



RAPPORT D'ACTIVITÉS

2022



Réalisation

Service communication de VIVALIA

Mise en page

Graphicréa - www.graphicrea.be

Impression

Créer Coller

Impression sur du papier FSC 100% recyclé



Crédits photos

Vincent KALUT (Photo News), Julien WARNAND (EPA), Archipelago, Vivalia





**Yves
PLANCHARD**

Mesdames, Messieurs,

Le Rapport d'activités que vous tenez entre les mains fait le bilan de l'année 2022, une année marquée par des nouvelles réjouissantes, telle que la sortie de la crise Covid - crise qui a chamboulé le monde pendant plus de 2 ans - mais aussi de moins bonnes, je pense notamment à la cyber-attaque criminelle dont nous avons été victimes.

Malgré cette nouvelle crise qui a touché notre institution, force est de constater que nous l'avons affrontée comme les autres, de manière forte et solidaire, et que nous sommes à nouveau prêts pour relever les prochains défis qui s'annoncent.

2022 aura également été synonyme de changement pour notre grande maison, avec l'arrivée à sa tête de Pascal MERTENS, notre nouveau Directeur général qui, par sa méthode et son énergie, a insufflé un vent de nouveauté fait de concertation et de dialogue permanent. Un changement de méthode dont l'institution avait grand besoin pour amorcer les étapes cruciales vers la concrétisation du projet Vivalia 2025.

Dans la foulée de ce changement, en anticipation du futur rapport pour 2023, sachez aussi qu'une réforme de l'organigramme et de la gouvernance est en cours d'implémentation et que deux autres postes clés de notre intercommunale vont également changer de titulaire, à savoir un nouveau Directeur général aux Affaires médicales et un nouveau Directeur des Ressources humaines (qu'il me soit permis de profiter de l'occasion pour les remercier chaleureusement, le Dr Pascal PIERRE pour les avancées effectuées durant son mandat avec notamment la reconnaissance du réseau et Michel BINAME pour son expertise et son implication dans l'implémentation du nouveau barème IF-IC).

Tous ces changements en matière de management témoignent d'une volonté de l'institution de centrer son action sur le bien-être au travail de l'ensemble de nos collaborateurs et sur la qualité des soins accordés à nos patients, dans une dynamique de collaboration encore plus étroite et plus efficiente entre l'ensemble de nos structures.

Je m'en voudrais de ne pas terminer une nouvelle fois avec un mot de remerciement sincère directement adressé à l'ensemble du personnel vivalien. Cette année encore, je n'ai pu que constater - notamment lors des différents événements internes auxquels j'ai pu prendre part (fête du personnel, afterworks, fêtes des pensionnés, visites de services, etc.) - votre passion et votre professionnalisme sans faille, ainsi que votre capacité de résilience face aux difficultés que nous avons traversées tous ensemble.

Merci pour cela, sachez que vous pouvez compter sur l'ensemble du Bureau exécutif et du Conseil d'administration pour en faire de même via la mise en œuvre et la concrétisation de l'ensemble des projets de notre institution actuels et futurs.

Bonne lecture.

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Pascal
MERTENS**

Mesdames, Messieurs,

Le secteur de la santé est aujourd'hui confronté à 4 défis majeurs qu'il doit affronter dans un contexte financier délicat. Ces défis, ce sont ceux de la digitalisation, des évolutions médicales, des infrastructures et des ressources humaines.

Vivalia doit bien évidemment faire face à ces défis qui sont, pour certains d'entre eux, encore plus intenses que pour d'autres structures.

Nous nous réjouissons dès lors que l'année 2022 se soit clôturée financièrement par un bénéfice d'un peu plus de 5 millions d'euros, montant qui renforcera la solidité financière de l'Institution et qui l'aidera à affronter ces défis. Le défi de la digitalisation, nous l'avons affronté de plein fouet avec la cyberattaque criminelle dont nous avons été victimes en mai 2022. Nos équipes ont réagi de manière admirable et solidaire car de nombreuses mesures ont dû (et doivent encore) être mises en œuvre, essentiellement afin de renforcer l'ensemble du volet sécurité.

Le choix puis le déploiement sur tous nos sites d'un Dossier Patient Informatisé (DPI) multi métier sera la prochaine étape de notre avancée vers cette digitalisation indispensable au bénéfice de nos patients.

Les évolutions médicales, ce sont à la fois les progrès permanents dans la prise en charge des patients, la multidisciplinarité qui entoure celle-ci, les collaborations croissantes et la concertation permanente. L'année 2022 aura été marquée par la reprise du dialogue au sein de tous les organes de concertation, de nombreuses réunions inter-sites afin de développer de nouvelles collaborations et surtout par la reconnaissance officielle de notre réseau locorégional.

Le défi des infrastructures est un thème majeur à travers la concrétisation ardemment souhaitée du projet Vivalia 2025. Celui-ci repose sur l'exploitation de 2 sites hospitaliers aigus (dont un hôpital à construire à Houdemont), d'un hôpital psychiatrique et d'un réseau de Centres de santé de proximité. Le travail acharné de nombreux collaborateurs et le soutien du Conseil d'administration nous ont permis de finaliser, en avril 2023, les dossiers à introduire à l'Aviq afin de bénéficier des moyens financiers prévus dans le second plan d'aides à la construction de la Région wallonne.

Nos ressources humaines constituent l'élément moteur d'une structure active dans le secteur de la Santé. Dès mon entrée en fonction, j'ai pris l'initiative d'aller régulièrement à leur rencontre afin d'entendre leurs préoccupations et de tenter d'y répondre avec l'aide de la ligne hiérarchique. La pénurie à laquelle font face plusieurs métiers rend plus que jamais indispensable une politique interne destinée tant à fidéliser nos collaborateurs qu'à en attirer en permanence de nouveaux. Dans ce cadre, la mise en place de l'IFIC, l'implémentation progressive d'un nouvel organigramme mieux adapté aux enjeux futurs et la concrétisation d'un plan Bien-Etre constituent assurément des éléments majeurs.

Quelques mois après mon entrée en fonction comme Directeur général, je suis particulièrement fier du travail quotidien de l'ensemble des collaborateurs de Vivalia et je souhaite les remercier vivement pour leurs actions quotidiennes au bénéfice de nos patients.

La lecture de notre Rapport annuel 2022 vous convaincra assurément du dynamisme et des compétences de nos équipes.



TABLE DES MATIÈRES

MOT DU PRÉSIDENT	04
MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL.....	05
1 - PRÉSENTATION DE VIVALIA.....	08
1.1 CARTE D'IDENTITÉ	08
1.2 HÔPITAUX/POLYCLINIQUE - CRÈCHES.....	09
1.3 MR/MRS - HP - MSP.....	10
1.4 VIVALIA EN CHIFFRES.....	11
2 - INFORMATIONS LÉGALES ET STATUTAIRES	12
2.1 STATUTS ET DÉLÉGATIONS	12
2.2 L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE.....	13
2.3 LE COLLÈGE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	13
2.4 LES ORGANES DE GESTION	14
2.5 LA CONCERTATION AVEC LES CONSEILS MÉDICAUX.....	15
2.6 LA CONCERTATION ET LA NÉGOCIATION AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	15
2.7 LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.....	15
2.8 LE SECRÉTAIRE DES ORGANES DE GESTION ET DES COMITÉS	16
3 - ORGANIGRAMMES.....	17
3.1 L'ORGANIGRAMME DES ORGANES	17
3.2 L'ORGANIGRAMME DU MANAGEMENT	18
4 - VISION STRATÉGIQUE.....	20
4.1 PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022.....	20
4.2 VIVALIA 2025.....	21
5 - BILAN D'ACTIVITÉS.....	22
5.1 DIRECTION GÉNÉRALE.....	22
5.2 DIRECTION GÉNÉRALE AUX AFFAIRES MÉDICALES.....	30
5.3 DIRECTION DES SOINS INFIRMIERS.....	44
5.4 PÔLE EXTRA-HOSPITALIER.....	56
5.5 PÔLE OPÉRATIONS.....	60
6 - INDICATEURS-CLÉS.....	72
7 - STATISTIQUES D'ACTIVITÉS.....	78
8 - RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE.....	92



1

PRÉSENTATION DE VIVALIA

1.1 CARTE D'IDENTITÉ DE VIVALIA

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



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

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

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

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

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

- « Aide Médicale Urgente » (AMU), chargé d'organiser les moyens garantissant une intervention, dans un délai inférieur à 15 minutes, à l'ensemble de la population du bassin de soins ;
- « Prise en charge de la Personne Âgée » (PCPA), intégrant la gestion des Maisons de Repos - Maisons de Repos et de Soins. Celles-ci accueillent avec respect et dignité les personnes valides, en perte d'autonomie physique et/ou psychique, invalides, désorientées (démence, maladie d'Alzheimer, etc.) ;
- « Extra-Hospitalier » (EH), coordonnant une Maison de Soins Psychiatriques (MSP), des Habitations Protégées (HP) et trois crèches.

La Maison de Soins Psychiatriques est un établissement résidentiel qui propose un milieu de vie adapté aux personnes dont la santé mentale est altérée par des troubles psychologiques chroniques stabilisés.

Les Habitations Protégées permettent, quant à elles, l'hébergement et l'accompagnement des personnes ayant besoin d'aide dans leur vie quotidienne pour des raisons psychiatriques. Les HP organisent également un service SPAD (Soins Psychiatriques à Domicile).

Le secteur EH est également chargé du suivi des projets relevant de l'eSanté, de l'hospitalisation à domicile, etc.

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

6 SITES HOSPITALIERS

1.190 lits

Cliniques du Sud Luxembourg (CSL) : 403 lits

- Hôpital Vivalia d'Arlon
- Hôpital Vivalia de Virton

Institut Hospitalier Famenne-Ardenne-Condroz (IFAC) : 200 lits

- Hôpital Vivalia de Marche

Centre Hospitalier Centre Ardenne (CHCA) : 388 lits

- Hôpital Vivalia de Libramont
- Hôpital Vivalia de Bastogne

Hôpital psychiatrique Vivalia

« La Clairière » de Bertrix : 199 lits

Polyclinique Vivalia de Vielsalm

3 CRÈCHES « CRECH'NDO »

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



4 MAISONS DE REPOS ET MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

456 lits

- MR-MRS Val des Seniors de Chanly : 135 lits
- MR-MRS La Bouvière de Vielsalm : 155 lits
- MRS Résidence des Oliviers de Virton : 100 lits
- MR Seniorie de Sainte-Ode : 66 lits

DES HABITATIONS PROTÉGÉES (HP)

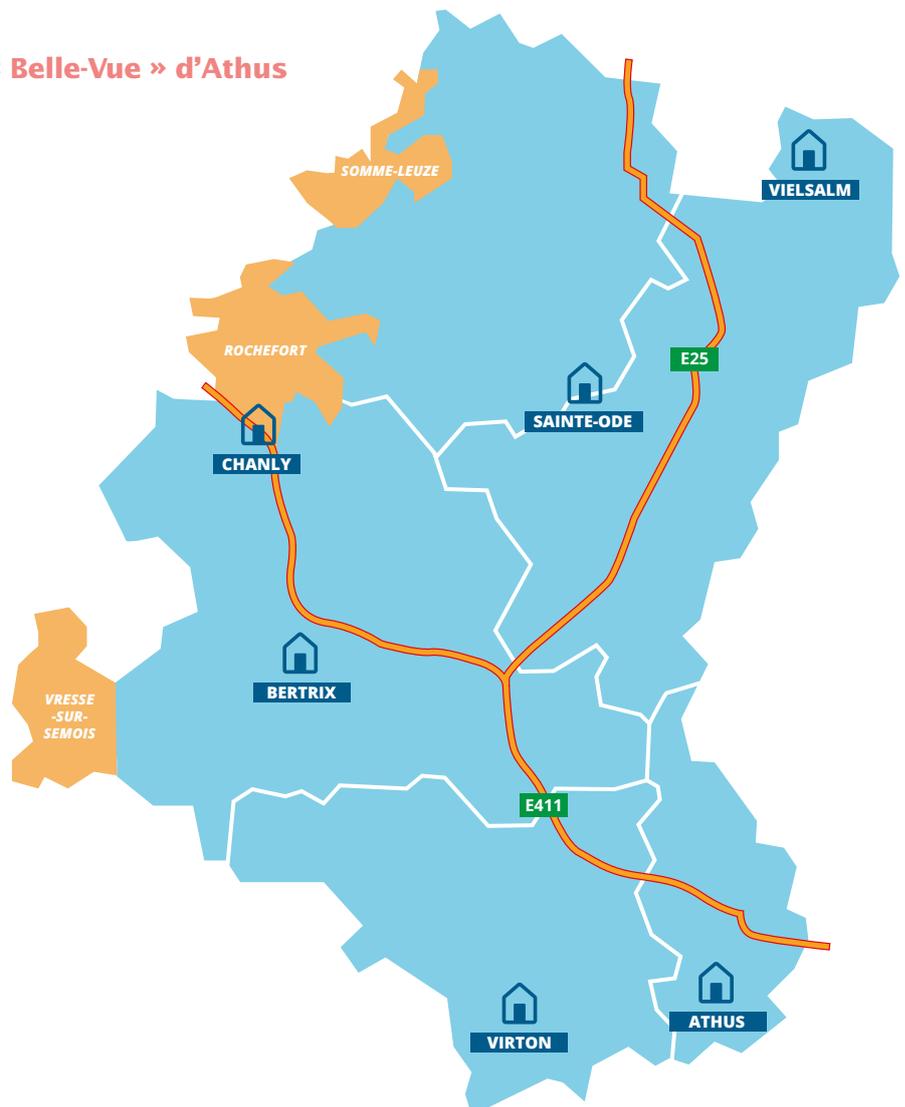
16 places

- Habitations Protégées Famenne-Ardenne de Bertrix

1 MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUES (MSP)

30 lits

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



EN 2022, VIVALIA, C'EST...

- *3.736 collaborateurs et plus de 600 prestataires de soins indépendants*
- *plus de 40.000 admissions « grandes portes »*
- *près de 330.000 consultations*
- *3.109 sorties SMUR et 1.958 sorties PIT*
- *2.540 naissances*
- *420.000 repas préparés*
- *près de 30 millions d'euros de dossiers d'investissements*



2.1. STATUTS ET DÉLÉGATIONS

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

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

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

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



2.2. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

En 2022, Vivalia a tenu ses Assemblées générales ordinaires les 28 juin et 20 décembre.

2.3. LE COLLÈGE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Le Conseil d'administration est composé comme suit le 31 décembre 2022 :

Présidence

Yves PLANCHARD

Vice-présidence

Philippe BONTEMPS

Administrateurs

Coralie BONNET / Denis COLLARD / René COLLIN / Marianne CORNET / Elie DEBLIRE / Stephan DE MUL / Timothé DENIS / Roland DEOM / Michel JACQUET / Dominique GILLARD / Jean-Marie MEYER / Kamal MITRI / Christoph MOUZON / Brigitte PETRE / Pierre PIRARD / Sylvie THEODORE / Annick VAN DEN ENDE / Vincent WAUTHOZ

Représentent les associés communaux, MM.

Coralie BONNET (jusqu'au 23 juin 2022), Philippe BONTEMPS (depuis le 23 juin 2022), Denis COLLARD, René COLLIN, Marianne CORNET, Timothé DENIS, Roland DEOM, Kamal MITRI, Christoph MOUZON, Pierre PIRARD, Yves PLANCHARD, Sylvie THEODORE, Annick VAN DEN ENDE et Vincent WAUTHOZ.

Représentent les associés provinciaux, MM.

Coralie BONNET (depuis le 23 juin 2022), Philippe BONTEMPS (jusqu'au 23 juin 2022), Elie DEBLIRE, Stephan DE MUL, Dominique GILLARD, Michel JACQUET, Jean-Marie MEYER et Brigitte PETRE.

LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

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

Le Comité de rémunération était composé comme suit en 2022 :

Elie DEBLIRE / Denis COLLARD / Roland DEOM / Michel JACQUET / Annick VAN DEN ENDE (Présidente).

LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit était composé comme suit en 2022 : Roland DEOM / Michel JACQUET / Jean-Marie MEYER / Christoph MOUZON / Annick VAN DEN ENDE (Présidente).

LE BUREAU EXÉCUTIF

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

Il est composé de :

Coralie BONNET / Philippe BONTEMPS / Dominique GILLARD / Yves PLANCHARD / Vincent WAUTHOZ.

2.5. LA CONCERTATION AVEC LES CONSEILS MÉDICAUX



Dans le cadre des activités liées au *core business* hospitalier de Vivalia, les Conseils médicaux, organes représentant les médecins hospitaliers, participent au processus décisionnel conformément à la Loi coordonnée sur les hôpitaux.

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

12 réunions des Comités permanents de concertation se sont tenues durant l'année 2022.

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

En 2022, le COSTRAT s'est réuni le 28 mars.

2.6. LA CONCERTATION ET LA NÉGOCIATION AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

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

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

En 2022, le CCNS s'est réuni à 7 reprises, le CCBET à 4 reprises et 3 séances communes ont été organisées.

2.7. LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

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

Les missions d'audit peuvent couvrir directement les performances opérationnelles, de reporting et de conformité des activités par rapport aux normes.

L'activité de conseil consiste à donner aux demandeurs, des avis, des conseils et une assistance dans des domaines ou pour des processus définis en vue de les améliorer en termes d'efficacité (résultat) et d'efficience (gestion des ressources). Les deux activités d'assistance et de conseil, reposant sur la même méthodologie, ont pour but d'apporter une plus-value aux activités et d'encourager la progression de l'organisation.

Repositionnée dans le nouvel organigramme mis en œuvre en 2022, la fonction de l'audit interne, ses missions, la nature de ses activités et son rôle au sein de Vivalia ont été revus en tenant compte des nouvelles définitions, des normes internationales et du code de déontologie qui la régissent.

La fonction est désormais rattachée hiérarchiquement au Conseiller stratégique et à la Direction générale et fonctionnellement au Comité d'audit.

En sa séance du 29 mars 2022, le Conseil d'administration de Vivalia a confié la fonction de Direction de l'Audit interne à Mme Martine FRENAY, qui exerce la fonction depuis le 1er juin 2022.

2.8. LE SECRÉTAIRE DES ORGANES DE GESTION ET DES COMITÉS

Le Secrétaire des organes organise le bon fonctionnement ainsi que l'encadrement juridique des différents organes de l'Association intercommunale ainsi que des comités.

Dans le cadre de leurs réunions, il assure, dans le respect de la législation, des règlements et statuts propres de Vivalia, le secrétariat, la bonne tenue des procès-verbaux ainsi que le suivi administratif des décisions prises.

Il assure la liaison administrative et/ou fonctionnelle avec les autorités de tutelle, les différents associés et les institutions intervenant dans les secteurs des activités propres à Vivalia.

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

M. Gaëtan SALPETEUR est adjoint au Secrétaire des organes.

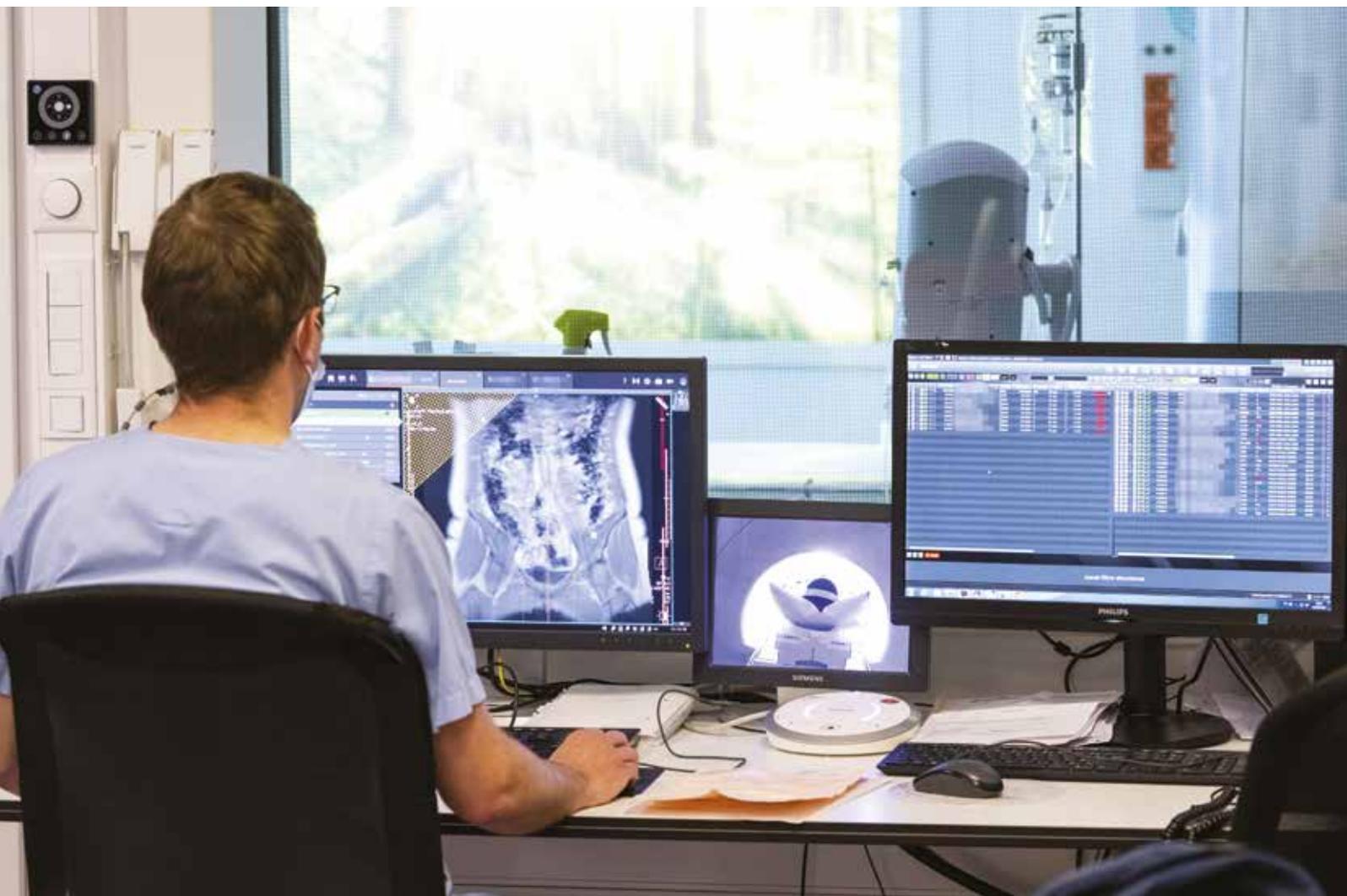
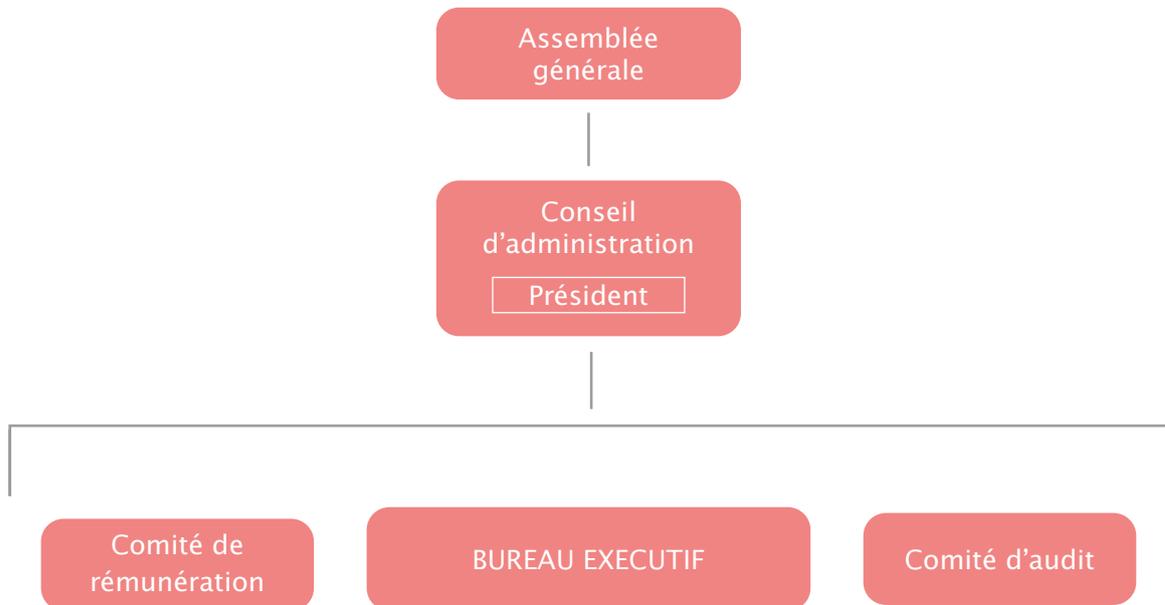
Nouvelle gouvernance

Dans sa décision du 1er février 2022, la Tutelle a approuvé les dernières modifications formalisées par délibérations du Conseil d'administration du 14 décembre 2021.

Avec la finalisation du processus de nouvelle gouvernance, Vivalia se donne les moyens et les outils nécessaires pour optimiser ses performances et donner un souffle nouveau à son organisation orientée vers les métiers.

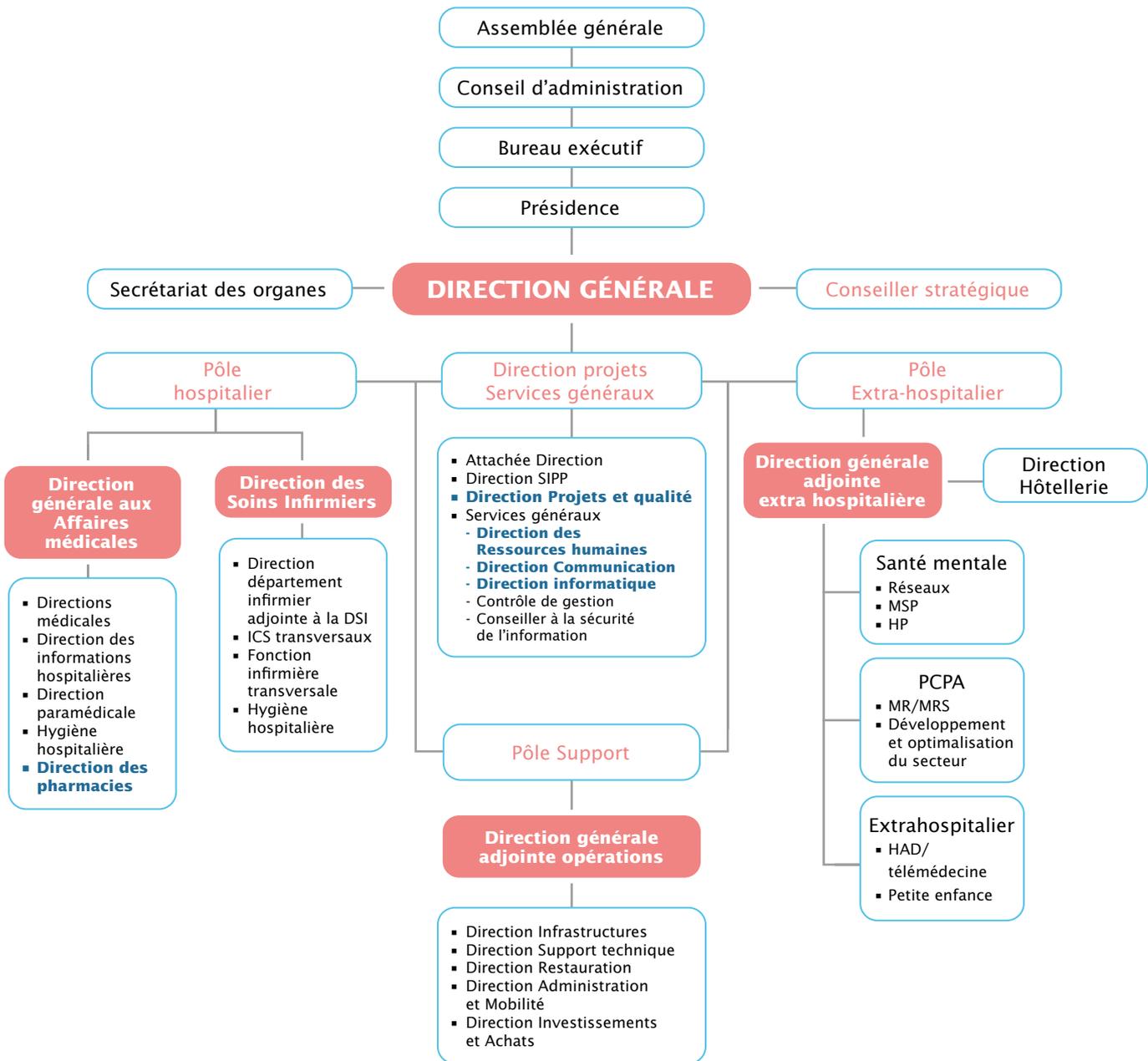
Ce processus est en adéquation avec ses particularités et les changements structurants qu'il induit permettront d'affronter, dans les meilleures conditions, les défis d'aujourd'hui et de demain, à commencer par le maintien des soins de qualité et de proximité dans notre province et dans les régions limitrophes.

3.1 L'ORGANIGRAMME DES ORGANES



3.2 L'ORGANIGRAMME DU MANAGEMENT

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



LÉGENDE

Membres COMEX

Membres CODIR

- Directions Projets et Informatique rattachées fonctionnellement aux DG et DGAM
- Direction Qualité rattachée fonctionnellement aux DGAM et DSI

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif (COMEX) est en charge du suivi et de la concrétisation des objectifs fixés dans le Plan stratégique, en ce compris le projet Vivalia 2025.

Il est composé de 6 membres :



Pascal MERTENS

Directeur général



Dr Pascal PIERRE

Directeur général
aux Affaires
médicales



Bénédicte LEROY

Directrice des
Soins infirmiers



Olivier BINET

Directeur général
adjoint en charge
du Pôle Extra
Hospitalier -
Directeur de site
des hôpitaux de
Bastogne, Bertrix,
Libramont et de
la polyclinique de
Vielsalm



**Bertrand
LESPAGNARD**

Directeur général
adjoint en charge
du Pôle Support -
Directeur de site
des hôpitaux de
Marche, Virton et
Arlon



Anne-Laure LOUIS

Directrice
financière

Le COMEX se réunit de manière bimensuelle.

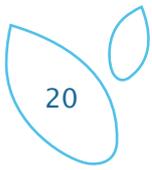
LE COMITÉ DE DIRECTION

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

- **Olivier LEYNEN**, Directeur des Pharmacies ;
- **Michel BINAME**, Directeur des Ressources humaines ;
- **France RIGUELLE**, Directrice Projets et Qualité ;
- **Fabian NAMUR**, Directeur de la Communication ;
- **Yves-Henri SERCKX**, Directeur de l'informatique.

LA FONCTION DE CONSEILLER STRATÉGIQUE

Par ailleurs, une fonction de Conseiller stratégique en charge de missions de conseils et d'expertises est exercée depuis le 06/09/2022 par Yves BERNARD (voir page 28).



4

VISION STRATÉGIQUE

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

4.1 PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022

Le Plan stratégique 2020-2022 consiste à inscrire le Projet d'entreprise de Vivalia dans le contexte de développement et de financement actuel de l'Intercommunale et à mettre tout en œuvre durant cette période pour concilier d'une part, la poursuite du projet de construction du nouveau CHR-CS –Houdemont à l'horizon 2025 et d'autre part, le maintien des performances et de l'attractivité des institutions de Vivalia.

La reconnaissance de ce projet Vivalia 2025 a permis à tous les Départements d'élaborer un nouveau Plan stratégique 2020-2022 reposant sur des objectifs communs d'harmonisation et de collaboration plus rapprochées entre les sites et entre le milieu hospitalier et extrahospitalier.

L'ensemble des pôles proposent notamment des projets transversaux interinstitutionnels ayant pour objectifs :

- l'extension et le renforcement de l'offre de soins afin de pouvoir augmenter l'attractivité et la fréquentation des structures au sein de la province de Luxembourg ;
- l'optimisation de la qualité des soins et la sécurité du patient, par la mise en place de processus et procédures harmonisés entre les sites et par la gestion centralisée de divers départements ;
- la disponibilité informatisée et sécurisée des données nécessaires au suivi des patients tant internes qu'externes (Dossier Patient Informatisé) ;
- la gestion centralisée des services logistiques orientée vers le support métier, avec le souci d'une efficacité structurelle et d'une réduction des coûts ;
- le bien-être au travail par adoption du Plan Global de Prévention ;
- le développement du pôle Extra-Hospitalier pour l'externalisation des soins notamment par renfort des liens entre le milieu hospitalier et le domicile (projet 107, HAD, télémédecine, etc.) ;
- la volonté d'atteindre l'équilibre financier, par une maîtrise des coûts, grâce à une efficacité des synergies interdépartementales ;
- l'attractivité de Vivalia auprès des professionnels des soins de santé et leur développement au sein-même de cette structure.

CHR HOUEMONT

Le premier dossier de demande de permis unique pour la construction du futur complexe hospitalier de Vivalia à Habay-Houdeumont a été déposé en octobre 2021. Les compléments à ce premier dossier, demandés par l'administration de la Région Wallonne, ont été transmis en avril 2022. 2.000 pages ont ainsi été ajoutées aux 4.500 premières pages de dossier.

En décembre, le Conseil d'Administration de Vivalia a désigné un bureau d'avocats spécialisés en marchés publics, notamment pour les constructions hospitalières, afin de soutenir l'équipe projet Vivalia 2025 dans la relecture des cahiers des charges d'exécution du gros œuvre fermé et des terrassements, dans un premier temps, ainsi que dans la rédaction d'un cahier des charges pour désigner un project & construction manager.

HÔPITAL DE MARCHE

L'emménagement prévu dans le nouveau bâtiment B6 s'est poursuivi selon les priorités et le timing établis. La maternité et les consultations, en particulier, y sont pleinement fonctionnelles.

La procédure de marché pour une mission de conception de la suite du plan directeur de l'hôpital a avancé concrètement en 2022 avec la réception et le début de l'analyse des offres des différents soumissionnaires.

CENTRES DE SANTÉ DE PROXIMITÉ

Vivalia a mené une réflexion essentielle sur l'offre de soins qui y sera proposée et déclinée pour chaque localisation prévue (Arlon, Bastogne, Libramont, Vielsalm et Virton). Celle-ci sera mise en commun dans un second temps avec les acteurs locaux concernés (généralistes, communes, etc.) pour déterminer l'offre de soins envisagée sur leurs territoires respectifs.

En parallèle, un projet architectural a été déterminé par les auteurs de projet désignés pour le site de Vielsalm, qui doit encore faire l'objet de légers ajustements.



5.1 DIRECTION GÉNÉRALE



5.1.1 DIRECTION INFORMATIQUE

Dans la nuit du 13 au 14 mai 2022, l'ensemble des systèmes d'informations de Vivalia a été victime d'une cyberattaque d'ampleur sans précédent dans le monde hospitalier belge.

La totalité des fonctionnalités utilisées habituellement au quotidien dans les différents métiers et services de l'intercommunale s'est arrêtée, la majorité des logiciels et des données de production étant corrompue.

Le constat d'un acte criminel majeur ayant été immédiatement établi,

- les mesures conservatoires nécessaires ont été adoptées pour stopper les processus d'accès et de corruption initiés frauduleusement sur nos plateformes informatiques ;
- l'intervention de la police judiciaire a été sollicitée ;
- une cellule dédiée à la gestion de cette crise majeure a été mise en place afin de superviser et coordonner le retour des acteurs de terrain vers les procédures manuelles et les travaux informatiques nécessaires pour redémarrer.

De suite, puis dans la durée, le Gouverneur de la Province de Luxembourg et le CERT (« Cyber Emergency Response Team », entité de la police judiciaire spécialisée dans la cybercriminalité) ont apporté à l'ensemble de Vivalia un support appuyé (ce rapport est d'ailleurs l'occasion de les en remercier formellement) pour structurer les multiples aspects sous lesquels cette cyberattaque devait être gérée, notamment :

- le ralentissement considérable des prestations médicales et activités opérationnelles subi par tous les métiers privés de leurs outils informatiques habituels ;
- la communication avec l'ensemble des partenaires de Vivalia, à différents niveaux (patients, médecins généralistes, institutions sœurs, autorités, etc.) ;

- le regroupement des compétences internes et externes pour :
 - localiser la faille de sécurité exploitée pour s'introduire dans les systèmes informatiques de Vivalia ;
 - identifier le mode opératoire utilisé pour paralyser le fonctionnement des plateformes logicielles ;
- la conception détaillée puis la validation du plan d'actions informatiques nécessaires pour redémarrer aussi rapidement que possible les activités, de façon sécurisée et en suivant les priorités données par les métiers.

Endéans les 48 heures,

- la faille de sécurité exploitée et le mode opératoire de blocage utilisé avaient été précisément localisés et identifiés ;
- les axes directeurs du plan d'actions nécessaires pour redémarrer étaient définis et validés en concertation avec les autorités et l'aide extérieure experte sollicitée.

En substance, ce plan d'actions consistait à travailler en parallèle sur tous les sites de l'intercommunale et à :

- 1) figer et isoler la totalité des plateformes informatiques existantes et leurs sauvegardes dans une zone dédiée (zone dénommée « sale ») ;
- 2) aménager une zone de travail spécifique réservée aux informaticiens et équipée des outils matériels et logiciels nécessaires pour récupérer, tester/vérifier puis réinstaller les machines, les logiciels et leurs données (zone dénommée « neutre ») ;

- 3) créer puis étendre un tout nouvel espace de travail équipé d'un dispositif de sécurité différent (autre antivirus, par exemple) et d'un dispositif de surveillance/audit continu et indépendant (zone dénommée « propre ») ;
- 4) industrialiser en zone neutre le processus de transfert de tout équipement informatique depuis la zone « sale » vers la zone « propre » dans le but de revenir aussi rapidement que possible à un rythme de fonctionnement normal ;
- 5) étudier au cas par cas (et sous réserve de ne pas allonger les délais du redémarrage) la possible transformation du blocage informatique imposé en opportunité pour adapter, upgrader ou rénover l'existant informatique.

Bien que les priorités « macro » de redémarrage soient connues et confirmées par tous (Urgences, Blocs Opératoires, Consultations, Admissions et facturation, etc.), la cellule de crise a été réunie dans les premiers mois à intervalles très rapprochés afin de piloter le processus de redémarrage de façon aussi performante que possible. Les objectifs de ces points de discussion et synchronisation étaient de :

- 1) communiquer de façon centralisée quant à l'avancement des travaux sur les différents sites ;
- 2) identifier, valider et concrétiser les urgences à traiter en dehors du processus global de redémarrage (impératifs légaux et réglementaires ou financiers, par exemple) ;
- 3) établir un consensus quant aux demandes d'aménagements dans les priorités plus fines et arbitrer les situations conflictuelles ;
- 4) réaliser le suivi des demandes de traitements d'exception spécifiques à certains sites.

Fonctionnellement, les outils informatiques essentiels étaient disponibles en date du 7 juin 2022 pour assurer 70 % des consultations (avec 888 machines fonctionnelles en zone propre), soit un peu plus de trois semaines après l'attaque ; à cette date et en application des priorités, les quatre services d'Urgence et les Blocs Opératoires avaient, bien sûr, déjà été redémarrés.

Techniquement et sur base de l'audit indépendant mis en place, l'échéancier de redéploiement en zone propre des 3.500 machines (serveurs et PC) composant le parc informatique, tel qu'industrialisé, peut se résumer comme suit :

	Machines fonctionnelles en zone propre
Lundi 16 mai 2022	0
Lundi 23 mai 2022	220
Lundi 30 mai 2022	552
Lundi 27 juin 2022	1.886
Lundi 25 juillet 2022	2.561
Lundi 29 août 2022	2.781
Lundi 26 septembre 2022	3.030
Lundi 24 octobre 2022	3.395
Lundi 28 novembre 2022	3.538

Le blocage informatique subi étant aussi l'opportunité d'adapter, upgrader ou rénover l'existant informatique, chaque plate-forme a été examinée pour évaluer les besoins, les possibilités et les nécessités d'adaptation(s). Ceci s'est traduit concrètement sur le terrain par plusieurs changements, par exemple :

- la rénovation ou le remplacement des serveurs et des postes de travail de sorte qu'ils fonctionnent tous avec un système d'exploitation à jour ;
- la mise en place généralisée d'un anti-virus de toute nouvelle génération ;
- la remise en exploitation du Dossier Infirmier et de la Prescription de Médicaments dans la dernière version logicielle disponible ;
- la remise en exploitation du logiciel de gestion des blocs opératoires dans sa dernière version logicielle disponible ;
- le changement de la plate-forme de monitoring du service de pédiatrie d'Arlon ;
- un dispositif de sécurité renforcé pour protéger les connexions à distance de nos utilisateurs et de nos fournisseurs.

Fin 2022, tous les métiers de Vivalia avaient récupéré leurs outils informatiques essentiels pour prendre en charge les patients ; au cas par cas, ces outils informatiques ont été restaurés en l'état, upgradés ou renouvelés pour être en phase avec ce que le marché offre de mieux. Le dispositif global de protection a subi des modifications profondes pour maîtriser au mieux le risque d'être attaqué. Le service informatique poursuit ses travaux pour restituer aux patients, aux résidents et aux utilisateurs les quelques fonctionnalités manquantes, certaines étant vivement souhaitées comme, par exemple, l'accès élargi à Internet, sur les postes de travail et via les infrastructures WIFI.





5.1.2 DIRECTION PROJETS ET QUALITÉ

A dater du 1er juin 2022 et en application de la nouvelle gouvernance de Vivalia, une nouvelle Direction du Département a été mise en place. Le périmètre des missions a été revu pour donner naissance au Département Projets et Qualité, chargé de la gestion de la qualité et de la sécurité, d'une part, et de la coordination globale des projets stratégiques transversaux de Vivalia, d'autre part.

CONTRIBUTION DU DÉPARTEMENT AU REDÉMARRAGE POST-CYBERATTAQUE

Suite à la cyberattaque dont a été victime Vivalia le 14 mai 2022, le Département Projets et Qualité s'est vu affecté au PMO (Project Management Office). La mission de cette cellule temporaire, dissoute en septembre 2022, était d'assurer le suivi de la phase de « restart » en collaboration avec le service informatique de Vivalia et le bureau de consultance Deloitte. En particulier, le PMO a :

1. rassemblé les priorités fixées par les différentes Directions représentatives de l'ensemble des métiers de Vivalia quant au redémarrage des systèmes informatiques en vue de les transmettre au service informatique ;
2. fourni au bureau Deloitte les informations nécessaires pour mener à bien sa mission et en particulier, un descriptif des flux et processus critiques de Vivalia sur l'ensemble de ses sites aigus, indispensable pour déterminer les priorités objectives en termes de redémarrage des activités afin que la qualité de prise en charge des patients soit toujours rencontrée. L'équipe du Département Projets et Qualité s'est attelée à cet exercice pendant plusieurs mois.

Outre la mission confiée à Deloitte et la concrétisation ensuite d'un DRP (Disaster Recovery Plan), cette modélisation des processus-clés est également essentielle pour Vivalia à plusieurs égards :

- la maîtrise financière et administrative des processus les plus consommateurs de ressources au quotidien et les plus critiques pour la prise en charge des patients ;
- le reengineering des processus métiers dans la perspective de réorganisation Vivalia 2025 (pour savoir comment atteindre un objectif déterminé, il faut connaître et maîtriser la situation de départ) ;
- l'amélioration de la qualité totale en mettant en évidence les éventuelles incohérences organisationnelles et surconsommations de ressources et en mettant en lumière les priorités quant aux projets à mener.

ORGANISATION DU DÉPARTEMENT

La logique de transversalisation et d'uniformisation des pratiques et des modes d'organisation dans le cadre du projet Vivalia 2025 doit s'appliquer à l'ensemble des Départements de Vivalia. Le plus tôt sera le mieux afin de préparer l'ensemble du personnel au changement et de les y accompagner.

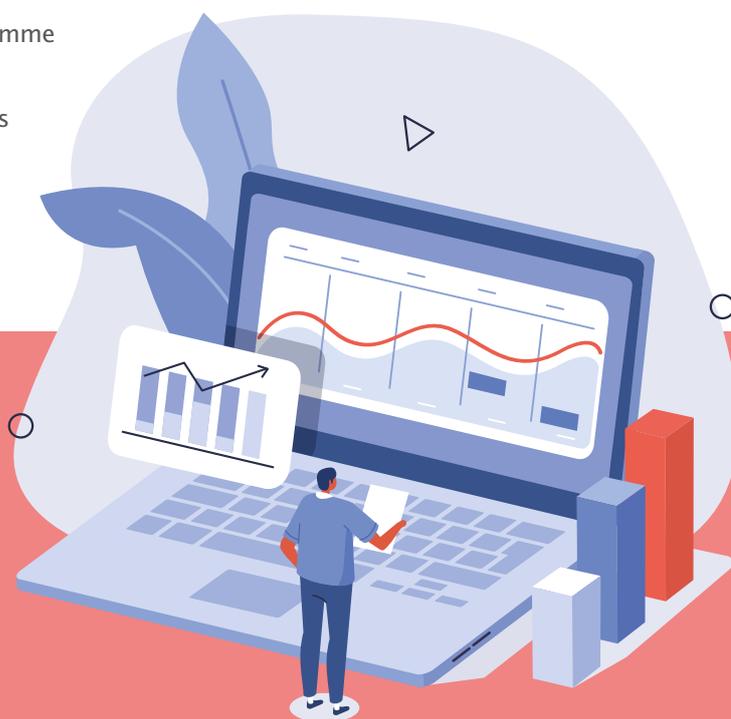
Dans cette optique, la nouvelle Direction a étudié les modes de fonctionnement de l'équipe au regard des objectifs à atteindre et des défis futurs. Au terme de 5 mois d'observation, de bilans de compétences et d'échanges avec les membres de l'équipe, une proposition d'organisation a été soumise et validée par la Direction générale et la Direction générale aux Affaires médicales.

La nouvelle organisation du service permet d'améliorer la performance globale du Département et, en particulier :

- de transversaliser la coordination de la qualité sur l'ensemble des sites aigus de Vivalia et ainsi uniformiser les pratiques de gestion de la qualité et de la sécurité tout en assurant une cohérence entre les missions de chacun et une complémentarité dans le périmètre des actions de chaque agent ;
- de spécialiser les membres de l'équipe en tenant compte de leurs compétences et de leur attrait pour certaines matières, tout en précisant le périmètre de leur mission, et via la préparation d'un programme de formations à activer dès 2023 ;
- de libérer du temps et de mettre à profit les compétences existantes pour mener à bien les projets qualité transversaux ;

- de recentrer la coordination qualité sur sa mission principale, en lui permettant de participer ponctuellement et plus efficacement aux projets qualité ;
- d'inclure la mission d'hémovigilance à la fois comme une dimension particulière de la gestion de la qualité des soins, mais aussi comme membre à part entière et complémentaire de l'équipe en place ;
- d'assurer une collaboration étroite avec le Département des Soins infirmiers en termes de gestion de la qualité des soins ;
- d'assurer une organisation en « back-up » pour prévenir les risques de perte de savoirs et de savoir-faire et de diminution de la performance globale du Département en cas d'absence et/ou de départ ;
- d'augmenter la satisfaction au travail de l'équipe, son sentiment d'appartenance à une culture d'équipe et d'entreprise et sa fidélité à Vivalia, ce qui était un objectif prioritaire du Département après plusieurs années de turnover important dans l'équipe qualité en particulier ;
- le tout, en respectant les engagements du Département et les directives institutionnelles en termes budgétaires.

La mise en application concrète de cette nouvelle organisation aura lieu en 2023.





QUALITÉ ET SÉCURITÉ

La participation de Vivalia au programme « P4P » (Pay For Performance) mis en place par le SPF Santé Publique conditionne le financement que Vivalia reçoit pour soutenir et améliorer la qualité dans les hôpitaux, en particulier via les enquêtes de satisfaction des patients et la notification des événements indésirables (EI).

Malgré les procédures dégradées (déclarations et enquêtes sur papier) et la démultiplication des initiatives de communication, tant via des campagnes d'affichage qu'en direct auprès des patients et des membres du personnel, il n'a pas été possible d'atteindre les objectifs imposés par le programme de financement au 31 décembre 2022. Une demande de gel du financement des hôpitaux aigus pour l'année 2022, avec reprise de l'année de référence 2019, a été transmise au SPF et reste, à ce jour, en attente de réponse.

En ce qui concerne l'hôpital psychiatrique de Bertrix, la totalité du contrat QS 2022 n'a pas pu être finalisée, également suite à la cyberattaque, mais le rapport des activités sera cependant transmis dans les délais et le financement 2022 assuré, au moins pour une partie.

Indépendamment des critères de financement, le suivi des EI et de la satisfaction des patients en interne a été assuré. Le remplissage des questionnaires de satisfaction des patients en ligne a été rétabli à la fin de l'année avec le site internet de Vivalia et le module d'encodage des commentaires des patients était à nouveau accessible à partir du mois d'octobre. L'outil informatique de déclaration des EI n'était pas encore rétabli au 31 décembre. Les déclarations s'effectuaient encore sur papier et étaient traitées selon la procédure dégradée.

PROJETS

Les efforts ont été poursuivis dans le courant de l'année 2022, tant en termes de professionnalisation de la méthode de gestion des projets, qu'en termes d'alignement stratégique et économique entre les projets institutionnels de l'Intercommunale.

En outre, plusieurs projets gérés par le Département ont fait l'objet d'avancées notables et concrètes courant 2022.

Signalétique Patient Unique (SPU)

Dans le cadre de la phase « rebuild » qui a suivi la cyberattaque, le projet SPU a été initié à l'échelle institutionnelle, en collaboration avec le Département informatique. Il est porté par le Comité de direction de Vivalia.

Le projet se décline en 3 composantes majeures :

1. l'uniformisation du signalétique permettant de caractériser un patient dans l'ensemble des bases de données de Vivalia, peu importe le site ;
2. l'uniformisation du paramétrage de l'outil informatique et des bases de données qui utilisent ce signalétique et, en particulier le logiciel WISH de référencement des patients et de l'historique de facturation ;
3. le paramétrage des applicatifs qui utilisent les informations de ce signalétique et en particulier des interfaces informatiques entre ces applicatifs et le logiciel WISH.

Un projet connexe, justifié à la fois par la modification du paramétrage de WISH et par l'obsolescence annoncée du logiciel actuel de comptabilité, a été identifié comme prioritaire : l'uniformisation de la comptabilité de Vivalia, tant en termes de PCMN (plan comptable minimum normalisé) que d'organisation et de paramétrage du système informatique.

Gestion des lits

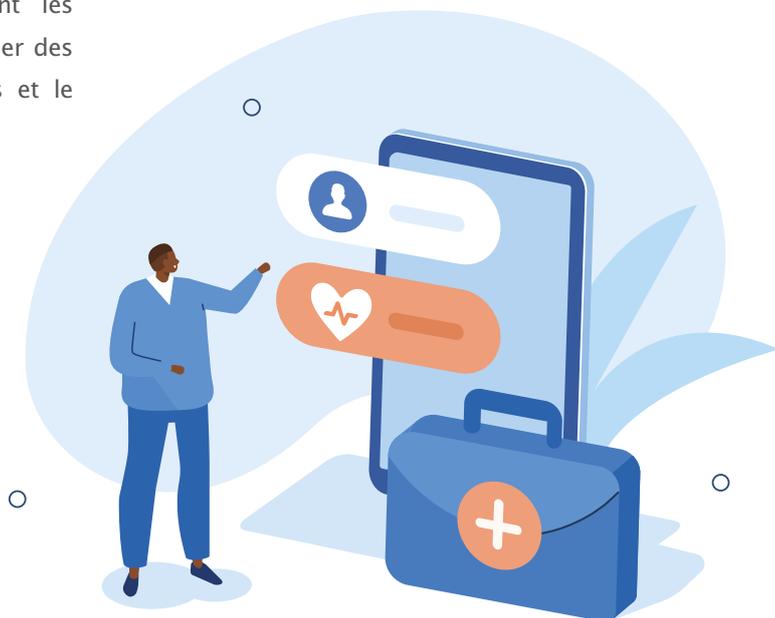
La fermeture des lits sur l'ensemble des sites aigus de Vivalia consécutive à la pénurie infirmière met en lumière des problématiques de gestion qui dépassent le seul contexte de la crise. La gestion des lits en temps réel et prévisionnelle en fait partie.

C'est pourquoi un projet spécifique a été mis sur pied, en collaboration étroite avec les Départements infirmier et informatique et porté par le Comité de direction de Vivalia.

Il porte sur l'organisation et l'informatisation de :

1. la gestion des mouvements des patients en temps réel ;
2. la gestion de l'occupation des lits en temps réel ;
3. la gestion prévisionnelle des lits.

La première phase de projet, à savoir l'analyse de l'existant, a débuté fin 2022.



5.1.3 FONCTION DE CONSEILLER STRATÉGIQUE

Dans le cadre de sa mission de conseils et d'expertises stratégiques, le Conseiller stratégique a participé aux Organes de gestion et Comité de pilotage lorsqu'il y a été convié.

Il a émis et transmis au Président, Vice-Président et Directeur général de Vivalia 21 avis documentés sur des matières stratégiques ou avec impact financier dans le cadre notamment des ordres du jour des organes de gestion (Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau exécutif, Comité audit, Comité de rémunération) et de concertation.

Sur le plan de sa mission d'accompagnement du projet Vivalia 2025, il a participé activement aux réflexions et travaux relatifs à la préparation des dossiers d'inscription au calendrier à la construction 2024-2028.

Vis-à-vis de sa responsabilité hiérarchique de la fonction d'Audit, il a accompagné le Comité d'audit dans sa réflexion visant à définir une nouvelle approche à la fonction d'audit interne au sein de Vivalia.

Dans le cadre de sa responsabilité hiérarchique de la fonction de Direction financière, il a supervisé le processus budgétaire 2023, dans un contexte financier particulièrement difficile pour le secteur hospitalier (inflation, crise énergétique, impact de la crise sanitaire, etc.), en particulier pour les hôpitaux publics confrontés à la prise en charge d'une cotisation de responsabilisation - dont la croissance est exponentielle - visant à faire financer par l'employeur public le coût réel des pensions des statutaires.

Dans le contexte de ce processus budgétaire et de l'élaboration d'un plan de gestion à 6 ans, il a particulièrement été attentif au maintien et à la concrétisation des mesures structurelles permettant de conserver un équilibre financier à moyen terme.



DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

L'objectif général de l'audit interne est de fournir au Conseil d'administration et aux instances dirigeantes de Vivalia une assurance raisonnable que l'Institution fonctionne et travaille efficacement.

Conformément aux prescrits recommandés, la charte et le premier plan stratégique de l'Audit interne ont été rédigés en 2022. Le ROI du Comité d'audit a été revu à la lumière des dernières modifications de gouvernance. Les premières missions ont été définies avec, entre autres, l'élaboration d'une cartographie des risques au sein de Vivalia (vue macro), en partenariat avec une société de consultance, et ce afin d'établir un programme d'audit 2023 orienté vers les processus prioritaires en termes d'amélioration.

Ainsi, pour l'ensemble des Départements, les missions de l'audit interne permettront :

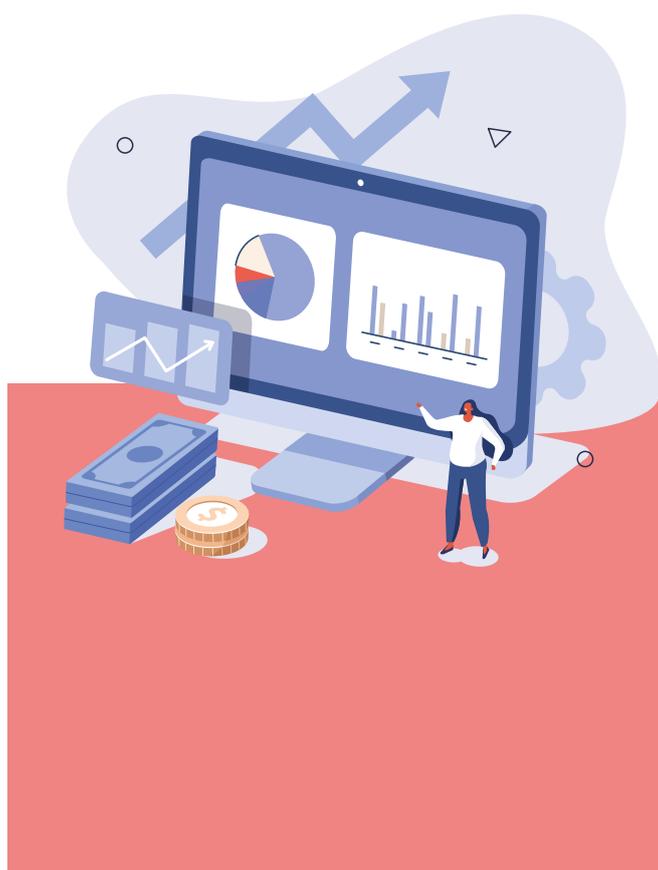
- d'identifier et maîtriser les risques encourus par Vivalia dans la réalisation de ses objectifs stratégiques, par une approche structurée et focalisée sur les enjeux ;
- d'évaluer la pertinence et l'efficacité des processus et leur conformité par rapport aux règles, normes, procédures, lois et réglementations en vigueur ;
- d'évaluer la maîtrise des processus opérationnels et fonctionnels ainsi que la mise en œuvre des procédures et des méthodologies de gestion des risques et de contrôle interne ;
- de vérifier l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité et la traçabilité des informations générées au sein de Vivalia ainsi que leur utilisation à des fins de gestion ;
- d'évaluer si la gouvernance des opérations et autres activités et fonctions au sein de Vivalia sont menées avec efficacité et efficience y compris la gestion de tout type de ressources ;
- de proposer des axes d'amélioration ou de progrès pour l'organisation.

DIRECTION FINANCIÈRE

Dans un contexte très difficile marqué par les impacts opérationnels de la cyberattaque et un sous-effectif chronique notamment au sein du service comptable, la Direction financière a rempli sa mission et respecté les délais légaux et internes.

Mettons particulièrement en exergue les efforts entrepris par :

- le service Facturation afin de récupérer le retard causé par la cyberattaque et ce, pour le 31 décembre 2022 (pour un volume de facturation de 258 M€) ;
- le service Gestion de la Performance pour la confection du budget 2023 dans le délai usuel ainsi que le paiement des prestataires indépendants malgré les effets de la cyberattaque ;
- le service Comptabilité pour la tenue des livres comptables, le paiement des fournisseurs et des salaires du personnel dans les délais, malgré les impacts de la cyberattaque.



5.2. DIRECTION GÉNÉRALE AUX AFFAIRES MÉDICALES



D'un point de vue médical, l'année 2022 fut une année particulièrement difficile. Trois problématiques différentes, mettant sous une énorme pression les équipes médicales, paramédicales et soignantes, ont en effet dû être gérées concomitamment.

D'une part, la nouvelle vague Covid d'un variant fortement contagieux (Omicron), qui avait débuté en novembre 2021, s'est poursuivie jusque début avril 2022. Cette recrudescence du virus a, à nouveau, nécessité une mobilisation de l'ensemble du personnel afin de prendre en charge les patients infectés isolés et de pallier les absences des soignants atteints par le virus. Suite à la vaccination, même si l'on a compté de très nombreux malades, le taux d'hospitalisation - et surtout de mortalité - a heureusement été moindre que lors des premières vagues. Nos équipes ont une nouvelle fois fait preuve de résilience et de professionnalisme lors de cette phase de la pandémie.

D'autre part, le matin du 14 mai 2022 restera gravé dans toutes les mémoires. Comme expliqué précédemment dans ce rapport, Vivalia a en effet dû faire face à une cyberattaque criminelle d'une ampleur jamais enregistrée en Belgique, qui a mis à mal la plupart de nos infrastructures dépendant des systèmes informatiques. En un week-end, un mode de fonctionnement basé sur le papier - qui avait disparu depuis des années - a dû être réinventé. La phase de « restart » a été progressive et a nécessité une étroite collaboration entre les services informatiques, le management et les équipes médicales. Le travail mené par la cellule PMO et les cellules de crise de chaque site a permis un redémarrage fondé sur les axes prioritaires permettant de garantir la sécurité des patients.

Enfin, la pénurie infirmière nationale - davantage accentuée en province de Luxembourg par la proximité du Grand-Duché du Luxembourg - a fortement impacté l'activité médicale, notamment dans les deux hôpitaux les plus proches de la frontière (Arlon et Bastogne). Il a fallu composer avec les fermetures de lits, imposant une meilleure organisation des hospitalisations et une optimisation des durées de séjour. Certains actes techniques ont dû être postposés de manière à permettre aux équipes en place de récupérer. Le corps médical s'est coordonné avec la Direction infirmière pour gérer au mieux cette pénurie tout en assurant la sécurité des patients.

Malgré ces trois difficultés majeures, de nombreux projets ont pu être menés à bien et sont résumés ci-après.

5.2.1 PROJETS HOSPITALIERS ET MÉDICAUX

LE PROJET HOST POUR AMÉLIORER LA PRÉVENTION ET LE CONTRÔLE DES INFECTIONS

La lutte contre le Covid a souligné la nécessité de renforcer la collaboration entre les hôpitaux, les maisons de repos et les prestataires de soins de santé de première ligne au niveau de la coordination et de la communication sur les stratégies de prévention et de contrôle de la transmission des infections.

C'est pourquoi Vivalia a répondu à un appel à projet du SPF Santé publique visant à réaliser cet objectif à travers la création d'une cellule HOST (Hospital Outbreak Support Team).

Ayant reçu une réponse positive, une convention permettant de financer la mise sur pied de cette cellule dans le cadre d'un projet-pilote a été signée le 28 avril 2022.

Réunissant une équipe composée de professionnels multidisciplinaires hospitaliers, experts dans les domaines des maladies infectieuses, de la microbiologie médicale et de l'hygiène hospitalière, la cellule HOST sera chargée de renforcer la prévention, la surveillance épidémiologique, le diagnostic et le traitement des infections en province de Luxembourg, à l'échelle du réseau hospitalier de Vivalia ainsi que pour les structures extrahospitalières (MR/MRS) et les soins ambulatoires.

L'ENGAGEMENT DE NOUVEAUX MÉDECINS

L'année 2022 a été marquée par le recrutement de plusieurs médecins au sein des hôpitaux de Vivalia, dans des spécialités diverses telles que chirurgie orthopédique et vasculaire, gériatrie, oncologie, pédiatrie, ORL, urgences, soins intensifs, urologie, anesthésiologie, imagerie médicale, neurologie, cardiologie, gynécologie, anatomopathologie, gastro-entérologie et endocrino-diabétologie.

LE CENTRE DE PRISE EN CHARGE DES VIOLENCES SEXUELLES (CPVS)

Suite à la signature de la convention entre l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes et l'hôpital Vivalia d'Arlon pour la reconnaissance d'un Centre de prise en charge des violences sexuelles (CPVS) dans l'arrondissement judiciaire du Luxembourg, les contacts se sont poursuivis entre le Parquet, la Police et l'équipe de l'hôpital d'Arlon - sous la coordination du Dr Bénédicte Istace, avec l'objectif d'une mise en place du CPVS dans le courant de l'année 2023.

Le territoire de la province de Luxembourg pourrait ainsi compter une infrastructure apportant l'aide et les soins adéquats aux victimes de violences sexuelles. Les CPVS,

accessibles jour et nuit, offrent une aide médicale gratuite et permettent la réalisation d'une enquête médico-légale, d'un suivi psychologique et, selon la volonté de la victime, un dépôt de plainte auprès d'un inspecteur de police spécialisé. Les structures CPVS disposent d'une équipe multidisciplinaire spécifique travaillant en étroite coordination, afin de maximiser les chances de rétablissement des victimes de violences sexuelles.

La Province de Luxembourg et Vivalia avaient introduit un dossier de candidature commun auprès de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes suite à un appel public à subventions en 2020.

UN PIT SUPPLÉMENTAIRE EN PROVINCE DE LUXEMBOURG

Dans le cadre d'un projet pilote, Vivalia a signé une convention avec le SPF Santé publique visant à mettre en place un PIT supplémentaire destiné d'une part aux transports inter hospitaliers (TIH) et d'autre part à des interventions 112. Ce PIT est devenu opérationnel dès le 18 janvier 2022.

Le PIT (Paramedical Intervention Team) est un véhicule ambulance d'urgence comprenant une équipe constituée d'un ambulancier badgé AMU et d'un infirmier spécialisé SISU (Soins Intensifs et Soins d'Urgences).

Cette expérience pilote prévoit la création de deux PIT TIH en Belgique : l'un en Flandre, l'autre en Wallonie. C'est la province de Luxembourg qui a été choisie du côté wallon pour ses caractéristiques : très étendue et peu densément peuplée.

Les hôpitaux de la province de Luxembourg sont régulièrement confrontés à la nécessité de transférer des patients au départ de leurs services des urgences. Durant un an, ce PIT TIH couvrira les besoins en matière de transport urgent de patients entre différents sites hospitaliers. Des transports justifiés par exemple par la nécessité d'une prise en charge spécifique dans un autre hôpital disposant du plateau technique adéquat requis par le patient.

Afin d'être central au niveau de la province, ce PIT TIH a été localisé sur le site des urgences de l'hôpital de Libramont, 7 jours sur 7, de 8h à 20h (dans un premier temps, soit le temps de recruter les infirmiers spécialisés (5.4ETP)), pour être opérationnel à terme 24H/24. Ce nouveau PIT est donc venu renforcer le dispositif d'intervention d'urgence 112 existant dans la province et suppléer en cas d'indisponibilité les SMUR au départ des hôpitaux d'Arlon, Bastogne, Libramont et Marche ainsi que les PIT de Bouillon et Virton.

Cette expérience est en partie subsidiée par le SPF. Dans le cadre de la convention signée entre Vivalia et la Croix-Rouge, celle-ci a mis une ambulance 112 à disposition ainsi que 6 équivalents temps plein secouristes-ambulanciers badgés 112. Les infirmiers spécialisés SISU font partie de l'équipe des urgences de l'hôpital de Libramont et disposent déjà d'une solide expérience PIT. Des enseignements seront tirés durant cette expérience pilote sur base des données scientifiques et administratives récoltées.



UN CENTRE DE DIAGNOSTIC PRÉCOCE DE L'AUTISME EN PROVINCE DE LUXEMBOURG

Vivalia et l'asbl CAPAL (Centre d'Action pour l'Autisme) ont signé, le 29 mars 2022, une convention visant à collaborer dans un processus de prise en charge (tant au niveau diagnostique que thérapeutique) des enfants et adolescents de la province présentant un trouble du spectre de l'autisme.

Partenaire hospitalier du projet, Vivalia apportera un soutien financier et certaines compétences médicales au CAPAL qui ajoute ainsi le volet du diagnostic aux activités de « La Porte bleue », son centre de suivi et d'accompagnement implanté à Libramont. Ceci permettra aux familles concernées d'éviter de longs déplacements vers des centres spécialisés à Liège ou encore Bruxelles.

Ce centre de référence pour le diagnostic de l'autisme constitue l'antenne luxembourgeoise d'un projet développé en partenariat avec le CHU UCL Namur et qui a reçu l'accord de l'AVIQ.

Diagnostiquer un réel comportement autistique chez un enfant présentant une suspicion est un processus long et compliqué qui requiert des compétences professionnelles (pédopsychiatres, neuropsychologues, logopèdes, etc.) et doit être effectué par des spécialistes qui pourront également aider les parents.

1,5% des nouveau-nés présentent un trouble du spectre de l'autisme, soit environ 50 nouveaux cas chaque année dans notre province. Un diagnostic précoce permet de mettre des mots sur un comportement, d'améliorer la prise en charge et de favoriser l'autonomie de la personne une fois adulte.





L'INTENSIFICATION DES ÉQUIPES DE LIAISON PÉDOPSYCHIATRIQUES

Dans le cadre de la prise en charge des patients âgés de 0 à 23 ans (groupes cibles fortement impactés par la pandémie sur le plan de la santé mentale) et présentant des difficultés d'ordre psychologique, le SPF a débloqué, courant 2021, un budget pour intensifier les équipes de liaison, notamment en hôpital général, dans le but d'éviter au maximum les hospitalisations pédopsychiatriques et de désengorger les listes d'attente de ces services spécialisés.

Dans ce contexte, des psychologues sont disponibles pour répondre aux demandes émanant des différents services hospitaliers. Leurs missions consistent à

LE DÉVELOPPEMENT DE TECHNIQUES ET EXPERTISES

Le service de cardiologie de l'hôpital Vivalia d'Arlon a poursuivi son développement et a augmenté son volume d'activités, notamment par l'engagement d'un nouveau collaborateur avec expertise en matière de prothèses valvulaires transcutanées.

Dans le cadre de la clinique du pied diabétique de troisième ligne, le service d'endocrinologie de l'hôpital d'Arlon a fait l'acquisition d'un matériel de mesure de la pression plantaire, afin d'évaluer de manière précise la statique plantaire et les moyens de protection adaptés pour le patient. Le service a également mis en place un projet de développement de la cytoponction thyroïdienne suite à l'engagement d'un spécialiste en échographie thyroïdienne.

En matière d'oto-rhino-laryngologie et pneumologie, les hôpitaux de Marche et d'Arlon ont développé les prises en charge proposées dans le domaine du sommeil, notamment par des techniques de ventilation non invasive.

proposer un accompagnement individuel et/ou familial, à prendre contact avec les partenaires du réseau afin d'orienter le patient vers les professionnels de terrain, à collaborer avec les réseaux de l'aide à la jeunesse, les médecins généralistes, les écoles, etc. ainsi qu'à soutenir et procurer des connaissances supplémentaires aux équipes hospitalières qui accueillent les jeunes patients.

Afin de poursuivre ces missions, plusieurs contrats ont été prolongés en 2022. Par ailleurs, suite à un appel à projets dans le cadre du réseau Matilda, la réponse positive pour l'engagement d'1 ETP psychologue permettra de maintenir le projet en 2023-2024, projet pour lequel la concertation et la coordination des équipes de liaison des institutions de Vivalia avec les réseaux Matilda et Proxirélux a toute son importance.

A l'hôpital de Marche, un itinéraire clinique pluridisciplinaire « fracture de hanche » a été organisé en 2022. Le service de kinésithérapie de l'hôpital a par ailleurs développé une nouvelle activité médicale, la kinésithérapie échoguidée.

Une école du dos multidisciplinaire pour le traitement des lombalgies subaiguës a été créée à l'hôpital Vivalia de Libramont. Le service d'algologie a également développé des activités de consultation et des techniques spécifiques (dont la procédure « cooled radiofrequency ») sur le site de Bastogne.

Le service de dialyse de l'hôpital de Libramont a poursuivi le développement du projet de dialyse à domicile (home dialyse), dont l'un des patients pris en charge a été appelé pour une greffe en 2022.

En oncologie, durant l'année 2022, plus de 4.000 chimiothérapies ont été réalisées à l'hôpital de jour de Libramont, chiffre en augmentation auquel s'ajoutent 2.750 autres actes tels que ponctions, perfusions, transfusions, etc. Une dizaine d'études ont été ouvertes (phases I, II et III) sur le site de Libramont, en collaboration avec l'hôpital d'Arlon. Plusieurs articles ont également été préparés en vue d'une publication en 2023 dans des revues scientifiques (Lancet et Gyneco-oncology).

LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ MÉDICALE À L'HÔPITAL DE MARCHE

La mise en exploitation de la nouvelle aile B6 à l'hôpital Vivalia de Marche en 2021 a permis le développement et l'augmentation de l'activité médicale sur le site.

Au sein du service de maternité, le nombre d'accouchements a augmenté, de même que l'activité en consultation. Le service a déménagé dans ses nouvelles infrastructures situées dans le bâtiment B6 en janvier 2022. Luminosité, douceur des couleurs, formes arrondies... tout a été pensé pour améliorer encore le confort et le bien-être des patients et du personnel, tout en continuant d'offrir des soins de qualité et de proximité. Le service dispose de 17 lits et de 3 salles d'accouchement, sur une superficie de 975 m².

Suite au déménagement du service de gériatrie dans l'aile B6 fin 2021, plusieurs projets ont fait l'objet d'une réflexion ou ont été développés courant 2022, tels que la préparation de l'ouverture d'un hôpital de jour gériatrique, la création d'un numéro de téléphone spécifique (« Geriphone ») pour les familles et les médecins traitants, l'ouverture d'une plage de téléconsultations, l'intégration de méthodes alternatives dans le cadre d'une médecine holistique (snoezelen, etc.), la participation à des études cliniques, la promotion du service auprès des médecins généralistes et la participation à la formation des futurs médecins traitants pendant leur stage en milieu hospitalier, etc.

Par ailleurs, à l'hôpital de jour, l'itinéraire patient avec cellule péri-opératoire, instauré en 2021, a été développé tout au long de l'année 2022, favorisant le bien-être du patient dans sa prise en charge ainsi que l'organisation peropératoire. De plus, grâce à l'activité grandissante en orthopédie, gynécologie, ORL et chirurgie vasculaire, l'activité en hospitalisation chirurgicale de jour a également augmenté.



Rappelons que le déploiement de l'activité sur le site de l'hôpital de Marche fait partie intégrante du Plan directeur de l'hôpital, s'inscrivant pleinement dans le projet Vivalia 2025.

UNE APPROCHE INNOVANTE EN MATIÈRE DE SCINTIGRAPHIE OSSEUSE

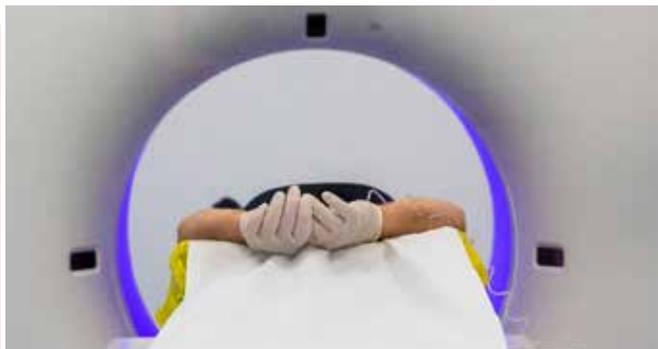
A l'hôpital Vivalia d'Arlon, les avancées et l'approche des protocoles d'acquisition de scintigraphie osseuse utilisés en médecine nucléaire peuvent être qualifiées d'innovantes. En effet, le service de médecine nucléaire propose aux patients, de manière régulière, une nouvelle procédure pour des examens scintigraphiques osseux permettant d'explorer plus efficacement les structures extra-osseuses (dont les ligaments, les tendons et les muscles, etc.).

A ce sujet, le Docteur Jules Zhang-Yin, médecin-chef du service de médecine nucléaire d'Arlon, a été invité à faire une présentation à la session CME (Continuing Medical Education) au Congrès Européen annuel de Médecine Nucléaire qui s'est tenu, courant octobre, à Barcelone. L'objet de sa présentation était : « Tomoscintigraphie osseuse précoce : nouvelles perspectives dans les situations cliniques en rhumatologie, orthopédie et douleurs d'origine indéterminée ».

Invité par le Comité ostéo-articulaire, présidé par le Professeur Tim Van den Wyngaert (Université d'Anvers), il a ainsi pu parler de son expérience dans le domaine, tirée en partie des examens réalisés par la caméra de très haute performance installée dans son service et représentant un investissement de près de 2 millions d'euros par Vivalia. L'utilisation de cette caméra de nouvelle technologie, plus sensible et plus rapide, constitue une avancée importante dans ce domaine.

Le principe d'une scintigraphie osseuse est d'injecter un produit radioactif en très faible quantité et inoffensif qui permet, par la radiation émise par le patient, de révéler les images des composants osseux. Dans le protocole d'acquisition classique, l'imagerie a lieu trois heures après l'injection du radiotracer et explore principalement la partie ostéo-articulaire du corps. Selon le Dr Jules Zhang-Yin, grâce à cette nouvelle procédure, les médecins scintigraphistes sont en mesure d'explorer et d'élargir - à partir d'un examen classique - leur capacité de détecter des pathologies extra-osseuses. Depuis quelques années, le besoin d'explorer plus précisément les structures para-osseuses (tendons, ligaments etc..) s'impose car les lésions peuvent également être à l'origine de symptomatologies douloureuses chez le patient.

L'équipe utilise ce procédé émergent, qui se base sur la réalisation d'une tomoscintigraphie (ou SPECT en anglais) au temps dit « précoce », c'est-à-dire en phase tissulaire qui s'atteint entre 5 à 15 minutes après l'injection. Cette phase permet de fournir des résultats plus précis et plus adaptés à des pathologies para-osseuses telles que, par exemple, tendinites, déchirures ligamentaires, atteinte des fascias en médecine du sport. De manière remarquable, dans un nombre manifeste de cas, l'utilisation de cette technique d'appoint va non seulement révéler des anomalies indécélables par le protocole classique, mais également affiner les diagnostics et mieux orienter les patients vers d'autres examens complémentaires (IRM ou échographie), contribuant ainsi à une nette amélioration de la prise en charge des patients.



SAR LA PRINCESSE LÉA DE BELGIQUE SOUTIEN LE SERVICE DU PIED DIABÉTIQUE DE L'HÔPITAL VIVALIA DE MARCHE

En octobre 2022, SAR la Princesse Léa de Belgique a participé à la présentation d'un appareil de diagnostic vasculaire, mis à disposition du service du pied diabétique de l'hôpital Vivalia de Marche par le Fonds d'Entraide Prince et Princesse Alexandre de Belgique, faisant suite à une précédente rencontre, fin 2020, avec les membres du service.

Cet appareil, l'un des seuls de Wallonie, permet d'améliorer le traitement des patients en s'inscrivant dans une nouvelle technique. Avant et pendant l'opération, ce laser de diagnostic vient concrètement en aide au praticien en réalisant une topographie des zones récupérables ou non, les vérifie et les délimite. Le fonctionnement de cet imageur a été expliqué à la Princesse Léa – avec démonstration à l'appui – par le Docteur Brochier, coordinatrice du service et diabétologue, ainsi que par le Professeur Alexandrescu, chirurgien vasculaire.

Le pied diabétique est une complication sérieuse et invalidante du diabète pouvant apparaître 5 à 10 ans après le diagnostic. Le pied diabétique est considéré comme une pathologie chronique, qui peut provoquer d'autres symptômes tels que l'insensibilité au niveau du membre ou encore l'artériopathie (artères bouchées) qui empêche l'apport veineux, entraînant dans certains cas la nécrose de la chair, pouvant aller jusqu'à l'amputation. En Europe, chaque année, 1,5 millions de nouveaux cas sont déclarés.



DE NOUVELLES INSTALLATIONS POUR LE SERVICE DE KINÉSITHÉRAPIE DE BASTOGNE

Les nouvelles installations du service de kinésithérapie de l'hôpital Vivalia de Bastogne ont été inaugurées en novembre 2022 et présentées aux patients, aux médecins généralistes ainsi qu'aux équipes soignantes de l'hôpital.

Le service, situé au 4ème étage, s'est en effet étendu et occupe désormais un plateau de 200 m². Il a également été rééquipé avec un matériel ultra-moderne permettant des prises en charge très diverses, que ce soit pour les patients hospitalisés ou soignés en ambulatoire.

Cet investissement a permis de développer l'activité et l'offre de soins grâce à un matériel de pointe et des infrastructures adaptées, permettant de proposer une expertise élargie dans le traitement de nombreuses pathologies : revalidation cardiaque, rééducation locomotrice, périnatale et sportive, rééducation du rachis, lombaire, dorsal et cervical, revalidation post chirurgicale et traumatique, revalidation neurologique, traitement des troubles vasculaires et lymphatiques, etc.



L'ACQUISITION DE DEUX NOUVEAUX SCANNERS

Début mars 2022, un nouveau scanner ultramoderne a été installé au sein du service d'imagerie médicale de l'hôpital Vivalia de Marche. Cet équipement représente un investissement d'1,5 millions d'euros pour améliorer la qualité des prestations, la sécurité et le confort des patients.

Ce matériel à la pointe de la technologie permet de délivrer des images de haute qualité en réduisant l'exposition aux rayons X. Il permet également de réaliser des images en rotation plus complète, ce qui évite l'adoption de positions longues et inconfortables pour le patient.

Par ailleurs, depuis début juillet 2022, un scanner de dernière génération complète le plateau technique et harmonise la plateforme de diagnostic du service de radiologie de l'hôpital d'Arlon, en complément de l'offre de soins radiologique proposée sur le site de Virton.

Développé pour se focaliser sur le patient grâce à l'apport de l'intelligence artificielle tout au long de la prise en charge et de l'interprétation diagnostique, ce nouvel outil d'imagerie médicale présente de nombreuses similarités avec le CT scanner déjà utilisé dans le service, avec lequel il partage de nombreuses innovations et standards de performance.

Ce nouveau scanner propose plusieurs fonctionnalités et technologies visant à préserver le patient d'irradiations inutiles en optimisant la dose délivrée, une vitesse de reconstruction jusqu'à 40 images par seconde, une acquisition d'informations cliniques dans un diamètre de mesure étendu jusqu'à 70 cm et une interface mobile permettant de rester au plus près du patient.

L'acquisition de ce scanner, ainsi que les travaux de réaménagement des locaux de radiologie, a constitué un investissement de 800.000 euros TVAC.

UNE NOUVELLE TECHNIQUE MÉDICALE AU PROFIT DES PATIENTS SOUFFRANT DE LA PROSTATE

Le « Rezum » est une opération de la prostate à la vapeur, destinée aux hommes souffrant d'une hypertrophie bénigne de la prostate. Ces patients sont généralement atteints de symptômes obstructifs ou irritatifs, comme par exemple des difficultés à uriner.

Depuis mai 2022, la technique « Rezum » est pratiquée par le service d'urologie de l'hôpital Vivalia de Libramont, de manière complémentaire à la technique du laser. Cette thérapie peu invasive est plus confortable puisqu'elle se réalise sous sédation sans assistance respiratoire. L'intervention se pratique en hospitalisation de jour.

En Wallonie, l'hôpital de Libramont est un des premiers établissements à proposer cette technique d'intervention. Le nouvel appareil représente un investissement de 40.000 euros pour Vivalia.

« UNE PARTIE D'ALGOPOLY, ÇA VOUS DIT ? »

Le jeu de société « Algopoly » est le fruit d'une collaboration entre les services d'algologie des hôpitaux Vivalia d'Arlon et de Libramont. Fait de vrais ou faux, ou de mises en situation, le jeu permet aux soignants de se former autour de la thématique de la douleur. L'Algopoly s'inspire du Trivial Pursuit®. Il est composé d'un plateau de jeu rond, 2 paquets de cartes comportant des questions ou des mises en situation, des récompenses ainsi que de 5 pions et dés pour un maximum de 5 équipes de 3 personnes.

Un soignant référent anime la partie afin de partager ou de tester des connaissances, sans toutefois juger mais permet plutôt de « rebondir » à chaque situation. Quels que

soient les réponses et scénarios décrits, les autres équipes sont toujours invitées à donner leur avis, poser des questions ou faire part de leurs expériences. Ce jeu n'a pas de fin... excepté quand la session de formation se termine.

Une variante est destinée aux patients, avec des questions et des mises en situation adaptées (centrées sur l'apprentissage psycho-éducatif multidisciplinaire, sur les connaissances de la lombalgie, etc.).

Cet outil permet d'échanger et parcourir ludiquement un sujet qui peut s'avérer complexe.

Il a été présenté lors du Congrès national de la SFETD (Société Française d'Etude et de Traitement de la Douleur) qui s'est tenu à Lille à la mi-novembre 2022, une belle reconnaissance pour les équipes à l'origine de cette initiative.



Sur la photo : Manuelle Haas (infirmière Cellule Douleur Arlon) - Dr. Vinciane Magotteaux (anesthésiste algologue Libramont CMTDC) - Dr. Robert Fontaine (anesthésiste algologue Bastogne) - Dr. Dangoisse Michel (anesthésiste GHdC)

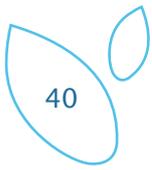
LA VACCINATION CONTRE LA VARIOLE DU SINGE POSSIBLE À L'HÔPITAL VIVALIA D'ARLON

La Travel clinic de l'hôpital Vivalia d'Arlon a été reconnue centre de vaccination contre la variole du singe (Monkeypox virus) en octobre 2022.

La vaccination peut prévenir la transmission de ce virus de personne à personne, généralement par le contact de peau à peau avec un individu infecté ou suite à un échange de fluides corporels. Le virus peut également se propager par les gouttelettes respiratoires.

Quelques cas de variole du singe ont été recensés en province de Luxembourg alors que, selon Sciensano, notre pays comptait 770 cas confirmés au 27 septembre 2022.

La Travel clinic de l'hôpital Vivalia d'Arlon, qui organisait déjà les vaccinations pour les voyages, est donc en mesure d'assurer également l'immunisation contre la variole du singe. Des séances y ont été prévues deux fois par semaine, sur inscription, et sur recommandation de son médecin généraliste.



5.2.2 PROJETS PHARMACIE

LA PRESCRIPTION MÉDICALE INFORMATISÉE EN CHIRURGIE

La PMI (prescription médicale informatisée) a été implémentée dans les unités de chirurgie des hôpitaux d'Arlon et Libramont avec la mise en place d'un projet de prise en charge des patients par les pharmacies.

Sur base du programme opératoire, la pharmacie identifie les patients qui seront admis pour une chirurgie élektive et qui passeront une nuit en hospitalisation. Elle établit la liste des patients pour lesquels des traitements habituels sont à encoder, vérifie l'anamnèse médicamenteuse et pré-encode les traitements habituels des patients avant leur admission.

Ce projet vise une amélioration continue des soins prodigués aux patients.

LA MISE EN CONFORMITÉ AUX NORMES PIC'S ET LA GESTION DE LA QUALITÉ

Les normes PIC's sont des normes à respecter lorsque des préparations telles que cytostatiques, magistrales, reconditionnement unitaire, médecine nucléaire, etc. sont effectuées. Les domaines les plus importants actuellement dans nos hôpitaux sont la préparation des cytostatiques/chimiothérapies et la médecine nucléaire.

Les normes PIC's imposent la mise en place d'un système de management de la qualité, des locaux adaptés (salles blanches), de mettre en place des contrôles de qualité (microbiologique, particulière), de documenter toute préparation, de disposer du personnel formé et de prévoir une formation continue.

Ces normes seront obligatoires pour le 1er janvier 2026. Différents contacts ont été établis et des analyses ont été réalisées afin de mettre nos sites en conformité dans l'attente du futur Centre Hospitalier Régional Centre-Sud. Fin 2022, la Direction des pharmacies et la Direction Projets et Qualité ont décidé de travailler ensemble sur ce projet. Un plan de mise en conformité a été établi et sera suivi courant 2023. Les compétences internes seront valorisées afin de procéder aux formations du personnel.

LE PROJET QUALITÉ EN ONCOLOGIE

Dans le cadre du mémoire de la pharmacienne candidate spécialiste sur le site d'Arlon, l'hôpital a fait l'acquisition d'un Drug Log (spectromètre UV visible), Vivalia étant la troisième institution belge francophone à acheter ce dispositif. Ce système permet de vérifier qu'il s'agit de la bonne molécule au bon dosage et de sécuriser le circuit du médicament jusqu'à l'administration.

L'objectif du mémoire réalisé est de mettre en place, en 2023, un système de contrôle et de validation des produits préparés en oncologie et ce, avant l'administration au patient.

L'EXTENSION DE LA TRAÇABILITÉ

Comme cela est fait pour les implants sur les différents sites de Vivalia ainsi que pour un certain nombre de spécialités pharmaceutiques sur les sites d'Arlon-Virton, le Collège des pharmaciens a décidé d'étendre l'application de la procédure de traçabilité aux produits de thérapies oncologiques orales ainsi qu'à d'autres spécialités, en fonction de leur coût ou de leur taux de rotation. Une liste commune a été établie.

Chaque boîte de ces médicaments est dorénavant tracée individuellement, avec un suivi des quantités, de leur localisation au sein de l'hôpital, ainsi que de leur date de péremption.

LA PARTICIPATION AU PROJET CHRONILUX

Vivalia s'est associée au projet de soins transmuraux Chronilux, actif en province de Luxembourg et dont les différentes activités (carte « Contacts à Dom », revue concertée de la médication, continuité des soins lors d'une hospitalisation, etc.) ont permis l'implication active du pharmacien clinicien du site de Libramont lors de nombreuses réunions et rencontres.

5.2.3 PROJETS DU SERVICE DIÉTÉTIQUE

LES GRANDS PROJETS TRANSVERSAUX DU SERVICE DIÉTÉTIQUE VIVALIA

Animation et prévention/promotion de la santé

En tant qu'institution de soins de santé, Vivalia a également pour mission de s'impliquer et d'informer le grand public et ses collaborateurs sur l'importance d'une alimentation saine, équilibrée et durable.

Du 14 au 20 mars 2022, les équipes multidisciplinaires ont participé à la Semaine des diététiciens (organisation de l'Union Professionnelle des Diététiciens de Langue Française) sur le thème « Manger, bouger, la combinaison optimale pour une efficacité maximale ? ». Sous l'angle d'une collaboration multidisciplinaire, l'objectif était d'expliquer le rôle du diététicien comme « acteur santé » dans la prévention et la thérapeutique, mais également d'inciter à la pratique de l'activité physique et sportive avec une réflexion planning alimentaire/activités/sport. Plusieurs diététiciennes ont participé à différents colloques et conférences (Colloque de Médecine du sport, avec une intervention axée sur l'alimentation chez l'enfant sportif, conférence « Alimentation & cancer » à l'attention des Battants, conférence sur l'alimentation pendant et après un cancer lors d'un Relais pour la Vie), afin de partager leur expertise dans des domaines spécifiques.



Prise en charge ambulatoire des pathologies liées à la nutrition, en consultations unique ou en équipe pluridisciplinaire dans les centres du poids

Hors convention diabète, plus de 3.000 rendez-vous ont été assurés par les diététiciennes en consultations. En 2022, des réunions multidisciplinaires « virtuelles » ont été coordonnées chaque mois par la diététicienne référente de la Clinique du Poids pour améliorer l'orientation des patients en demande de chirurgie bariatrique. Plus de 2.300 prises en charge ont été réalisées par les diététiciennes de l'équipe multidisciplinaire en diabétologie. L'utilisation de plusieurs applications a permis aux patients de partager leurs résultats glycémiques à distance avec l'équipe multidisciplinaire de diabétologie, ce qui a facilité les échanges et limité les déplacements.

Un TFE réalisé en diététique sur la prise en charge nutritionnelle des patients insuffisants rénaux et hémodialysés au sein de l'hôpital Vivalia d'Arlon a pu mettre en évidence que cette prise en charge nutritionnelle n'est pas assez exploitée. La création d'un arbre décisionnel du soin diététique a permis d'identifier les divers freins qui s'opposent à une prise en charge nutritionnelle précoce et préventive dans le cadre de la maladie rénale chronique. Des propositions concrètes ont été réalisées dans le cadre de ce travail pour l'amélioration de la qualité de la prise en charge des pathologies rénales.

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

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 23.000 suivis diététiques pour mise en place et suivi d'une stratégie nutritionnelle ont été réalisés dans les unités de soins de Vivalia (hors maternité, pédiatrie et

hôpitaux de jour) dans le cadre de la prise en charge de la dénutrition hospitalière. Dans nos hôpitaux généraux, nos patients sont dépistés et diagnostiqués au niveau de la dénutrition, endéans les 48 heures, grâce à une collaboration étroite entre les soins infirmiers et les diététicien(ne)s. Le diagnostic nutritionnel objectivé par les diététicien(ne)s permet ensuite d'identifier la présence de dénutrition et sa sévérité et d'apporter le soin nutritionnel adéquat avec un suivi multidisciplinaire de cette stratégie de soins.

Pour les patients objectivés avec un risque de dénutrition à leur admission, tous services confondus, 21% sont diagnostiqués à risque de dénutrition, 34% en dénutrition légère, 29% en dénutrition modérée et 16% en dénutrition sévère. L'intérêt et l'importance de cette prise en charge nutritionnelle multidisciplinaire soutenue par Vivalia se comprend aisément à la lecture de ces données chiffrées extraites de notre dossier nutritionnel « Nutri'scope ».

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.

En 2022, plus de 5.700 visites de prise en charge nutritionnelle ont été réalisées gratuitement par les onco – diététicien(ne)s (financées par le Plan Cancer) dans les hôpitaux de Vivalia. Ces patients sont vus par l'onco-diététicien en moyenne 4 à 5 fois pendant la durée de leur traitement. En ambulatoire, pour les patients objectivés avec un risque de dénutrition, 5% sont diagnostiqués non dénutris, 42% à risque de dénutrition, 21% en dénutrition légère, 22% en dénutrition modérée et 10% en dénutrition sévère. En hospitalisation, 20% sont diagnostiqués à risque de dénutrition, 25% en dénutrition légère, 27% en dénutrition modérée et 28% en dénutrition sévère.

Le 1^{er} décembre 2022, un atelier culinaire a été organisé à l'hôpital de jour oncologie et dans le service de médecine de l'hôpital Vivalia de Libramont. Cet atelier avait pour objectif de faire découvrir aux patients et soignants des recettes simples à base de suppléments nutritionnels oraux. Le retour des participants était très positif, les recettes ont été grandement appréciées.

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



LA DÉMARCHE QUALITÉ (NUTRITION/RESTAURATION – DIÉTÉTIQUE) POUR LES HÔPITAUX ET LE SECTEUR PCPA

Contribution aux projets et activités du Pôle restauration de Vivalia

Le service diététique participe activement à la commission menu Vivalia (COMMENU), structure transversale multi disciplinaire qui s'occupe de l'organisation et de la mise en application des menus en tenant compte des besoins et attentes du consommateur (patients, résidents, personnel, visiteurs). Cette commission prend en compte les questions d'équilibre nutritionnel ainsi que les contraintes financières et organisationnelles. Elle permet aux « clients » (direction, soins, paramédicaux, cuisine, etc.) 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, l'objectif étant la recherche de la satisfaction et du bien-être des consommateurs.

Le service prend également part aux commissions alimentation locales (COMALIM), qui permettent la rencontre et le dialogue entre le service diététique et le Pôle Restauration de Vivalia. En fonction des thématiques et des besoins, le corps médical, les soins infirmiers et/ou d'autres collaborateurs sont invités à se joindre au groupe de travail. L'objectif de cette commission est de recentrer l'activité cuisine au sein de l'institution et de promouvoir une meilleure collaboration inter-métiers avec, comme objectif principal, la satisfaction de nos « clients ».



5.3 DIRECTION DES SOINS INFIRMIERS



5.3.1 LA GESTION DE LA CRISE SANITAIRE COVID-19

Les soins infirmiers ont été, comme depuis le début, situés en première ligne pour gérer cette multi-crise pandémique du coronavirus qui a duré plus de deux ans. Pour lutter contre ce virus, quelques changements et adaptations organisationnels ont encore dû être mis en place sur tous les sites hospitaliers en 2022 et ce, toujours avec une très grande réactivité, une souplesse organisationnelle ainsi qu'une disponibilité et flexibilité de la part du personnel mais à échelle moins conséquente que la situation des années 2020 et 2021 ne l'avait nécessité.

En effet, la tendance à la baisse dans les chiffres du nombre de personnes hospitalisées pour Covid s'est poursuivie dans nos hôpitaux généraux, en 2022. Cette situation permet de redescendre à la phase zéro, soit la plus basse du plan Surge Capacity. Dès lors, un retour à la normale dans l'organisation des soins a pu être rétabli et les possibilités de visites ont également été élargies en mars 2022.

5.3.2 LA GESTION DE LA CYBERATTAQUE

La nuit du 13 mai 2022, Vivalia a subi un piratage informatique de très grande ampleur, entraînant l'arrêt complet de tous les systèmes informatiques, de même que toutes les connexions avec l'extérieur (mail et internet). Une fois la cyberattaque décelée, des mesures d'urgence ont été rapidement prises dans un premier temps, afin d'empêcher la propagation du virus informatique.

répertoires, outils informatisés et documents de travail. Enfin, plus aucun audit n'était réalisable, la dynamique des tableaux de bord a été stoppée et tous les projets en cours ont été interrompus.

Les conséquences de cette attaque informatique se sont faites ressentir tout au long de l'année 2022 mais n'ont à aucun moment mis la sécurité des patients au sein de nos hôpitaux en danger. En effet, la cyberattaque a eu un impact important sur le fonctionnement de nos institutions et donc sur le fonctionnement du Département infirmier. On relève notamment l'indisponibilité du dossier infirmier informatisé, de la prescription médicamenteuse informatisée et des logiciels tels que Metavision et OPERA. Il n'était plus non plus possible d'accéder aux questionnaires de satisfaction en ligne, de déclarer les événements indésirables via le logiciel ENNOV. Il a donc été nécessaire de rétablir instantanément tous les dossiers papier et de remettre en vigueur toutes les procédures appliquées avant l'informatisation. Un autre impact important est représenté par la perte d'accès à tous les

Concernant les formations, il n'était plus possible d'en assurer la bonne organisation. La communication informatisée a été également bloquée, impliquant par exemple l'indisponibilité de la newsletter du Département infirmier.

Un accès partiel a été rétabli fin juin et le dossier infirmier informatisé a pu être récupéré début octobre. Cependant, le planning de déploiement ayant été impacté par la cyberattaque, il n'a pas été possible de déployer toutes les unités initialement prévues en 2022.

Face à cette nouvelle crise, l'ensemble des acteurs du Département infirmier a, à nouveau, fait preuve d'une grande capacité d'adaptation.

5.3.3 LES PRINCIPALES ACTIONS MENÉES PAR LE COLLÈGE INFIRMIER ET LES FONCTIONS TRANSVERSALES

1. Les protocoles, procédures, plans de soins et ordres permanents

L'année 2022 a été consacrée à la réalisation d'une cartographie des processus, protocoles, plans de soins et ordres permanents, à la définition claire de chaque concept, à leur mise à jour et à l'uniformisation du template des documents. Un travail de fond est mené dans tous les Départements infirmiers et au niveau de chaque unité de soins pour la mise à jour des différents documents.

Certaines procédures ont été retravaillées plus spécifiquement au niveau du Collège infirmier :

- procédures d'accompagnement des nouveaux engagés et nouveaux engagés étrangers ;
- procédure d'accueil des nouveaux infirmiers en chef ;
- protocoles de prévention des escarres et dénutrition.

2. Les tableaux de bord de gestion

En 2022, le tableau de bord « Engagements » a été retravaillé. La localité est désormais identifiée pour chaque agent afin de pouvoir disposer de l'ensemble des informations nécessaires en un seul tableau.

De plus, différents tableaux de bord ont été créés afin d'assurer un suivi et d'avoir une vue d'ensemble sur une série d'éléments. En effet, les tableaux de bord « Infirmiers indépendants », « Intérimaires » et « Sociétés de placement » ont été construits pour assurer un suivi budgétaire. Les tableaux de bord « Sociologie des Nouveaux Engagés » et « Projection des Pensions » ont également été établis pour disposer d'une vision plus fine de la dynamique des engagements et d'une vision prospective des départs connus.

3. Le management des compétences

3.1. L'acquisition d'une plateforme E-learning

L'année 2022 marque un tournant majeur pour la formation permanente avec l'acquisition d'une plateforme E-learning Dokeos.

Même si l'implémentation de la plateforme avec la création de son contenu sera effectuée en 2023, plusieurs étapes importantes ont déjà été réalisées en 2022 : la création d'un groupe de travail, le lancement du marché, la présentation des différentes firmes, la sélection et validation de la société choisie (Dokeos), la constitution d'un groupe de formateurs, etc.

3.2. La formation permanente transversale en 2022, c'est :



* Formations destinées aux aides-soignant(e)s, aux infirmier(ère)s, aux infirmier(ère)s spécialisé(e)s, aux infirmiers en chef, aux infirmiers chefs de services et aux directions de Département des Soins infirmiers.

En parallèle, un panel d'initiatives locales est mis en place sous forme de journées de formation ou d'ateliers à thème : la gestion de la douleur, l'identitovigilance, DII – PMI, ARCA, les soins de plaies, les stomies, l'algologie, l'onco-hématologie, le drainage thoracique, le BCPO, la trachéotomie et l'approche psychiatrique du patient agressif, le LEAN MANGEMENT, les praticiens formateurs, le don d'organes, la prise en charge des patients borderline, etc.

4. Le support logistique au bénéfice des unités de soins et services

Dans le contexte actuel de pénurie d'infirmier(ère)s, d'augmentation de la lourdeur des pathologies des patients, etc., le personnel soignant est souvent amené à devoir pallier des problèmes administratifs/logistiques, réaliser des tâches n'étant pas en lien avec son métier ou encore trouver des solutions lui-même pour assurer une prise en charge correcte du patient. **Ce temps consacré est évidemment du temps qu'il ne passera pas auprès du patient.**

Sur base du travail de terrain et de l'analyse détaillée des flux logistiques et flux patients réalisés en 2021, une série de problématiques ont été dégagées faisant apparaître que nos flux et processus doivent et peuvent être améliorés.

Pour rappel, la proposition était donc de doter **chaque institution hospitalière** (excepté le CUP BERTRIX au vu de ses spécificités en termes de profils de prises en charge et d'organisation) d'une **équipe logistique propre**.

A l'objectif premier d'efficacité se greffe toujours le deuxième objectif prioritaire qui est l'harmonisation des processus.

L'année 2022 a donc été consacrée à l'opérationnalisation de ce projet avec le recrutement de trois Supply Chain Managers.

Afin d'analyser les problématiques liées aux activités logistiques des différents sites hospitaliers et d'élaborer la bonne stratégie, les Supply Chain Managers ont décliné leur plan d'action suivant la norme ISO/FDIS 31000 : 2009(F), qui décompose la gestion des risques en 6 grandes étapes :

- 1) *Analyse et compréhension des processus*
- 2) *Identification et analyse des problématiques*
- 3) *Évaluation des problématiques*
- 4) *Recommandation des solutions*
- 5) *Mise en œuvre des solutions*
- 6) *Surveillance et revue de la solution*

L'année 2022 a permis de traiter les 4 premières étapes du plan d'action de la gestion des risques. L'année 2023, quant à elle, se poursuivra avec le traitement des points 5 et 6.

5. La création de la fonction de psychologue intégrée au Département infirmier

Comme tout le secteur des soins de santé, le personnel soignant de nos institutions a subi le choc de la crise Covid de plein fouet. Cependant, malgré le recul progressif de la pandémie, la pression reste élevée sur le personnel. De plus, les soignants ont parfois des difficultés à identifier et verbaliser leurs émotions. C'est dans ce cadre que la création de la fonction de psychologue intégrée au Département infirmier a vu le jour.

En 2022, deux psychologues du travail ont été recrutées à mi-temps.

Dès leur prise de fonction, leur champ d'action et les limites de celui-ci au sein du Département infirmier et vis-à-vis des psychologues du SIPP ont été posés. Elles ont également rapidement apporté des précisions quant à la collaboration, la communication, l'échange d'informations entre elles et les psychologues du SIPP, ainsi que les modalités d'appel à leur service et le mode de reporting qui sera mis en place.

Que ce soit via de la sensibilisation, la participation aux réunions, du coaching, de la ventilation émotionnelle, des débriefings post-traumatiques, des séances d'animations, leur palette d'interventions est diversifiée.

L'objectif premier est de réaliser un maximum d'immersion sur le terrain, au sein des services afin d'établir un lien de confiance avec le personnel soignant et de découvrir les différentes réalités de terrain. Dans le cadre de cet objectif, elles ont réalisé une première campagne d'information et de sensibilisation au niveau des Départements infirmiers.

6. La dynamique de recrutement

Le Département infirmier propose une approche multifocale en matière de recrutement. En effet, une série d'actions sont mises en place afin de favoriser le recrutement, d'amplifier la couverture médiatique des annonces de recrutement, d'améliorer l'attractivité du métier infirmier et de pallier la pénurie infirmière, telles que :

- la communication plus efficace via la diffusion spécifique des postes vacants sur le site internet Vivalia ainsi que via des campagnes ciblées au moyen de différents médias, plateformes et réseaux sociaux ;
- la participation à différents salons de l'emploi ;
- le partenariat avec les écoles (l'ICA et la HERS) ;
- la diffusion d'articles dans la presse ou sur les réseaux sociaux ;
- l'intégration d'infirmiers indépendants au sein des Départements infirmiers sur les sites d'Arlon et de Bastogne ;
- le recrutement à l'étranger avec l'intégration de 5 infirmiers recrutés via une société de placement ;
- etc.

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

En effet, sur l'année 2022, 165 personnes dont 136 infirmier(ère)s et 29 aides-soignant(e)s ont été recrutés malgré les événements contextuels tels que la pénurie infirmière, la revalorisation de la profession en France, la frontière luxembourgeoise, etc. Il s'agit bel et bien d'une année record en matière d'engagement.



7. L'encadrement des étudiants et nouveaux engagés – projets spécifiques menés au niveau du Département infirmier et dans les unités de soins et services

Citons, à titre d'exemple, quelques initiatives mises en place : farde de transmission d'informations et d'évaluations, synthèse des objectifs des élèves sur un tableau blanc, modélisation du trajet d'accueil et d'intégration du nouvel engagé, amélioration de l'accompagnement des stagiaires via la mise à disposition d'une farde centralisant toutes les informations utiles, élaboration d'une grille d'aide au soignant pour l'accompagnement et l'évaluation de l'étudiant, mise à jour de la brochure d'accompagnement des nouveaux engagés et des étudiants, réunions d'intervision, etc.

8. Le projet Vivalia 2025

En attendant l'octroi du permis d'urbanisme/ environnement, le début de l'année 2022 a été principalement axé sur la finalisation de la programmation détaillée local par local. Cette étape consistait à déterminer l'ensemble des mobiliers fixes/mobiles, les types d'éclairages, les fluides médicaux, les équipements médicaux etc. nécessaires dans chacun des locaux de l'hôpital.

LOCAL	Equipements sanitaires
	K_SAN_EQ
Utility Sale	PLO-LOG.02 Lave-pannes PLO-LOG.04 Vidoir hospitalier PLO-LOG.05 Lavabo logistique PLO-DIV.03 Évier simple inox
Utility propre	Local présent dans les consultations
Local ménage	PLO-LOG.03 Vidoir ménager PLO-LOG.05 Lavabo logistique LOG-HYG.05 Machine de dilution

En parallèle, divers ajustements sur certains plans (poste infirmier, morgue, etc.) ont été réalisés afin que ceux-ci soient en corrélation avec les techniques spéciales.

Une analyse de fonctionnement plus poussée a été menée sur le vestiaire centralisé du futur Centre Hospitalier Régional Centre-Sud, afin que celui-ci convienne au maximum aux futurs travailleurs sur le site.

L'année 2022 a été bénéfique également pour affiner nos concepts organisationnels futurs (logistiques, concept de soins, etc.). Pour cela, des visites d'autres institutions hospitalières ont été organisées afin de pouvoir observer ce qu'il se fait de mieux dans les soins de santé actuellement.

Une attention particulière a été portée sur la finalisation des modèles organisationnels pour les équipes dépendantes du Département des Soins infirmiers. Ces modèles ont été créés en croisant la législation en vigueur, l'architecture du futur CHR-CS et ses polycliniques mais également les spécificités de chaque unité/service.



SITE DE MARCHE

1. La création de la fonction d'infirmier en chef en consultations

2. La démarche de prise en charge holistique et intégrée du patient

- Trajet chirurgical du patient : constitution d'une cellule péri-opératoire à partir du 1er mai 2022 intégrant des infirmières et des assistantes administratives. Le patient dispose ainsi des informations, consignes et dépistages préopératoires utiles et son parcours administratif est assuré. Par ailleurs, les patients opérés en hôpital de jour chirurgical disposent du suivi nécessaire ;
- Évaluation du Rapid Recovery (PTH_PTG) ;
- Développement du concept de patient partenaire (dialyse à domicile) ;
- Développement des soins de confort : lunettes de réalité virtuelle thérapeutique et nouvelles synergies d'huiles essentielles ;
- Sensibilisation aux plaintes et aux besoins des patients âgés (chirurgie orthopédique – à élargir).

3. Le bien-être au travail

- Brancardage : élaboration d'une charte et contrôle de son respect.

4. Les objectifs en lien avec la contribution au développement du projet d'entreprise

- Déménagement de la maternité, néonatalogie et bloc d'accouchement dans la nouvelle aile B6 ;
- Adaptation des procédures internes suite à l'ouverture de la nouvelle morgue ;
- Modélisation d'une cellule de gestion des lits pour l'hôpital de Marche en collaboration avec le service informatique (à finaliser en 2023).

5. Le Lean Management

- Déploiement des tableaux Lean pour une communication structurée dans les unités de soins (médecine) ;
- Réflexion sur les initiatives à déployer via le Supply Chain Manager.

SITES D'ARLON - VIRTON

1. L'adaptation des organisations de travail

1.1 La création du poste d'infirmier en chef adjoint

En raison de la grande taille de certaines unités, une fonction d'infirmier en chef adjoint a été créée. Cette fonction a été mise en place dans les deux services concernés du site d'Arlon qui sont les soins intensifs et le bloc opératoire.

1.2 La nouvelle organisation des horaires aux soins intensifs

Le projet consiste à mettre en place une organisation des horaires mixte avec à la fois des journées de 7 heures 36 et des journées de 12 heures.

En effet, compte tenu de la charge de travail dans le service, les journées de 12 heures permettent de mieux répartir les tâches quotidiennes sur la journée de travail et d'améliorer le suivi des patients. De plus, les journées de 12 heures permettent de trouver un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, en augmentant le nombre de journées de repos sur un mois.

Le 12 heures est donc en parallèle identifié comme une stratégie de recrutement et de fidélisation. En effet, la rétention en personnel est objectivable (diminution de la vague de démissions, refus des possibilités de transferts dans d'autres unités, stabilité de l'équipe).

2. La restructuration du pôle chirurgical

Suite au manque de personnel, le service d'hospitalisation de chirurgie générale (4D) a été transformé, en juillet 2022, en hôpital de semaine. Le pôle chirurgical est donc organisé en hôpital de jour, hôpital de semaine (2B et 4D) et unité d'hospitalisation classique (4B). Le service de chirurgie 4B a accueilli les patients des autres disciplines chirurgicales en plus de l'orthopédie, ce qui a demandé une adaptation et une actualisation des connaissances concernant les disciplines chirurgicales suivantes :

- la chirurgie abdominale ;
- la chirurgie urologique ;
- la neurochirurgie ;
- la chirurgie plastique ;
- la chirurgie vasculaire.

Dans un souci de qualité et de sécurité des prises en charge, différentes mesures ont été mises en place : formations de l'ensemble de l'équipe (4B) aux autres disciplines, développement d'une relation de confiance avec les chirurgiens des autres disciplines, meilleure coopération journalière avec la gestion des lits pour à la fois gérer les admissions programmées et les admissions en urgence des patients et les répartir en fonction de leur durée d'hospitalisation entre les différents services de chirurgie et enfin, acquisition du matériel requis pour les soins aux nouveaux profils de patients (stomies, sondes nasogastriques, pansements abdominaux, trachéotomies, etc.) dans les autres services (4D et 6B).

3. La supervision d'équipe par le biais d'une supervision systémique en psychiatrie (Virton)

4. L'optimisation de l'accueil et des parcours de prise en charge des patients

■ **SUS – Urgences :**

Dans le but d'optimiser la prise en charge des patients aux urgences et de diminuer le temps d'attente avant un premier contact ainsi que le temps de passage aux urgences, une filière Fast-track est opérationnelle depuis le 21 novembre 2022. La mise en place de cette filière a permis de séparer les différents flux de patients (personnes nécessitant d'être allongées et/ou nécessitant plusieurs actes techniques chronophages des autres prises en charge courtes et rapides).

■ **Hôpital de jour médical :**

Elaboration d'un carnet d'information afin de fournir à toutes les personnes diagnostiquées d'un cancer et devant recevoir un traitement, un outil/support centralisant les informations utiles. Cet outil prend la forme d'une farde au format A5 dans laquelle le patient peut retrouver les informations suivantes : numéros de contact, plan de traitement, descriptif des effets secondaires spécifiques à son traitement, ses rendez-vous, tableau de prise de médication, etc. Cette farde est personnalisable par le patient et par le personnel infirmier.



■ **Pédiatrie :**

Dans le cadre de son mémoire en santé publique portant sur « L'évaluation de l'efficacité du dispositif Buzzy® lors des ponctions veineuses chez les enfants de 4 à 12 ans », Madame VIEUXTEMPS Louise, infirmière en chef, a étudié l'évaluation du dispositif Buzzy® au sein de son service.

Ce dispositif se présente sous la forme d'une abeille dont le corps vibre. C'est un dispositif ludique associant vibrations (2 positions) et froid (interposition d'un patch glacé en forme d'ailes bleues) permettant de diminuer la douleur liée aux injections, aux ponctions veineuses, capillaires, etc.

Le travail d'analyse des résultats du mémoire ainsi que les conclusions ont été réalisés en 2022 mais l'implémentation de ce dispositif aura lieu en 2023.

■ **Psychiatrie :**

Prise en charge d'un nouveau public cible, les jeunes de 15 à 23 ans.



La prise en charge consiste en une détection (domicile, pédiatrie, urgences), un accueil, un diagnostic et des soins dans l'unité de psychiatrie ainsi que des suivis à domicile.

■ **Maternité :**

Mise en place d'un outil non médicamenteux pour les patientes, le Winner Flow. Le Winner Flow est un embout d'exsufflation utilisé lors d'exercices respiratoires. Il assure un débit ventilatoire constant.

Les objectifs sont de proposer d'apprendre aux patientes les bons réflexes respiratoires afin de protéger efficacement leur sangle abdominale et leur périnée pendant leur grossesse, de soulager les patientes pendant le travail, faciliter le déroulement de leur accouchement et respecter la physiologie, de permettre aux patientes grâce à la rééducation abdo-périnéo-expiratoire de tonifier la sangle abdominale, de diminuer les douleurs lombaires, de tonifier les muscles, de supprimer les fuites urinaires et donc de récupérer plus rapidement en post-partum.

■ **Hôpital de jour chirurgical (HJC) :**

- Amélioration de l'offre alimentaire du service ;
- Création d'un document intitulé Fiche « DAR de retour à domicile » à remplir lors de situations problématiques relevées par le patient ou par l'équipe, afin de disposer de l'ensemble des informations en cas de plaintes. Cette fiche est utilisée depuis février 2022 lors de chaque situation problématique.

5. Le Lean Management

Progressivement, au niveau du Département infirmier, l'objectif est de faire évoluer nos organisations vers davantage de Lean Management. Il s'agit d'une démarche managériale visant l'amélioration continue de la performance et de la qualité de vie au travail.

Plusieurs initiatives et projets ont été concrétisés en 2022 :

- la gestion des stocks de matériel selon la méthode KANBAN en chirurgie orthopédique ;
- la réorganisation de la lingerie (réserve de matériel de nursing) en médecine interne ;
- la réorganisation du chariot de rangement pour les pansements en chirurgie ;
- la mise en place d'un chariot pour les biologies sanguines et la réorganisation de la feuille de programmation des patients en médecine interne ;
- la réorganisation de l'entreposage de matériel et la mise à jour du déroulement d'une journée type de travail du service de cardio-neurologie, en relation aux entrées électives et surveillances des examens et interventions spécifiques en cardiologie.



SITES DE LIBRAMONT - BASTOGNE

1. Les travaux

L'équipe infirmière (infirmiers, infirmiers en chef et soignants) est impliquée à différents niveaux (conception architecturale, programmation des locaux, suivi et validation des travaux, adaptation des organisations de travail, gestion du matériel, etc.) dans les différents dossiers de construction d'un nouveau service d'auto dialyse et de rénovation du bloc opératoire de l'hôpital Vivalia de Libramont.

2. L'optimisation de l'accueil et des parcours de prise en charge des patients

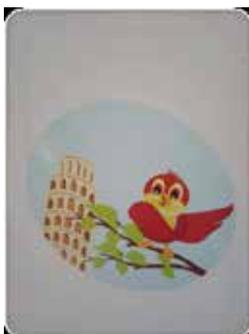
Afin d'améliorer l'accueil des patients, de fluidifier les organisations de prise en charge, de mieux répondre aux besoins du patient et in fine d'améliorer les process, de nombreux projets ont été menés à bien en 2022 par les équipes soignantes :

■ **Aubépine :**

- accompagnement spécifique des enfants ayant un proche hospitalisé en soins palliatifs ;
- durant toute une année, à partir de décembre 2022, fleurir le service chaque semaine par des bouquets, en collaboration avec un fleuriste de la région ;
- réédition et actualisation de la brochure d'accueil du service, destinée aux patients lors de leur admission mais également aux familles et visiteurs qui souhaitent obtenir des informations diverses sur l'organisation générale de l'USP.

■ **Pédiatrie :**

- mise en place de stickers tout au long du trajet des enfants opérés depuis l'unité de pédiatrie jusqu'au bloc opératoire. Les enfants opérés étant conduits dans un lit au bloc opératoire, les stickers sont collés au plafond dans le but de les distraire lors de ce moment anxiogène. Ce décor est un chemin illustré de « Birdy », l'oiseau voyageur, qui visite les plus belles merveilles du monde.



■ **Hôpital de jour oncologie (HJO) :**

- mise en place et création d'une farde d'accompagnement des patients à l'hôpital de jour oncologie (projet « Grants » 2020 avec concrétisation en 2022).

Lors du diagnostic oncologique, beaucoup d'informations et/ou de documents sont prodigués au patient dans un contexte émotionnel compliqué, ce qui peut souvent réduire la capacité de compréhension ou d'intégration des informations. Il semble donc important d'aider le patient lors de cette étape avec la création d'une farde d'accompagnement, dans le but de :

- faciliter la compréhension des informations lors de l'annonce de la maladie et regrouper ces informations dans un même classeur ;
- expliquer de manière concise, structurée et simplifiée les traitements, les examens et les effets secondaires ;
- toujours avoir les coordonnées des personnes de contact à portée de main ;
- donner les différents conseils de chaque intervenant paramédical pour faciliter le vécu des traitements et éviter un maximum les effets indésirables ;
- pouvoir communiquer entre les différents intervenants domicile-hôpital ;
- améliorer la circulation d'informations entre les soignants, le patient et la famille ;
- mettre en avant l'empowerment du patient ;
- permettre au patient d'y noter les questions, remarques, problème(s) vécu(s) et également ses différents rendez-vous dans un agenda ;
- améliorer le bien-être du patient.



■ **Dialyse :**

Concrétisation du projet « home hémodialyse » avec les trois premiers patients.

3. Le Lean Management

3.1. Le tableau blanc comme support à une communication plus efficiente en chirurgie 3

Un tableau blanc comprenant le tableau de bord de chirurgie 3, le suivi des stagiaires, les projets de service, l'identification des goulots d'étranglement, suggestions et pistes d'amélioration, a été mis en place au sein du service.

3.2. La mise en place d'un trombinoscope au-devant du service de pédiatrie afin de présenter l'équipe pluridisciplinaire



3.3. D'autres initiatives issues du Lean Management ont été mises en place dans différents services :

- équipe logistique : inventaire complet des poussettes, des matelas prévention escarres et des pieds à perfusion ; gestion des stocks des unités de soin avec fixation de quotas minimum et maximum pour les commandes ;
- revalidation A et B : aménagement 5S de la réserve.



1. Le projet de reconstruction de l'hôpital psychiatrique

L'hôpital psychiatrique de Bertrix a fêté ses 50 ans d'existence en 2020.

Une des plaintes fréquemment émises par le patient ainsi que par le personnel a trait à la vétusté et à l'inadaptation des bâtiments au regard des besoins/attentes de chacun. Afin de répondre à ces difficultés, le Conseil d'administration a décidé de soumettre au prochain Plan quinquennal lancé par l'AVIQ un projet de reconstruction des infrastructures de l'institution.

Dans ce cadre, le Département infirmier a étroitement collaboré au marché de service pour la désignation d'un auteur de projet pour la construction du nouvel hôpital psychiatrique. Le travail sera poursuivi en 2023 par une collaboration étroite avec le bureau d'architectes en charge de la programmation du futur hôpital afin de soumettre un projet cohérent à l'AVIQ.

2. Le Projet High Intensive Care (HIC)

En mai 2022, le Ministre fédéral de la Santé publique, Frank Vandenbroucke, a lancé un troisième appel à projets vers les réseaux de soins en santé mentale adulte, afin de mettre en place un service de soins intensifs « High Intensive Care » (HIC) dans notre réseau.

L'équipe du pavillon 6, en étroite collaboration avec le Département infirmier, a répondu à cet appel. Un premier accord a été obtenu au niveau du SPF Santé Publique pour son financement et plus particulièrement pour un renfort de 12 ETP soignants. Néanmoins, la Direction médicale a introduit, en décembre, un nouveau plan financier afin d'obtenir des heures médicales supplémentaires.

« High & Intensive Care » est un modèle d'admission clinique à court terme en soins de santé mentale. Ces soins intensifs ont pour mission de répondre au besoin de la société d'accueillir et de traiter correctement et dignement les personnes en détresse psychiatrique grave, dans un environnement où la sécurité et la protection se conjuguent avec des soins et des traitements respectueux. Le service HIC proposera des soins intensifs personnalisés et veillera à la continuité des soins.

Cela réduira non seulement le nombre d'interventions qui restreignent la liberté, mais également la coercition subie. Dans une perspective d'empowerment, le service HIC considère le patient comme l'acteur principal de sa prise en charge. Chaque besoin et objectif sera défini par le patient et analysé et pris en compte par les soignants.

Le soutien émotionnel et thérapeutique du patient étant la priorité de l'unité, le projet HIC a pour leitmotiv de développer ce soutien avec la famille et/ou l'entourage. Celui-ci passera par un accueil altruiste, une écoute active dès l'entrée et/ou par l'interpellation de la famille/entourage, la présentation du service. Une approche de prise en charge holistique sera prônée auprès de la famille. Le réseau sera considéré et intégré au même titre que l'entourage.

3. La politique efficiente, structurée et intégrée de gestion de la qualité

La mise en place du projet Médicaments à Hauts Risques (MHR) a été concrétisée en 2022.

Par ailleurs, l'utilisation des questionnaires de satisfaction patients s'est poursuivie en 2022 et a permis au Département infirmier de mettre en évidence certains points d'insatisfaction des patients. Le Département collabore avec les autres métiers de l'institution afin d'apporter des solutions à ces sources de non satisfaction : qualité des repas, information sur le coût du séjour, informations reçues sur les traitements.

Le Département infirmier s'est inspiré du projet photos mis en place dans le service de médecine 3 de l'hôpital de Libramont, pour le généraliser dans ses pavillons d'hospitalisation. Ce dispositif permet d'identifier, à l'aide d'une photo, le personnel présent par pause de travail ainsi que sa fonction. Le personnel travaillant en civil à l'hôpital psychiatrique, l'identification et le rôle de chacun posaient régulièrement problème pour les patients. Ce projet répond ainsi à un besoin d'information et aide les patients à mieux se repérer dans leur environnement de prise en charge.



5.4.1 PRISE EN CHARGE DE LA PERSONNE ÂGÉE (PCPA)

RÉSIDENCE DES OLIVIERS - VIRTON

L'année 2022 a été marquée par l'ouverture des 16 derniers lits MR pour atteindre le nombre maximal de 90 lits. Une demande de requalification de 4 lits MR en lits MRS a également été introduite en octobre 2022. Le centre d'accueil de jour prend son envol.

Grâce à l'amélioration de la situation épidémiologique, les activités extérieures ont pu reprendre (visites diverses, croisières sur la Moselle, etc.) avec la participation des familles, de même que l'organisation des repas de fête.

LA BOUVIÈRE - VIELSALM

Les activités extérieures (visites diverses, été solidaire, activités avec les écoles de la région, retour des Clinicoeurs) ont à nouveau pu être organisées, de même que des moments de partage et de rencontre en présence des familles (barbecue, marché de Noël).

Plusieurs aménagements intérieurs et extérieurs ont également été réalisés au sein de la maison de repos.

SENIORIE DE SAINTE-ODE

L'organisation du déménagement vers la nouvelle maison de repos située à Amberloup, le « Domaine de l'Ambra », a constitué un projet mobilisateur d'envergure pour l'ensemble de l'équipe de la Seniorie de Sainte-Ode.

Les travaux du « Domaine de l'Ambra » ont commencé le 14 septembre 2020. D'une capacité totale de 90 lits, l'établissement dispose d'un agrément pour 66 lits, dont 28 MRS et 13 lits de court séjour. La maison est aménagée sur quatre niveaux : le -1 où se situent la cuisine, les locaux d'entretien et techniques ainsi que les vestiaires du personnel. Au rez-de-chaussée, on retrouve la salle du restaurant avec son espace « show cooking », les bureaux administratifs et deux unités sécurisées où sont respectivement localisés l'unité pour personnes

désorientées et les lits de court séjour. À chaque étage, 30 lits sont répartis dans deux ailes de 15 lits, ainsi que des locaux de soins, de kinésithérapie et d'activités. 45 membres du personnel salariés et 4 kinés indépendants composent l'équipe de la nouvelle maison de repos.

La construction de cette nouvelle infrastructure représente un investissement de 16 millions d'euros, dont 6,5 millions de subsides dans le cadre du Plan « Papy-boom » de la Région wallonne.

Parallèlement à la préparation du déménagement, les voyages et activités (séjour à la mer, participation au marché de terroir à Amberloup, université du 3ème âge à Saint-Hubert, activité en collaboration avec la Maison des jeunes de Lavacherie, goûter de Noël, etc.) ont à nouveau pu rythmer la vie des résidents.

VAL DES SENIORS - CHANLY

L'année 2022 a été marquée par la reprise des activités post-Covid et un retour à la stabilité, une étape importante et nécessaire à la fois pour les résidents et les familles : balades extérieures, visite de l'exposition de peinture d'un résident, cinéma, restaurant, Cafet' du dimanche, balade en joëlette, bal d'automne, marché de printemps, de Noël, etc.

Une mascotte est arrivée en fin d'année à la maison de repos : Leila, un border collie qui accompagne le kinésithérapeute dans son quotidien et apporte une belle dynamique aux résidents.

5.4.2 SERVICE HÔTELLERIE



L'année 2022 a essentiellement été orientée vers la formation avec la reprise, après Covid, des formations spécifiques aux techniciennes de surface de l'ensemble des sites, à raison de deux fois par an. Les formations en ergonomie, permettant de prévenir les troubles musculosquelettiques, ont également été réorganisées.

Le nouveau logiciel Staffplaner a été intégré pour l'ensemble des équipes. Cela a permis une plus grande souplesse de communication entre le gestionnaire et les équipes. En effet, l'agent est maintenant en mesure de faire ses demandes de congés, desideratas, etc. depuis son smartphone et ce, à tout moment.

Des actions appelées « commando » ont été programmées pour assurer l'entretien d'équipements particuliers.



5.4.3 GARDIENNAGE



Le gardiennage assure la sécurisation de nuit des hôpitaux avec une grande présence aux urgences pour faire face aux difficultés spécifiques de ces services. Les agents sont confrontés aux mêmes problématiques que celles rencontrées dans la gestion quotidienne des patients (ivresse, stupéfiants, fugue, intrusion indésirée, tentative de suicide, assistance police, etc.). Leur mission représente plus de 25.000 heures de travail de sécurisation sur l'année.

5.4.4 CRÈCHES



Après quatre années de fonctionnement, les crèches de Vivalia se portent bien, malgré le contexte difficile. La fermeture de nombreuses crèches dans le pays a entraîné une forte augmentation des demandes, la priorité restant toutefois attribuée au personnel de Vivalia.

La proportion d'enfants du personnel de Vivalia est de 40 à 60% selon les crèches, ce qui montre l'aspect attractif de ce service pour le personnel hospitalier.

Une réforme ONE est en cours et sera effective au plus tard en 2025, avec pour objectif de réduire les déficits du secteur. Cette réforme impliquera un financement supplémentaire par crèche de 2 ETP puériculture et de 0,25 ETP personnel psycho-médico-social, un renforcement de la qualité (formation obligatoire pour les nouvelles directions de crèche, formation continue du personnel, etc.) ainsi qu'un renforcement de l'accessibilité (géographique, financière, socio-culturelle et horaire).

5.4.5 SANTÉ MENTALE



INITIATIVES D'HABITATIONS PROTÉGÉES (IHP) FAMENNE-ARDENNE

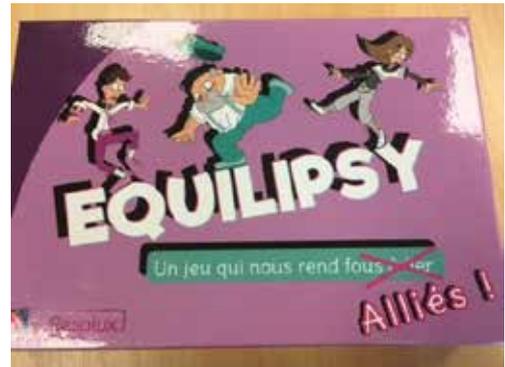
En 2022, l'équipe des IHP a été formée à l'utilisation des « mind maps », autrement appelées « cartes mentales ». Celles-ci constituent un moyen efficace pour améliorer la communication et la compréhension au sein d'une équipe. Le mind-mapping est en effet souvent utilisé comme outil central pour la préparation et l'exécution de projets.

Par ailleurs, des activités diverses ont été réalisées tout au long de l'année au sein des Habitations Protégées : bowling, balade en forêt, atelier culinaire, jeux de société, séjour à la mer, atelier écriture et théâtre, etc.

SPAD (SOINS PSYCHIATRIQUES À DOMICILE) RÉSOLUX

En octobre 2022, le service RESOLUX a fêté ses 20 ans. A cette occasion, un colloque sur la thématique du travail à domicile en santé mentale a été organisé sur le thème « De l'hôpital psychiatrique à la maison, qu'en avons-nous gagné ? ». Plusieurs projets spécifiques ont été menés en préparation à ce colloque :

- réalisation d'une capsule vidéo à la rencontre des bénéficiaires de la province de Luxembourg ;
- fabrication du jeu de société « EQUILIPSY », dont la conception a été entièrement réalisée par l'équipe du service RESOLUX.



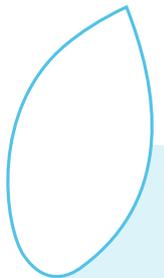
Le SPAD a également renforcé ses collaborations avec l'équipe d'Aubange, afin d'uniformiser les prises en charge.

SPAD RESO AINES

Le projet « Get Up », qui a pris la forme du SPAD-Réso-Ainés, a une nouvelle fois été prolongé pour l'année 2022. La consolidation de l'orientation des missions vers la santé mentale de manière large (plutôt que vers la crise sanitaire, comme initialement pensé) s'est poursuivie.

La même difficulté que celle rencontrée en 2021 subsiste : comment former du personnel soignant alors que les équipes fonctionnent en effectifs réduits ? L'équipe continue dès lors à réfléchir à la meilleure façon de venir en aide aux institutions, en innovant et proposant toujours des interventions adaptées aux besoins spécifiques de chacun, tout en respectant les missions de base (coordination, coaching et info-formations).

La collaboration avec le service de communication de Vivalia va également être développée afin d'augmenter encore l'impact de la promotion de nos activités.



RÉSEAUX EN SANTÉ MENTALE

Les réseaux en santé mentale ProxiRéLux et Matilda, dont Vivalia est le promoteur et un partenaire important, ont organisé deux formations pour les différents services en province de Luxembourg qui prennent en charge les jeunes et adultes avec un double diagnostic :

■ **Formation « Thérapie Orientée Solutions (TOS) »**

L'approche orientée solutions offre un cadre pragmatique d'intervention pour les professionnels. Elle consiste à donner du relief à des expériences les plus éloignées possibles des schémas délétères dans lesquels le patient semble être enlisé. Elle met l'accent sur ce qui marche déjà – les exceptions au problème – et sur les ressources présentes. Elle interroge et amplifie toute action susceptible de rejoindre les intentions du patient à réaliser des choix porteurs de sens dans l'existence.

■ **Formation « Pré-thérapie »**

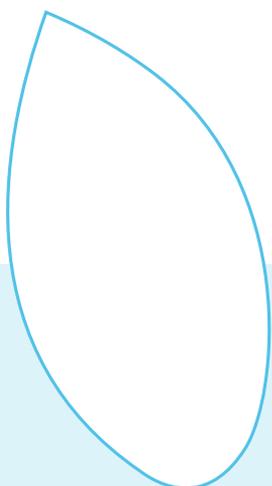
La pré-thérapie est un travail de « pré-relation ». Elle vise à développer ou à restaurer le contact psychologique du client avec la réalité, les émotions et les autres pour qu'une relation thérapeutique puisse se développer. C'est une méthode basée sur l'écoute empathique. Cette approche représente un développement de la méthode centrée sur le client qui a trait spécialement au travail avec des personnes dont le sens du contact est perturbé ou qui sont sévèrement perturbées elles-mêmes.

MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUES « BELLE-VUE »

L'année 2022 pour la MSP a été l'année de l'intégration dans une nouvelle ASBL partagée avec les IHP de Bertrix, ce qui consolide la collaboration déjà existante avec les IHP.

En plus des nombreuses activités classiques, les résidents ont pu participer à plusieurs séjours en extérieur, nécessitant des objectifs et des capacités d'autonomie différents.

L'ensemble de l'équipe a participé à une formation dédiée à la thématique des troubles de l'attachement. Une autre formation/réflexion a été amorcée sur le thème de la vie relationnelle, affective et sexuelle des résidents, avec l'aide de spécialistes du planning familial d'Arlon. Celle-ci se poursuivra en 2023 avec pour objectif d'aboutir à un projet visant à améliorer la qualité de l'accompagnement aux résidents.





Les différentes Directions composant la Direction générale adjointe Pôle Opérations ont poursuivi un objectif commun en 2022 : continuer à gérer, faire avancer les dossiers en cours et initier de nouveaux projets, tout en respectant au mieux les budgets y consacrés, malgré la cyberattaque survenue en mai.

En ce qui concerne la Direction des Infrastructures, l'année 2022 a encore été marquée en partie par les conséquences de la pandémie, particulièrement par l'explosion des coûts énergétiques, engendrant une importante réflexion quant à la réalisation d'économies d'énergie dans nos différents sites hospitaliers et MR-MRS. La fluctuation des prix des matériaux et des délais d'approvisionnement a dû être intégrée dans la gestion des dossiers de constructions.

L'année 2022 a été marquée par un retour à la normale pour la Direction de la Restauration avec la poursuite de projets tels que la rénovation et l'agrandissement de la cuisine centrale de Bertrix ainsi que la fin des travaux de la cuisine de la nouvelle maison de repos d'Amberloup.

La Direction des Achats et Investissements a, quant à elle, initié de nouveaux marchés de consommables impliquant un travail conséquent d'harmonisation entre les sites en amont, et a relancé d'importants marchés arrivés à échéance. Les conséquences de la crise du Covid se sont également fait ressentir au sein du Département : inflation des prix durant l'année 2022, délais de livraison allongés, ruptures de stocks fréquentes, d'où une gestion des achats perturbée et compliquée principalement pour les économats.

Les agents des services administratifs ont apporté quant à eux leur pleine contribution suite à la cyberattaque et à l'inaccessibilité des outils informatiques et de la téléphonie. Les procédures de travail ont dû être modifiées, entraînant un surplus de tâches au sein des accueils, secrétariats médicaux, etc. Cet événement n'a cependant pas empêché la réalisation d'un important travail de modernisation des outils de travail, dont notamment le projet de mise en place d'un Contact Center, l'optimisation de la gestion des rendez-vous, le déploiement de la reconnaissance vocale, la réorganisation des accueils, etc.



5.5.1 DIRECTION INFRASTRUCTURES

SITES HOSPITALIERS

Parmi l'ensemble des dossiers suivis par la Direction des infrastructures, les projets principaux suivants peuvent être cités.

HÔPITAL D'ARLON :

- Suivi des travaux de reconditionnement (urgences, mammographie, médecine physique) ;
- Lancement et suivi des travaux d'extension de la coronarographie / endoscopie ;
- Etude et élaboration du dossier d'exécution pour la création d'un Centre de Prévention des Violences Sexuelles (CPVS) ;
- Etude du reconditionnement du modulaire pour le Poste Médical de Garde (PMG) ;
- Permis d'urbanisme et dossier de soumission pour le reconditionnement de l'ancien couvent en chambres pour internes et bureaux administratifs.

HÔPITAL DE BASTOGNE :

- Suivi des travaux de reconditionnement du plateau de la médecine physique et réception du chantier ;
- Etude complémentaire au niveau du service des urgences.

HÔPITAL DE BERTRIX :

- Suivi des travaux de l'agrandissement de la cuisine centrale de l'hôpital (UCP-Unité Centrale de Production) ;
- Désignation d'un bureau d'études pour la mise aux normes sécuritaires et incendie du site et lancement des études ;
- Lancement d'un marché de service pour la désignation d'un bureau pluridisciplinaire pour la construction d'un nouvel hôpital psychiatrique.

HÔPITAL DE MARCHÉ :

- Suivi post-réception de l'extension de la nouvelle aile B6, du mobilier et de la signalétique ;
- Elaboration du dossier de soumission et lancement du marché de la construction du nouveau bloc opératoire ;
- Lancement et attribution d'un marché de service pour la désignation d'une équipe pluridisciplinaire pour le Plan Directeur (lié au Plan Vivalia 2025) ;
- Suivi et réception des travaux de la création d'un salon de sortie au niveau de l'entrée du restaurant de l'hôpital ;
- Suivi du chantier de la mise en place d'une cogénération et de panneaux solaires sur le site de l'hôpital ;
- Etablissement du dossier de soumission et lancement du marché pour les travaux de reconditionnement de l'accueil et du sas du laboratoire.

HÔPITAL DE LIBRAMONT :

- Poursuite des mises en service des nouveaux TGBT (tableau général basse tension) et de la nouvelle cabine haute tension de tête nécessaire aux nouveaux équipements médicaux (IRM, scanner, salle d'angiographie) et des mises aux normes de la cabine haute tension interne ;
- Suivi des travaux pour le reconditionnement du bloc opératoire ;
- Lancement et suivi des travaux pour la construction d'un nouveau bâtiment pour l'auto-dialyse ;
- Lancement et suivi des travaux pour la construction d'une nouvelle « véranda » pour l'école ECLORE.

HÔPITAL DE VIRTON :

- Suivi post-réception des travaux de reconditionnement de la cuisine, de la chaufferie et des vestiaires.

POLYCLINIQUE DE VIELSALM (Saint-Gengoux) :

- Etude « Avant-Projet » d'une nouvelle polyclinique pilote à installer sur le site de la MRS La Bouvière à Vielsalm.

VIVALIA 2025

CENTRE HOSPITALIER RÉGIONAL CENTRE-SUD :

- Gestion avec l'équipe « Vivalia 2025 » du projet de la construction d'un nouvel hôpital CHR Centre-Sud. Stade actuel : dépôt de la demande du permis et élaboration du dossier de soumission du gros-œuvre fermé.
- Rédaction du marché de service pour la désignation d'une équipe Project Manager et Construction Manager.

DOSSIERS TRANSVERSAUX

- Mise à jour des plans des sites et réalisation de fichiers DAO (Dessin Assisté par Ordinateur) : plans d'exploitation, plans PUH (+ compartimentage et évacuation), plans de gestion et plans d'infrastructures, métrage et données comptables communes ;
- Etudes en matière de gestion, valorisation et mise en place des nouvelles procédures de gestion des déchets (pour rationalisation, respect des normes environnementales et économies) en collaboration avec les Services techniques ;
- Cadastre énergétique (relevé des consommations) et obligation d'audit énergétique des « grandes entreprises » ;
- Relevé des travaux à prévoir dans le cadre du plan financier Vivalia 2025.

SITES EXTRA-HOSPITALIERS

- Nouvelle MR-MRS d'Amberloup :
 - Suivi du chantier et réception des travaux de la construction de la nouvelle maison de repos « Le Domaine de l'Ambra ».
- Nouvelle MRS de Saint-Mard (Virton) :
 - Suivi post réception de la construction de la nouvelle MRS de Saint-Mard (« Résidence des Oliviers ») sur le site de l'hôpital de Virton : finalisation des travaux et mise en service ; gestion des suites de l'inondation de juillet 2021.
- MR-MRS de Chanly :
 - Lancement d'un marché de service pour la désignation d'un architecte d'intérieur pour améliorer la convivialité du restaurant de la MRS.



5.5.2 DÉPARTEMENT RESTAURATION

Après des années 2020 et 2021 particulières pour le Département restauration en raison de la pandémie, 2022 aura été marquée par la reprise d'un fonctionnement normal, associé à une augmentation du nombre de repas produits (+/- 420.000) et la poursuite de projets de transformation dans les différents sites.

LA RÉNOVATION DE LA CUISINE CENTRALE DE BERTRIX ET LA FIN DES TRAVAUX À LA MRS D'AMBERLOUP

En dehors de ses missions premières de préparation et de livraison de repas, l'activité de la cuisine centrale de Bertrix a été rythmée par la poursuite du projet d'aménagement de ses nouvelles infrastructures. Les travaux de transformation et d'extension de l'UCP (Unité Centrale de Production) ont poursuivi leur progression avec plusieurs chantiers de maçonnerie, d'isolation ainsi que la mise en place des techniques spéciales (gaz, vapeur, etc.). Ces avancées permettent d'envisager une fin de travaux et une mise en service complète courant 2023.

Quant à la cuisine de la MRS d'Amberloup, l'installation s'est terminée à l'automne 2022. Un tout nouvel outil de travail est à présent disponible, avec un espace « Show Cooking » dans la salle à manger.

LA LIVRAISON DE REPAS À L'ASBL « LE TCHESLÉ »

Depuis 2022, près de 60 repas préparés par la cuisine centrale sont servis chaque jour à Sainte-Ode, à l'asbl « Le Tchelé », une association qui œuvre pour l'intégration des enfants porteurs d'un handicap de grande dépendance.

LE DÉFI « ORVALIFLETTES » EN FAVEUR DE VIVA FOR LIFE

Fin décembre, le « Cube » de la RTBF prenait ses quartiers dans le centre de Bertrix, avec pour objectif de récolter des dons pour aider financièrement les enfants vivant sous le seuil de pauvreté. Une occasion saisie par nos équipes en cuisine qui ont œuvré bénévolement à la préparation et à la vente de 5.115 « Orvaliflettes ». Un véritable succès pour l'opération, qui a rapporté la très belle somme de 17.902 euros !



5.5.3 DIRECTION INVESTISSEMENTS ET ACHATS

ACHATS ET INVESTISSEMENTS

Quelques chiffres-clés :

- Délégation au Directeur général : 691 dossiers dont 537 pour des dossiers d'investissements (15.686.264 € TVAC) et 154 pour les marchés de fonctionnement (19.310.999 €) pour un montant total de 34.997.263 € TVAC ;
- Délégation au Bureau exécutif : 9 dossiers de marchés d'investissements pour un montant de 2.648.217 € TVAC ;
- Délégation au Conseil d'administration : 12 dossiers de marchés d'investissements pour un montant de 11.273.799 € TVAC.

Quelques exemples de marchés réalisés :

A. Investissements :

- Osmoseur de dialyse (Arlon)
- Mobilier (divers, de chambres, fauteuils gériatriques) pour la MRS le Domaine de l'Ambra (Amberloup)
- IRM (Arlon)
- Reconnaissance vocale (Vivalia)
- Travaux pour l'autodialyse (Libramont)
- Automates d'immunohématologie (Laboratoires d'Arlon et Libramont)
- Gazomètre et néphélomètre (Libramont)
- Location de bornes d'inscription pour l'accueil

B. Fonctionnement :

- Médicaments
- Adhésion au marché de l'ISPPC en Centrale d'achats pour du matériel d'injection
- Désignation d'une société de recrutement afin de recruter des infirmiers (Vivalia)
- Chèques-repas (Vivalia)
- Assistance juridique pour les dossiers de construction CHR

ECONOMATS

Les économats de Vivalia représentent :

- 6 économats (Marche, Bastogne, Libramont, Bertrix, Arlon et Virton)
- 400 à 500 articles consommables non stériles gérés en stock sur les sites hospitaliers
- 22 agents
- 6.111 bons de commande
- pour un montant de 14.601.786,75 € TVAC

La cyberattaque de mai 2022 a impacté directement les économats, il n'a plus été possible d'encoder les mouvements de stock dans le logiciel pendant plus d'un mois.

La continuité de l'activité a cependant pu être assurée grâce à la mise en place dans l'urgence de moyens de communication temporaires et exceptionnels (utilisation des GSM, des ordinateurs et des adresses mail personnelles des économats).

Le site de Marche a également mis en place des moyens supplémentaires au niveau de la reproduction de documents pendant cette période pour le Département infirmier.

L'inflation exceptionnelle des prix durant l'année 2022 a fortement perturbé l'activité, ce qui explique la non-reliance de certains marchés de fonctionnement (gants d'examen, équipements de protection, etc.).

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

Par ailleurs, il est important de mentionner le travail conséquent de recherche et de comparaison qui s'est poursuivi pour fournir aux équipes soignantes le matériel nécessaire. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour constituer un stock d'équipements, négocier les prix et recréer des relations commerciales avec les fournisseurs.

Sur le plan du développement des processus, la gestion du matériel économat selon la méthode kanban a été mise en place au sein du bloc opératoire à Arlon.

L'implémentation de ce système plein/vide a eu pour objectif de décharger les soignants de tâches auxiliaires telles que la gestion des réserves, les commandes, etc., afin que toutes les compétences soignantes puissent être mises à disposition des patients. Le système kanban a donc comme principal intérêt de servir le métier de soignant, au bénéfice de la prise en charge du patient.



L'économat a également développé, en parallèle, le système de commande Web sur les sites d'Arlon et Virton pour une centaine de services différents. Le système a rencontré un réel succès auprès des utilisateurs grâce à sa grande facilité d'utilisation comparable aux applications d'e-commerce actuelles. L'utilisateur bénéficie ainsi de la possibilité de consulter des références et les prix des articles en temps réel, d'un visuel sur les articles grâce à l'intégration de plus de 2.700 images dans le logiciel, ainsi que de la possibilité de commander et d'avoir un suivi complet des commandes sans se déplacer.

5.5.4 DIRECTION ADMINISTRATIVE

Suite à la cyberattaque, les procédures de travail ont dû être totalement modifiées, engendrant un surplus de tâches à prendre en charge au niveau des accueils, des secrétariats médicaux ou encore des archives dont :

- la mise en place d'un filtre « humain » à l'accueil pour remplacer la borne et guider/informer les patients (RDV maintenus/non maintenus, etc.) ;
- la redirection des nombreux appels patients vers des GSM d'urgence/lignes spécifiques dédiées aux médecins traitants aux accueils/urgences et mise en place d'un call center externe Vivalia ;
- l'appel de tous les patients pour confirmer le maintien des rendez-vous prioritaires et avertir de l'annulation/report des autres rendez-vous (consultations, opérations, examens radio/scinti, etc.) ;
- la recherche et la création de tous les documents « papier » utiles au fonctionnement des dossiers patients dans les services d'hospitalisation et pour les consultations (listings RDV/opérations patients, création d'agendas papier, de bracelets et d'étiquettes manuscrits, etc.) ;
- les encodages manuels systématiques concernant les consultations et les hospitalisations avec copie des cartes d'identité, vignettes ou tout autre moyen d'identification ;
- le retour aux dictaphones et plus aucune reconnaissance vocale en radiologie ;
- le ré-encodage, lors du rétablissement progressif des outils informatiques, des nombreux fichiers perdus et des données récoltées manuellement aux accueils et par les secrétariats médicaux ;
- les nombreux documents à scanner au niveau des archives vu les dossiers papier patients utilisés pendant la cyberattaque ;
- la mise à disposition de personnel administratif pour l'aide à la facturation, aux urgences et dans les unités de soins pour des tâches administratives.

Parallèlement à la gestion de la cyberattaque, plusieurs projets se sont poursuivis au sein du Département Administration.



LE PROJET DE CONTACT CENTER À L'HÔPITAL VIVALIA DE MARCHE ET L'ACQUISITION D'ULTRAGENDA

La mise en place d'un Contact Center permet de développer une prise en charge optimale des patients, notamment en ce qui concerne la prise de rendez-vous, tout en répondant au besoin de support des professionnels de la santé. Ce projet s'inscrit également dans la mise en place du projet Vivalia 2025 et en constitue un pilier incontournable.

Un Contact Center se définit comme une structure centralisée dont la vocation est de gérer à distance les relations de l'hôpital avec ses patients et médecins, par une communication directe, basée sur le couplage de la téléphonie et de l'informatique. Il est appelé également Centre d'appels téléphoniques (ou call center). Ici, le terme Contact Center est privilégié car la prise de rendez-vous s'établit aussi bien via la téléphonie que via l'Internet (Web et App).

La mise en place d'un Contact Center spécialisé et unique facilite la prise de rendez-vous avec un numéro unique.

Les autres bénéfices d'un Contact Center sont :

- un accès continu à la prise de rendez-vous téléphonique de 10 heures par jour ouvrable et + (de 8h à 18h30) et de 24h/24 - 7j/7 via Internet/App ;
- le tri sophistiqué des appels entrants avec transmission vers le(s) premier(s) agent(s) disponible(s) et une réponse prioritaire aux appels VIP (ex : médecins généralistes, spécialistes, etc.) ;
- un management dédié au Contact Center avec planning précis des permanences (anticipation des pics téléphoniques et des fermetures de postes), suivi des statistiques, indicateurs (taux d'appels perdus/ temps moyen d'attente), erreurs et incidents ;
- la professionnalisation des agents à la prise de RDV, etc.

Un Contact Center est amené à gérer la prise de rendez-vous (+ de 330.000 consultations/an pour Vivalia) mais également la confirmation, la modification, l'annulation de

rendez-vous, le déplacement massifs des rendez-vous à la demande des médecins, le transfert de communications vers les secrétariats médicaux spécialisés et les médecins. Un Contact Center peut également intégrer la téléphonie centrale de l'hôpital.

Le projet d'évolution en matière d'amélioration de la prise de rendez-vous a pour objectif :

- pour la période transitoire jusqu'à l'ouverture du CHR de Houdemont : l'organisation de plusieurs Contact Center situés sur les différents sites principaux via un numéro unique, paramétrés selon les différentes spécialités et communs à plusieurs consultations selon les disciplines concernées au sein des institutions de Vivalia ;
- sur le site du CHR de Houdemont dès son ouverture : la création d'un Contact Center centralisé et unique sur le site de Houdemont (regroupant les différents Contact Center de la période transitoire), paramétré selon les catégories de spécialités, y compris les polycliniques (une base de données patients unique constituant un prérequis).

En parallèle, le déploiement d'Ultragenda permettra de se doter d'un outil de prise de rendez-vous institutionnel performant, avec un fin paramétrage de la gestion des rendez-vous et une aide aux agents via des logigrammes.

Le choix du projet pilote du Contact Center se porte sur la polyclinique de Marche avant déploiement sur les autres sites car il s'agit du seul service rencontrant les critères « idéaux » pour avancer rapidement (déjà organisé en Contact Center Pool « Prise de RDV », outil call center activé depuis des années avant la nouvelle téléphonie, aucune frappe et aucune autre tâche de secrétariats pouvant entraîner des dysfonctionnement du Contact Center, un taux d'erreurs (saturation des agents sur la polyvalence au vu du nombre de disciplines gérées) et un taux d'appels perdus élevés (+ de 60% par moment), plaintes importantes sur la difficulté de joindre le service, présence d'Ultragenda sur Marche en radio et dialyse avec haute satisfaction des agents sur son utilisation, ressources ETP présentes en interne avec implication forte des responsables/adjoins du site concerné).



LE DÉVELOPPEMENT DE LA RECONNAISSANCE VOCALE DRAGON

Le bon de commande a été transmis en 2022 au fournisseur retenu, pour déploiement et utilisation de la solution Dragon, suite au marché réalisé courant de l'année 2021.

L'objectif est de donner l'autonomie nécessaire au médecin afin qu'il puisse produire ses propres documents via la reconnaissance vocale pour pouvoir :

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





LA RÉORGANISATION DES ACCUEILS – HÔPITAUX VIVALIA DE BASTOGNE ET SAINT-MARD

La polyvalence mise en place au niveau des accueils d'Arlon, Marche et Libramont a été maintenue et renforcée. Sur les sites de Bastogne et Saint-Mard, une infrastructure (regroupement physique des agents) et/ou d'horaires permettant la polyvalence a été mise en place.

L'organisation de la polyvalence permet :

- à l'agent d'avoir une connaissance globale d'un accueil / d'une admission afin de mieux accueillir le patient ;
- d'appliquer des horaires d'ouverture de l'accueil / des admissions plus en adéquation avec le trajet de soin du patient et les heures de pointe ;
- une équité au niveau de la répartition des weekends et jours fériés à prester par l'équipe ;
- de stimuler l'esprit d'équipe au sein des accueils ;
- au responsable de mieux pallier les absences des agents (maîtrise par les agents de toutes les matières de l'accueil) et de mieux organiser les chevauchements ;
- pour le gestionnaire de rester dans le budget ETP alloué.

L'organisation de la polyvalence des accueils permet également l'harmonisation des méthodes de travail entre les différents sites de Vivalia en préparation de Vivalia 2025 et du regroupement au CHR de Houdemont.

LA REPRISE DES SERVICES DES ARCHIVES PAR LA DIRECTION ADMINISTRATIVE

Un état des lieux du fonctionnement des différents services des archives et une prise de connaissance pour la bonne gestion des équipes ont été réalisés dans ce cadre.

Une réflexion concernant un plan de numérisation Vivalia global en vue du projet Vivalia 2025 a également été initiée.



5.5.5 DIRECTION DU SUPPORT TECHNIQUE

Les services techniques assurent la gestion des bâtiments et des équipements.

Garantir la continuité de l'exploitation constitue l'objectif principal de toutes les activités du service technique au niveau des activités médicales et soignantes autour du patient.

Les principales activités courantes du service technique peuvent être résumées comme suit :

- garantir la disponibilité, la fiabilité et la stabilité de la périphérie technique autour des activités médicales et de soins ;
- exécuter les travaux d'entretien, de réparation et d'aménagement et de peinture des immeubles ;
- superviser l'état d'avancement de chantiers et leurs interfaces vers les secteurs hospitaliers en service ;
- proposer des modifications et des reconversions techniques dans le domaine des bâtiments et médico-technique.

Durant l'année 2022, voici les principaux projets réalisés dans divers domaines :

GROS INVESTISSEMENTS :

- remplacement des TV (plus de 1.200) et numérisation du signal TV dans l'ensemble de nos hôpitaux ;
- travaux préparatoires de câblages pour la mise en place de la nouvelle téléphonie dans nos hôpitaux ;
- mise en place d'une cogénération gaz à l'hôpital de Marche pour diminuer notre consommation électrique.

REPLACEMENTS DE GROS ÉQUIPEMENTS :

- câblage informatique AMP des bâtiments A et C à Arlon ;
- remplacement d'opérateur de porte automatique dans le sas des ambulances d'Arlon ;
- remplacement d'un boiler d'eau chaude sanitaire de 500 litres sur le bloc A de Bastogne ;
- remplacement de plusieurs circulateurs de chauffage et adaptation de leurs alimentations électriques sur Bastogne ;
- remplacement de la climatisation du magasin médical du bloc opératoire de Libramont ;
- remplacement de la climatisation du local lave-vaisselle des cuisines de Libramont ;
- remplacement du détendeur air médical de la salle de réveil et installation d'une prise CO2 en salle d'opération N°7 de Libramont.

INSTALLATIONS TECHNIQUES :

- enlèvement de tous les bedsides des chambres du bâtiment D d'Arlon et réutilisation du câble informatique pour placement de nouveaux téléphones dans ces chambres ;
- câblages du nouveau système d'appel infirmier dans les pavillons 3, 4, 4 bis et 5 de Bertrix ;
- installation de deux climatisations chaud/froid dans les locaux de l'ancien service d'endoscopie de Libramont ;
- amélioration de la sécurité dans tous les locaux techniques de l'hôpital de Bastogne ;
- diverses adaptations électriques, réseaux et mobilier pour le renouvellement de plusieurs automates d'analyses du laboratoire de Libramont ;
- mise aux normes de la cabine HT de l'hôpital de Virton et alimentation de celle-ci via la cabine HT de tête.

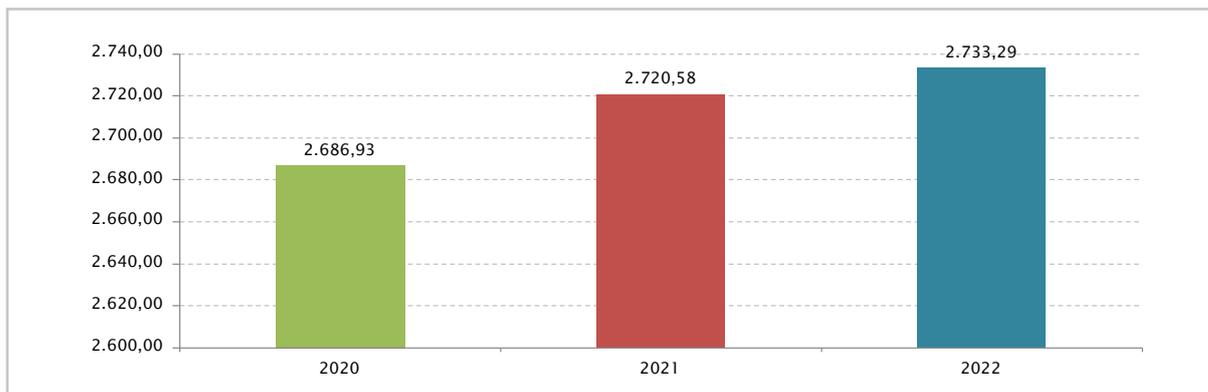
Nos équipes réalisent également des travaux de rénovation ou d'aménagement de locaux.

AU 31 DÉCEMBRE 2022, VIVALIA COMPTE 3.736 AGENTS SOUS CONTRAT OU STATUTAIRES.

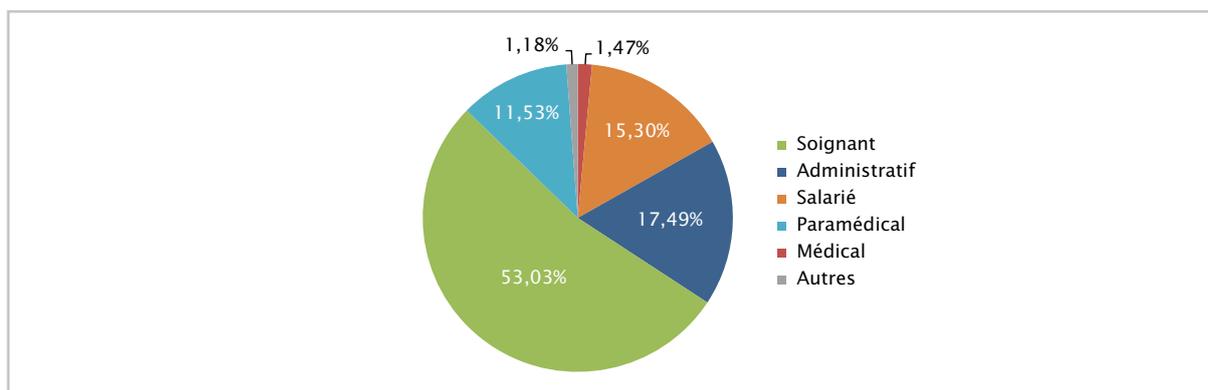
ÉVOLUTION DES ETP RÉMUNÉRÉS VIVALIA

VIVALIA					
	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
Médical	4,49	9,33	40,25	30,92	331,42%
Salarié	418,22	420,10	418,09	-2,01	-0,48%
Administratif	461,80	478,67	478,09	-0,58	-0,12%
Soignant	1.474,77	1.471,63	1.449,48	-22,15	-1,50%
Paramédical	295,52	310,48	315,09	4,61	1,49%
Autres	32,13	30,37	32,29	1,92	6,32%
Total	2.686,93	2.720,58	2.733,29	12,71	0,47%
dont Maribel	182,62	185,19	186,92	1,73	0,93%
dont Admin. Centrale	79,53	87,69	92,6	4,91	5,60%

Évolution des ETP rémunérés Vivalia

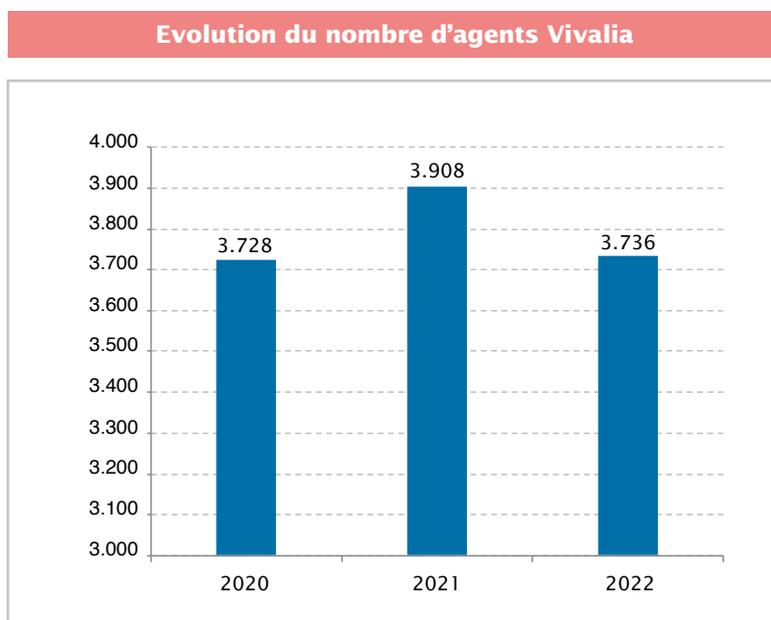
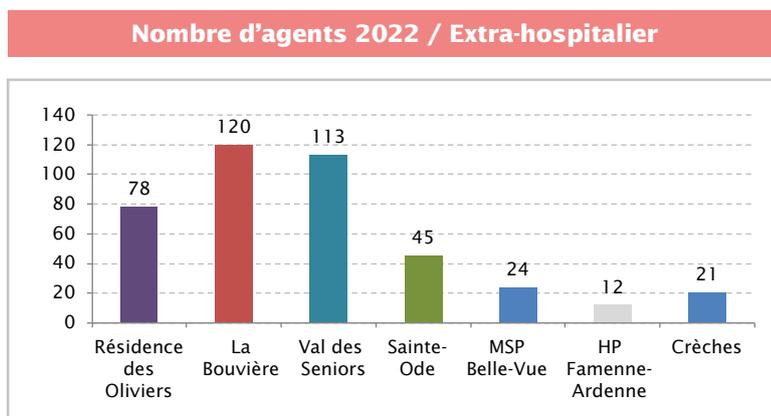
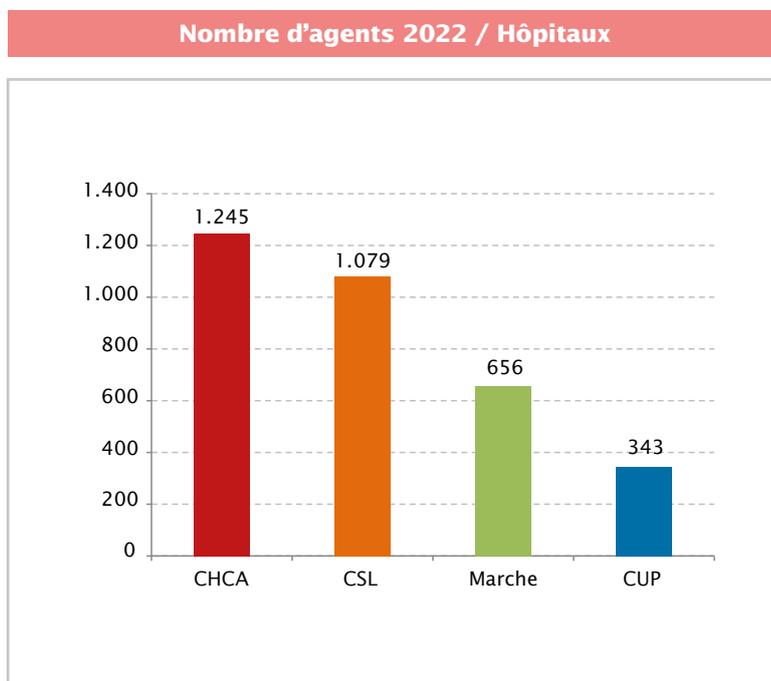


ETP rémunérés par catégorie en 2022



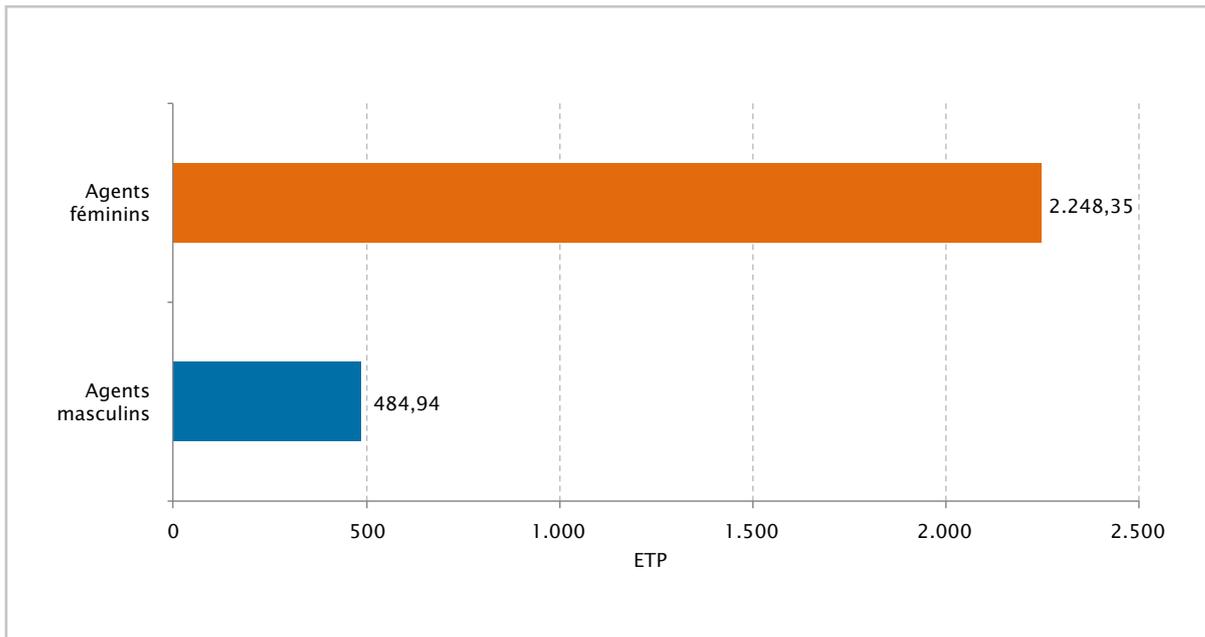
NOMBRE D'AGENTS

VIVALIA	
	2022
CHCA	1.245
CSL	1.079
Marche	656
CUP	343
Sous-total secteur hospitalier	3.323
Résidence des Oliviers	78
La Bouvière	120
Val des Seniors	113
Sainte-Ode	45
MSP Belle-Vue	24
HP Famenne-Ardenne	12
Crèches	21
Sous-total secteur non hospitalier	413
Total	3.736

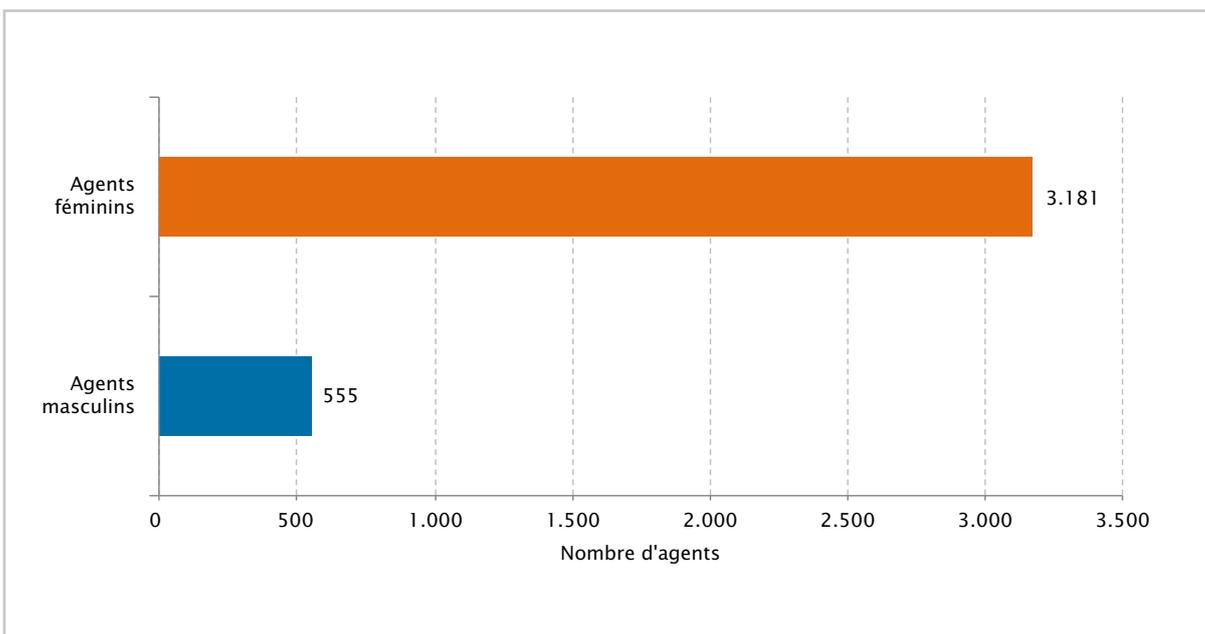


RÉPARTITION DU PERSONNEL EN FONCTION DU SEXE

Répartition du personnel en fonction du sexe (ETP)

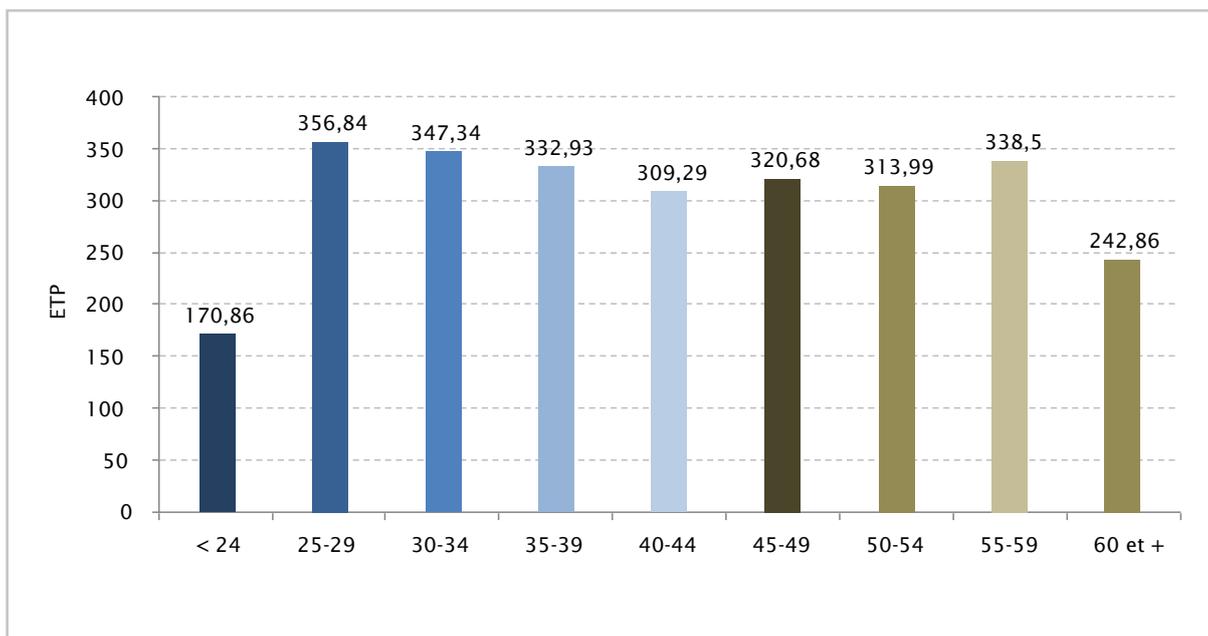


Répartition du personnel en fonction du sexe (nombre d'agents)

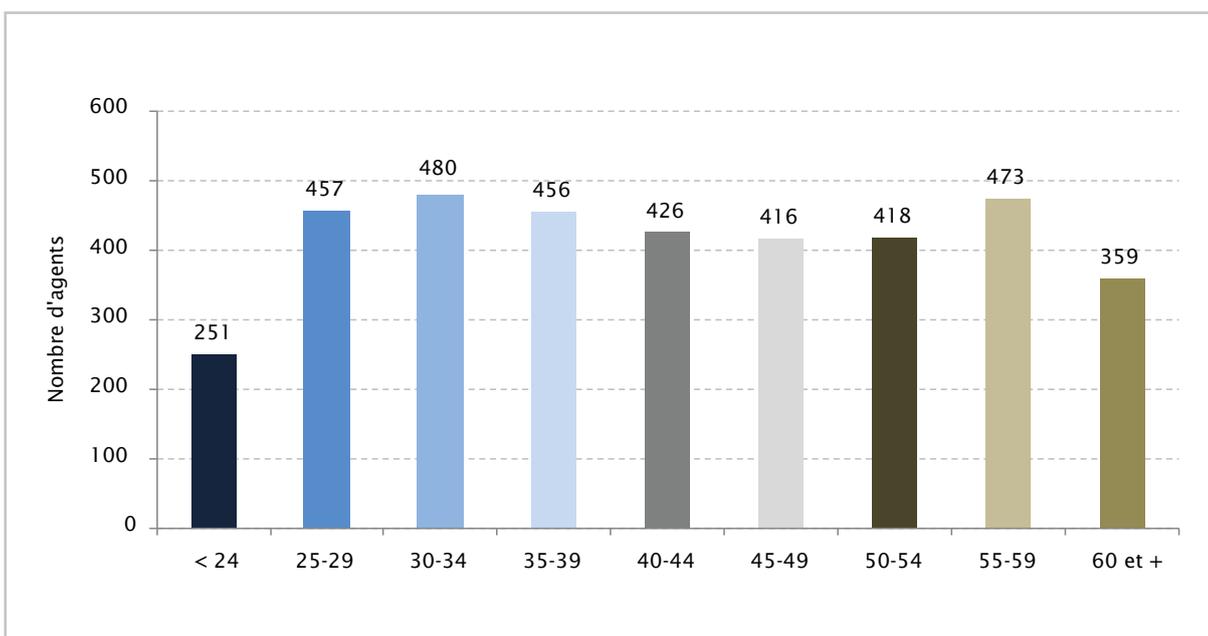


NOMBRE DE PERSONNES PAR CATÉGORIE D'ÂGE

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



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



ÉVOLUTION DES AIDES À L'EMPLOI

ETP VIVALIA					
	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
Maribel	182,62	185,19	186,92	1,73	0,93%
Maribel via BMF	6,99	6,99	6,99	0,00	0,00%
Maribel via INAMI	2,40	2,40	2,40	0,00	0,00%
Formation 600	2,01	3,25	3,53	0,28	8,62%
52 ans +	11,50	11,50	11,31	-0,19	-1,65%
FBI*	92,00	92,00	92,00	0,00	0,00%
APE	33,50	35,50	19,00	-16,50	-46,48%
Je choisis les soins	0,00	0,00	0,67	0,67	/
Total	331,02	336,83	322,82	-14,01	-4,16%

VALEUR CORRESPONDANTE EN €					
	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
Maribel	€ 6.600.655,02	€ 6.764.866,88	€ 6.851.416,94	€ 86.550,06	1,28%
Maribel via BMF	€ 293.496,84	€ 293.496,84	€ 293.496,84	€ 0,00	0,00%
Maribel via INAMI	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 0,00	0,00%
Formation 600	€ 70.288,95	€ 121.858,84	€ 150.515,16	€ 28.656,32	23,52%
52 ans +	€ 418.954,68	€ 418.954,68	€ 412.123,88	-€ 6.830,80	-1,63%
FBI*	€ 2.384.331,33	€ 2.415.938,10	€ 2.540.161,27	€ 124.223,17	5,14%
APE	€ 599.612,23	€ 634.768,75	€ 708.736,93	€ 73.968,18	11,65%
Je choisis les soins	€ 0,00	€ 0,00	€ 32.123,88	€ 32.123,88	/
Total	€ 10.487.339,05	€ 10.769.884,09	€ 11.108.574,90	€ 338.690,81	3,14%

* FBI : financement via le BMF

AIDES À L'EMPLOI PAR SECTEUR

ETP			
2022	Secteur Hospitalier	Secteur PCPA	Total
Maribel	165,94	20,98	186,92
Maribel via BMF	6,99	0,00	6,99
Maribel via INAMI	0,00	2,40	2,40
Formation 600	3,01	0,52	3,53
52 ans +	10,86	0,45	11,31
FBI*	92,00	0,00	92,00
APE	7,50	11,50	19,00
Je choisis les soins	0,67	0,00	0,67
Total	286,97	35,85	322,82

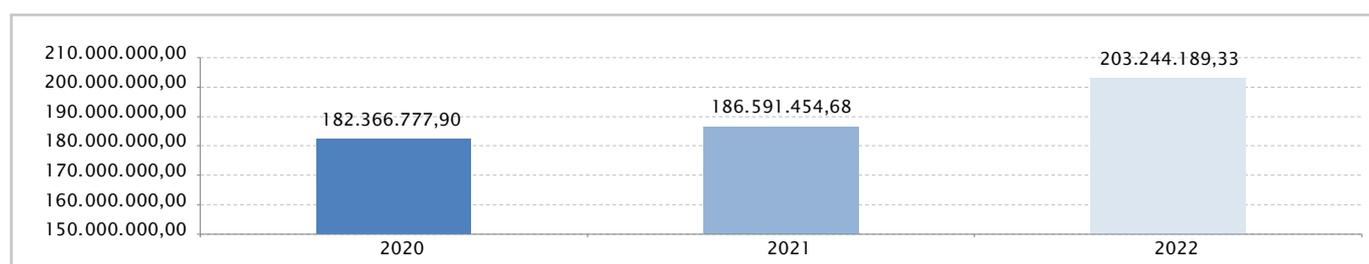
VALEUR CORRESPONDANTE EN €			
2022	Secteur Hospitalier	Secteur PCPA	Total
Maribel	€ 6.170.609,16	€ 680.807,78	€ 6.851.416,94
Maribel via BMF	€ 293.496,84	€ 0,00	€ 293.496,84
Maribel via INAMI	€ 0,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00
Formation 600	€ 129.915,16	€ 20.600,00	€ 150.515,16
52 ans +	€ 395.730,00	€ 16.393,88	€ 412.123,88
FBI*	€ 2.540.161,27	€ 0,00	€ 2.540.161,27
APE	€ 219.959,52	€ 488.777,41	€ 708.736,93
Je choisis les soins	€ 32.123,88	€ 0,00	€ 32.123,88
Total	€ 9.781.995,83	€ 1.326.579,07	€ 11.108.574,90

* FBI : financement via le BMF

CHARGES SALARIALES *

* Chiffres avant retraitement des comptes réciproques pour la consolidation.

Rémunérations et charges sociales	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
Secteur Hospitalier	€ 166.833.826,01	€ 170.716.723,95	€ 185.364.217,52	€ 14.647.493,57	8,58%
Secteur PCPA	€ 13.426.678,07	€ 13.618.571,99	€ 15.456.810,73	€ 1.838.238,74	13,50%
Secteur Extra Hospitalier	€ 2.106.273,82	€ 2.256.158,74	€ 2.423.161,08	€ 167.002,34	7,40%
Total	€ 182.366.777,90	€ 186.591.454,68	€ 203.244.189,33	€ 16.652.734,65	8,92%





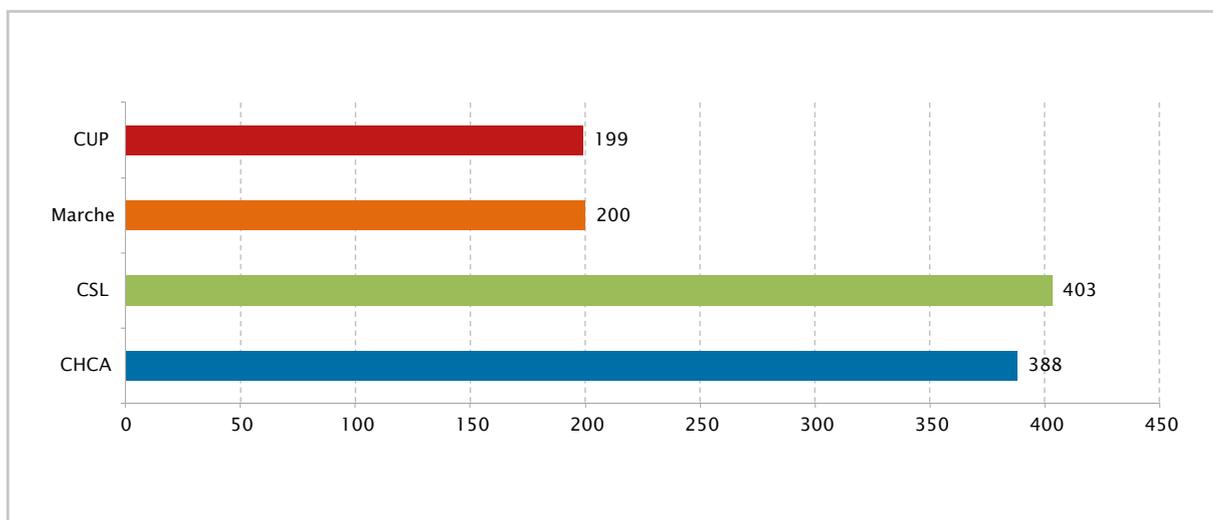
7

STATISTIQUES D'ACTIVITÉS

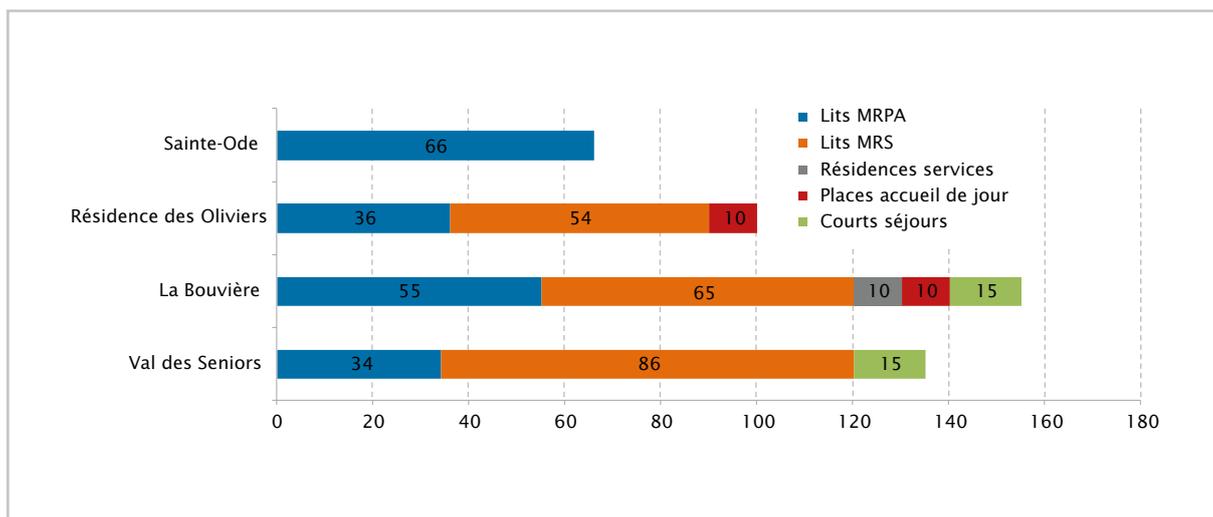
LITS AGRÉÉS VIVALIA (1.646 LITS)

Vivalia	1.646
Vivalia - Hôpitaux	1.190
CHCA	388
CSL	403
MARCHE	200
CUP	199
Vivalia - MR-MRS	456
Val des Seniors	135
La Bouvière	155
Résidence des Oliviers	100
Sainte-Ode	66

Nombre de lits agréés / Hôpitaux (1.190 lits)



Nombre de lits agréés / MR-MRS (456 lits)



Résidence des Oliviers (Virton) : déménagement au 1er juillet 2021 avec les 54 résidents de l'ancienne MRS Saint-Antoine. Agrément obtenu pour 20 lits MRPA supplémentaires en 2021 et 16 lits MRPA supplémentaires en 2022.

Val des Seniors (Chanly) et La Bouvière (Vielsalm) : un accord de principe est octroyé pour 15 lits de court séjour. Actuellement, 9 lits sont ouverts (chiffre pris en compte pour le calcul du taux d'occupation).

LITS AGRÉÉS PAR INDICE ET PAR HÔPITAUX (au 31 décembre de l'année de référence)

INDICE	CHCA	CSL	MARCHE	CUP	Total
A	0	30	0	99	129
C	104	78	48	0	230
D	94	101	44	0	239
C+D (banalisé)	0	30	20	0	50
C+D (USI)	0	0	6	0	6
E	15	20	15	0	50
G	84	48	24	0	156
M	28	30	23	0	81
Sp cardio-pneumo	25	0	0	0	25
Sp locomoteur	32	30	20	0	82
Sp chronique	0	30	0	0	30
Sp palliatifs	6	6	0	0	12
K plein	0	0	0	14	14
K de jour	0	0	0	6	6
T plein	0	0	0	48	48
T de nuit	0	0	0	16	16
T de jour	0	0	0	16	16
TOTAL	388	403	200	199	1.190

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

A = Service neuropsychiatrique d'observation et de traitement
 C = Service de diagnostic et de traitement chirurgical
 D = Service de diagnostic et de traitement médical
 E = Service des maladies infantiles
 G = Service de gériatrie

I = Service de soins intensifs
 K = Service de neuropsychiatrie infantile
 Sp = Service spécialisé pour le traitement et la réadaptation fonctionnelle (cardio-pulmonaire, locomoteur, soins palliatifs, pathologies chroniques)
 T = Service neuropsychiatrique de traitement
 M = Service de maternité

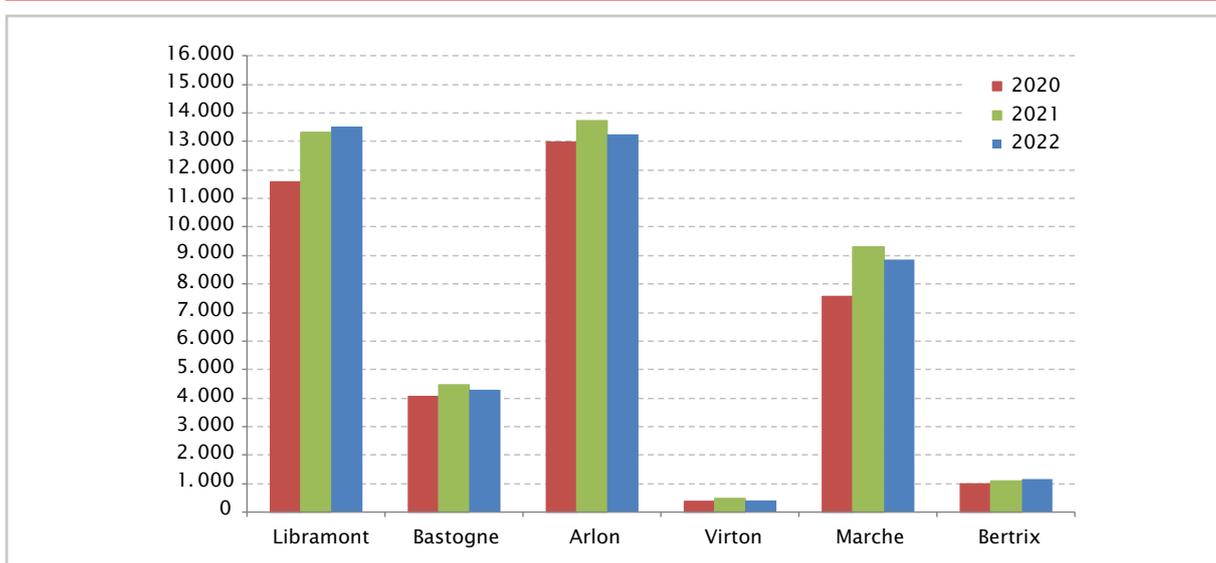
LITS MRPA-MRS PAR INSTITUTION (au 31 décembre de l'année de référence)

INDICE	Val des Seniors	La Bouvière	Résidence des Oliviers	Sainte-Ode	Total
Lits MRPA	34	55	36	66	191
Lits MRS	86	65	54	0	205
Résidences services	0	10	0	0	10
Accueil de jour	0	10	10	0	20
Courts séjours	15	15	0	0	30
TOTAL	135	155	100	66	456

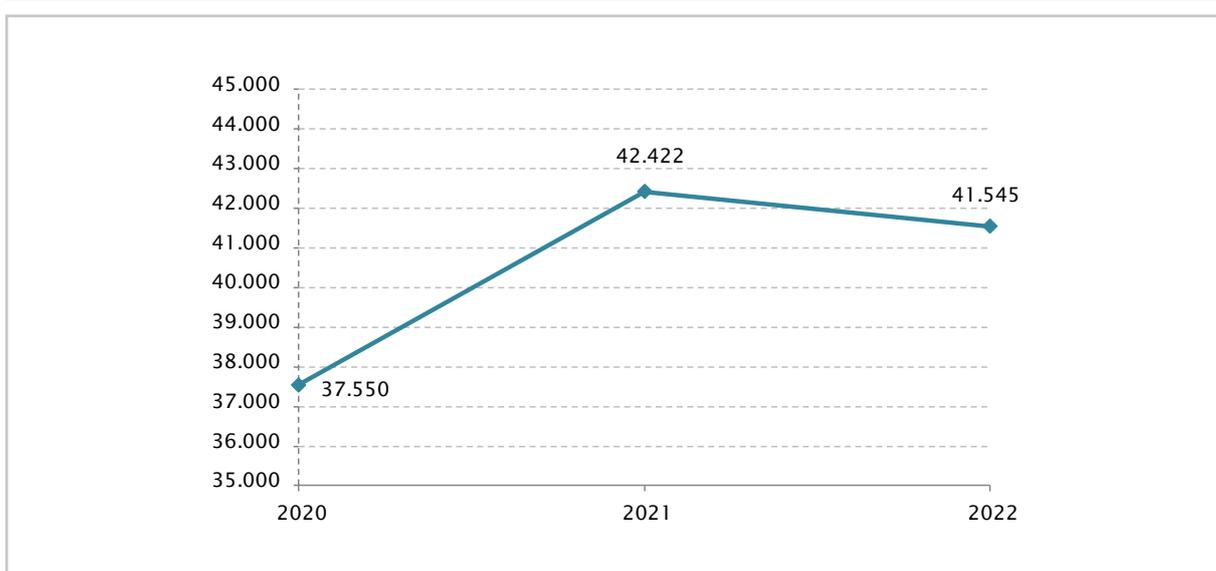
* Admissions de patients en provenance de l'extérieur de l'hôpital (transferts entre services non inclus)

	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
VIVALIA Hôpitaux	37.550	42.422	41.545	-877	-2,07%
Libramont	11.592	13.335	13.533	198	1,48%
Bastogne	4.066	4.480	4.290	-190	-4,24%
Arlon	12.967	13.727	13.252	-475	-3,46%
Virton	376	484	428	-56	-11,57%
Marche	7.563	9.289	8.872	-417	-4,49%
Bertrix	986	1.107	1.170	63	5,69%

Nombre d'admissions Grandes Portes - Hôpitaux



Nombre d'admissions Grandes Portes - Vivalia

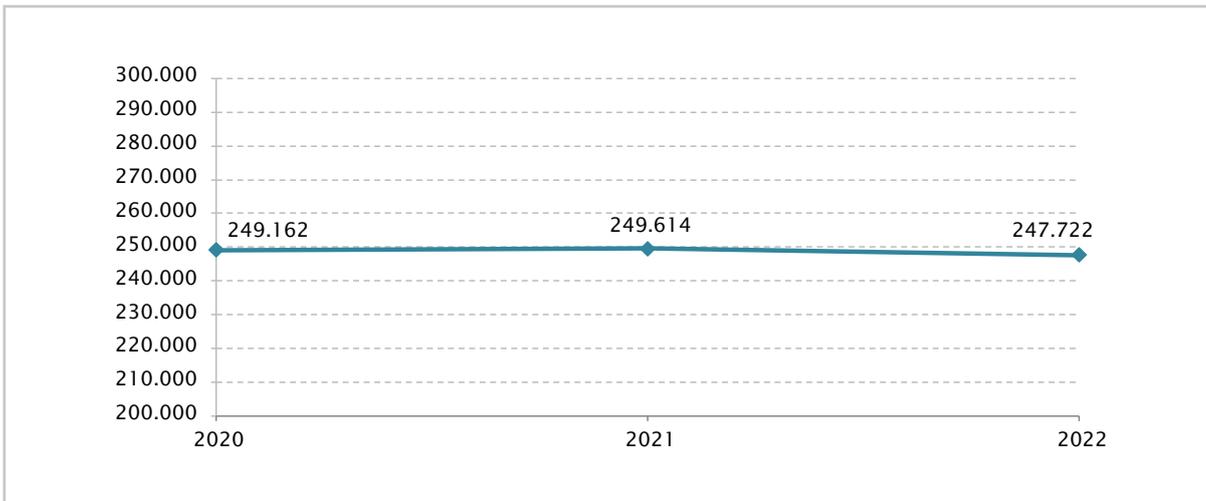


NOMBRE DE JOURNÉES

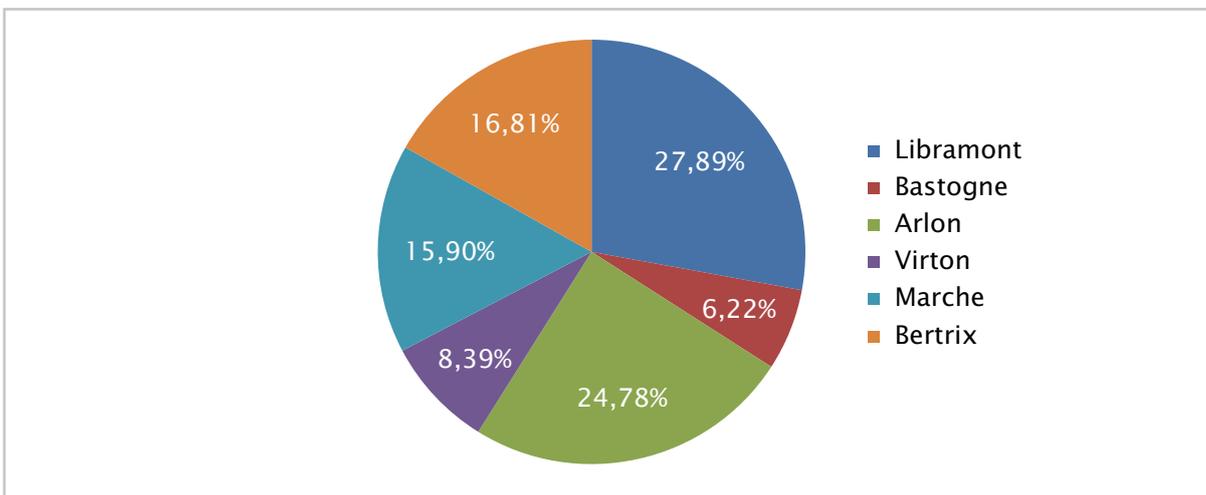
Nombre de journées - Hôpitaux

	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
VIVALIA Hôpitaux	249.162	249.614	247.722	-1.892	-0,76%
Libramont	64.837	65.768	69.091	3.323	5,05%
Bastogne	20.757	18.507	15.408	-3.099	-16,75%
Arlon	67.015	64.441	61.393	-3.048	-4,73%
Virton	21.161	21.718	20.795	-923	-4,25%
Marche	37.596	39.632	39.393	-239	-0,60%
Bertrix	37.796	39.548	41.642	2.094	5,29%

Nombre de journées / Hôpitaux



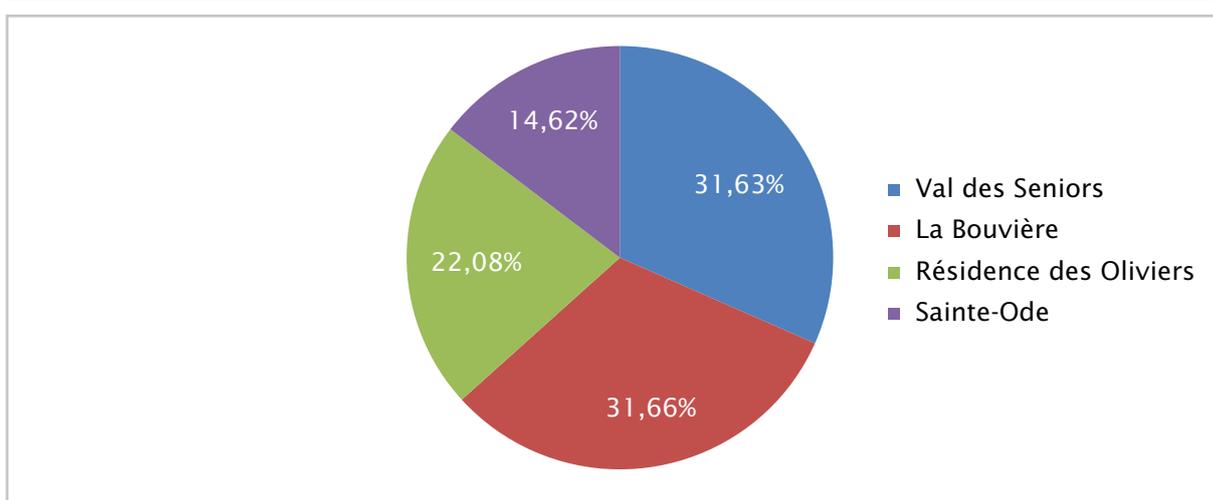
Nombre de journées / Hôpitaux (2022)



Nombre de journées – MR-MRS hors courts séjours

	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
VIVALIA MR-MRS	122.500	123.771	137.391	13.620	11,00%
Val des Seniors	42.801	42.618	43.462	844	1,98%
La Bouvière	39.381	41.807	43.495	1.688	4,04%
Résidence des Oliviers	18.493	18.941	30.341	11.400	60,19%
Sainte-Ode	21.825	20.405	20.093	-312	-1,53%

Nombre de journées d'hébergement / MR - MRS (2022)



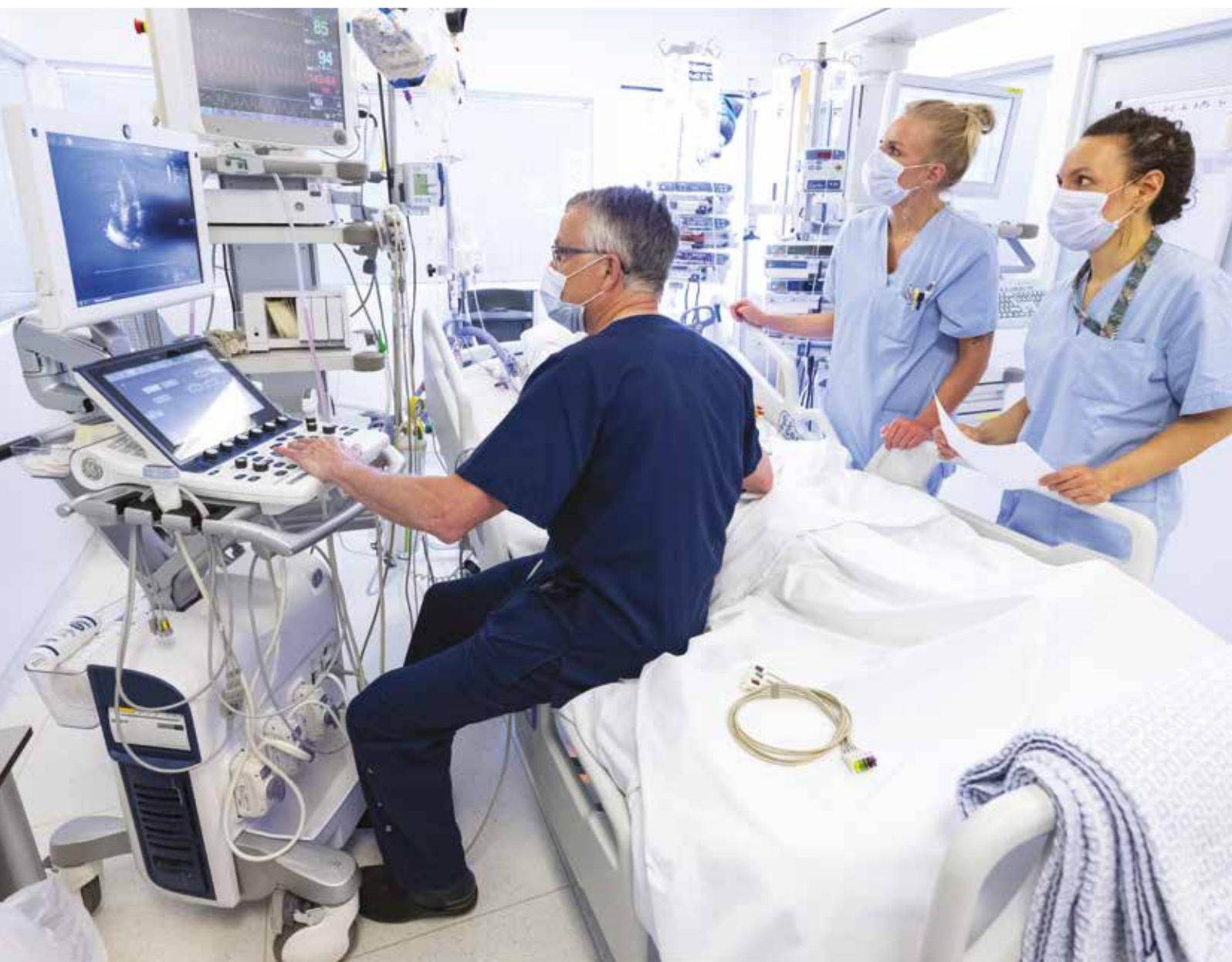
Nombre de journées – MR-MRS - Courts séjour

	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
VIVALIA MR-MRS	2.386	2.487	4.997	2.510	100,92%
Val des Seniors	1.630	1.536	2.403	867	56,45%
La Bouvière	756	951	2.594	1.643	172,77%
Résidence des Oliviers	/	/	/	/	/
Sainte-Ode	/	/	/	/	/

TAUX D'OCCUPATION ET JOURNÉES

Hôpitaux

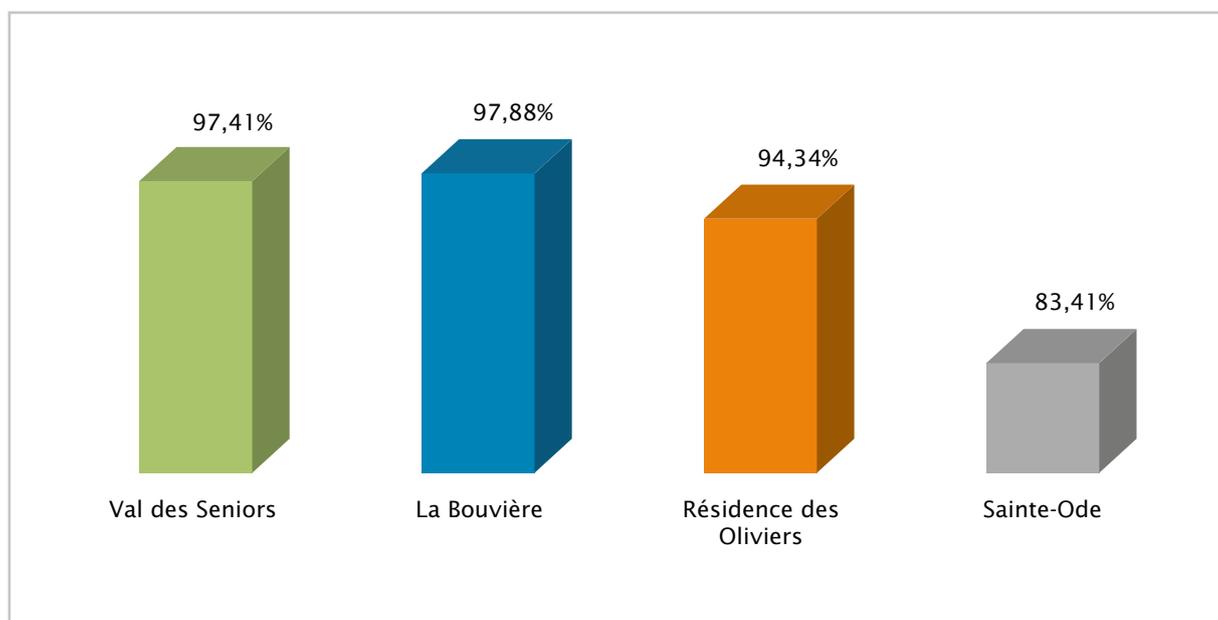
Le logiciel permettant de calculer les taux d'occupation de nos hôpitaux sur base des ouvertures et fermetures effectives de lits n'ayant pas encore pu être entièrement récupéré suite à la cyberattaque, le graphique des taux d'occupation n'est pas présenté dans les statistiques d'activités de l'année 2022, dans la mesure où les données disponibles ne sont dès lors pas représentatives du taux d'occupation réel de nos hôpitaux et ne permettent pas une comparaison adéquate avec les données des années antérieures.



MR-MRS (y compris courts séjours)

Vivalia - MR-MRS	2020		2021		2022		Ecart 22/21	
	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées	Taux	Journées
Val des Seniors	94,11%	44.431	93,78%	44.154	97,41%	45.865	3,63%	1.711
La Bouvière	85,01%	40.137	90,81%	42.758	97,88%	46.089	7,07%	3.331
Résidence des Oliviers	93,57%	18.493	87,49%	18.941	94,34%	30.341	6,86%	11.400
Sainte-Ode	90,35%	21.825	84,70%	20.405	83,41%	20.093	-1,30%	-312

Taux correspondant aux journées d'hébergement / MRPA - MRS (2022)

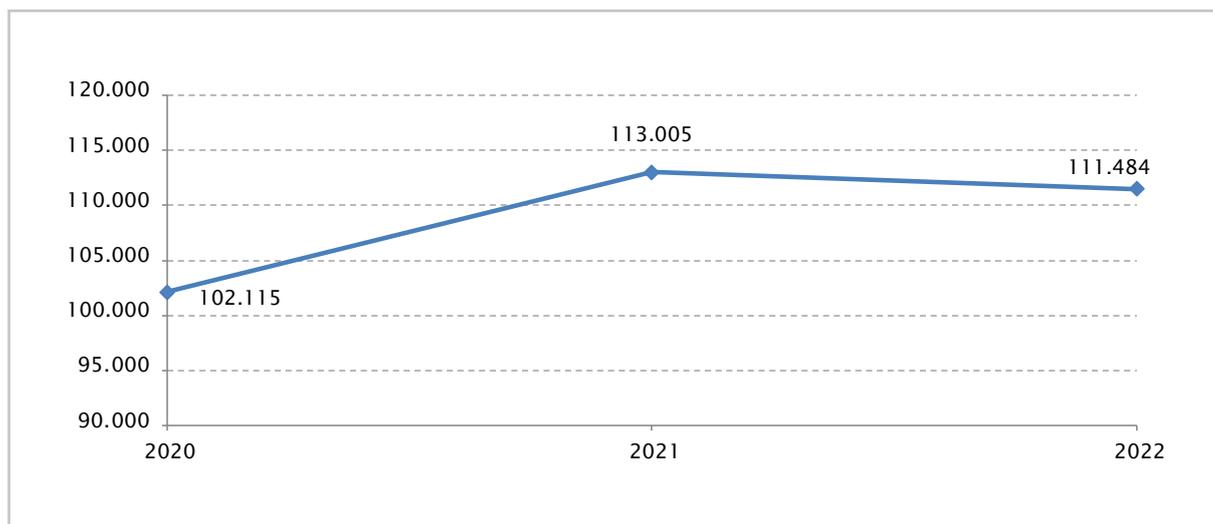


NOMBRES DE FORFAITS *

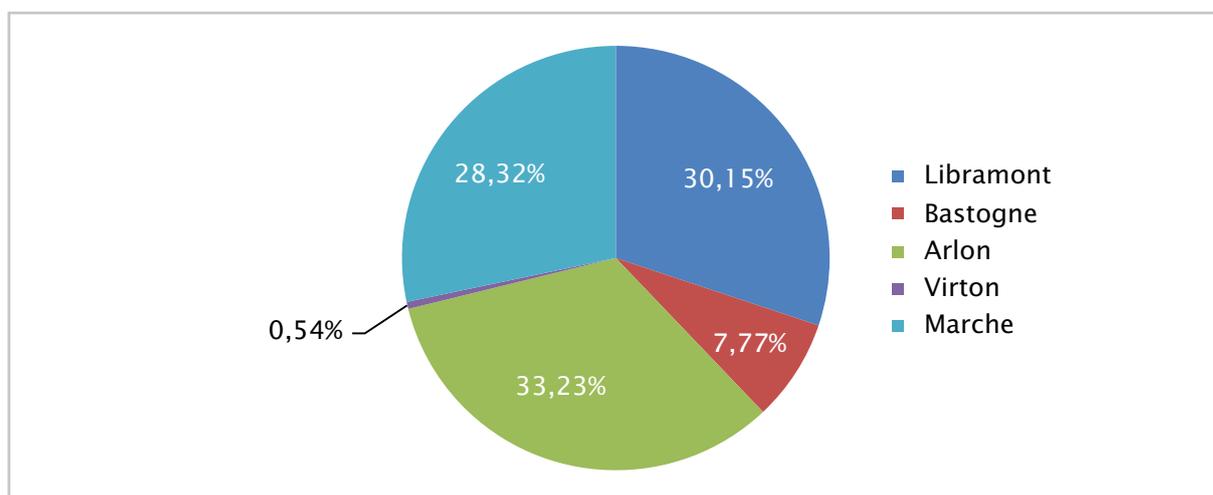
* y compris forfaits HJC

	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
VIVALIA	102.115	113.005	111.484	-1.521	-1,35%
Libramont	25.697	30.201	33.609	3.408	11,28%
Bastogne	7.914	8.990	8.660	-330	-3,67%
Arlon	35.779	37.634	37.045	-589	-1,57%
Virton	671	627	598	-29	-4,63%
Marche	32.054	35.553	31.572	-3.981	-11,20%

Nombre de forfaits - Vivalia



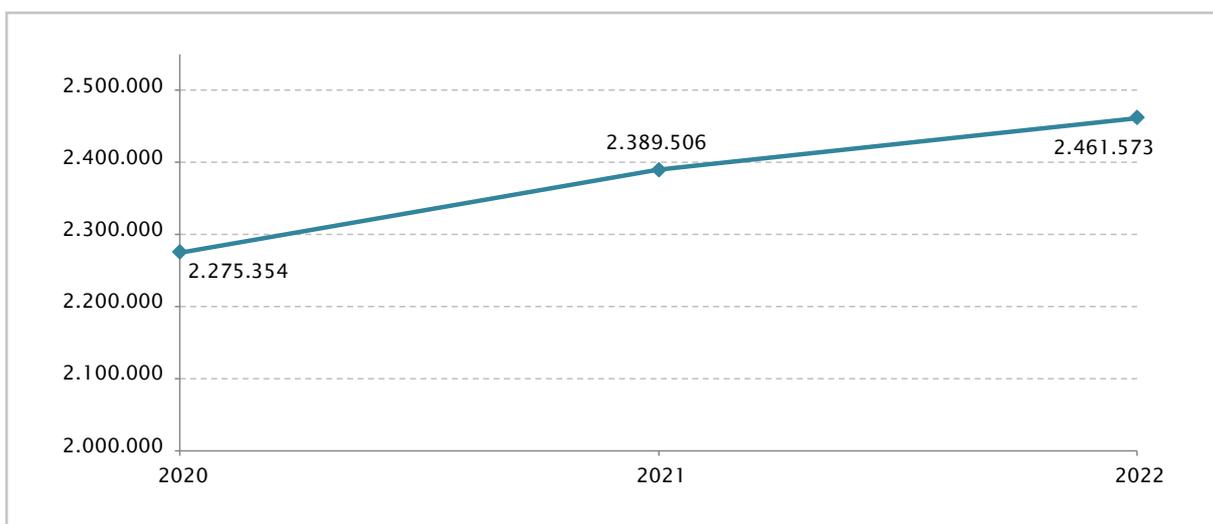
Nombre de forfaits / Hôpitaux (2022)



NOMBRE DE CONVENTIONS

	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
VIVALIA	2.275.354	2.389.506	2.461.573	72.067	3,02%
Libramont	792.292	850.206	906.621	56.415	6,64%
Bastogne	698.157	704.033	568.039	-135.994	-19,32%
Arlon	680.665	698.625	710.620	11.995	1,72%
Virton	60.190	60.094	58.125	-1.969	-3,28%
Marche	44.050	76.548	218.168	141.620	185,01%

Nombre de conventions - Vivalia

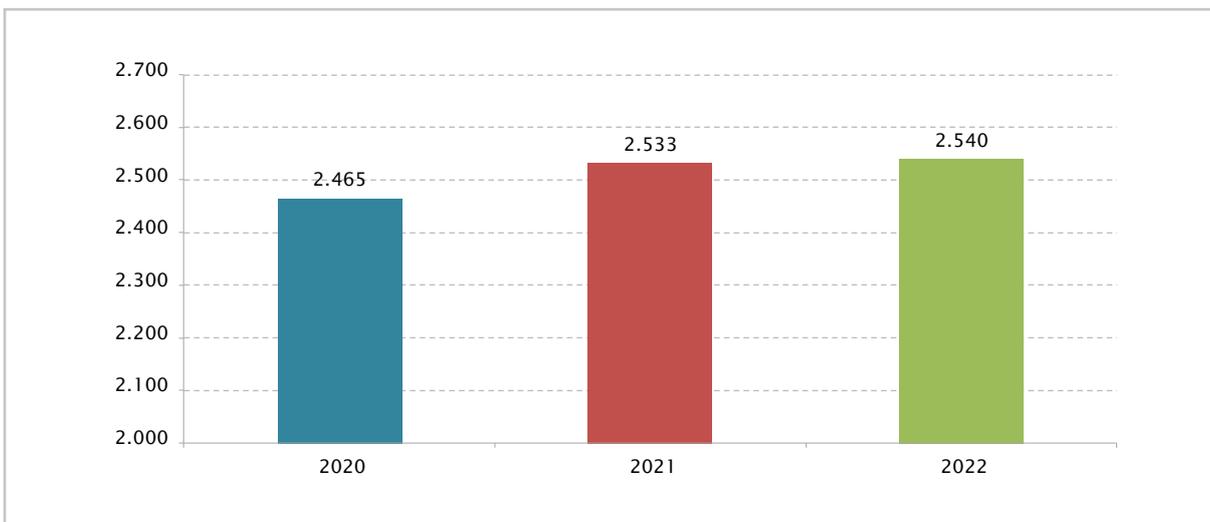


DIVERS

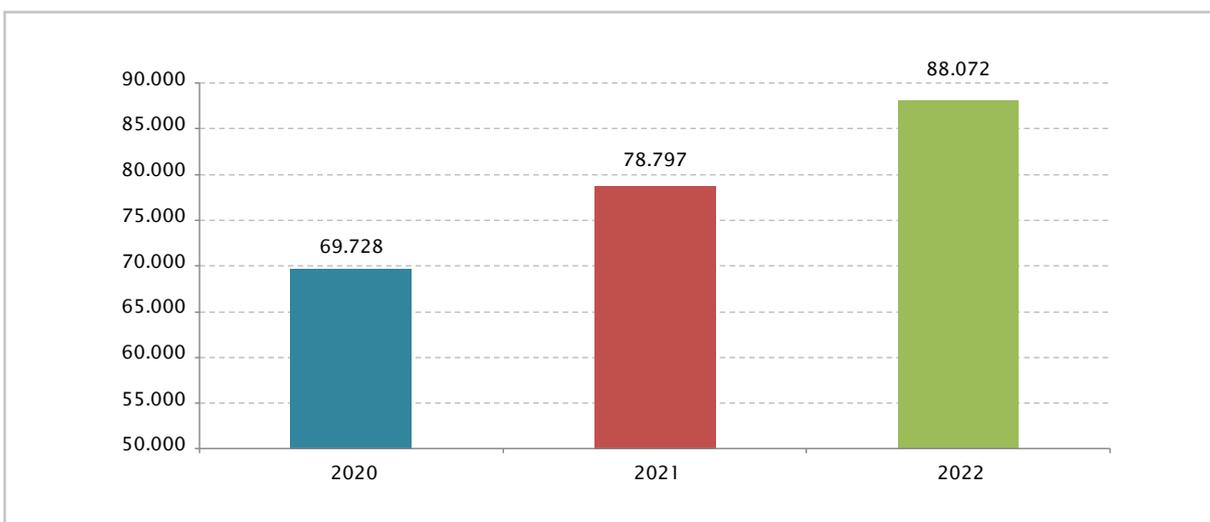
	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
Vivalia					
Nombre d'accouchements	2.465	2.533	2.540	7	0,28%
Libramont	1.118	1.164	1.104	-60	-5,15%
Arlon	813	788	835	47	5,96%
Marche	534	581	601	20	3,44%
Passages aux urgences	69.728	78.797	88.072	9.275	11,77%
Libramont	15.878	18.499	21.928	3.429	18,54%
Bastogne	8.809	9.681	10.303	622	6,42%
Arlon	24.404	26.809	29.909	3.100	11,56%
Marche	20.637	23.808	25.932	2.124	8,92%
Sorties SMUR	2.786	2.876	3.109	233	8,10%
Libramont	720	824	715	-109	-13,23%
Bastogne	412	478	515	37	7,74%
Arlon	713	764	896	132	17,28%
Marche	941	810	983	173	21,36%
Sorties PIT	1.464	1.468	1.958	490	33,38%
Bouillon	749	736	1.210	474	64,40%
Virton	715	732	748	16	2,19%

Les données « Sorties PIT Bouillon » intègrent, en 2022, le nombre de sorties du PIT TIH de Libramont entré en fonction en janvier 2022.

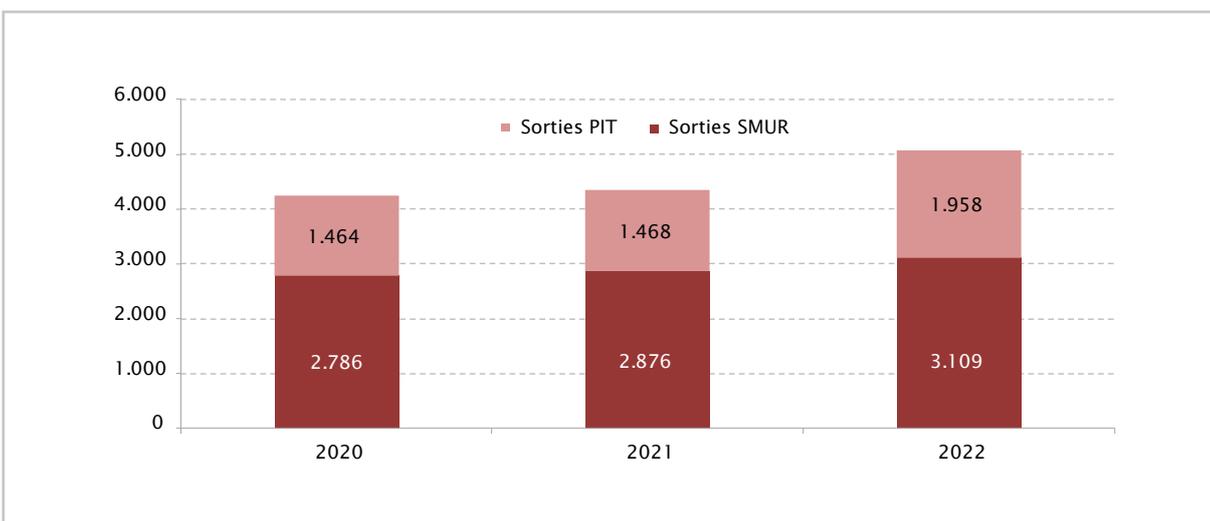
Nombre d'accouchements - Vivalia



Nombre de passages aux urgences - Vivalia



Sorties PIT et SMUR - Vivalia

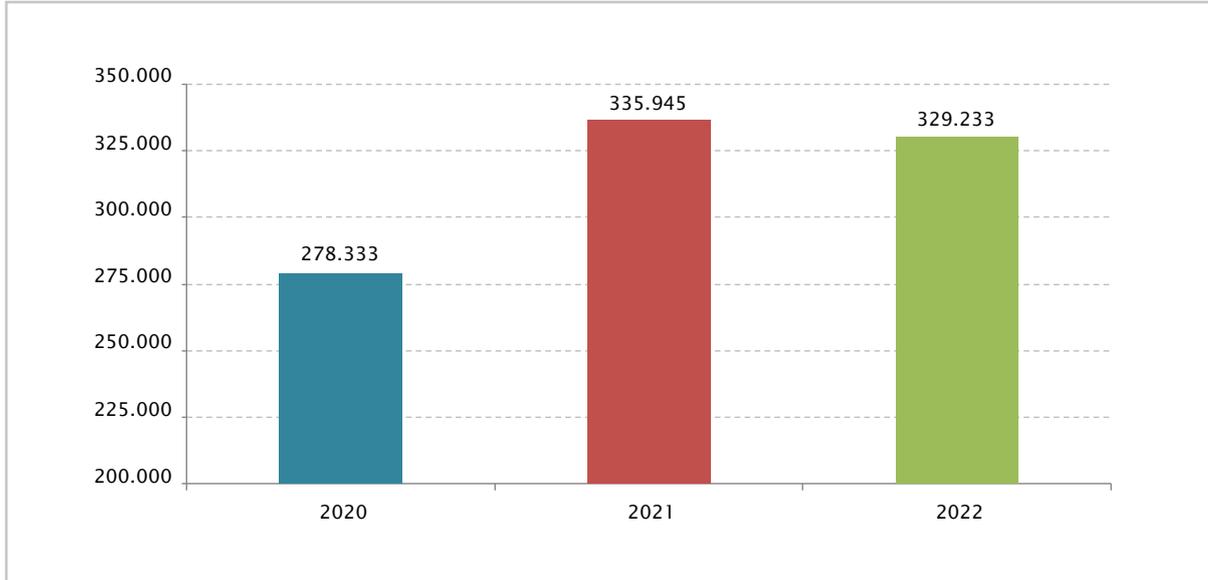


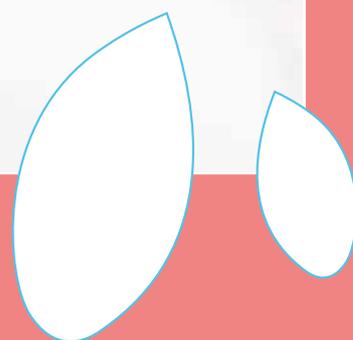
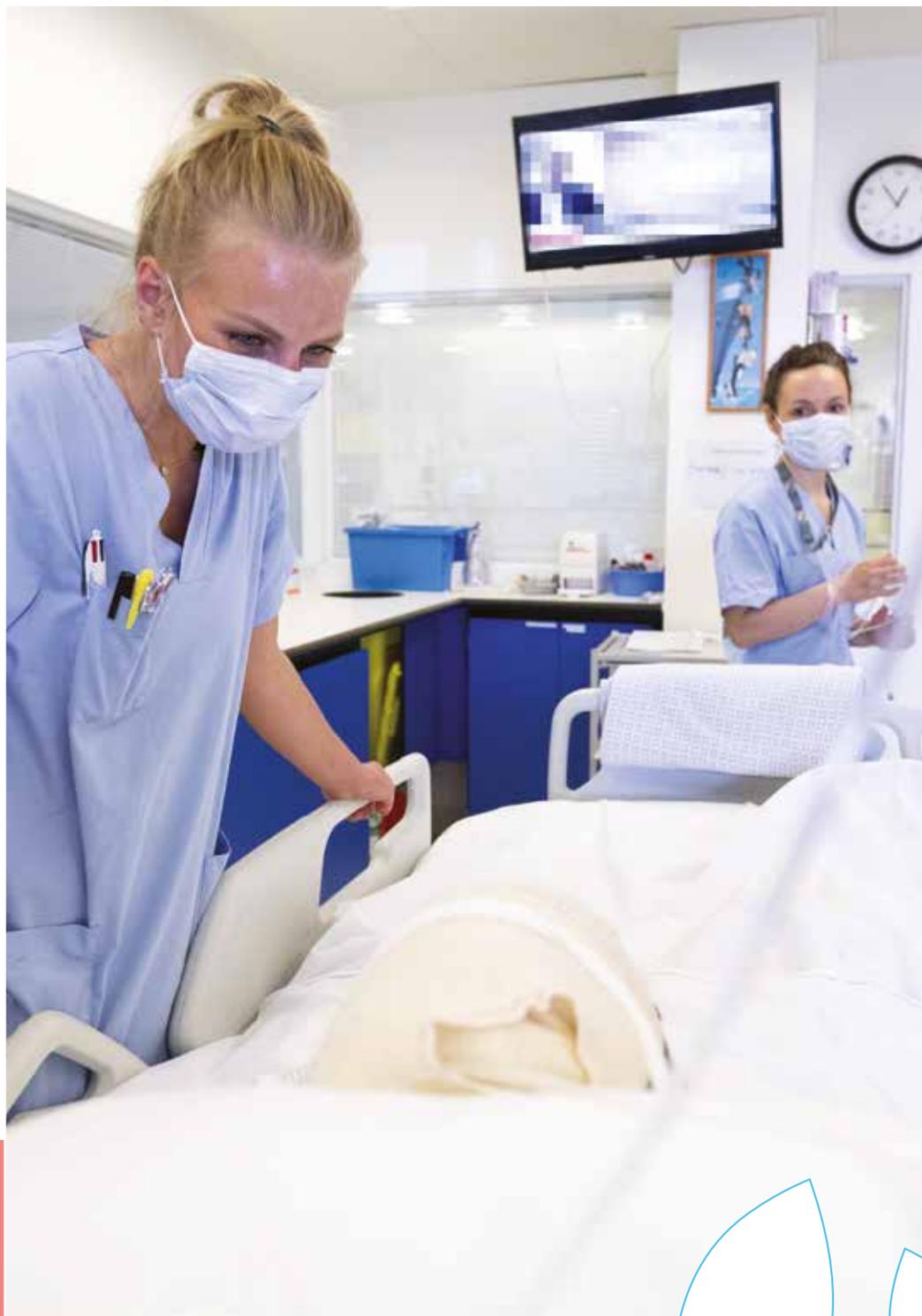
CONSULTATIONS

	2020	2021	2022	Ecart 22/21	Ecart %
VIVALIA	278.341	335.945	329.233	-6.712	-2,00%
Libramont	105.597	128.024	120.209	-7.815	-6,10%
Bastogne	23.484	28.927	26.856	-2.071	-7,16%
Arlon-Virton	89.164	104.721	104.997	276	0,26%
Marche	51.884	66.668	66.822	154	0,23%
Bertrix	4.615	5.282	5.855	573	10,85%
Vielsalm	3.597	2.323	4.494	2.171	93,46%

La notion de « Prestations temporaires dans le cadre d'une épidémie » a été intégrée dans les données de consultations en 2022, ce qui n'était pas le cas en 2020 et 2021.

Nombre de consultations - Vivalia







18 JANVIER

Léonie, 52 cm et 3,585 kg, est le 1er bébé à avoir déménagé dans le tout nouveau service de maternité de l'hôpital Vivalia de Marche ! Des petites jumelles l'ont rapidement rejointe dans le service de néonatalogie.



Situé dans la nouvelle aile B6 de l'hôpital, le service de maternité a investi ses nouvelles infrastructures début janvier. Grâce au professionnalisme, à l'anticipation et à la mobilisation de l'équipe du service, soutenue par l'ensemble des Départements et métiers de l'hôpital, le déménagement vers les nouveaux locaux s'est déroulé en toute sécurité.

29 MARS

Santé, formation & nouvelles technologies : où en êtes-vous ?

Cette question était au cœur de la quatrième édition des assises de l'eSanté « Lux-Health », organisée conjointement par la Province de Luxembourg et Vivalia en mars 2022.

L'événement, qui s'est tenu virtuellement, a permis de faire le point sur la formation des (futurs) professionnels de la santé aux nouvelles technologies ainsi que sur l'apport de celles-ci au niveau de la prise en charge des patients. Ces assises ont également fait découvrir les avancées concrètes et les expériences menées en la matière dans notre pays, et plus particulièrement en province de Luxembourg.



31 MARS



A l'initiative du Lions Club, 11 panneaux portant le message « Si tu prends ma place, prends AUSSI mon handicap » ont été installés sur les parkings des hôpitaux et maison de repos de Vivalia, aux emplacements réservés aux personnes à mobilité réduite (PMR).

L'objectif du Lions Club est de renforcer le message à l'attention des usagers de nos parkings, de les sensibiliser au respect élémentaire de ces emplacements spécifiques et des personnes qui en ont besoin.

C'est avec enthousiasme que Vivalia a répondu favorablement à l'appel du club service et noué ce partenariat qui rencontre nos préoccupations communes vis-à-vis des personnes plus fragiles.

Le Conseil d'administration de Vivalia, en sa séance du 24 mai, a retenu la candidature de M. Pascal Mertens au poste de Directeur général de Vivalia. Pascal Mertens a ainsi succédé à M. Yves Bernard qui a occupé la fonction pendant 10 ans avant d'être désigné Conseiller stratégique.

Entré officiellement en fonction le 6 septembre, Pascal Mertens a tenu à s'adresser en priorité à l'ensemble des équipes de Vivalia avec ce message : « Soyons fiers d'être un maillon de Vivalia ! ».



12 SEPTEMBRE

Afin de passer un moment de détente entre collègues et de rencontrer, en toute convivialité, le nouveau Directeur général, des afterworks ont été organisés sur l'ensemble des sites hospitaliers et extrahospitaliers de Vivalia.

Une occasion de se retrouver, d'échanger de manière informelle et de faire connaissance entre équipes.



30 SEPTEMBRE



Près de 2.200 collègues ont participé à la Fête du personnel de Vivalia le vendredi 30 septembre au Libramont Exhibition&Congress !

Rires, détente, gourmandise, danse... L'événement a permis à tous de se retrouver et de partager de bons moments ensemble, après une parenthèse de deux années en raison de la crise sanitaire.



La commune de Habay organisait, le 24 octobre, une soirée d'information sur le projet Vivalia 2025 à destination de ses habitants. Les représentants de Vivalia et les architectes ont ainsi fait le point auprès des nombreuses personnes s'étant déplacées suite à l'invitation de la commune, sur l'état d'avancement de Vivalia 2025 et, notamment, sur le futur Centre Hospitalier Régional à construire à Houdemont.

Outre les présentations et les explications, cette soirée riche en échanges a permis aux habitants de poser leurs questions, tant sur les travaux, la mobilité et la conception de l'hôpital, que sur l'intégration paysagère, le financement, etc.

24 OCTOBRE



27 OCTOBRE



SAR la Princesse Léa de Belgique a été accueillie le 27 octobre à l'hôpital Vivalia de Marche par les représentants politiques, managériaux et médicaux de Vivalia.

Cette visite de prestige fait suite à une précédente rencontre, fin 2020, avec les membres du service du pied diabétique marchois. Sensible à cette pathologie, SAR la Princesse Léa de Belgique avait promis de leur venir en aide. Après avoir organisé des événements caritatifs, elle a symboliquement remis au service un appareil de diagnostic vasculaire mis à disposition par le Fonds d'Entraide Prince et Princesse Alexandre de Belgique.

17 DÉCEMBRE

Du 17 au 23 décembre, le « cube » de l'opération Viva for Life de la RTBF s'est installé sur la Place des Trois Fers à Bertrix. L'opération vise à collecter des dons pour aider financièrement les enfants vivant sous le seuil de pauvreté. A cette occasion, les équipes des cuisines de Vivalia (Unité Centrale de Production) se sont lancé un défi : vendre au moins 3.000 Orvaliflettes faites « maison » au profit de Viva for Life !

Grâce à la mobilisation de tous, le défi a largement été relevé : 5.115 Orvaliflettes ont été vendues ! Au total, 17.902 € ont été versés à l'opération Viva For Life, Vivalia ajoutant 1 € au montant récolté par Orvaliflette vendue. Merci encore aux cuisiniers de l'UCP qui se sont impliqués bénévolement dans ce challenge.

Les équipes Pavillon 3 de l'hôpital psychiatrique de Bertrix, avec l'aide des jeunes hospitalisés dans l'unité, ont confectionné des sachets pour la Saint-Nicolas. Ils les ont proposés à la vente aux membres du personnel, ainsi que d'autres gourmandises sucrées ou salées. Leur projet a permis de récolter 1.650 € pour soutenir Viva for Life.

Toujours dans le cadre de l'opération Viva for Life, l'équipe de pédiatrie de l'hôpital Vivalia de Libramont et les bénévoles des P'tits Loups se sont investis pour les enfants, en vendant des badges et des porte-clés confectionnés par leurs soins. Les bénévoles des Gribouilles du service de pédiatrie de Marche ont quant à eux réalisé des cartes de Noël. Leur mobilisation a permis de récolter 2.231 € pour venir en aide aux enfants précarisés.

Au total, près de 22.000 € ont été versés à l'opération Viva for Life ! En se mobilisant pour cette cause, nos équipes ont fait preuve de solidarité et d'engagement en tant qu'acteurs dans les soins de santé, ce qui rencontre pleinement le sens de leur métier.



23 DÉCEMBRE

L'ensemble des centres de dépistage et drive-ins Covid installés provisoirement aux abords des hôpitaux de Vivalia ont arrêté leurs activités pour la fin de l'année.

Ces fermetures ont fait suite à la décision du Gouvernement fédéral de restreindre l'activité et les structures en place, en raison des différentes dispositions et de la situation plutôt rassurante au niveau sanitaire.



www.vivalia.be

VIVALIA (Siège social)

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