour leur dévouement dans l'exercice de leur fonction par les représentants de Vivalia.

Deux ministres en visite à l'hôpital de Marche **le 20 février :** Maxime Prévot, Ministre en charge des Travaux publics, de la Santé, de l'Action sociale et du Patrimoine et René Collin, Ministre de l'Agriculture, de la Nature, de la Ruralité, du Tourisme, ont découvert les nouvelles installations de la chaine analytique du laboratoire. Ces dernières, acquises pour un montant de 500.000 € et mises en place en mai 2016, ont permis de répondre à un objectif d'automatisation de l'ensemble des processus analytiques.

Les Ministres Prévot et Collin ont également visité les urgences marchoises rénovées en 2011 afin d'offrir un espace plus agréable pour les patients et plus adapté pour le personnel des urgences, et dotées d'installations techniques adaptées permettant une meilleure prise en charge et un suivi spécifique des patients instables.

Enfin, les Ministres ont pris connaissance du plan directeur de l'hôpital de Marche que Vivalia, en partenariat avec le Conseil médical, compte mettre en œuvre dans le cadre du projet Vivalia 2025.

MARS

Le nouveau Centre de Procréation Médicalement Assistée (PMA) de Vivalia, situé à l'hôpital de Libramont, a été officiellement inauguré **le jeudi 9 mars**.

Créé en 1992, le laboratoire de PMA a fait l'objet d'un investissement de 962.000 € et de plusieurs mois de travaux afin de le rendre plus spacieux et mieux équipé, de manière à permettre une prise en charge plus rapide des patients. Depuis 2010, ce laboratoire est reconnu comme banque de matériel corporel humain.

Dans le cadre de l'inauguration, les médecins du service gynécologie-obstétrique de l'hôpital de Libramont et les membres de l'équipe du laboratoire de PMA ont organisé une soirée scientifique sur le thème « La modernité au service de l'expérience ».

« Les fibres alimentaires, nos alliées santé ! » était le thème de la « Semaine des Diététiciens » qui se déroulait **du 20 au 25 mars**.

Par cette initiative à laquelle Vivalia répond chaque année, l'Union Professionnelle des diplômés en Diététique de Langue Française vise à faire découvrir, à travers des activités gratuites variées, la profession de diététicien et à démontrer le professionnalisme scientifique lié à l'exercice du métier.

Les équipes du Service de diététique de tous les hôpitaux de Vivalia se sont mobilisées en 2017 afin de proposer au grand public des actions spécifiques orientées sur le thème des fruits.

Le Pôle restauration de Vivalia a également participé à cette semaine thématique. En effet, des plats et desserts vitaminés ont été proposés à tous dans les différents restaurants des hôpitaux.

AVRIL

La journée d'accueil des nouveaux engagés du Département infirmier a été organisée **le 25 avril** sur le site de la Clairière à Bertrix. Plusieurs sujets ont été abordés à cette occasion : art infirmier et législation, respect du secret professionnel, prévention et protection au travail, etc. Les nouveaux engagés ont également participé à des ateliers thématiques permettant un échange d'expérience avec les infirmiers-référents.

MAI

Comment améliorer la mobilité entre son domicile et son lieu de travail ? Cette question était au centre de l'opération « Printemps à vélo », organisée **le jeudi 4 mai** dans le cadre du programme « Tous vélo-actifs ».

Consciente des enjeux en termes de mobilité et de la nécessité de trouver des solutions alternatives, Vivalia a soutenu cette initiative du Ministre wallon de la Mobilité, pilotée par le Service Public de Wallonie (SPW).

Comme d'autres employeurs de Wallonie, Vivalia s'est engagée volontairement à mettre en place un plan d'actions de promotion du vélo pour inciter son personnel à effectuer les déplacements domicile-lieu de travail à vélo.

Les cadres de Vivalia se sont retrouvés **le 18 mai** sur le site de la Clairière à Bertrix pour la 14ème édition de la journée qui leur est consacrée. Les comptes annuels ainsi que l'évolution du projet Vivalia 2025 leur ont été présentés, de même que la philosophie de prise en charge des résidents en maison de repos.

Le 31 mai, la mobilisation était importante dans les hôpitaux d'Arlon et Libramont à l'occasion de la « Journée Mondiale Sans Tabac », soutenue par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

Des professionnels de la santé (tabacologues, diététiciens, psychologue formée en tabacologie, médecins et infirmiers) ont animé un stand afin de sensibiliser les patients et visiteurs au problème de santé publique que constitue le tabagisme. Brochures informatives, conseils et tests pour les fumeurs étaient à disposition du grand public.

JUIN

L'Assemblée générale ordinaire de Vivalia s'est tenue **le 20 juin** avec, à l'ordre du jour, la présentation du Rapport de gestion 2016 et l'approbation des bilans et comptes de résultats consolidés 2016.

Vivalia clôture l'année 2016 sur un bénéfice de 718.137,34 €, soit une évolution de 1.187.488,60 € par rapport à 2015.

Le robot « Da Vinci » a été inauguré **le jeudi 29 juin** à l'hôpital d'Arlon. Ce robot chirurgical a été acquis par Vivalia pour un coût total d'achat et de maintenance de 3.588.666,67 € TVAC.

Outil de haute technologie, le robot « Da Vinci » est dirigé par un chirurgien et permet au praticien de travailler avec une précision plus accrue dans un environnement confiné.

JUILLET

Il était également question de technologie de pointe à Libramont avec l'inauguration officielle, **le 19 juillet**, des nouveaux équipements du Service d'imagerie médicale.

Le Ministre Maxime Prévot, Vice-président du Gouvernement wallon (Travaux publics et Santé), était présent pour découvrir le nouvel appareil d'imagerie à résonance magnétique nucléaire (IRM), ainsi que les deux scanners de dernière génération et la nouvelle salle d'angiographie. Le Service d'imagerie médicale de l'hôpital de Libramont dispose ainsi d'un équipement permettant d'allier rapidité, précision et efficacité pour une garantie optimale du confort du patient lors de sa prise en charge.

L'investissement total s'élève à plus de 10 millions d'euros, dont 2 millions pour la nouvelle IRM, qui permettra d'établir le meilleur diagnostic possible tout en préservant le patient de l'exposition aux irradiations.

SEPTEMBRE

Vivalia et le Kiwanis Club de Durbuy travaillent ensemble au bien-être des enfants durant leur hospitalisation. **Le mardi 5 septembre,** « Rosie », la poupée K-Dolls offerte à l'hôpital de Marche a été officiellement baptisée.

« Rosie » est une grande poupée de 2,20 m, réalisée par Viviane Surgès, artiste bénévole. Elle représente les petites poupées Kiwanis en chiffon utilisées dans les services de pédiatrie. Outil à la fois pédagogique et ludique, la poupée Kiwanis permet d'informer les enfants par le jeu à propos de leur hospitalisation et, lors des soins, d'orienter leur attention vers un objet positif et rassurant. La poupée Kiwanis peut être recousue, piquée, plâtrée, peinte ou encore habillée, afin de réconforter les petits patients et de leur expliquer, de manière simple et didactique, comment ils seront pris en charge.

Le samedi 23 septembre, la Clinique du Poids de l'hôpital de Libramont fêtait ses 10 ans. Pour l'occasion, le service ouvrait ses portes permettant ainsi au grand public de découvrir son programme de prise en charge et de rencontrer des professionnels de l'équipe pluridisciplinaire spécialisée (chirurgiens, endocrinologues, gastro-entérologues, diététiciens, psychologues et kinésithérapeutes).

La Clinique du Poids propose à chaque patient une solution personnalisée pour l'aider à perdre du poids à moyen et long terme, à vivre plus sainement et à trouver ainsi son propre équilibre. La philosophie consiste à aider les patients à changer leur mode de vie en établissant un plan alimentaire adapté et en leur prodiguant des conseils personnalisés pour les aider à atteindre leurs objectifs.

OCTOBRE

Pour la 7ème année consécutive, Vivalia a organisé la Fête de son Personnel **le vendredi 20 octobre.**

Cette soirée a rencontré un beau succès puisqu'elle a rassemblé 1.500 personnes au Libramont Exhibition & Congress (LEC) en présence de M. le Ministre régional wallon René Collin, M. le Député fédéral Benoit Piedbœuf, M. le Député régional wallon et Président du Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles Philippe Courard, M. le Président du Collège provincial Patrick Adam, Mme la Députée provinciale Nathalie Heyard, M. le Directeur général provincial Pierre-Henry Goffinet, M. le Député provincial honoraire Daniel Ledent ainsi que du Président, des Vice-Présidents, des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction de Vivalia.

« Festive » et « conviviale » sont les mots qui qualifient le mieux cette soirée au cours de laquelle les rencontres ont été nombreuses entre les membres du personnel, les médecins et les bénévoles de l'Intercommunale.

A travers leur mot de bienvenue, M. Jean-Marie Carrier, Président du Conseil d'administration, et M. Yves Bernard, Directeur général, ont salué le travail mené au quotidien par l'ensemble des membres du personnel de Vivalia. Cette soirée a également été marquée par l'impressionnant spectacle « EXPERIMENTAL » de l'illusionniste-mentaliste Benjamin Ghislain qui fut suivi par un buffet-repas thématique. Les 1.500 convives ont ainsi pu déguster et découvrir des spécialités belges, italiennes, asiatiques et du Maghreb.

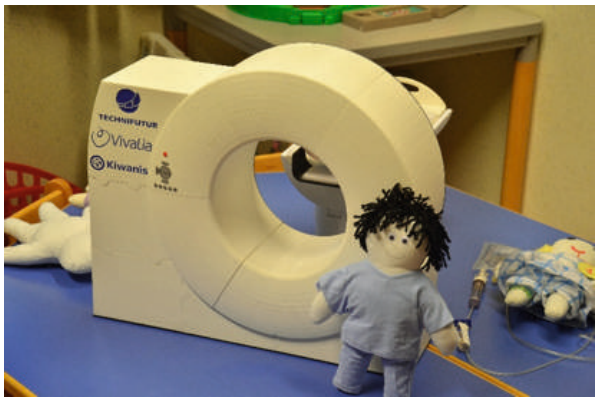
La 15ème Journée des Cadres de Vivalia a été organisée **le vendredi 27 octobre** à Bertrix. Lors de cette rencontre, un état des lieux sur le projet « Vivalia 2025 » a été présenté par le Directeur général et le Directeur général aux Affaires médicales. Une présentation du budget 2018 a également été réalisée, de même qu'un exposé sur la thématique de l'accréditation des hôpitaux en Belgique et un point sur le développement des nouveaux sites Internet/Intranet.

Le 27 octobre a vu l'arrivée d'un appareil tout à fait particulier à l'hôpital de Marche : un scanner 3D aux dimensions de la petite poupée Kiwanis !

Après la réalisation d'une capsule vidéo destinée à expliquer aux enfants le parcours qu'ils suivront dans le cadre de leur hospitalisation, c'est un mini-scanner qui a été conçu pour permettre de dédramatiser la réalisation de cet examen, particulièrement anxiogène pour les petits patients. L'objectif est de pouvoir délivrer une information adaptée aux enfants devant subir ce type d'examen.

La création de cet outil est le fruit de la collaboration entre le Service de pédiatrie de l'hôpital, le centre de compétences liégeois Technifutur et le Kiwanis Club, qui soutient plusieurs projets en développement au sein du service.

Ce scanner en 3D a été réalisé par Adrien Clerq, étudiant au centre Technifutur dans le cadre de son travail de fin de formation.



NOVEMBRE

Des cuisiniers de Vivalia ont participé, **le vendredi 10 novembre**, à un concours organisé par la Fédération des Cuisines collectives Wallonie-Bruxelles à Villers-le-Bouillet (province de Liège).

L'équipe formée par Emmanuel Scieur, habituellement aux fourneaux à l'hôpital de Marche, et Hugues Renard, responsable de l'Unité Centrale de Production à Bertrix, a terminé deuxième de cette compétition qui les opposait à leurs homologues des autres hôpitaux.

Le 14 novembre, la seconde journée d'accueil des nouveaux engagés de l'année s'est tenue sur le site de Bertrix. Au programme : présentation de Vivalia et du Département infirmier, art infirmier, droit et responsabilité, formation permanente, prévention et protection au travail, accompagnement RH et ateliers thématiques.

A l'occasion de la Journée Mondiale du Diabète, en collaboration avec les Maisons du Diabète, les hôpitaux de Vivalia se sont mobilisés et ont invité le grand public à prendre part aux différentes actions de sensibilisation organisées **le 14 novembre** au sujet de cette maladie encore trop peu connue. Comme chaque année, plusieurs rendez-vous étaient fixés afin de venir tester sa glycémie, faire évaluer ses facteurs de risque de diabète, recevoir des conseils diététiques adaptés et poser de nombreuses questions aux professionnels de la santé présents.

Le mercredi 29 novembre, 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 magie en sa présence, ils ont pu rencontrer personnellement Saint-Nicolas avant de partager tous ensemble le goûter.

DECEMBRE

Vivalia a réuni ses associés communaux et provinciaux **le 12 décembre**, sur le site de l'hôpital de Bertrix, à l'occasion de la tenue de l'Assemblée générale de fin d'année. Le Plan stratégique 2017-2019 et le budget 2018 y ont été présentés, conformément à ce que prévoit le Code wallon de la démocratie locale, et ont été soumis à approbation.

Le budget approuvé par le Conseil d'administration après prise en considération des mesures structurelles atteint l'équilibre en 2018, avec un résultat de +81.332,00 €.

Le 17 décembre, des membres du personnel de Vivalia ont participé à la Foire aux Noix à Bastogne, dans le cadre des festivités de commémoration de la bataille des Ardennes. Les métiers de la santé étant mis à l'honneur cette année par la Ville, une infirmière et un médecin de l'hôpital de Bastogne ont jeté des noix à la foule depuis le balcon de l'hôtel de Ville, comme le veut la tradition.

Le 20 décembre, le Père-Noël a rendu visite aux enfants hospitalisés au sein du service de pédiatrie de l'hôpital d'Arlon. Dans sa hotte, il avait apporté des jouets destinés aux salles de jeux de l'ensemble des services de pédiatrie des hôpitaux de Vivalia. Les petits patients ont assisté à un spectacle donné par un magicien avant de déguster gâteaux et friandises.

Vivalia
Votre santé, notre quotidien

Vivalia (Siège social)

Chaussée de Houffalize, 1
6600 Bastogne (Belgique)

Tél. : +32 (0)61/ 240 319
Fax : +32 (0)61/ 240 353

www.vivalia.be