



20

RAPPORT  
D'ACTIVITÉS

24

RÉALISATION : Service communication de VIVALIA

MISE EN PAGE : Juliette Duchateau - Graphiste

CRÉDITS PHOTOS : Vincent Kalut Photonews, Vivalia,  
Archipelago, Vecteur A,  
Adobe stock



# MOT DU PRÉSIDENT



YVES PLANCHARD  
*Président*

Mesdames, Messieurs,

Nous voilà déjà arrivés en 2025...

2025, c'est l'objectif temporel que Vivalia s'était donné à l'époque pour son projet de **réorganisation hospitalière**.

Cette échéance devait correspondre à la concrétisation finale du projet, ce qui - nous devons bien l'avouer - n'est pas encore le cas.

Néanmoins, cette année 2025 correspondra à une année charnière dans le déploiement de ce projet essentiel pour notre Intercommunale et son offre de soins de santé avec :

- 01 **Le démarrage des travaux du « CHR Vivalia Cœur du Luxembourg »** ainsi que les premières avancées du plan directeur de Marche (de nouveaux blocs opératoires seront opérationnels en septembre);
- 02 **Le nouveau pôle de santé mentale à Bertrix et nos 5 proxycliniques** qui se matérialiseront de manière successive durant le temps de construction du CHR, à commencer cette année par Vielsalm.

Dans ce rapport 2024, vous retrouverez tout le travail réalisé par nos équipes durant l'année écoulée.

Et du travail, il y en a eu !

Avec, comme éléments visibles et concrets, l'inauguration d'une deuxième salle de cathétérisme cardiaque à Arlon ou encore l'inauguration d'un tout nouveau service d'auto-dialyse à Libramont.

Sans oublier bien sûr l'octroi, par le Gouvernement wallon, d'une enveloppe de financement de 250 millions d'euros dans le deuxième plan à la construction (qui s'ajoutent aux 65 millions d'euros du premier plan).

En matière de Ressources Humaines aussi, 2024 a connu de grandes avancées.

Nous pouvons nous féliciter de l'implémentation de l'IFIC au sein de notre institution qui, bien qu'imparfait et parfois générateur de frustrations, a globalement permis une revalorisation salariale pour un grand pourcentage de notre personnel et a consisté, par son ampleur, en un défi titanesque.



Une révolution dans le secteur des hôpitaux et des maisons de repos, a fortiori pour une structure multisites comme la nôtre...

Nous continuerons bien évidemment à challenger ce modèle, à l'améliorer et à le faire évoluer.

Cette implémentation réussie, nous la devons notamment à notre ancien Directeur des Ressources Humaines, Michel BINAME, qui a réalisé un travail gigantesque lors de cette réforme, et ce, juste avant de partir vers une retraite bien méritée.

Son successeur, Loïc VLASSAKOUDIS, s'emploie depuis son arrivée à faire évoluer le modèle pour le faire correspondre à nos réalités, parmi un ensemble d'initiatives nouvelles, tant en matière de management que de bien-être au travail. Nous en reparlerons dans un prochain rapport...

En conclusion, je voudrais profiter de cette occasion pour adresser mes remerciements sincères à l'ensemble des personnes que j'ai pu rencontrer lors de mes 4 années de Présidence de Vivalia.

Que vous soyez Infirmiers, Médecins, Techniciens de Surface, Logisticiens, Cuisiniers, Secrétaires, Membres du Management et du Service Communication, Aides-Soignants, etc., vous faites toutes et tous un travail remarquable.

Vous êtes essentiels dans notre défi quotidien d'offrir des soins de santé de qualité à nos patients et, dans ce cadre, vous méritez toutes et tous notre reconnaissance sincère et bienveillante.

Si on dit souvent que Vivalia est un immense navire, il lui faut pour avancer toute la force d'inertie que nous avons pu collectivement lui amener avec les membres du Bureau exécutif et du Conseil d'administration.

Je souhaite donc des vents favorables à mon successeur, Roland DEOM, – que je félicite d'ores et déjà pour sa future désignation à la Présidence – ainsi qu'aux futurs membres du Bureau exécutif et du Conseil d'administration.

Continuons à regarder vers l'avant, ayons confiance en l'avenir, en nos équipes, ainsi qu'en notre capacité à relever des défis plus grands que nous, comme nous avons pu le démontrer ces dernières années.

À BIENTOT.

# MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



PASCAL MERTENS  
*Directeur général*

Mesdames, Messieurs,

L'année 2024 aura assurément permis à notre Intercommunale de poursuivre sa transformation et sa marche en avant face à des défis multiples.

La lecture de notre rapport d'activités vous en convaincra certainement mais il me plaît d'insister particulièrement sur **4 avancées significatives** :

- 01 La définition de nos valeurs au terme d'une démarche participative ouverte à tous nos collaborateurs. **SPHERE** symbolise notre ADN et nous disposons de formidables leviers de mobilisation à travers **la Solidarité, le Progrès, l'Humanité, l'Équité, la Reconnaissance et l'Engagement**.
- 02 La concrétisation d'actions significatives dans le cadre du **plan Bien-Etre** mis en œuvre en faveur de notre personnel et construit sur **5 axes** :
  - ♥ Je prends soin de mon personnel
  - ♥ Alléger les lourdeurs au travail
  - ♥ Les équipements
  - ♥ Cultiver le collectif
  - ♥ Les agents collaborateurs de leur bien-être
- 03 La création de **la Fondation Vivalia** au bénéfice de nos patients et de nos résidents. Soutenue par des financements mixtes et ouverte sur la société civile et sur le monde économique, elle se veut un levier de transformation solidaire, aligné sur les grandes orientations stratégiques définies dans notre Plan stratégique PILOTE.

L'appel à projets lancé fin 2024 auprès de notre personnel a démontré la richesse et la variété des pistes d'actions envisageables.
- 04 **La transformation structurelle** de l'offre de soins en province de Luxembourg. Les travaux de construction du nouvel hôpital d'Habay-Houdemont ne débuteront que dans quelques mois mais l'année 2024 aura permis :
  - ♥ d'obtenir de la Région wallonne une confirmation de l'octroi d'un financement significatif;
  - ♥ de réaliser des premiers travaux préparatoires sur le futur site du CHR Vivalia Cœur du Luxembourg;
  - ♥ de rédiger les premiers cahiers de charge pour les marchés de construction.



Mais aussi de poursuivre le développement du site de Marche-en-Famenne, de travailler activement sur la programmation de l'hôpital psychiatrique à reconstruire à Bertrix et de développer le concept de Proxi-cliniques.

Nos équipes ont une nouvelle fois accompli un travail fantastique au bénéfice de nos patients et de nos résidents.

Que chacune et chacun d'entre eux soit remercié pour cette implication permanente et appréciée!

**BONNE LECTURE !**

# TABLE DES MATIÈRES



---

|           |                                    |   |  |
|-----------|------------------------------------|---|--|
| <b>01</b> | <b>PRÉSENTATION<br/>DE VIVALIA</b> | 1.1. — Carte d'identité   | 12                                       |
|           |                                    | 1.2. — Hôpitaux, polyclinique, crèches  | 13                                       |
|           |                                    | 1.3. — MR/MRS-HP-MSP  | 14                                       |
|           |                                    | 1.4. — Vivalia en chiffres  | 15                                       |
|           |                                    | 1.5. — Donner du sens, ensemble :<br>les valeurs SPHÈRE comme<br>fil conducteur dentité | 16                                       |
|           |                                    | 1.6. — Vivalia 2025   | 18                                       |
|           |                                    | 1.7. — Organigramme   | 24                                       |
|           |                                    | 1.8. — La Fondation Vivalia :<br>l'engagement solidaire<br>prend vie                    | 28                                       |
|           |                                    | <b>02</b>   | <b>RÉTROSPECTIVE<br/>DE L'ANNÉE 2024</b> |
| <b>03</b> | <b>BILANS<br/>D'ACTIVITÉS</b>      | 3.1. — Le plan stratégique PILOTE,<br>boussole du rapport<br>annuel 2024                | 42                                       |
|           |                                    | 3.2. — Patients   | 44                                       |
|           |                                    | 3.3. — Innovation   | 48                                       |
|           |                                    | 3.4. — Liens  | 52                                       |
|           |                                    | 3.5. — Organisation   | 56                                       |

---

---

3.6. – Talents 63

---

3.7. – Environnement 70

---

**04**      **INFORMATIONS  
LÉGALES  
ET STATUTAIRES**      74

---

**05**      **INDICATEURS-CLÉS**      80

---

**06**      **STATISTIQUES  
D'ACTIVITÉS**      90

An abstract graphic consisting of several overlapping, thick, light blue loops and curves on a dark blue background. The loops are positioned in the upper half of the frame, creating a sense of movement and depth.

**01.**

**Présentation  
de Vivalia**



# 1.1

## CARTE D'IDENTITÉ



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

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

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

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

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

Les six sites hospitaliers réunis constituent le « cœur

d'activités » de Vivalia, qui a, par ailleurs, structuré trois secteurs de soins de santé :

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

# 1.2.

## HÔPITAUX, POLYCLINIQUE, CRÈCHES



6 SITES HOSPITALIERS

1.190 LITS

403 LITS

Cliniques du Sud  
Luxembourg (CSL):

- ♥ Hôpital Vivalia d'Arlon
- ♥ Hôpital Vivalia de Virton

200 LITS

Institut Hospitalier Famenne-  
Ardenne-Condroz (IFAC):

- ♥ Hôpital Vivalia de Marche

388 LITS

Centre Hospitalier Centre  
Ardenne (CHCA):

- ♥ Hôpital Vivalia de Libramont
- ♥ Hôpital Vivalia de Bastogne

199 LITS

Hôpital psychiatrique Vivalia  
« La Clairière » de Bertrix

Polyclinique Vivalia  
de Vielsalm



3 CRÈCHES  
« CRECH'NDO »

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

\*chiffres au 31/12/24

# 1.3.

## MR/MRS-HP-MSP



4 MAISONS DE REPOS ET MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

427 LITS

90 LITS

MR-MRS Résidence des Oliviers de Virton

79 LITS

MR-MRS Le Domaine de l'Ambral de Amberloup

129 LITS

MR-MRS Val des Seniors de Chanly

129 LITS

MR-MRS La Bouvière de Vielsalm

16 PLACES

Des Habitations Protégées (HP)

- ♥ Habitations Protégées Famenne-Ardenne de Bertrix

32 LITS

1 Maison de Soins Psychiatriques (MSP)

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



\*chiffres au 31/12/24



# 1.4.

## VIVALIA EN CHIFFRES



3.893

COLLABORATEURS



30.000

ADMISSIONS

Plus de 30.000  
admissions classiques  
grandes portes

350.174

CONSULTATIONS



2.197

ACCOUCHEMENTS



94.184

PASSAGES  
AUX URGENCES



2.365

SORTIES PIT



3.265

SORTIES SMUR



70.664.677,98€

INVESTISSEMENTS

\*chiffres au 31/12/24

# 1.5.

## DONNER DU SENS, ENSEMBLE : LES VALEURS SPHÈRE COMME FIL CONDUCTEUR

Après avoir défini une vision claire et un plan stratégique structuré, Vivalia a franchi une nouvelle étape en 2024 avec l'adoption de valeurs communes. Pour qu'un projet d'envergure fasse sens, encore faut-il qu'il soit incarné par celles et ceux qui le portent. C'est pourquoi une démarche participative inédite a été lancée afin de faire émerger l'ADN humain de Vivalia.

Cette démarche a donné naissance aux valeurs SPHÈRE : Solidarité, Progrès, Humanité, Équité, Reconnaissance et Engagement. Fruit d'une enquête ouverte et d'ateliers d'échange avec le personnel, cette boussole éthique a vocation à irriguer toutes les dimensions de l'institution.

Au-delà des mots, ces valeurs sont appelées à vivre dans les pratiques quotidiennes, les postures managériales, les projets RH et la culture d'équipe. Un véritable levier de cohésion et de mobilisation pour les années à venir.



SOLIDARITÉ



PROGRÈS



HUMANITÉ



ÉQUITÉ



RECONNAISSANCE



ENGAGEMENT



## Entretien avec Pascal Mertens, Directeur général de Vivalia

LES VALEURS SPHÈRE : UN SOCLE PARTAGÉ  
POUR L'AVENIR

### Pourquoi avoir ressenti la nécessité de définir – ou redéfinir – des valeurs communes pour Vivalia?

Lorsque nous avons lancé la démarche qui a abouti au plan stratégique PILOTE, nous avons construit celui-ci autour de notre vision et de nos missions. Mais il manquait une dimension essentielle : celle des valeurs. Vivalia possédait jusqu'alors quelques notions informelles, mais rien de véritablement partagé ou incarné. Il nous fallait donc poser un cadre solide et fédérateur, une boussole commune pour guider nos actions. C'est dans cet esprit que nous avons décidé d'intégrer une dimension «valeurs» à notre stratégie.

### Comment avez-vous défini ces six valeurs ? Quelle méthode a été utilisée ?

Nous avons opté pour une méthode participative, ce qui constituait déjà une rupture culturelle importante pour Vivalia. Historiquement, les décisions venaient surtout du sommet. Ici, nous avons voulu donner la parole aux équipes. Une enquête a été lancée auprès du personnel, avec quatre questions ouvertes. Résultat : plus de 500 collaborateurs ont participé, générant quelque 3.000 commentaires. Cela a permis de faire émerger des notions fortes et représentatives de notre identité.

Sur cette base, nous avons organisé des *focus groupes*, qui ont permis de dégager ce qui fait vraiment l'ADN de Vivalia. De là sont nées les six valeurs SPHÈRE : Solidarité, Progrès, Humanité, Équité, Reconnaissance, Engagement. L'année 2024 a été consacrée à cette co-construction. Le défi de 2025, désormais, est de faire vivre ces valeurs.

### Concrètement, comment faire vivre ces valeurs au quotidien ?

Nous savons que ces valeurs sont légitimes, parce qu'elles sont issues du terrain. Mais il ne suffit pas qu'elles soient partagées par une partie du personnel : elles doivent être portées par toute l'institution. Cela suppose d'abord une large adhésion, puis une véritable appropriation dans chaque équipe.

Les valeurs SPHÈRE doivent être intégrées aux pratiques managériales, aux formations, aux politiques RH. Elles doivent s'incarner dans les postures quotidiennes, dans les décisions, dans les relations entre collègues. C'est un chantier ambitieux, mais essentiel pour ancrer une culture commune.

### Peut-on dire que ces valeurs sont un levier de mobilisation ?

Absolument. Ce sont des valeurs fédératrices, parce qu'elles ne viennent pas d'en haut : elles ont été exprimées par l'ensemble des métiers de Vivalia. Cela leur donne une force particulière. Maintenant, l'enjeu est de les diffuser largement, de faire en sorte qu'elles deviennent une évidence pour tous.

### Quel regard portez-vous, en tant que Directeur général, sur ces valeurs aujourd'hui ?

Je trouve qu'elles reflètent parfaitement l'identité de Vivalia. Solidarité : nous sommes dans un secteur qui repose sur ce principe. Progrès : une impulsion que nous voulons constante. Humanité : des hommes au service des hommes. Équité : un pilier essentiel dans notre manière de gérer. Reconnaissance : une exigence pour chaque manager envers ses équipes. Et enfin, Engagement : une condition indispensable pour relever les défis à venir. Ces six valeurs constituent un socle cohérent, puissant, et porteur de sens.

# 1.6.

## VIVALIA 2025



### *Vivalia 2025: une transformation structurelle de l'offre de soins en province de Luxembourg*

Vivalia 2025 ne constitue pas un projet unique, mais bien une réorganisation complète et cohérente de l'offre de soins de santé à l'échelle de toute la province. Porté par une vision intégrée et ancrée dans les réalités de terrain, ce vaste programme combine plusieurs chantiers majeurs – construction, modernisation, relocalisation, amélioration de l'accessibilité – pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain: qualité des soins, attractivité médicale, efficacité des infrastructures, proximité pour les patients.

Loin d'être une simple opération immobilière, Vivalia 2025 repense les contours du système hospitalier et extrahospitalier en province de Luxembourg. Chaque sous-projet – qu'il s'agisse du nouveau CHR Vivalia – Coeur du Luxembourg, du développement du site de Marche, ou de la reconstruction de l'hôpital psychiatrique de Bertrix ou des futures Proxi cliniques – s'inscrit dans une dynamique d'ensemble, au service d'un réseau de soins plus fort, mieux coordonné, et plus accessible pour toutes et tous.



# CHR VIVALIA – CŒUR DU LUXEMBOURG

---

## CONSULTATION CITOYENNE POUR LE FUTUR CHR : DONNER UN NOM À L'AVENIR

En 2024, Vivalia a lancé une démarche inédite et participative pour choisir le nom du futur Centre Hospitalier Régional qui sera construit à Habay-Houdemont, en bordure de l'E411. Ce projet structurant pour l'ensemble de la province de Luxembourg méritait un nom porteur de sens, d'identité et de valeurs. Un nom appelé à entrer dans le langage courant, à devenir familier, emblématique et rassembleur.

Choisir un nom, c'est bien plus qu'un exercice de communication : c'est un acte fondateur. C'est pourquoi Vivalia a souhaité impliquer à la fois ses collaborateurs et la population dans un processus ouvert, rigoureux et démocratique, guidé par deux principes clés : l'adhésion collective et la co-construction.

## UN PROCESSUS STRUCTURÉ EN CINQ GRANDES ÉTAPES :

### 01 Participation interne

Tous les collaborateurs de Vivalia ont été invités à proposer un nom pour le futur hôpital, accompagné d'un argumentaire. L'enthousiasme suscité a été remarquable : plus de 100 propositions ont été recueillies, issues de tous les sites et de tous les métiers, illustrant l'implication et la créativité des équipes.

### 02 Analyse et sélection

Un groupe de travail pluridisciplinaire, composé d'une quinzaine de volontaires issus de l'institution, a été constitué. Accompagné par une experte externe en naming, il a analysé chaque proposition avec rigueur et méthode, selon des critères précis (sens, lisibilité, adéquation avec les valeurs de Vivalia, originalité, etc.).

### 03 Validation juridique

Les noms présélectionnés ont fait l'objet d'une vérification juridique approfondie pour garantir leur disponibilité, leur unicité et leur conformité. Deux noms finalistes, porteurs de sens et de vision, ont été retenus et validés par le Conseil d'administration : le « Centre Hospitalier des 3 régions (CH3R) » d'une part et le « Cœur du Luxembourg » d'autre part.

### 04 Consultation populaire

Au début de l'année 2025, l'ensemble de la population a été invitée à voter pour son nom préféré via la plateforme dédiée [www.vivalia-2025.be](http://www.vivalia-2025.be). Cette consultation publique visait à associer les citoyens à un choix symbolique, en cohérence avec la vocation collective de l'hôpital.

### 05 Communication et dévoilement

Plus de 3.000 personnes se sont exprimées et, début avril 2025, le nom ayant récolté le plus de voix a été révélé : le futur site s'appellera le CHR Vivalia – Cœur du Luxembourg (CHR-CL).

## DES FONDATIONS SOLIDES : UN FINANCEMENT SÉCURISÉ

2024 a marqué une avancée déterminante pour le projet Vivalia 2025. Après plusieurs années de préparation, la Région wallonne a confirmé l'octroi d'un financement de 250 millions d'euros dans le cadre de son plan quinquennal 2024-2029. Cette enveloppe permet de garantir la réalisation du nouveau CHR Vivalia - Coeur du Luxembourg, ainsi que des infrastructures complémentaires prévues dans le projet global.

Dans le même temps, des discussions ont été entamées avec la Banque européenne d'investissement et plusieurs partenaires bancaires privés afin de structurer les emprunts nécessaires au financement de l'ensemble de ces projets. Ces démarches traduisent une volonté claire : assurer la soutenabilité financière du projet tout en maintenant un haut niveau d'ambition.



## LES PREMIERS PAS SUR LE TERRAIN

Côté opérationnel, les premiers travaux préparatoires sur le site du futur CHR ont débuté. Une clôture périphérique a été installée en décembre 2024 pour sécuriser le périmètre et limiter l'accès au gibier. Le marché de déboisement, attribué au cours de la même période, a pu être exécuté début 2025.

Par ailleurs, les cahiers des charges liés aux terrassements et aux infrastructures routières ont été rédigés en 2024. Ils marquent une transition vers la phase de travaux proprement dite, avec une volonté affirmée de respecter le calendrier de réalisation malgré un contexte économique incertain.



## UN PROJET ADAPTÉ AU CONTEXTE SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE

Dans un souci de pragmatisme, Vivalia a procédé en 2024 à une révision du projet initial du CHR. Le nombre de lits a été ajusté à la baisse, passant de 660 à 570, conformément aux recommandations de la Ministre de la Santé et du KCE (Centre fédéral d'expertise des soins de santé). Cette adaptation vise à mieux répondre aux besoins réels du territoire, tout en intégrant les contraintes budgétaires liées à l'explosion du coût des matériaux et aux tensions géopolitiques mondiales.

Un permis modificatif est en cours de préparation pour intégrer ces changements. Cette démarche s'inscrit dans une logique de maîtrise du projet sans remettre en cause sa vocation centrale.

## UNE GOUVERNANCE DE PROJET RENFORCÉE

En parallèle, l'année 2024 a été mise à profit pour structurer les outils de gestion et de pilotage du projet. L'équipe de coordination a poursuivi la rédaction des cahiers des charges pour les marchés de construction, et les processus d'analyse ont été encadrés avec l'aide d'experts en marchés publics.

Le lancement d'un site web dédié, [www.vivalia-2025.be](http://www.vivalia-2025.be), marque également une volonté forte d'informer et d'impliquer le grand public. Ce site présente l'état d'avancement du projet, ses objectifs, ses impacts et les réponses aux questions les plus fréquentes, dans une démarche de transparence et de pédagogie.

# LE DÉVELOPPEMENT DE L'HÔPITAL VIVALIA DE MARCHE-EN-FAMENNE

L'hôpital de Marche-en-Famenne constitue l'un des piliers du projet Vivalia 2025. Son évolution s'inscrit dans un Plan directeur global, pensé pour répondre aux besoins actuels et futurs du territoire. L'année 2024 a marqué une avancée décisive avec le démarrage du chantier du nouveau bloc opératoire, composé de six salles, et l'extension de la stérilisation centrale.

Ce projet structurant permettra, à l'horizon 2025, de renforcer les capacités chirurgicales du site, notamment dans les domaines de la chirurgie abdominale et orthopédique. Grâce à l'ajout d'une salle et à l'exploitation de nouvelles plages opératoires, l'objectif est clair : accroître l'activité opératoire et améliorer les délais de prise en charge. Une fois le nouveau bloc opérationnel, le bloc existant sera réaffecté aux interventions de jour.

Le nouveau bâtiment, d'une superficie totale de 3.000 m<sup>2</sup>, s'implante stratégiquement entre les urgences et le bâtiment B4, afin d'optimiser les flux logistiques et médicotéchniques.

Il comprend trois niveaux :

♥ **Niveau -1** : zones sale/propre/stérile, zone de décartonnage, zone technique, local informatique, locaux techniques et nouveau quai de livraison.

♥ **Niveau 0** : six salles opératoires de 50 m<sup>2</sup> chacune, grande réserve médicale, salle de réveil (avec isolement et lits pédiatriques), bureaux pour anesthésistes, médecins et infirmiers, salle de repos, vestiaires et locaux de service.

♥ **Niveau +1** : locaux techniques.

Ce projet renforce l'attractivité du site et soutient la dynamique de recrutement de nouveaux médecins spécialistes. L'investissement total pour ce chantier, attribué à l'association momentanée ARTES / MOURY, s'élève à 16,4 millions d'euros TVAC, dont 10,3 millions TVAC sont couverts par des subsides de la Région wallonne (plan quinquennal AVIQ 2019-2023). À cela s'ajoutent 2,5 millions d'euros TVAC pour l'équipement (tables d'opération, digitalisation, scialytiques, stérilisateurs...).

Ce nouveau bloc s'inscrit dans une vision à long terme. D'autres phases de travaux sont prévues sur une dizaine d'années : reconditionnement des unités de soins, création d'un hôpital de jour, extension du plateau de consultations, relocalisation du laboratoire et de la médecine nucléaire, et réaménagement des abords avec création d'une nouvelle entrée et de zones de parking supplémentaires.



# UN NOUVEL HÔPITAL PSYCHIATRIQUE À BERTRIX

Vivalia a également inscrit, dans le cadre de son plan quinquennal AVIQ 2024–2028, un projet ambitieux de reconstruction de l'hôpital psychiatrique de Bertrix, actuellement implanté sur le site de La Clairière.

L'investissement prévu s'élève à 38,5 millions d'euros, financé à 98 % par la Région wallonne. En 2024, la programmation du projet a été affinée. L'analyse des bâtiments existants a rapidement mis en évidence leur inadaptation, tant sur le plan technique que thérapeutique. Rénover aurait été plus coûteux et bien moins pertinent que de construire une infrastructure neuve.

Le nouveau complexe sera conçu pour répondre aux standards actuels des soins psychiatriques, avec une approche centrée sur l'humanisation des parcours. L'architecture du futur hôpital favorisera les échanges et la vie en communauté tout en assurant sécurité et confort. Par ailleurs, la nouvelle construction permettra de maintenir l'activité clinique pendant toute la durée des travaux, sans interruption de prise en charge.



# LES PROXI CLINIQUES : UNE OFFRE DE PROXIMITÉ RENFORCÉE

Dans le cadre du projet Vivalia 2025, l'intercommunale repense également son maillage territorial avec la création de Proxi cliniques. Ces centres de santé de proximité viendront en appui aux deux hôpitaux aigus de référence (CHR Vivalia – Cœur du Luxembourg et Marche), et permettront de maintenir une offre de soins cohérente et accessible dans les zones rurales.

Depuis 2023, les discussions se sont multipliées autour de leur implantation et de leur programmation. En 2024, les contours de l'offre de soins ont été affinés.

## Chaque Proxi clinique accueillera :

- ✦ une large activité de consultations spécialisées,
- ✦ un centre de prélèvement,
- ✦ un service de radiologie,
- ✦ un espace d'auto-dialyse,
- ✦ un départ PIT (paramedical intervention team),
- ✦ ainsi que des services spécifiques selon les besoins locaux.

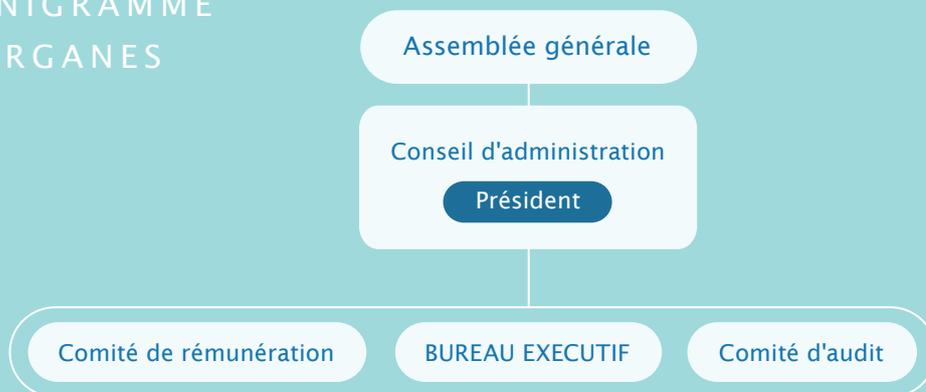
Des synergies sont également envisagées avec d'autres acteurs, tels que les communes et la Province de Luxembourg (notre actionnaire majoritaire), pour accueillir par exemple des services de médecine scolaire ou renforcer les synergies avec les postes médicaux de garde (PMG).

Une première concrétisation est attendue à Vielsalm, où une Proxi clinique verra le jour à côté de la maison de repos. Le permis d'urbanisme a été délivré en 2024 et le dossier d'exécution est en cours de finalisation pour permettre le lancement du marché des travaux.

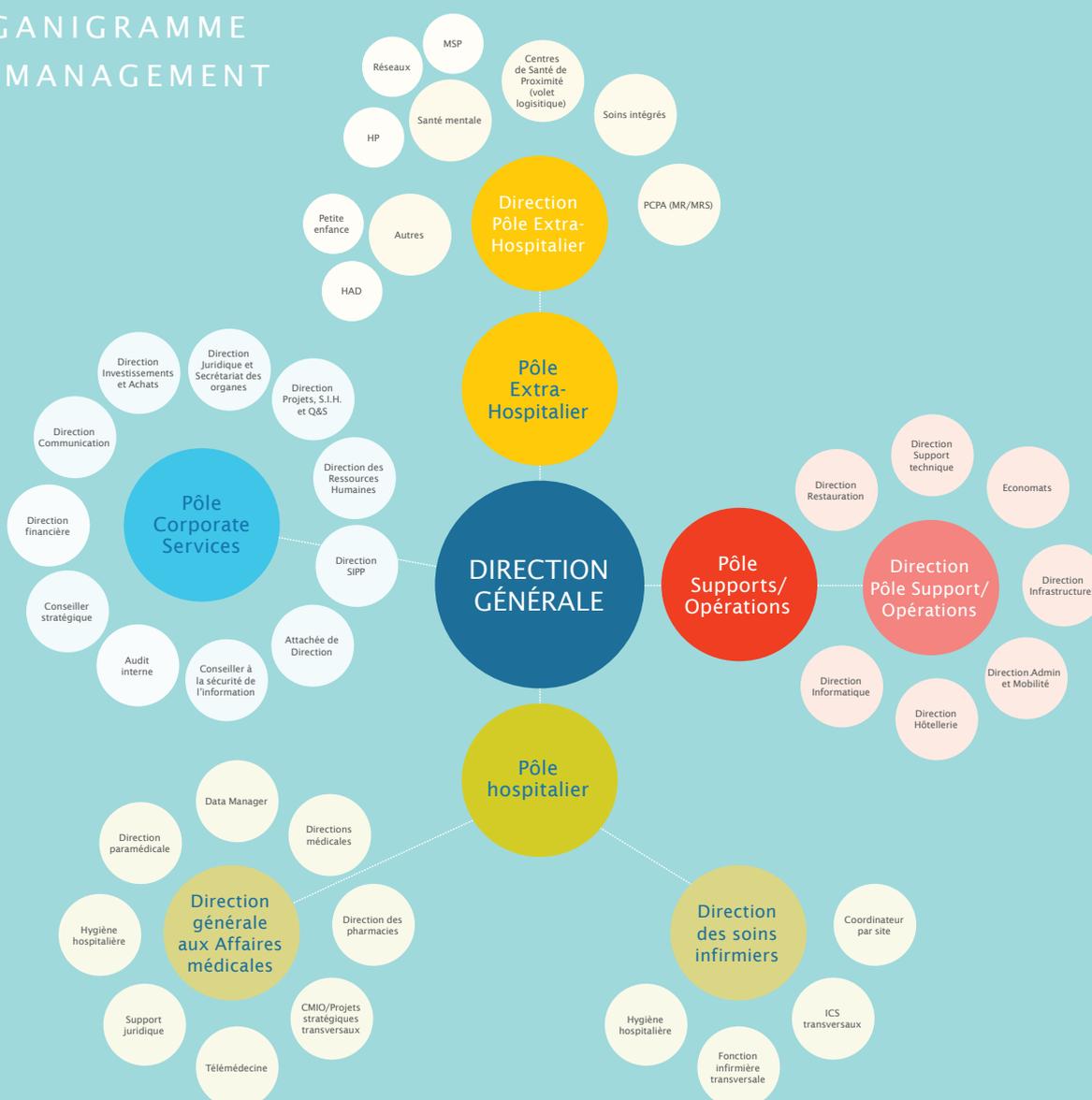
# 1.7. ORGANIGRAMME



## ORGANIGRAMME DES ORGANES



## ORGANIGRAMME DU MANAGEMENT





## Un an après: retour sur le nouvel organigramme de Vivalia avec le Directeur général, Pascal Mertens.

### Un an après la mise en place du nouvel organigramme, quelles évolutions majeures observez-vous dans la manière de travailler ensemble?

Un des éléments les plus marquants, c'est le bon fonctionnement du Comité exécutif. Aujourd'hui, cette structure est pleinement opérationnelle. Elle s'appuie sur les quatre piliers de notre organisation – hospitalier, extrahospitalier, opérationnel et corporate – et joue un rôle essentiel dans la gouvernance. Les réunions sont régulières, les décisions sont prises collectivement, et chacun connaît désormais mieux le périmètre et les responsabilités de son pôle.

Cela dit, un organigramme n'est jamais figé. Dans un environnement aussi mouvant que le nôtre, il doit évoluer en permanence. C'est pourquoi nous envisageons, pour la fin 2025, quelques adaptations ciblées – pas une révolution, mais des ajustements logiques, dictés par l'évolution de nos enjeux. Une organisation moderne doit pouvoir se repenser en continu.

### Le déploiement d'un organigramme est souvent un exercice d'équilibre entre vision stratégique et réalité du terrain. Comment avez-vous articulé ces deux dimensions en 2024?

Un organigramme doit évidemment servir la stratégie. Dès lors qu'on a identifié des domaines prioritaires et des actions phares, il faut s'assurer que les responsabilités sont claires et les rôles bien définis. Cela n'exclut pas les responsabilités partagées, bien au contraire: il est essentiel de créer des ponts entre les pôles.

Notre objectif n'a jamais été de construire quatre structures indépendantes. Ce qui donne de la cohérence à l'ensemble, c'est le dialogue inter-piliers, la capacité à collaborer au quotidien, à travers les projets transversaux.

### Dans la structuration des pôles, certains services ont gagné en autonomie, d'autres en transversalité. Comment concilier cette dynamique avec le besoin de cohérence globale?

C'est tout l'enjeu des organisations modernes, et particulièrement dans le monde hospitalier et médico-social. Aujourd'hui, la transversalité est indispensable. On parle d'ailleurs de plus en plus d'organigramme « matriciel », où les collaborateurs appartiennent à un service, mais sont aussi impliqués dans des projets ou des missions transversales.

Prenons l'exemple du Dossier Patient Informatisé: il s'agit d'un projet qui concerne l'ensemble de l'institution. Il n'appartient à aucun département en particulier, et mobilise des ressources dans tous les pôles.

Dès lors, il faut que notre structure favorise les passerelles, que les équipes se parlent, collaborent, se coordonnent. C'est au Comité exécutif de garantir cette cohérence, en répartissant les ressources de manière équilibrée et en veillant à ce que chacun puisse contribuer efficacement, avec des moyens adaptés.

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

Depuis la mise en place du nouveau schéma organisationnel en 2023, le Comité exécutif (COMEX) a consolidé sa place comme organe central de pilotage.

Son fonctionnement a gagné en régularité et en rigueur : il se réunit désormais toutes les deux semaines, avec un ordre du jour structuré selon les principes de gouvernance établis.

Le COMEX constitue un lieu de dialogue et de coordination au sein duquel les membres s'efforcent de construire, à chaque réunion, des décisions partagées, reposant sur l'écoute mutuelle et la recherche de consensus. Cette approche collégiale permet de garantir la cohérence des orientations stratégiques dans l'ensemble de l'institution.



Pascal MERTENS  
*Directeur général*



Dr. Alexandre HEBERT  
*Directeur général aux  
Affaires médicales*



Bénédicte LEROY  
*Directrice des Soins  
infirmiers*



Olivier BINET  
*Directeur du Pôle  
Extra-Hospitalier*



Bertrand LESPAGNARD  
*Directeur du Pôle  
Support/Opérations*



Anne-Laure LOUIS  
*Directrice financière*

## LA FONCTION DE CONSEILLER STRATÉGIQUE

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



Yves BERNARD  
*Conseiller stratégique*



## 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.

\* a remplacé Michel Binamé le 01 mai 2024.



Olivier LEYNEN  
*Directeur des Pharmacies*



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



Fabian NAMUR  
*Directeur de la  
Communication*



Yves-Henri SERCKX  
*Directeur  
de l'informatique*



Michel BINAME  
*Directeur des Ressources  
Humaines*



Loic VLASSAKOUDIS  
*Directeur des Ressources  
Humaines\**

# 1.8.

## LA FONDATION VIVALIA : L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE PREND VIE



**Créée en juillet 2024, la Fondation Vivalia incarne une ambition claire: placer l'humain au cœur des soins. Organisation à but non lucratif, elle a pour mission de soutenir des projets concrets portés par les équipes de Vivalia, en lien avec l'humanisation des soins, la qualité de vie des patients, des résidents et de leurs proches.**

Soutenue par des financements mixtes (fonds internes et mécénat), elle s'impose déjà comme un levier de transformation solidaire, aligné sur les grandes orientations stratégiques de Vivalia.

Après un premier projet emblématique mené en décembre 2024 – la distribution de jouets pour les enfants pris en charge aux urgences – la Fondation a lancé un appel à projets interne ayant suscité un bel engouement. Une vingtaine d'initiatives, issues tant des hôpitaux que des maisons de repos et crèches, seront concrétisées en 2025.

Afin d'en comprendre les origines, les ambitions et les premières réussites, nous avons rencontré Pascal Mertens, Directeur général de Vivalia et Administrateur délégué de la Fondation Vivalia.



### Pourquoi avoir créé une Fondation au sein de Vivalia, et pourquoi maintenant?

Ce projet m'a habité dès mon arrivée en septembre 2022. En observant ce que font d'autres grandes institutions hospitalières – comme les Cliniques Saint-Luc, le CHU de Liège ou le Grand Hôpital de Charleroi – il m'a semblé évident que Vivalia avait tout à gagner à se doter d'un tel outil. Une fondation contribue au rayonnement de l'institution, et ouvre la voie à des financements privés au service de projets humains.

Un moment décisif a été la rencontre, en décembre 2023, avec le club des grandes entreprises de la province lors d'un événement sur notre site de Bertrix. On a senti un réel intérêt du tissu économique luxembourgeois pour soutenir les actions de Vivalia. À partir de là, les choses se sont accélérées.

La Fondation a été pensée comme une structure résolument tournée vers les patients et les résidents, c'est-à-dire vers toutes celles et ceux qui bénéficient directement de nos services. Sa création a nécessité l'élaboration d'un cadre clair, la définition de statuts solides et, surtout, la mise en place d'une gouvernance ouverte sur la société civile. Un tiers du Conseil d'administration est ainsi composé de personnalités

## « Une Fondation pour incarner autrement nos valeurs »

extérieures reconnues, apportant un regard neuf et indépendant.

### Pourquoi ce choix d'un Conseil d'administration aussi ouvert?

C'était indispensable pour garantir à la Fondation à la fois une crédibilité, une légitimité et une capacité à nouer des liens. Nous avons voulu réunir des ambassadeurs de terrain, capables de mobiliser des réseaux complémentaires. Caroline Fontenoy, notre Présidente, incarne évidemment cette ambition. Mais Benoît Coppée et Étienne Genin sont aussi des figures engagées et influentes dans la province.

Nous avons aussi intégré des représentants du management et des administrateurs de Vivalia. Cette pluralité de regards nous permet d'avoir un outil agile, ancré sur le terrain, mais tourné vers l'extérieur.

### Comment la Fondation s'intègre-t-elle dans la stratégie globale de Vivalia?

Elle est indépendante de Vivalia mais elle s'inscrit pleinement dans l'axe Lien du plan stratégique PILOTE. L'enjeu est de créer du lien entre Vivalia et la société luxembourgeoise, mais aussi au sein de l'organisation. La Fondation est un moyen de mobiliser les énergies, de fédérer autour de projets concrets, et de nous ouvrir à des partenaires nouveaux, dans un esprit philanthropique et solidaire.

### Quels retours avez-vous reçus après l'appel à projets lancé fin 2024?

Très positifs. Nous avons reçu des demandes variées et issues de tous nos secteurs : hôpitaux, maisons

de repos, crèches, tous les sites étaient représentés. Cela montre que le personnel s'est senti concerné. Il nous revient maintenant de transformer ces idées en réalisations concrètes. Pour cela, nous allons recruter un coordinateur à mi-temps, afin de structurer davantage l'action de la Fondation.

### Et du côté des actions concrètes?

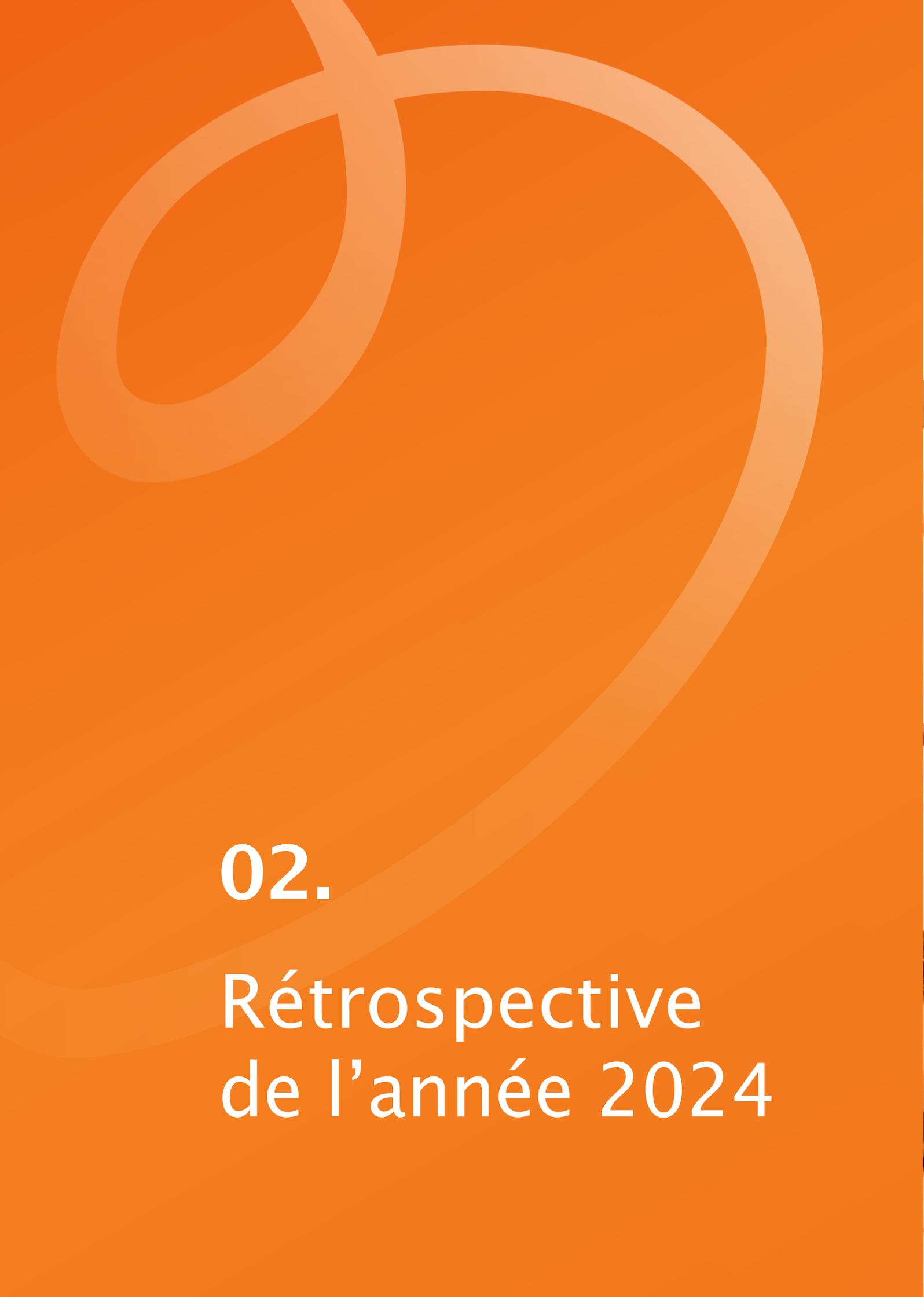
La distribution de jouets dans les urgences pédiatriques en décembre a été un moment très fort. C'était une initiative simple, née du terrain, mais extrêmement bien accueillie. On a déjà dû réalimenter les stocks. Et surtout, d'autres projets sont en préparation.

Mais il ne faut pas l'oublier : pour soutenir des projets, il faut aussi collecter des fonds. C'est pourquoi nous avons lancé nos premières activités de mécénat. C'est un équilibre permanent entre levée de fonds et financement d'initiatives.

### Quel avenir voyez-vous pour la Fondation?

Je suis convaincu qu'elle va jouer un rôle croissant. Avec l'arrivée d'Houdemont, la reconstruction de Bertrix, et les nombreux défis que nous avons à relever, la Fondation peut devenir un vecteur de cohésion, de rayonnement et de générosité.

Et surtout, elle sera ce pont entre Vivalia et la société civile, entre nos valeurs et les besoins concrets du terrain. Si nous parvenons à la faire vivre pleinement, je suis certain qu'elle deviendra un pilier fort de notre identité collective.



**02.**

**Rétrospective  
de l'année 2024**



# Rétrospective de l'année 2024



## RECONDUCTION DU LABEL IHAB DANS LES HÔPITAUX DE MARCHE ET LIBRAMONT

Les maternités de Marche et Libramont conservent le label IHAB (Initiative Hôpital Ami des Bébés), gage de qualité et de bienveillance envers les jeunes parents et les nouveau-nés.

## JANVIER



leur CHR : un hôpital  
d'avenir et évolutif

Un site clair, complet et évolutif pour informer tous les citoyens sur le projet Vivalia 2025 et l'avenir de nos soins de santé de proximité.

## LANCEMENT DU SITE INTERNET VIVALIA-2025

Un site clair, complet et évolutif pour informer tous les citoyens sur le projet Vivalia 2025 et l'avenir de nos soins de santé de proximité.

## FEVRIER



## INAUGURATION D'UNE DEUXIÈME SALLE DE CATHÉTÉRISME CARDIAQUE À ARLON

Une nouvelle salle de coronographie a été inaugurée à Arlon pour mieux répondre aux besoins des patients et renforcer la lutte contre les maladies cardiovasculaires.



## UN SOUTIEN CONTINU POUR LE CPVS D'ARLON

Grâce à la générosité des Ladies' Circle 50 Aubange, le Centre de Prise en Charge des Violences Sexuelles situé à l'hôpital d'Arlon a pu bénéficier de deux dons en 2024 : un premier chèque de 2.000 € en février, suivi d'un second de 8.000 € en avril. Un précieux soutien pour renforcer ses actions auprès des victimes.



## INAUGURATION DU SERVICE D'AUTO- DIALYSE À LIBRAMONT

Ce nouveau service permet aux patients de devenir acteurs de leur traitement, dans un cadre plus autonome, tout en élargissant l'offre de soins de proximité.

## MARS



## VISITE D'ENFANTS ATTEINTS DE SURDITÉ À L'HÔPITAL DE BASTOGNE

Des élèves de la Petite Ecole de Michamps ont découvert les coulisses de l'hôpital lors d'une visite ludique axée sur les soins de santé et la découverte des métiers.



## VIVALIA AU SMARTNATION AI HACKATHON

À l'occasion de la Journée Mondiale de la santé, Vivalia a participé à un hackathon dédié à l'intelligence artificielle pour explorer des solutions innovantes au service du futur dossier patient informatisé.



## FORMATION SUR LE BIEN-ÊTRE DES RÉSIDENTS

Plus de 100 soignants, issus de nos maisons de repos mais également de celles de la province se sont réunis à Bertrix pour une journée de formation axée sur le bien-être des personnes âgées.



## INAUGURATION DU PREMIER ESPACE BIEN-ÊTRE ET DES JEUDIS DU BIEN-ÊTRE

Vivalia a inauguré son premier Espace Bien-être au Domaine de l'Ambra, offrant au personnel des moments de détente. Cette initiative s'est ensuite étendue à tous les sites de Vivalia. Parallèlement, les Jeudis du Bien-être ont également été mis en place, avec des ateliers mensuels sur des sujets comme le yoga de bureau, la cohérence cardiaque et l'alimentation pour les travailleurs à horaires décalés.



## ASSISES DE L'E-SANTÉ : L'IA ET LA SANTÉ DIGITALE AU SERVICE DES SOINS

Organisées en collaboration avec la Province de Luxembourg, les Assises de l'E-santé ont réuni des experts pour discuter des innovations en santé digitale, notamment dans l'hospitalisation à domicile et l'intelligence artificielle appliquée aux soins.

## AVRIL



## ÉTAPE DU TÉLÉVIE À L'HÔPITAL DE MARCHÉ

Une arrivée festive du cuistax de Ludovic Daxhelet et de l'équipe de RTL-TVI, accueillis par des enfants et les équipes de l'hôpital. L'ambiance conviviale s'est poursuivie avec une visite à la maternité.



## JOURNÉE DE LA PÉRINATALITÉ : COLLOQUE SUR LES SOINS ET L'ACCOMPAGNEMENT EN MATERNITÉ

Vivalia a organisé sa première journée de la périnatalité, réunissant près de 70 soignants pour discuter de la gestion de la grossesse, de la naissance et du lien précoce entre la maman et le nourrisson.



## CHIRURGIE VASCULAIRE INNOVANTE

L'équipe de chirurgie vasculaire des hôpitaux Vivalia d'Arlon et de Virton a réalisé deux interventions endovasculaires innovantes. Ces procédures minimales invasives ont permis à des patients de retrouver un périmètre de marche et un soulagement des douleurs.



### LES PENSIONNÉS MIS À L'HONNEUR

Près de 90 membres du personnel partant à la retraite ont été honorés lors de cérémonies organisées sur différents sites. Discours, remerciements et remises de cadeaux ont marqué ce moment de reconnaissance.



### DES CASQUES DE RÉALITÉ VIRTUELLE POUR LES JEUNES PATIENTS À MARCHÉ

Grâce au Kiwanis et à l'ASBL K-Dolls, trois casques de réalité virtuelle ont été intégrés au service pédiatrique de l'hôpital de Marche. Ce dispositif permet la réduction du stress et l'amélioration de l'expérience de soins.



### LES BERGERONNETTES PÉDALENT POUR NOS PÉDIATRIES !

Ces cyclistes féminines sont parties d'Arlon le 30 mai pour un périple de 4 jours vers Paris, afin de récolter des dons pour nos pédiatries. Tiffany (infirmière en pédiatrie) et Mélody (diététicienne) faisaient partie de l'équipe.

## MAI



### SENSIBILISATION DES JEUNES AUX DANGERS DE LA ROUTE

Le Docteur Jérôme Jobé, chef du service des urgences à l'hôpital d'Arlon, a participé à un projet de sensibilisation à la sécurité routière. Accompagné d'un jeune qui a été victime d'un accident, ils sensibilisent les élèves de la province aux dangers de l'alcool au volant.



### NOUVEAU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis le 1er mai 2024, Loïc Vlassakoudis est le nouveau Directeur du Département des Ressources Humaines.



### RENCONTRE ANNUELLE DES INFIRMIÈRES ET MÉDECINS DES SERVICES D'ONCOLOGIE ET DE MÉDECINE INTERNE

Les équipes d'oncologie et de médecine interne se sont réunies pour une soirée de partage et de découvertes des techniques de radiothérapie au centre de Libramont (CHU Liège).



### NOTRE PIT DÉFILE À BRUXELLES POUR LA FÊTE NATIONALE

Le 21 juillet, nos équipes ont défilé fièrement dans les rues de Bruxelles, représentant la profession et valorisant l'aide médicale urgente.



### LES ENFANTS DU CENTRE ECLORE ONT PARTICIPÉ À LA DERNIÈRE ÉTAPE DU BEAU VÉLO DE RAVEL

Dans le cadre du Beau Vélo de RAVel, les enfants du Centre Eclore ont pu profiter d'une activité en plein air, utilisant des tricycles adaptés et des remorques-poussettes pour favoriser leur mobilité et leur bien-être.

JUIN

JUILLET

AOÛT



### MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES TÉLÉPHONIQUES

Toutes les infrastructures téléphoniques de Vivalia ont été remplacées en 2024 afin d'uniformiser et de moderniser les outils de communication. Une nouvelle numérotation a été mise en place et deviendra exclusive à partir du 1er janvier 2025.



### RENCONTRE ENTRE MÉDECINS GÉNÉRALISTES ET SPÉCIALISTES : CAP SUR LA COLLABORATION ET L'AVENIR DES SOINS

Organisée avec le Cercle MGLux, cette soirée a rassemblé plus de 150 médecins autour de la coordination des soins entre généralistes et spécialistes et a permis de faire le point sur le projet Vivalia 2025.

## SEPTEMBRE



### PREMIÈRE ÉDITION RÉUSSIE DE LA RACE FOR THE CURE À BERTRIX

Plus de 250 participants ont pris part à cette marche solidaire en soutien à la lutte contre le cancer du sein, un événement chaleureux porté par l'engagement des équipes, bénévoles et partenaires.



### PREMIÈRE PROTHÈSE RADIO-ULNAIRE DISTALE POSÉE À MARCHÉ

L'équipe de chirurgie orthopédique de l'hôpital de Marche a réalisé une première en province de Luxembourg avec la pose d'une prothèse radio-ulnaire distale, une intervention innovante qui restaure la mobilité du poignet et améliore la qualité de vie des patients souffrant d'arthrose ou de douleurs chroniques.



### OCTOBRE ROSE ET LA SOIRÉE DES VIVALIENS : TOUS EN ROSE POUR LA LUTTE CONTRE LE CANCER DU SEIN

Ce mois a été marqué par la campagne Octobre Rose, avec des initiatives de sensibilisation au cancer du sein ainsi que par la Soirée des Vivaliens, où 2.500 participants ont célébré la solidarité, le rose symbolisant leur soutien à cette cause.



### SEMAINE DE LA SANTÉ MENTALE : ÉCHANGES, CRÉATIVITÉ ET SENSIBILISATION

À Bertrix, la Semaine de la Santé Mentale a été marquée par une exposition artistique, un colloque sur le thème de l'internement, un congrès sur l'impact de notre société connectée et des activités ludiques, favorisant dialogue et bien-être pour les patients, soignants et visiteurs.

## OCTOBRE



### JOURNÉE D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES ASSISTANTS MÉDECINS

Une trentaine d'assistants médecins ont participé à une journée d'accompagnement organisée par la Direction générale aux Affaires médicales. L'objectif était de favoriser l'échange, le soutien personnalisé et la cohésion au sein des équipes médicales.



### UNE PREMIÈRE EXTRACTION DE SPERMATOZOÏDES TESTICULAIRES SOUS MICROSCOPE (MTESE) DANS LA PROVINCE !

Cette intervention a été réalisée pour la première fois au sein de Vivalia par le Docteur François Vaesen, urologue dans les hôpitaux d'Arlon et de Libramont. Une avancée majeure dans le traitement de l'infertilité masculine.



### LANCEMENT DE H24 : UN DOCUMENTAIRE POUR SENSIBILISER AU QUOTIDIEN DES URGENCES

H24, un documentaire immersif tourné dans les services d'urgence de Vivalia, a été projeté dans plusieurs cinémas de la province, pour faire découvrir la réalité du terrain et encourager le respect envers les soignants.



### RELAIS POUR LA VIE : VIVALIA SE MOBILISE POUR LA LUTTE CONTRE LE CANCER

Nos équipes ont une nouvelle fois participé aux Relais pour la Vie de Libramont, Arlon et Marche, récoltant des fonds pour la Fondation contre le cancer à travers leur engagement et leur solidarité.



### JOURNÉE D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS INFIRMIERS

Plus de 50 nouveaux collaborateurs ont participé à la journée d'accueil organisée par le Département Infirmier. Cette journée a permis de transmettre les fondamentaux de la pratique infirmière, incluant l'hygiène hospitalière, la qualité des soins et la gestion des dossiers patients informatisés.



### LA MAGIE DE SAINT- NICOLAS ET DU PÈRE NOËL DANS NOS HÔPITAUX

Saint-Nicolas et Père Noël ont apporté joie et réconfort aux enfants hospitalisés, aux résidents et aux tout-petits dans nos établissements grâce aux généreuses initiatives des associations et de nos équipes.

## NOVEMBRE



### L'AROMATHÉRAPIE SCIENTIFIQUE AU SERVICE DES SOINS

Une conférence sur les apports de l'aromathérapie a été organisée à Marche, à l'initiative du Dr Christelle Pirson. Le Pr Dominique Baudoux y a abordé son rôle dans la gestion de la douleur, les troubles psycho-émotionnels et l'accompagnement en fin de vie.



### LES SERVICES D'UROLOGIE DE VIVALIA SE SONT MOBILISÉS POUR MOVEMBER.

L'objectif de cette campagne : sensibiliser aux problématiques de la santé masculine souvent négligées, comme le cancer de la prostate, le cancer des testicules et la santé mentale des hommes.

## DECEMBRE



**03.**

**Bilans  
d'activités**



# LE PLAN STRATÉGIQUE PILOTE, BOUSSOLE DU RAPPORT ANNUEL 2024



En 2023, Vivalia s'est dotée d'un plan stratégique à cinq ans, véritable feuille de route pour l'ensemble de ses activités. Ce plan est structuré autour de six axes fondamentaux, regroupés sous l'acronyme PILOTE: Patients, Innovation, Liens, Organisation, Talents et Environnement. Chacun de ces axes traduit une priorité majeure pour notre institution, en cohérence avec notre mission de service public, notre ancrage territorial et notre volonté d'offrir des soins de qualité, humains et durables.

## LES 6 AXES ET LEURS OBJECTIFS

**P**

### PATIENTS

Offrir une haute qualité relationnelle et technique des soins en veillant à valoriser l'expérience Patient;

Associer les Patients à leur prise en charge pluridisciplinaire afin de contribuer à leur éducation à la santé.

**I**

### INNOVATION

Fluidifier nos processus par une digitalisation accrue afin de donner aux métiers davantage de temps au bénéfice des Patients;

Implémenter progressivement des moyens numériques performants et des nouveaux outils comme l'intelligence artificielle en soutien de notre savoir-faire.

**L**

### LIENS

Développer, déployer et promouvoir des outils connectés associant les différents acteurs internes et externes (notamment la première ligne);

Créer et positionner la Fondation Vivalia comme levier d'actions concrètes d'accompagnement et de soutien tant logistique que financier.



# PILOTE

## PLAN STRATÉGIQUE

Chaque axe repose sur deux objectifs stratégiques clairs et transversaux. Ces objectifs sont eux-mêmes déclinés en sous-objectifs opérationnels et en plans d'actions concrets, co-construits avec les différents départements, directions et pôles de Vivalia.

Cette méthode de travail permet de fédérer les équipes autour de projets porteurs de sens et d'impact, tout en assurant une mise en œuvre coordonnée sur l'ensemble du territoire.

Afin de donner toute sa lisibilité à l'action menée en 2024, le présent rapport annuel adopte la structure du plan stratégique PILOTE. Cette organisation permet non seulement de mettre en valeur les réalisations concrètes de l'année écoulée, mais aussi de mesurer, étape par étape, l'avancement de nos engagements à long terme.

En choisissant de structurer ce rapport autour des axes du plan stratégique, Vivalia réaffirme son ambition collective : celle d'un système de santé ancré dans son époque, tourné vers l'avenir, et résolument engagé au service du bien commun.



### ORGANISATION

Intégrer dans notre Gouvernance divers partenaires comme les Patients et les acteurs de première ligne ;

Renforcer les synergies internes par une responsabilisation des acteurs de terrain, assumée et partagée.



### TALENTS

Détecter et accompagner nos talents dans l'acquisition des compétences requises afin de permettre à chaque collaborateur de se développer professionnellement et d'atteindre son meilleur niveau ;

Fidéliser nos talents par une gestion dynamique répondant aux évolutions organisationnelles et aux attentes professionnelles de chacun.



### ENVIRONNEMENT

Rendre nos hôpitaux plus accessibles et mieux adaptés à toutes et tous ;

Inscrire nos infrastructures et nos comportements dans un cadre éco-responsable.

# 3.1.

## PATIENTS



*Placer le patient au centre de chaque attention, à chaque étape du parcours.*

L'axe « Patient » incarne la volonté de Vivalia d'offrir à chaque usager une prise en charge fluide, humaine et de qualité. De l'accueil à la sortie, en passant par la digitalisation du parcours, l'amélioration de la communication ou encore le confort hôtelier, chaque action vise à faire du patient un acteur informé, accompagné et respecté.

## OPTIMISER L'EXPÉRIENCE PATIENT

### UN PARCOURS PATIENT PLUS FLUIDE, PLUS AUTONOME, PLUS CONNECTÉ

En 2024, Vivalia a poursuivi la modernisation de son parcours patient, avec plusieurs actions concrètes visant à simplifier les démarches, améliorer l'accessibilité des soins et renforcer l'autonomie des patients.

Dans cette optique, le projet de Contact Center Vivalia est entré en phase opérationnelle. Il vise à centraliser la prise de rendez-vous médicaux, à harmoniser les types de rendez-vous sur l'ensemble des sites et à assurer une meilleure coordination des plannings médicaux. Depuis juillet 2024, plusieurs spécialités du site de

Marche utilisent déjà Ultragenda, dans le cadre d'une réorganisation progressive des polycliniques et des secrétariats médicaux. Ce chantier de fond prépare l'arrivée d'un accueil téléphonique unifié à l'échelle du réseau.

En parallèle, le site d'Arlon a été équipé de bornes d'accueil interactives dès le 24 décembre 2024. Ces bornes permettent aux patients de s'enregistrer de manière autonome à leur consultation, sans passage au guichet. Le service informatique de Vivalia a assuré l'ensemble du déploiement technique et l'intégration sécurisée aux systèmes administratifs existants. Cette initiative s'inscrit dans une logique de numérisation globale du parcours patient, et sera étendue dès 2025 aux sites de Libramont et Marche.

Ces évolutions concrètes traduisent une volonté partagée: rendre le parcours de soins plus fluide, plus simple et mieux adapté aux besoins de chaque patient, dès les premiers contacts avec l'institution.

## VERS UN REPAS CHOISI, PAS IMPOSÉ : LE PROGRAMME DE COMMANDE REPAS

Vivalia a lancé le projet « Programme de Commande Repas » (PCR), dont la mise en œuvre est prévue pour 2025. Ce projet repose sur une ambition simple mais forte : impliquer activement le patient dans le choix et la composition de ses repas.

L'objectif est de renforcer le lien entre le patient, les unités de soins et les cuisines, en instaurant un système qui permettra, à terme, au patient de choisir ses repas de manière autonome ou avec l'accompagnement du

personnel soignant. Cette initiative vise non seulement à mieux respecter les préférences alimentaires de chacun, mais aussi à améliorer la satisfaction, l'apport nutritionnel et la qualité globale de l'expérience hospitalière.

## DES OUTILS SIMPLES AU SERVICE D'UNE GESTION PLUS FLUIDE

La Direction Financière de Vivalia a franchi une nouvelle étape en intégrant des QR codes sur les factures patients. Une innovation concrète qui simplifie le paiement, réduit les erreurs et marque une avancée vers la digitalisation des processus.



### Entretien avec la Directrice Financière, Anne-Laure Louis.

#### Pourquoi avoir intégré un QR code sur les factures, et comment ce projet a-t-il vu le jour ?

L'idée est née d'échanges avec plusieurs prestataires. Très vite, nous avons vu dans cette technologie un double bénéfice : pour les patients, un moyen simple, rapide et sécurisé de payer leurs factures ; pour nos équipes, un outil qui réduit les erreurs de paiements et soulage la comptabilité. Ce projet a demandé plusieurs mois de préparation. Derrière un geste simple se cache une grande complexité liée à la structure de Vivalia : diversité des sites, des systèmes de facturation, des types de bénéficiaires, etc.

#### Quelles ont été les étapes clés de la mise en place ?

Nous avons d'abord veillé à informer clairement les patients. Chaque facture est accompagnée d'une page explicative. En parallèle du QR code, nous avons

lancé l'envoi des factures via l'e-Box, pour ceux qui l'ont activée. Une phase transitoire est en cours : les patients reçoivent encore les deux formats (papier et électronique), mais l'objectif est de passer progressivement au tout numérique.

#### Le projet tient-il compte des patients moins à l'aise avec le numérique ?

Oui. Les paiements classiques restent possibles, les informations restent disponibles sur la facture papier, et nos équipes restent joignables pour toute question. Le QR code est intuitif pour la plupart, et l'e-Box est déjà utilisée dans d'autres contextes. L'accessibilité a été un point de vigilance dès le départ.

#### Quels résultats observez-vous déjà ?

Les premiers retours sont très positifs. Moins d'erreurs, des paiements plus rapides, et une meilleure lisibilité pour tous. Cela répond à une attente réelle. Ce projet s'inscrit pleinement dans l'axe "Patient" mais également "Innovation" du plan stratégique de Vivalia.

#### Et ensuite ?

Une deuxième phase est en cours. Elle prévoit la création d'un espace patient où chacun pourra consulter ses factures et leur suivi. Nous travaillons aussi à la mise en place de rappels par e-mail ou SMS. L'objectif reste le même : simplifier la vie des patients, tout en allégeant la charge administrative.

INTERVIEW



## OPTIMISER LA GESTION PATIENT

---

### VIVALIA PRÉPARE L'INTRODUCTION DE L'HOSPITALISATION À DOMICILE

En 2024, Vivalia a entamé la mise en œuvre d'un programme d'hospitalisation à domicile (HAD) en antibiothérapie sur ses sites aigus d'Arlon, Libramont et Marche. Cette initiative s'inscrit dans le cadre réglementaire fixé par l'arrêté royal de 2023, qui balise les conditions de fonctionnement et de financement de l'HAD pour l'antibiothérapie et la chimiothérapie. Elle fait suite aux projets pilotes encadrés depuis 2016-2017 par le SPF Santé publique.

Un groupe de travail pluridisciplinaire (directions médicale, infirmière, extrahospitalière, et représentants de Luxinfis) a mené un travail préparatoire rigoureux, s'inspirant des expériences d'établissements tels que le CHU de Liège, le GHDC ou HELORA. Ces échanges ont permis de modéliser le trajet de soins et d'établir une convention de collaboration avec les infirmiers à domicile, garantissant une coordination fluide entre l'hôpital et le terrain.

Pour soutenir cette nouvelle organisation, la fonction d'infirmière coordinatrice HAD a été créée sur chaque site. Intégrée au service de préhospitalisation, elle organise le parcours du patient, coordonne les soins, gère les agendas et assure le lien avec les professionnels de terrain. Les recrutements sont finalisés à Libramont et Marche, et en cours pour Arlon.

Le parcours prévoit une orientation par le médecin spécialiste, en collaboration avec l'infirmière coordinatrice et le médecin traitant, sur base de critères médicaux et psycho-sociaux. Après accord et consentement, un cathéter Midline est posé, suivi d'une surveillance hospitalière de 48 heures. Le retour à domicile s'effectue avec un kit de soins complet délivré par la pharmacie hospitalière. Le traitement est ensuite assuré par une infirmière conventionnée HAD, avec un suivi régulier à l'hôpital.

Un outil numérique partagé, développé en 2024, permettra aux soignants et au patient de centraliser les paramètres cliniques et les ressentis grâce à des dispositifs connectés. L'interface, intégrée au Dossier Patient Informatisé (DPI), est conçue pour garantir un suivi sécurisé et collaboratif.

Dans cette optique, Vivalia a conclu un partenariat avec Masana, une solution digitale de santé à distance, interoperable, sécurisée et pensée pour les parcours transversaux. Ce système facilitera le monitoring, la coordination et la continuité des soins à domicile.

Enfin, les ajustements techniques (interface, DPI, facturation) ont été travaillés en 2024, avec une finalisation prévue pour 2025.

## UN NOUVEAU DOSSIER PATIENT INFORMATISÉ (DPI) EN PRÉPARATION

Afin de suivre l'évolution des modes de prise en charge et de moderniser la gestion des informations de santé, Vivalia a engagé, dès 2024, un vaste chantier: la mise en place d'un Dossier Patient Informatisé (DPI). Ce système numérique a pour vocation de centraliser et sécuriser toutes les données médico-soignantes, afin de faciliter l'accès aux antécédents, prescriptions, examens et comptes-rendus, tout en assurant une continuité optimale de la prise en charge, en intra comme en extra-hospitalier.

Dans cette perspective, un avis de marché a été rédigé dès le début de l'année, aboutissant à la réception de trois candidatures en septembre. De novembre à décembre, plusieurs workshops ont réuni plus d'une cinquantaine de professionnels issus de divers services, pour évaluer les solutions proposées et questionner les candidats sur leur adéquation aux besoins de terrain. L'ensemble du processus a bénéficié d'une implication active du service informatique, qui a veillé à ce que les solutions proposées répondent aux exigences techniques tout en améliorant concrètement l'expérience patient. Qu'ils soient spécialistes en réseaux, en infrastructures ou en développement, les membres de l'équipe ont su interroger les concepteurs de logiciels avec exigence, afin de garantir une intégration fluide et tournée vers le soin.

En 2025, le projet se poursuit avec la rédaction du cahier spécial des charges, dont la publication est prévue en juin. Ce projet stratégique, estimé à douze ans de durée, prévoit une implémentation complète dans les trois années suivant la sélection du fournisseur.

## UNE PHARMACIE CLINIQUE AU SERVICE DE LA QUALITÉ DES TRAITEMENTS

Bien qu'il ne fasse pas partie des projets initialement identifiés dans le plan stratégique, un projet transversal de pharmacie clinique a été mis en place à l'initiative de l'équipe pharmaceutique, en collaboration étroite avec les services diététiques, la cuisine et les équipes infirmières. Son objectif: adapter l'alimentation des patients traités par certains antibiotiques afin d'en optimiser la résorption et garantir leur pleine efficacité. Une attention particulière est donc portée à l'interaction entre alimentation et traitement, dans une logique de personnalisation des soins.

Cette initiative, centrée sur les besoins réels des patients, contribue directement à l'amélioration de la qualité de leur prise en charge thérapeutique.

En parallèle, un second projet de pharmacie clinique vise à repérer les patients traités par des molécules susceptibles d'interagir avec d'autres médicaments, altérant leur efficacité. Grâce à une vigilance renforcée au sein de la pharmacie, ces patients sont identifiés de manière proactive et les médecins sont informés des risques potentiels. Cela permet, là encore, d'ajuster les traitements de manière individualisée, en renforçant la sécurité et l'efficacité des soins.

# 3.2.

## INNOVATION



*Investir dans l'innovation pour préparer la santé de demain.*

**L'innovation n'est pas un luxe mais une nécessité dans un monde de soins en constante évolution. Qu'il s'agisse de numérique, d'intelligence artificielle, de logistique ou de processus, Vivalia s'engage à intégrer des solutions nouvelles, utiles et responsables, toujours au service des patients et des professionnels.**

### L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UN LEVIER AU SERVICE DU SOIN

Vivalia a lancé une stratégie ambitieuse d'intégration de l'intelligence artificielle dans son département médical. L'objectif est clair: soutenir les équipes, fluidifier les parcours et redonner du temps aux soignants. À travers des projets concrets et une sélection rigoureuse des outils, l'IA s'inscrit comme un allié du terrain, au service de soins plus efficaces... et plus humains.



### À ce sujet, entretien avec le Dr Alexandre Hebert, Directeur général aux Affaires médicales.

**Quels usages concrets de l'intelligence artificielle sont aujourd'hui expérimentés ou envisagés dans le domaine médical à Vivalia?**

Le premier jalon stratégique, c'est la passation d'un marché public pour sélectionner un intégrateur de solutions d'intelligence artificielle. L'objectif est de disposer d'un catalogue fiable d'outils IA, avec un interlocuteur unique, dans un marché en constante évolution. Nous avons lancé ce marché avec plusieurs soumissionnaires, en impliquant directement les chefs de service pour construire une réponse alignée aux besoins concrets du terrain. Nous avons priorisé le secteur de l'imagerie médicale, et plus précisément trois axes: la radiologie osseuse - avec déjà un outil de détection des fractures fonctionnel à Libramont -, la mammographie, et l'imagerie thoracique. L'IA joue ici un rôle d'assistance au diagnostic, sans jamais se substituer au jugement clinique.

Un autre projet concret est en place aux urgences de Marche, avec l'outil Bingli. C'est une solution d'orientation des patients, qui leur permet de préparer leur consultation en renseignant antécédents et symptômes via une interface numérique. Cela fluidifie le tri et renforce l'implication du patient dans sa propre prise en charge.

Enfin, le hackathon organisé à Bertrix en 2024, en partenariat avec SmartNation AI, a permis de démontrer le potentiel de l'intelligence artificielle dans la structuration des données de santé issues des DPI. Nous avons reçu un prix pour notre projet et poursuivons les travaux, notamment pour mieux alimenter les cellules de codage et sécuriser le financement hospitalier.

### Quels bénéfices peut-on attendre de l'IA tant pour les professionnels que pour les patients ?

Notre leitmotiv, c'est de redonner du temps aux soignants, pour qu'ils puissent le consacrer à l'essentiel : l'écoute, l'empathie, l'accompagnement. L'IA ne remplacera jamais l'humain, mais elle peut alléger les charges logistiques ou administratives, et soutenir les équipes dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

### Comment s'assurer que ces technologies restent des outils d'aide à la décision ?

C'est une exigence absolue. Le jugement clinique reste la responsabilité du médecin. L'IA attire l'attention, facilite l'analyse, mais la conclusion revient toujours au professionnel. Elle modifie la pratique, sans remettre en cause la place centrale du soignant.

### Comment les médecins sont-ils impliqués dans ces projets ?

Ils sont intégrés dès le départ. Pour le marché de l'intégrateur IA, les chefs de service d'imagerie médicale ont participé à l'élaboration du cahier des charges et aux workshops. C'est fondamental pour garantir l'adhésion. Et globalement, l'accueil est très positif. Tout le monde perçoit que l'IA est déjà là. Il serait contre-productif de l'ignorer. Autant l'anticiper et la guider plutôt que de la subir.

### Quels sont les enjeux en matière de sécurité et d'éthique ?

Chez Vivalia, après avoir connu une cyberattaque, nous sommes extrêmement attentifs à la sécurité des données. Nos outils doivent s'appuyer sur des clouds belges ou, à défaut, européens. Et sur le plan éthique, l'IA va vite, parfois trop vite. Nous devons structurer notre gouvernance, nous appuyer sur nos comités d'éthique et suivre de près l'évolution du cadre réglementaire européen (IA Act).

### Quel message Vivalia a-t-elle voulu faire passer en accueillant un hackathon IA ?

Nous avons voulu positionner Vivalia comme un acteur hospitalier ambitieux et ouvert dans le domaine de l'intelligence artificielle. Accueillir des experts internationaux sur notre site de Bertrix,

travailler ensemble sur un cas concret, remporter un prix : c'était une rampe de lancement. Et c'est un message à nos équipes comme à l'extérieur : oui, l'IA est une priorité stratégique.

### Quels enseignements ou idées concrètes en sont ressortis ?

Beaucoup de solutions sont possibles, mais elles demandent des moyens. Cela demande des choix, de l'investissement, du temps interne. Le service informatique est un maillon essentiel, souvent absorbé par la maintenance et les infrastructures. Nous avons heureusement pu renforcer les équipes et nous savons que leur rôle sera central dans l'intégration des projets IA.

### Pourquoi l'IA est-elle un enjeu stratégique pour Vivalia ?

Parce qu'elle répond à des problématiques concrètes de terrain, de charge de travail, de pénurie. Et parce que nous voulons construire des partenariats solides, où la solution technologique s'adapte à notre réalité. Cela implique d'être présent dès le départ, pour influencer le développement, plutôt que de se contenter d'implémenter après coup.

### Comment imaginez-vous l'évolution de la pratique médicale avec l'IA ?

Nous allons poursuivre notre implication. Nous avons choisi de ne pas rester en retrait, mais de prendre notre place dans l'écosystème hospitalier francophone. L'IA sera de plus en plus présente, et c'est notre responsabilité de la mettre au service des soignants et des patients, en restant fidèles à nos valeurs.

## DOKEOS : FORMER MIEUX POUR SOIGNER MIEUX

Le Département des soins infirmiers de Vivalia a lancé la plateforme DOKEOS pour développer la formation numérique et répondre aux besoins croissants de flexibilité, d'efficacité et de montée en compétence du personnel. Ce virage vers l'e-learning s'inscrit dans une volonté claire : améliorer la qualité des soins et optimiser les conditions de formation.

Sept modules ont été développés durant l'année, dont cinq intégrés dans le parcours d'accueil obligatoire des nouveaux infirmiers : hygiène hospitalière, prévention des escarres, calculs de doses, transmissions ciblées et prise en charge d'un arrêt cardiaque (ARCA). Les modules ARCA et législation sociale, à destination des cadres infirmiers et des responsables d'autres départements, s'intègrent dans des parcours de Blended Learning, associant théorie en ligne et formation pratique en présentiel.

Au-delà du contenu, DOKEOS facilite l'organisation des formations, favorise l'ancrage des apprentissages, et permet d'adapter l'offre aux réalités du terrain et aux contraintes du personnel. Avec 261 utilisateurs actifs, un taux d'engagement de 40 %, et un coût de 47,37 € par licence, la plateforme représente un investissement stratégique au bénéfice direct du patient, en garantissant une prise en charge toujours plus sécurisée et professionnelle.

## HARMONISATION NUMÉRIQUE DES TRAITEMENTS ONCOLOGIQUES : UNE AVANCÉE INNOVANTE

Dans le cadre de l'amélioration continue des outils numériques au service des soins, une initiative innovante a été menée en 2024 par les pharmaciens spécialisés en oncologie de Vivalia, en collaboration avec une pharmacienne candidate spécialiste.

L'objectif : harmoniser la paramétrisation du logiciel COMEOCARE, un outil spécifique dédié à la prescription informatisée des protocoles de chimiothérapie.

Ce travail de fond, mené en étroite concertation avec les équipes infirmières des hôpitaux de jour et les médecins prescripteurs, a permis l'alignement des schémas de traitement entre les différents sites de Vivalia. Cette harmonisation représente un véritable gain en cohérence, en sécurité et en fluidité, tant pour les soignants que pour les patients.

Fruit d'une dynamique collective, ce projet illustre la capacité des équipes à innover ensemble pour faire évoluer les pratiques. L'implémentation du système harmonisé est prévue pour mai 2025.



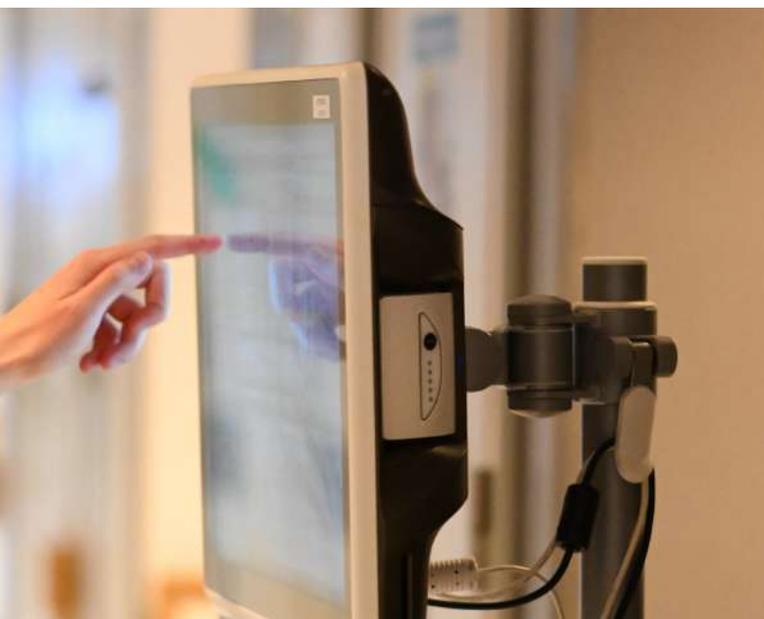
## FLEX4VISION : L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ EN ONCOLOGIE

Vivalia est activement engagé dans Flex4Vision, un projet de réelle innovation technologique qui mobilise l'intelligence artificielle pour renforcer la sécurité des préparations de chimiothérapie. En tant que site pilote (POC) de cette initiative innovante, Vivalia joue un rôle central dans son développement et sa validation.

Le projet consiste à créer une plateforme intelligente, associant intelligence artificielle, dispositif de visualisation, prise de photos, scanning et interface audio-vidéo, pour assister les professionnels dans les contrôles critiques liés à la fabrication des poches de chimiothérapie. Le tout repose sur l'utilisation de lunettes connectées de type « Vuzix », permettant un accompagnement en temps réel des opérateurs.

Concrètement, le système s'appuie sur la fiche de préparation générée en PDF par le logiciel COMEOCARE, qu'il interprète et traduit en étapes interactives affichées dans les lunettes. À chaque étape, une action de validation est demandée : lecture d'un code-barres, vérification du volume prélevé, confirmation du bon produit, capture photo, etc. Cette succession d'étapes contrôlées et tracées permet d'assurer une conformité totale du processus de fabrication, renforçant ainsi la qualité et la sécurité du traitement pour le patient.

Le projet a été présenté par Vivalia lors de la journée des Pharmaciens, rassemblant des pharmaciens spécialisés en oncologie de tout le pays. La démonstration a suscité un vif intérêt de la part de la communauté professionnelle, confirmant la pertinence de cette innovation.



## TÉLÉMÉDECINE : RAPPROCHER L'EXPERTISE MÉDICALE DU PATIENT, PARTOUT

Dans un contexte de pénurie médicale touchant certaines spécialités, Vivalia investit dans des solutions de télémédecine pour garantir un accès rapide et équitable à l'expertise, quels que soient le lieu de prise en charge ou l'heure de la consultation.

Les quatre services des urgences SUS Vivalia (Marche, Bastogne, Libramont et Arlon) seront prochainement équipés d'outils spécialisés en téléconférence médicale. Ces dispositifs permettront à un médecin-urgentiste sur site de réaliser un examen clinique à distance, en collaboration directe avec un médecin spécialiste, neurologue ou psychiatre, intervenant à distance. L'objectif est clair : obtenir rapidement un avis spécialisé fiable, sans devoir transférer systématiquement le patient, et ainsi améliorer la rapidité, la pertinence et le confort de la prise en charge.

Le bon de commande pour ces outils innovants est validé, et l'implémentation est en cours dans les services concernés. Ce projet marque une étape concrète vers une médecine plus connectée, mais surtout plus proche du patient, même à distance.

## TRAÇABILITÉ DU BIONETTOYAGE : UNE INNOVATION AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ

Cette année, Vivalia a amorcé un projet innovant de traçabilité du bionettoyage, avec le déploiement d'une application dédiée. Utilisée directement depuis une tablette fixée au chariot de nettoyage, cette solution numérique permettra de suivre en temps réel les tâches effectuées par les techniciens de surface.

Ce système vise à garantir une meilleure lisibilité des interventions, à sécuriser les environnements de soins et à améliorer la disponibilité des lits et des chambres, grâce à une coordination plus fluide entre les équipes d'entretien et les unités de soins.

Ce projet illustre pleinement la volonté de Vivalia d'innover dans ses pratiques quotidiennes, en s'appuyant sur des outils simples, concrets et porteurs de valeur ajoutée pour toute l'institution.

# 3.3.

## LIENS



*Renforcer les liens pour une continuité de soins exemplaire.*



L'axe « Lien » reflète l'engagement de Vivalia à favoriser la coopération entre les secteurs intra et extrahospitaliers, mais aussi à créer des ponts durables avec les partenaires de soins, les citoyens et les institutions du territoire. La santé est une œuvre collective – et les ponts que l'on construit aujourd'hui sont les fondations de demain.

### SOINS TRANSMURAUX : RENFORCER LES PONTS ENTRE L'HÔPITAL ET LE DOMICILE

Depuis 2024, une cellule de coordination des soins transmuraux est active au sein de Vivalia, financée par une subvention fédérale. Sa mission est de renforcer les liens entre la première ligne (médecins généralistes, infirmiers à domicile, pharmaciens...) et l'hôpital, afin d'assurer une prise en charge fluide, cohérente et centrée sur le patient.

En lien direct avec les acteurs de terrain, la cellule agit comme facilitateur de dialogue, d'échange et de collaboration, en accompagnant de nombreux projets concrets sur l'ensemble du territoire. Certains de ces projets – tels que la mise en place de l'hospitalisation à domicile ou l'intégration de solutions numériques – sont développés plus en détail dans d'autres sections du présent rapport.

Parallèlement, la cellule s'est investie dans l'adaptation des outils de communication entre les lignes de soins, la mise en relation avec les milieux résidentiels, ou encore l'accompagnement des soignants dans les réformes en cours, notamment en lien avec la future création de l'Organe locorégional de la santé (OLS). Ce travail de fond contribue à tisser des relations durables et opérationnelles entre tous les acteurs de santé, pour des parcours de soins plus efficaces, plus lisibles et véritablement centrés sur le citoyen.

## RENFORCEMENT DU LIEN ENTRE LES ACTEURS DE SOINS HOSPITALIERS ET EXTRAHOSPITALIERS

Tout au long de l'année 2024, un travail collaboratif étroit a été mené entre les infirmiers de la première ligne (réseau Luxinfis) et ceux de Vivalia. Deux groupes de travail structurent cette collaboration : l'un consacré à l'harmonisation des pratiques infirmières, l'autre au partage des formations. L'objectif est clair : favoriser une continuité des soins fluide et cohérente, en développant des procédures communes et en organisant des espaces de formation partagés.

Plusieurs projets concrets ont été finalisés dans le cadre du groupe « pratiques infirmières ». Citons notamment la diffusion d'un document de référence sur les modalités d'administration des médicaments, réalisé par la Fédération des pharmaciens belges, ou encore l'harmonisation d'un kit de retrait de diffuseur de chimiothérapie unique à l'échelle de tous les sites de Vivalia. Une capsule vidéo sur la technique d'injection dans une chambre implantable a également été réalisée, accessible tant sur l'intranet de Vivalia que sur le site de Luxinfis.

D'autres projets sont en cours : élaboration de supports d'information sur l'alimentation entérale et la gestion de la douleur, anticipation des soins post-opératoires (avec un projet pilote à Libramont), amélioration des procédures liées aux plaies, sutures, dispositifs de contention, et qualité des prélèvements à des fins d'analyse. Dans chacun de ces dossiers, une volonté commune guide les équipes : mieux se comprendre, mieux se coordonner et garantir une prise en charge homogène du patient, du domicile à l'hôpital.

Parallèlement, Vivalia a ouvert ses formations aux intervenants extrahospitaliers, réservant un nombre de places identifiées à ces professionnels. Ce geste concret vise à favoriser les échanges intersectoriels et à renforcer la connaissance mutuelle entre acteurs de soins. Cette dynamique s'est traduite par l'organisation conjointe d'un colloque annuel, dont l'édition 2024 s'est tenue à la Clairière de Bertrix sur le thème de la prise en charge des plaies chroniques. L'événement a rassemblé 113 participants autour d'exposés théoriques et d'ateliers pratiques, et a rencontré un large succès avec un taux de satisfaction de 95 %.

## VIGIDENT : DES SOINS BUCCODENTAIRES ACCESSIBLES EN MAISON DE REPOS

Durant cette année, quatre maisons de repos de Vivalia ont intégré le projet Vigident, une solution de télé-expertise buccodentaire pensée pour les résidents en perte d'autonomie. Grâce à cette application, les équipes sur place peuvent envoyer des photos de la cavité buccale et des prothèses dentaires à un dentiste référent.

Ce dernier évalue à distance l'état buccodentaire du résident et propose un plan d'actions personnalisé, sans déplacement systématique du patient ou du professionnel. Ce dispositif facilite l'accès aux soins spécialisés, tout en renforçant les liens entre les structures résidentielles et les professionnels de santé extérieurs.

Vigident illustre une nouvelle façon de penser les soins : plus proches, plus rapides, mieux coordonnés, même à distance.

## INCLUSION DES ENFANTS EN CRÈCHE : UN PARTENARIAT RENFORCÉ AVEC L'ONE

Les crèches de Vivalia ont poursuivi leur engagement en faveur de l'inclusion des enfants à besoins spécifiques et des enfants placés d'urgence, en renforçant leur collaboration avec l'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE).

Une procédure commune d'inclusion a été définie, permettant d'assurer un accueil adapté et sécurisé, sur base d'un avis médical et infirmier coordonné par l'ONE. Cette démarche vise à garantir une prise en charge cohérente, respectueuse des besoins de chaque enfant, tout en favorisant la fluidité entre les structures de soins, d'accueil et les partenaires institutionnels.

Au-delà de l'aspect technique, cette action traduit une volonté partagée de construire un accueil plus solidaire, plus ouvert et plus réactif face aux situations de vulnérabilité.

## GROUPE D'EXPERTS : PARTAGER LES BONNES PRATIQUES

Toujours en 2024, un groupe d'experts internes a été mis en place, rassemblant des architectes et des ingénieurs de l'intercommunale. Ce collectif, actif depuis février, travaille à uniformiser les pratiques dans les projets de construction ou de rénovation, qu'ils soient internes ou confiés à des prestataires externes. En capitalisant sur les retours d'expérience, il élabore des recommandations concrètes et des standards techniques partagés, au service d'une meilleure qualité des infrastructures.

## COMMISSIONS TECHNIQUES : RENFORCER LES SYNERGIES

Pour consolider les liens entre les différents services opérationnels, des commissions techniques ont été instaurées dès 2024. Elles rassemblent les Centres de Soins, le service de prévention (SIPP), les équipes techniques et la Direction des infrastructures autour de dossiers communs. Ce nouveau cadre de concertation renforce la réactivité, l'écoute mutuelle et la cohérence des actions, dans une logique de collaboration constructive entre métiers.

## H24 - OUVRIR LES PORTES, OUVRIR LE DIALOGUE

Veiller au bien-être de notre personnel, c'est aussi veiller à le protéger.

Parmi nos services hospitaliers, les urgences occupent une place à part : en première ligne face aux détresses humaines, elles sont aussi particulièrement exposées aux critiques, souvent amplifiées par les réseaux sociaux. Le moindre incident, sorti de son contexte, peut y être surmédiatisé, provoquant un sentiment d'injustice et d'impuissance au sein des équipes, contraintes au silence par le secret médical. C'est dans ce contexte qu'est né le projet « H24 - Derrière les portes des urgences ».





## Entretien avec Fabian Namur, Directeur de la communication de Vivalia.

### Comment est né ce projet H24 ?

Cette campagne répondait à une question simple et une problématique complexe : « que peut-on faire ? », c'est la réflexion que m'a faite un médecin chef des urgences, profondément touché par la violence des critiques en ligne, face auxquelles il ne peut se défendre.

### Précisément, que peut-on faire ?

Nous avons fait le pari du dialogue, de la compréhension mutuelle, de l'intelligence collective en rapprochant nos urgentistes de la population.

Nous avons ouvert les portes de nos urgences à travers un documentaire inédit tourné en immersion au cœur de nos hôpitaux d'Arlon, Bastogne, Libramont et Marche. Réalisé par Mathieu Blanchart, ce film de 40 minutes offre un regard sincère, humain et sans artifice sur le quotidien de nos soignants ; les défis qu'ils relèvent, les émotions qu'ils traversent, les décisions qu'ils prennent — et les vies qu'ils sauvent. Ce documentaire a permis de comprendre que le soignant ne peut pas toujours être là où on l'attend, aussi vite qu'on le souhaite. C'est une manière d'expliquer les contraintes systémiques qui dépassent les individus mais impactent chaque geste au quotidien.

### Vous avez donc ouvert les portes mais également les fenêtres !

Oui, nous avons choisi de faire vivre ce documentaire et son message en allant à la rencontre du public. Nous avons organisé des projections ouvertes à tous dans 4 cinémas de la province - Arlon, Bastogne, Libramont et Marche. Chaque séance a été suivie d'un temps d'échange avec le public, en présence de représentants de Vivalia et des services concernés. L'objectif: dialoguer, expliquer, débattre, répondre et se rapprocher.

### Ce pari H24 a rencontré un beau succès !

De 4 cinémas au départ, nous sommes passés à 8 puisque Bouillon, Habay, La Roche et Virton, se sont ajoutés, nous avons presque systématiquement dédoublé les séances. 2.500 spectateurs ont assisté à nos soirées entre novembre 2024 et début 2025, auxquelles il faut ajouter des demandes de projection supplémentaires, notamment par la Cellule de sécurité provinciale, présidée par le Gouverneur, ou encore la Haute École Robert Schuman, qui forme les futurs infirmiers. Notre documentaire est également diffusé via les réseaux sociaux et les écrans des salles d'attente de nos services d'urgences.

H24 a permis de faire entendre la voix de celles et ceux qui, chaque jour, font vivre nos services d'urgences, dans l'ombre comme dans la lumière.



# 3.4.

## ORGANISATION



*Faire évoluer  
notre organisation  
pour mieux servir  
nos missions.*

L'axe « Organisation » répond à une exigence : rendre notre structure plus efficace, plus lisible et plus adaptée aux enjeux actuels. Il s'agit de revoir nos processus, de renforcer les outils de pilotage et d'optimiser les synergies internes pour une gestion cohérente, agile et tournée vers l'intérêt collectif.

### INTÉGRATION DE DEUX MAISONS DE REPOS DANS LE SECTEUR PCPA

L'année 2024 marque une étape importante pour le secteur PCPA de Vivalia, avec la préparation de l'intégration au 1<sup>er</sup> janvier 2025 de deux maisons de repos du CPAS de Florenville au sein de l'intercommunale. Cette évolution s'inscrit pleinement dans la volonté de proposer une offre de soins cohérente, continue et de proximité, en particulier pour les personnes âgées en hébergement résidentiel.

Au-delà de l'enjeu institutionnel, cette intégration représente une opportunité de renforcer les organisations, de mutualiser les savoir-faire et d'harmoniser les pratiques au bénéfice des résidents comme des équipes.

### Entretien avec Olivier Binet, Directeur général adjoint en charge du Pôle Extra-Hospitalier

**L'année 2024 a été marquée par la préparation de l'intégration des deux maisons de repos du CPAS de Florenville dans Vivalia. Pouvez-vous nous expliquer comment cette décision a vu le jour, et quel est l'enjeu pour l'institution ?**

Le CPAS de Florenville nous a contactés il y a quelques années pour intégrer une de leurs maisons de repos. Puis, une nouvelle demande est arrivée pour les deux maisons. Après plusieurs réunions, un protocole a été signé, validé par le Conseil d'administration, et cette décision sera effective au 1<sup>er</sup> janvier 2025. Cela nous permet d'intégrer deux maisons de repos, dont l'une, la Concile, nécessite des besoins de mise aux normes, tandis que l'autre, Saint-Jean-Baptiste, est plus récente. L'objectif est de fermer la Concile et de transférer 40 lits vers Sainte-Ode, l'Ambra, et 40 lits vers Saint-Jean-Baptiste, pour amener les deux structures à 120 lits.

**En quoi cette intégration est-elle alignée avec les priorités stratégiques de Vivalia, notamment en matière de santé de proximité et de vieillissement ?**

Nous avons développé plusieurs types de soins : des lits classiques, des lits de soins spécialisés, des lits pour personnes désorientées, ainsi qu'un centre d'accueil de jour. L'intégration de ces maisons de repos permet de mieux répondre aux besoins de nos hôpitaux Vivaliens. Nous pouvons désormais offrir des lits de court séjour pour les personnes âgées ayant besoin de rééducation après une opération, tout en offrant un environnement spécialisé pour les maladies neurodégénératives. Cette intégration permet ainsi de répondre aux enjeux du vieillissement de la population et d'adapter nos structures aux besoins actuels.

### Comment cette démarche contribue-t-elle à la continuité des soins entre hôpital, soins à domicile et maison de repos?

Vivalia a beaucoup investi pour renforcer le lien entre la première ligne de soins, nos hôpitaux et nos maisons de repos. Nous savons que de nombreuses personnes âgées rencontrent des difficultés à être prises en charge à domicile, en raison de la pénurie d'infirmières ou de l'éloignement familial. Nos maisons de repos jouent donc un rôle clé dans la continuité des soins, en offrant une prise en charge complète, avec des kinésithérapeutes, des ergothérapeutes, et un suivi médical.

### Quels sont les principaux défis liés à cette transition, tant du point de vue organisationnel qu'humain?

Le principal défi est de réussir la transition entre les deux gestionnaires avec des pratiques différentes. Nous devons harmoniser nos soins tout en garantissant des taux d'occupation optimaux. L'aspect architectural est aussi un défi, notamment avec la maison de repos la Concile, qui doit être modernisée. Enfin, il y a un enjeu de bien-être pour nos agents, en garantissant des conditions de travail de qualité, tout en maîtrisant les coûts pour optimiser les financements.

### Quelles garanties de qualité et de continuité Vivalia offre-t-elle aux familles et aux résidents dans ce cadre?

Nous garantissons une prise en charge de qualité avec des plans de soins adaptés à chaque résident. Nos maisons de repos bénéficient de référents pour la nutrition, de suivis médicaux plus rapides via nos polycliniques, et d'un accès facilité à des soins spécialisés. Le centre d'accueil de jour, en particulier, permet aux familles de bénéficier de répit et aux résidents de s'intégrer progressivement dans la structure avant leur admission définitive.

### Ce projet illustre-t-il un modèle que Vivalia souhaite développer davantage à l'avenir?

Oui, c'est une évolution que nous souhaitons poursuivre. Gérer une maison de repos devient de plus en plus complexe en raison des exigences techniques et administratives. En tant qu'opérateur public, Vivalia peut mobiliser ses compétences pour garantir une prise en charge de qualité. Nous pensons que ce modèle, respectueux des normes et des valeurs humaines, est essentiel pour offrir un service de santé adapté à la population vieillissante de la province de Luxembourg.

## DÉPLOYER UNE CULTURE LEAN : STRUCTURER, SIMPLIFIER, AMÉLIORER

En 2024, Vivalia a poursuivi la diffusion d'une culture Lean au sein de ses équipes, dans une logique d'amélioration continue et de responsabilisation partagée. L'objectif principal était de sensibiliser l'ensemble des départements aux outils Lean et de favoriser leur appropriation progressive.

Deux journées des cadres ont permis de présenter la démarche et les outils associés, complétées par la diffusion de vidéos explicatives et de procédures spécifiques. Pour accompagner ce changement, une équipe d'ambassadeurs Lean a été constituée. Chaque ambassadeur, après avoir testé un outil dans son propre service avec l'aide de l'équipe Lean, est chargé de le diffuser au sein de son département. Des ambassadeurs ont notamment été identifiés dans les services entretien, technique, économat, paramédical, ainsi que dans d'autres secteurs tels que les MRS, l'accueil et la restauration.



### Trois outils Lean structurent cette démarche :

- 01 Kanban, un système de gestion des stocks par doubles bacs, garantissant un réapprovisionnement fluide et évitant les ruptures ;
- 02 Stand-up, des réunions courtes, debout, organisées autour d'un tableau pour améliorer la communication et la résolution de problèmes en équipe ;
- 03 5S, une méthode d'organisation des espaces de travail reposant sur cinq principes (Supprimer, Situer, Scintiller, Standardiser, Suivre), visant à améliorer sécurité et efficacité.

### Une implémentation progressive mais ciblée

Le Kanban, déjà utilisé partiellement depuis 2023, a connu une montée en puissance en 2024. Son déploiement se fait désormais par discipline, avec un code couleur spécifique par type de matériel. L'objectif de couvrir 50 % des unités par site en 2024-2025 est atteint à Virton (67 %) et Bastogne (67 %), et en bonne voie ailleurs : Libramont (42 %), Marche (45 %), Arlon (33 %).

Le Stand-up a été implémenté dans six services de Libramont. À l'échelle de Vivalia, 30 unités ont exprimé leur intérêt, dont 20 % ont été accompagnées en 2024. Le déploiement suit une logique progressive, en s'appuyant d'abord sur les ambassadeurs, afin d'ancrer durablement la démarche, en évitant un développement précipité uniquement dans les unités infirmières.

Concernant le 5S, la méthode est déployée en réponse à la demande des services. En 2024, elle a été mise en œuvre sur plusieurs plateaux et unités à Libramont (Plateaux 1/2/3, Chir 3, Cardiologie), à Marche (Chirurgie orthopédique, Endoscopie, Médecine – en cours), et à Arlon (Dialyse, 4B, 2B). Le déploiement est amené à se poursuivre selon les demandes exprimées et la capacité d'accompagnement de l'équipe Lean.

## RÉORGANISATION DE LA PRÉ-HOSPITALISATION : VERS UNE PRISE EN CHARGE HARMONISÉE

Un vaste projet de réorganisation de la pré-hospitalisation a été lancé au sein de Vivalia. Porté par un groupe de travail pluridisciplinaire rassemblant des infirmiers en chef et des soignants issus des différents sites (Marche, Libramont, Bastogne, Arlon), ce projet s'inscrit dans une dynamique à la fois stratégique et opérationnelle, avec pour objectif de standardiser les pratiques et d'améliorer la coordination interdisciplinaire.

Pensée dans une logique d'efficacité et de qualité, la démarche vise à créer un environnement où chaque patient bénéficie d'une prise en charge uniforme, structurée et de haute qualité, quel que soit le site. Cette harmonisation répond à plusieurs objectifs clés du plan stratégique PILOTE : optimiser les flux, renforcer la coordination, formaliser les meilleures pratiques et adopter des outils communs à l'ensemble de l'institution.

Pour poser les bases de cette réorganisation, une analyse approfondie de l'existant a été menée. Elle a porté sur les flux chirurgicaux par site, les profils de patients, les ressources disponibles (ETP), les actes réalisés, et les documents utilisés en consultation. Ces analyses ont permis de définir un modèle cible de fonctionnement, véritable fil conducteur du changement.

Dans un souci de pédagogie et de transparence, un court-métrage animé a été conçu pour expliquer aux patients leur parcours de pré-hospitalisation. Diffusé dans les salles d'attente, ce support vise à favoriser la compréhension et l'adhésion des patients tout au long de leur prise en charge.

Plusieurs initiatives sont actuellement déployées pour traduire ce modèle en actions concrètes : mise en place de SMS de rappel, élaboration d'une brochure d'hospitalisation chirurgicale, développement d'une anamnèse infirmière spécifique à la pré-hospitalisation, création d'un tableau de suivi préopératoire, ainsi qu'une capsule vidéo dédiée à l'information du patient. L'ensemble de ces actions contribue à une expérience plus fluide, plus claire et plus coordonnée, au bénéfice des patients comme des équipes.

## IDENTIFICATION DES PATIENTS : UN DÉPLOIEMENT CONFORME ET EFFICACE

Depuis le 1er avril 2024, une nouvelle obligation imposée par l'INAMI est entrée en vigueur : la lecture systématique de la carte d'identité électronique de chaque patient lors de son passage à l'hôpital. Cette mesure vise à renforcer la précision de l'identification, à sécuriser la facturation électronique et à simplifier l'application du tiers payant.

Afin de se conformer à cette exigence, l'ensemble des services hospitaliers de Vivalia - y compris les urgences - ont été équipés de lecteurs de cartes électroniques dès septembre 2024. Une phase de test, courant jusqu'en janvier 2025, a été mise en place pour assurer la bonne intégration des outils dans les flux de travail quotidiens. Le projet a été clôturé fin septembre et évalué à deux reprises (en octobre et novembre) dans une optique d'amélioration continue.

À ce jour, Vivalia atteint pleinement les taux de lecture requis par l'INAMI, confirmant ainsi la bonne appropriation du dispositif par les équipes et sa contribution à une gestion administrative plus fluide et plus fiable, au service de la qualité des soins.

## UNIFORMISATION DU DOSSIER PATIENT INFORMATISÉ : MISE EN PLACE D'UN SIGNALÉTIQUE PATIENT UNIQUE (SPU)

La nécessité de déployer un Dossier Patient Informatisé nous impose d'uniformiser nos données par la mise en œuvre d'un Signalétique Patient Unique (SPU) applicable à l'ensemble de nos institutions. Plusieurs étapes clés ont déjà été réalisées : études préalables, définition du Comité de Pilotage et organisation de groupes de travail hebdomadaires, animés par un chef de projet externe, afin d'avancer sur les nombreuses étapes du projet.

Sur le plan opérationnel, le système WISH utilisé par nos quatre sites hospitaliers a fait l'objet d'un important processus de revue. Ce travail a consisté à renommer ses répertoires et bibliothèques, harmoniser les fichiers de base des patients, sécuriser les accès, traiter les doublons et réaliser le nettoyage, ainsi que la fusion et la renumérotation des dossiers patients.

La mise en production finale de l'ensemble du système révisé est prévue pour le quatrième trimestre 2025.

## GESTION DOCUMENTAIRE EN PHARMACIE : STRUCTURER POUR MIEUX TRANSMETTRE

Dans une volonté d'amélioration continue, de préparation au changement et de transversalisation des processus, le département des pharmacies de Vivalia a lancé un projet structurant de gestion documentaire.

Ce travail s'est concrétisé par la rédaction d'un Manuel Qualité, décrivant l'organisation générale du département, ainsi que par la formalisation précise de l'ensemble des processus sous forme de procédures, modes opératoires et flux. Ces documents, validés en étroite collaboration avec la Direction qualité, sont rendus accessibles à l'ensemble des collaborateurs via le réseau interne de Vivalia.

Ce projet vise à offrir un cadre clair, fiable et reproductible pour soutenir les équipes dans leur quotidien, tout en facilitant l'intégration et la formation des nouveaux collaborateurs. Il s'inscrit pleinement dans une logique d'alignement avec la législation, de cohérence organisationnelle et de transmission du savoir.

## GESTION INFORMATISÉE DES LITS : VERS UNE MEILLEURE COORDINATION DES HOSPITALISATIONS

Le projet d'implantation d'un système de gestion informatisée des lits est entré dans une phase concrète, avec le déploiement de la phase 1 (gestion des demandes d'hospitalisation) sur les sites de Marche et Libramont-Bastogne. La phase 2, dédiée à la gestion en temps réel des mouvements de lits, a rapidement suivi sur le site de Marche.

Conçu en interne par les équipes informatiques, cet outil s'inscrit dans une volonté claire : fluidifier les circuits d'admission et d'hospitalisation, tout en renforçant la coordination entre les services médicaux, infirmiers, de brancardage et administratifs. Positionné à l'interface entre le système administratif et le dossier médical, il permet de mieux anticiper les besoins, d'éviter les blocages et d'optimiser les ressources.

Après quelques ajustements de départ, les retours du terrain sont très positifs : gain de temps, meilleure visibilité sur l'occupation des unités, simplification du travail collaboratif.

Le déploiement se poursuivra en 2025 avec l'extension de l'outil aux sites de Libramont-Bastogne (phase 2) et Arlon-Virton, marquant une étape supplémentaire vers une organisation plus réactive et plus lisible.

## FUSION DES DIRECTIONS : UNE ORGANISATION PLUS LISIBLE

Vivalia a concrétisé la fusion des Directions Infrastructures et Support technique, dans un objectif de simplification organisationnelle. Cette réorganisation permet une meilleure répartition des responsabilités, une coordination plus efficace des projets techniques, ainsi qu'une plus grande clarté dans les processus décisionnels.

Cette évolution structurelle renforce la transversalité des actions, en ligne directe avec les ambitions de l'axe «Organisation» du plan stratégique PILOTE.

## RESSOURCES HUMAINES : RECENTRER, CLARIFIER, RENFORCER

**Repenser l'action RH pour plus de proximité,  
de clarté et d'efficacité**

À l'heure où le secteur hospitalier est confronté à de nombreux défis humains — attractivité des métiers, fidélisation, attentes accrues en matière d'accompagnement — Vivalia a engagé en 2024 une refonte profonde de son organisation RH. Cette transformation s'inscrit dans une volonté d'apporter plus de lisibilité, d'efficacité et de proximité aux 4.500 collaborateurs qui font vivre l'institution au quotidien.

Dès son arrivée en mai 2024, Loïc Vlassakoudis, nouveau Directeur des Ressources Humaines, a porté cette dynamique de changement. Une centralisation du service à Bastogne, une clarification des rôles, le lancement de nouvelles fonctions de terrain et une meilleure transversalité avec les autres directions : autant de jalons posés pour adapter la fonction RH aux besoins réels du terrain.



## Entretien avec Loïc Vlassakoudis, Directeur des Ressources Humaines

### **Vous avez lancé en 2024 une réorganisation du service RH. Quels étaient les constats de départ ?**

L'organisation précédente avait permis de structurer une première ligne RH dans un contexte complexe, mais il manquait de clarté dans les rôles, les périmètres et les responsabilités. Trop d'agents RH étaient accaparés par des tâches périphériques. On a donc travaillé à recentrer chaque collaborateur RH sur son cœur de métier.

Dès mon arrivée, nous avons voulu remettre de la cohérence dans l'organisation générale, clarifier qui fait quoi, et veiller à ce que chacun puisse pleinement exercer sa mission. Cela passe par des outils adaptés, des processus revus et une organisation plus lisible, au service des utilisateurs internes.

### **Cette réorganisation s'accompagne d'une centralisation du service RH à Bastogne. Pourquoi ce choix ?**

La centralisation à Bastogne permet de regrouper les expertises RH et de mieux coordonner l'action au niveau institutionnel. Cela nous donne plus de réactivité et d'efficacité, tout en maintenant des points de contact sur le terrain.

Cette centralisation est en réalité le socle d'une nouvelle proximité.

### **Quelles ont été les premières actions concrètes menées en 2024 ?**

Nous avons agi sur plusieurs fronts. D'abord, sur l'intégration des nouveaux agents : l'onboarding a été renforcé avec des outils plus structurés, plus lisibles, mieux adaptés aux réalités de terrain. Nous avons également déployé une première journée d'accueil multi-métiers en octobre, qui a été un vrai succès.

Ensuite, nous avons lancé des campagnes de recrutement ciblées, avec une meilleure collaboration

entre les RH et les directions opérationnelles. L'objectif est d'attirer les bons profils, mais aussi de les accompagner dès leur entrée.

Enfin, nous avons engagé un travail de fond pour bâtir un parcours managérial : outils, accompagnement, clarification des attentes. Un manager outillé, c'est un agent qui se sent soutenu et qui peut jouer pleinement son rôle de proximité.

### **Cela dessine une nouvelle philosophie RH...**

En effet, notre vision de la fonction RH repose sur trois piliers : l'expertise, la proximité et la clarté.

L'expertise, parce qu'on attend aujourd'hui des RH un véritable rôle de conseil. La proximité, parce que les collaborateurs ont besoin de réponses rapides, humaines, concrètes. Et la clarté, parce que trop de procédures ou d'outils étaient jusqu'ici mal compris ou mal appliqués.

Notre rôle est d'accompagner les managers, d'écouter les équipes, de faire en sorte que les RH soient vues non comme une interface administrative, mais comme un partenaire stratégique.

### **Comment cette réorganisation s'inscrit-elle dans une logique plus large au sein de Vivalia ?**

Cette transformation RH ne se fait pas en vase clos. Elle s'inscrit pleinement dans la dynamique de transformation de Vivalia : celle d'une institution en mutation, qui repense ses structures, ses pratiques, sa gouvernance.

Notre volonté est de collaborer étroitement avec les autres directions, d'être force de proposition dans les projets transversaux, de contribuer activement à des enjeux comme la fidélisation, le bien-être ou encore le développement des compétences.

En résumé : mieux servir les équipes, pour qu'elles puissent, elles, mieux servir les patients.

# 3.5.

## TALENTS



*Valoriser les talents pour construire une institution forte et humaine.*



Aucune stratégie ne tient sans les femmes et les hommes qui la portent. L'axe « Talent » vise à renforcer l'attractivité, la fidélisation et le développement professionnel des équipes. Investir dans les collaborateurs, c'est investir dans l'avenir de Vivalia et dans la qualité des soins.

### RÉTENTION INFIRMIÈRE : STRUCTURER UNE POLITIQUE DE FIDÉLISATION DURABLE

Face à la pénurie d'infirmiers et au turnover élevé qui fragilisent les équipes soignantes, la rétention est devenue un enjeu stratégique majeur pour Vivalia. Le Collège infirmier a donc engagé une réflexion approfondie autour de deux questions clés : quels sont les facteurs qui favorisent la fidélisation du personnel infirmier, et quelles actions concrètes peuvent être mises en œuvre à l'échelle des unités, des directions et de l'institution ?

Sur la base d'un important travail d'analyse (modèle des Magnet Hospitals, littérature scientifique, benchmark d'autres hôpitaux), un plan structuré a vu le jour. Il comprend 14 objectifs stratégiques, chacun décliné en objectifs opérationnels et assorti d'actions concrètes, de responsables, d'échéances et d'un suivi

d'avancement. L'ensemble couvre un large spectre : management participatif, culture du feedback, bien-être, gestion du temps de travail, formation continue, ou encore augmentation du temps consacré au soin direct.

Parallèlement, plusieurs mesures concrètes ont été mises en place : déploiement du Lean Management, accompagnement renforcé des nouveaux engagés, création d'une équipe mobile logistique, mise à jour des référentiels de compétences, développement des entretiens professionnels, politique de formation structurée et mise en œuvre du Plan Bien-Être.



## Entretien avec Bénédicte Leroy, Directrice des Soins infirmiers

### Le métier infirmier traverse une crise profonde en Belgique. Comment Vivalia aborde-t-elle cette problématique?

Nous avons choisi de concentrer nos efforts à la fois sur le recrutement, bien sûr, mais aussi sur un levier trop souvent négligé : la rétention. Fidéliser les professionnels déjà en poste, leur permettre de s'épanouir dans leur fonction et de monter en compétences, est aujourd'hui une condition essentielle pour garantir la continuité et la qualité des soins.

### Pourquoi avoir entamé une réflexion stratégique sur la rétention dès 2023?

À la sortie de la crise COVID et après la réforme du cursus infirmier, les tensions sur le métier étaient palpables. Il devenait impératif de construire une politique de fidélisation solide. Nous avons alors initié un travail approfondi, à partir de sources multiples : recommandations du SPF, études belges et internationales, modèles de "Magnet Hospitals" nord-américains, bonnes pratiques observées dans d'autres institutions. Ce croisement d'expertises nous a permis d'identifier des leviers concrets d'action, que nous avons ensuite adaptés à notre réalité.

### Comment ce plan a-t-il été conçu?

Nous avons d'abord dressé un état des lieux interne, en distinguant les leviers relevant du Département infirmier, ceux à l'échelle de l'institution, et d'autres plus structurels relevant du politique. Cela nous a permis de bâtir un tableau structuré des priorités, qui a ensuite été transformé en un plan d'actions clair : chaque action dispose d'un objectif, d'un pilote, d'une échéance et d'un suivi d'état d'avancement. Ce travail de fond, amorcé en 2023, a trouvé son aboutissement en 2024 avec une version opérationnelle et lisible du plan.

### Les équipes ont-elles été impliquées dans ce processus?

Elles l'ont été pleinement. Ce plan s'inscrit dans une dynamique participative, avec une évolution assumée vers des formes de management plus ouvertes et collaboratives. Les infirmiers en chef participent activement à la remontée des besoins. Les cadres infirmiers pilotent certaines actions, et les projets se construisent dans une écoute réelle du terrain. Cela vaut aussi pour les investissements en matériel ou pour l'élaboration du programme de formation, qui partent des besoins exprimés.

### Des outils spécifiques ont-ils été mis en place?

Oui, et plusieurs d'entre eux sont désormais bien ancrés. Le déploiement du Lean Management dans les unités permet aux équipes de se réapproprier leurs organisations et de résoudre directement les problèmes. Les stand-up meetings, par exemple, favorisent une communication claire et régulière. Nous avons aussi mis en place des entretiens de développement professionnel, qui offrent aux soignants un moment d'échange dédié pour parler de leurs envies d'évolution, de formation, ou de mobilité.

### L'accueil et l'intégration semblent eux aussi centraux dans votre politique.

Effectivement, l'accueil est devenu un enjeu stratégique. Nous avons mis en place un parcours spécifique pour les infirmiers en chef, afin de renforcer leur posture managériale. Pour les soignants nouvellement engagés, un accompagnement est systématisé dès l'arrivée. Et pour les stagiaires, une politique d'accueil a été formalisée grâce au travail des ICANes (Infirmiers Chargés de l'Accompagnement des Nouveaux Engagés et des Etudiants). Ce que nous voulons, c'est transformer chaque arrivée en une relation de long terme.

### La reconnaissance est également un facteur clé de fidélisation. Comment est-elle abordée?

Nous voulons valoriser les compétences et le rôle propre infirmier, au sein des équipes pluridisciplinaires. Nous encourageons aussi la formation continue, la détection des potentiels, les évolutions vers des fonctions à responsabilité. Et puis il y a bien sûr tout le travail mené avec les RH : sur la rémunération, la qualité de vie au travail, la valorisation des compétences. Ce sont des signaux qui comptent.

### Disposez-vous d'indicateurs pour évaluer l'impact de ce plan de rétention?

Oui, nous avons deux outils de suivi. D'abord un tableau de bord qui mesure le taux de rétention : en 2024, il est de 93 %, ce qui marque une stabilisation bienvenue. Ensuite, un suivi semestriel de l'état d'avancement des actions, grâce à un code couleur qui permet de visualiser ce qui est accompli, ce qui est en cours, et ce qui reste à initier.

### Et quels sont les premiers effets visibles?

Nous enregistrons pour la première fois une balance positive : plus d'entrées que de sorties, avec un gain global de 51,8 ETP soignants pour les départements infirmiers de Vivalia en 2024. Cela montre que notre politique commence à porter ses fruits, et c'est très encourageant.

### Quelles seront les prochaines étapes?

Il faut poursuivre le travail, renforcer ce qui est amorcé. Ce plan n'est pas une suite d'actions ponctuelles, mais un engagement dans la durée. Ce que nous voulons, c'est construire un environnement dans lequel les soignants ont envie de rester, de progresser, et de contribuer à un projet collectif. Parce que fidéliser, c'est aussi mieux soigner.





## CONSTRUIRE UNE CULTURE COMMUNE AUTOUR DE L'INTÉGRATION ET DU DÉVELOPPEMENT

L'évolution de la fonction RH au sein de Vivalia s'est traduite par une participation active à plusieurs projets à fort impact humain : amélioration de l'accueil des nouveaux agents, campagnes de recrutement ciblées, développement d'outils d'onboarding adaptés aux réalités du terrain, et élaboration progressive d'un parcours structuré pour les managers.

Ces initiatives, bien que non exhaustives, participent toutes à un même objectif : faire émerger une culture commune, portée par une ambition partagée, où chaque nouvel arrivant trouve sa place, et où les compétences managériales sont accompagnées dès leur prise de fonction.

## VALORISER LES EXPERTISES NUMÉRIQUES : CRÉATION DU SECTEUR TRANSFORMATION DIGITALE

Au sein de la Direction Informatique, Vivalia a créé le secteur de la Gestion des Transformations Digitales, regroupant le service de Cyber Résilience et celui des Innovations digitales. Cette réorganisation permet de valoriser les expertises internes, de renforcer l'agilité collective et de mieux accompagner les métiers dans l'évolution des outils numériques.

Elle incarne une vision claire : faire du numérique un levier de transformation humaine et organisationnelle, porté par des talents engagés dans la sécurisation, la simplification et l'innovation au service de tous.

## UNE PREMIÈRE JOURNÉE D'ACCUEIL MULTI-MÉTIER PORTÉE PAR LES RESSOURCES HUMAINES

Le 8 octobre 2024, Vivalia a organisé sa toute première journée d'accueil multi-métiers, réunissant 45 nouveaux collaborateurs issus de services et de métiers variés. Pensée et coordonnée par la Direction des Ressources Humaines, cette initiative visait à offrir un cadre structuré et fédérateur pour mieux intégrer les nouveaux venus dans l'institution.

Rythmé par des présentations, ateliers participatifs et un escape game collaboratif, le programme a permis d'aborder les valeurs, les outils et les engagements clés de Vivalia : présentation institutionnelle par le Directeur général, sécurité au travail, qualité et gestion des risques, service social du personnel, outils numériques internes, ou encore fonctionnement des ressources humaines.

Au-delà des contenus, cette journée illustre la volonté de Vivalia – portée par ses RH – d'améliorer l'onboarding par une approche collective, conviviale et transversale. Face à l'accueil positif de cette première édition, le format a vocation à être poursuivi et étendu à d'autres sessions en 2025.

## PETITS-DÉJEUNERS 2024 : SOUTENIR, FORMER ET RASSEMBLER LES INFIRMIERS EN CHEF

Le projet « Petits-déjeuners » à destination des infirmiers en chef s'est inscrit dans une nouvelle dynamique. Initiée en 2023 comme un espace de libération de la parole et de soutien émotionnel, cette initiative a évolué vers un format plus structuré, participatif et formateur, tout en conservant la convivialité et l'écoute qui en faisaient la richesse.

Chaque rencontre aborde une thématique concrète en lien avec les réalités du management infirmier : esprit d'équipe, gestion des émotions, communication du changement, absentéisme, ou encore confiance en soi. Les séances intègrent désormais des exercices pratiques, des moments d'introspection et de travail en sous-groupes, avec pour objectif de fournir aux participants des outils directement applicables dans

leurs services. Une attention particulière est portée à la transmission d'éléments concrets (traces écrites, schémas, supports synthétiques).

En 2024, 62 participations ont été recensées sur l'ensemble des sites, contre 44 en 2023. Au total, 18 rencontres ont été organisées depuis le lancement du projet, avec une hausse notable de la participation lors du dernier trimestre 2024, notamment de la part de nouveaux agents.

Ces rendez-vous réguliers contribuent à renforcer le lien entre pairs, à outiller les responsables de terrain et à soutenir une culture managériale partagée, indispensable à la stabilité et à la motivation des équipes.

## ACCUEIL DES STAGIAIRES : UN ENGAGEMENT POUR L'AVENIR

Accueillir un stagiaire, c'est offrir une expérience formatrice, mais aussi investir dans l'avenir de nos équipes. Un encadrement de qualité est un levier d'attractivité et de fidélisation, dans un contexte où chaque nouveau talent compte.

En 2023-2024, Vivalia a renforcé sa réflexion sur cette thématique, en collaboration étroite avec la Haute École Robert Schuman (HERS). Des échanges réguliers avec les infirmiers en chef et les responsables de stage ont permis d'identifier les forces et points d'amélioration de notre accompagnement. Ce travail a mené à l'organisation d'une journée « praticien formateur », construite en partenariat avec la HERS, et à un collège thématique dédié, piloté par la Direction des Soins infirmiers.

À l'issue de ces travaux, les ICANES ont été chargés d'élaborer une politique générale d'accueil des stagiaires, en s'appuyant sur ces retours, mais aussi sur le travail de fin d'études d'Aurore Blondiau, ancienne ICANE, qui a analysé la question du point de vue des étudiants.

Cette politique, attendue pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2025, s'articule autour de quatre axes :

Préparer, Accueillir, Accompagner, Évaluer, dans un esprit de cohérence, bienveillance et professionnalisme.

Elle sera déclinée en plan d'actions, pour garantir une intégration harmonieuse et engageante des stagiaires dans les unités de soins de Vivalia.

## PLAN BIEN-ÊTRE : INVESTIR DANS LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Parce que la qualité des soins repose sur des équipes solides, soutenues et épanouies, le bien-être du personnel est une priorité stratégique pour Vivalia. Adopté en 2023, le Plan Bien-être entre pleinement en phase opérationnelle en 2024, avec la mise en œuvre de ses premières mesures phares. Il s'inscrit dans la continuité des actions amorcées depuis la création du Fonds Blouses Blanches, et s'appuie sur les résultats de l'enquête interne SONAR menée auprès des collaborateurs.

Doté d'un budget de 2,1 millions d'euros, ce plan se décline en 50 actions concrètes, articulées autour de trois grands volets. Le Programme d'Aide aux Employés (PAE), lancé en mars 2024, offre à tous les membres du personnel un accompagnement psychologique et pratique, accessible à tout moment, en toute confidentialité. Ce service gratuit vise à soutenir les collaborateurs face aux difficultés personnelles, professionnelles ou familiales.

Le déploiement d'espaces bien-être, amorcé en 2024, permet désormais aux équipes de bénéficier de lieux

de ressourcement sur plusieurs sites. Pensés comme de véritables bulles de sérénité, ces espaces offrent des outils concrets de récupération (micro-sieste, luminothérapie, réalité virtuelle, massage...).

Enfin, les Jeudis du Bien-être ont été mis en place pour instaurer des habitudes positives et régulières. Ces ateliers mensuels de 30 minutes, proposés à Arlon, Marche et Libramont, abordent des thématiques variées : nutrition, bien-être physique, développement personnel. Chaque agent bénéficie d'un pass bien-être d'1h30/an, valorisé sur le temps de travail, pour y participer.

En plus de ces trois mesures principales, plusieurs actions complémentaires ont vu le jour.

Des espaces de convivialité extérieurs ont été aménagés dans plusieurs hôpitaux, afin d'offrir aux équipes des lieux agréables pour prendre l'air, se détendre et échanger entre collègues.

Vivalia a également investi dans du matériel ergonomique et innovant, avec notamment l'acquisition de tracteurs de lits (bed movers), qui facilitent le transport des patients et soulagent physiquement le personnel. Ces équipements



améliorent également le confort des patients, notamment en phase post-opératoire.

À cela s'ajoutent d'autres investissements tels que des verticaliseurs, planches de transfert et tours de paramètres, contribuant à un environnement de travail plus sûr et plus adapté, au bénéfice de tous.

Avec ce plan structuré et en constante évolution, Vivalia affirme une conviction forte : prendre soin de ceux qui prennent soin, c'est investir dans la durabilité du système, la cohésion des équipes et la qualité de l'accompagnement des patients.



# 3.6.

## ENVIRONNEMENT



*Bâtir un environnement durable, fonctionnel et tourné vers l'avenir.*

La qualité des soins repose aussi sur la qualité des lieux et des pratiques.

L'axe « Environnement » regroupe les efforts de Vivalia pour construire des infrastructures durables, gérer l'énergie de façon responsable, et intégrer les enjeux environnementaux à tous les niveaux de fonctionnement.



## UN ENVIRONNEMENT LOGISTIQUE PLUS DURABLE ET PLUS FONCTIONNEL

Vivalia a franchi une nouvelle étape vers un environnement de travail plus durable, accessible et fonctionnel, avec la mise en service d'un nouveau stock central destiné à la logistique alimentaire. Située en bordure d'autoroute, entre la cuisine centrale de Bertrix et le futur CHR, cette infrastructure de 250 m<sup>2</sup> permet désormais d'optimiser la préparation et la livraison des repas à destination de nos clients internes et externes.

Cette amélioration s'inscrit dans une logique d'efficacité opérationnelle, mais aussi dans une démarche écoresponsable, avec le renforcement de la politique d'achats durables et en circuits courts. De nouveaux partenariats ont été établis avec des fournisseurs locaux, notamment pour l'approvisionnement en viandes bovines et en fruits, contribuant ainsi à soutenir l'économie locale et à réduire l'empreinte environnementale de nos approvisionnements.

## MOINS DE TRAJETS, PLUS D'EFFICIENCE : LA VISIOCONFÉRENCE COMME LEVIER ENVIRONNEMENTAL

Le service informatique de Vivalia a poursuivi l'amélioration et la généralisation des outils de visioconférence sur l'ensemble de ses sites. Bien au-delà d'un simple gain de confort, cette évolution s'inscrit dans une logique de réduction des déplacements professionnels, souvent nécessaires dans un territoire aussi vaste que celui couvert par Vivalia.

Qu'il s'agisse de réunions intersites, de formations, de groupes de travail ou de contacts opérationnels quotidiens, la dématérialisation des échanges est désormais intégrée comme un réflexe organisationnel. Cela permet non seulement de réduire l'empreinte carbone des activités internes, mais aussi de libérer du temps pour les professionnels, souvent contraints par des trajets chronophages.

Cette transformation progressive participe à une culture numérique plus responsable, qui conjugue

efficacité, sobriété et connectivité. Elle ouvre la voie à d'autres formes de collaboration à distance - y compris pour les patients - et renforce la volonté de Vivalia de construire un système de santé plus durable et plus accessible.

*Pour une politique plus durable et plus efficace*



## UNE TRANSITION ENVIRONNEMENTALE ANCRÉE DANS LE CONCRET

Dans un monde en pleine mutation, les enjeux environnementaux s'imposent avec toujours plus d'acuité, y compris au sein des institutions de soins.

Pour mieux comprendre les avancées réalisées en 2024, nous avons rencontré Bertrand Lespagnard, Directeur général adjoint en charge du Pôle Support/ Opérations. Avec lui, nous avons dressé un état des lieux des initiatives menées dans le cadre de l'axe « Environnement » du plan stratégique PILOTE. Si cet axe est encore en phase de structuration, les projets engagés témoignent d'une volonté claire : réduire l'empreinte environnementale de Vivalia, tout en améliorant l'efficacité énergétique, la gestion des ressources et l'impact global de nos infrastructures.

## COGÉNÉRATION : RENFORCER L'AUTONOMIE ÉNERGÉTIQUE

L'année 2024 a marqué un tournant dans la stratégie énergétique de Vivalia, avec deux projets majeurs en matière de cogénération. Sur le site d'Arlon, la centrale existante, arrivée en fin de vie, a été entièrement reconfigurée et relancée. « C'était un investissement important, plusieurs centaines de milliers d'euros, mais essentiel pour relancer la production sur ce site encore actif pour plusieurs années », explique Bertrand Lespagnard.

Ce redémarrage assure désormais une production locale d'électricité et de chaleur, réduisant la dépendance aux réseaux externes tout en contribuant activement à la baisse des émissions de CO<sub>2</sub>.

Cette initiative s'inscrit dans une volonté affirmée d'autonomie énergétique et de performance durable.

À Marche, la nouvelle installation, lancée en 2023, est devenue pleinement opérationnelle en 2024. Elle permet une production continue d'énergie, renforçant encore la résilience énergétique de l'intercommunale. Les deux unités sont aujourd'hui les piliers d'une stratégie plus ambitieuse, qui vise à conjuguer rentabilité, durabilité et transition vers un modèle énergétique plus vert.

## MARCHÉ DES AUDITS ÉNERGÉTIQUES : POSER LES FONDATIONS D'UNE GESTION DURABLE

Vivalia a lancé un marché de services pour la réalisation d'audits énergétiques obligatoires sur l'ensemble de ses grandes infrastructures. « C'est une étape structurante », insiste Bertrand Lespagnard. « On a besoin de données précises, objectivées et comparables pour mesurer où nous en sommes et où il faut agir. »

Ces audits visent à dresser une cartographie complète des consommations – électricité, gaz, eau, mazout – et à identifier les gisements d'économies d'énergie site par site. Ils fourniront également les bases nécessaires à la mise en place d'un système de comptabilité énergétique automatisé. Des afficheurs de consommation sont déjà envisagés à l'entrée des institutions, dans une logique de transparence, mais aussi de sensibilisation du personnel et des visiteurs.

L'ensemble s'inscrit dans une vision à long terme, où la réduction de l'empreinte environnementale passe par un pilotage précis, mesuré et ajusté des consommations.

## PHOTOVOLTAÏQUE : UN PAS DE PLUS VERS L'AUTOPRODUCTION

Dans cette même dynamique de transition énergétique, une étude de potentiel photovoltaïque a été entamée en 2024 par le bureau BICE. Objectif : identifier les sites de Vivalia – hôpitaux, maisons de repos, crèches – les plus propices à l'installation de panneaux solaires. Bertrand Lespagnard résume la philosophie du projet : « On veut investir de manière ciblée, là où c'est rentable et durable. »

Sur base des résultats obtenus, les marchés de travaux seront lancés dès 2025. L'enjeu est clair : augmenter la part d'énergie verte produite en interne, tout en garantissant une maîtrise des coûts sur le long terme. À noter également : les panneaux déjà en place sur le site de Marche ont atteint leur rendement maximal cette année, illustrant l'intérêt d'un tel investissement.

## DES GESTES CONCRETS, UNE VISION GLOBALE

En parallèle de ces grands chantiers énergétiques, Vivalia a engagé plusieurs actions complémentaires visant à structurer sa démarche environnementale. La charte environnementale interne a été actualisée, reflétant les nouvelles ambitions de l'intercommunale en matière d'écoresponsabilité.

La gestion des déchets, quant à elle, a fait l'objet d'une évaluation sans concession. « On a énormément de flux, mais peu de vision consolidée », constate Bertrand Lespagnard. Une réflexion stratégique a donc été entamée pour bâtir un véritable plan global de gestion des déchets hospitaliers, alimentaires, médicaux ou ménagers. Le recrutement d'un chargé de mission, prévu en 2025, permettra d'accélérer cette transition.

Parallèlement, Vivalia a lancé des campagnes de sensibilisation internes, comme la mise en place de cendriers de collecte pour mégots, la réduction de la consommation électrique dans les blocs opératoires (remplacement progressif par des LED), ou encore l'intégration de critères environnementaux dans les marchés publics.

## SIGNALÉTIQUE : UN REPÉRAGE PLUS CLAIR ET COHÉRENT

Enfin, 2024 a vu le déploiement d'une première phase de standardisation de la signalétique Vivalia, avec un projet pilote mené à l'hôpital de Marche. L'objectif n'est pas environnemental à proprement parler, mais participe indirectement à une meilleure accessibilité, lisibilité et ergonomie des infrastructures.

Cette signalétique, pensée à l'échelle de l'intercommunale, vise à faciliter l'orientation des patients, visiteurs et membres du personnel dans un environnement hospitalier souvent complexe. Bertrand Lespagnard souligne l'importance de ce type d'initiatives : « Il ne suffit pas d'investir dans des bâtiments performants, il faut aussi soigner leur usage au quotidien. »

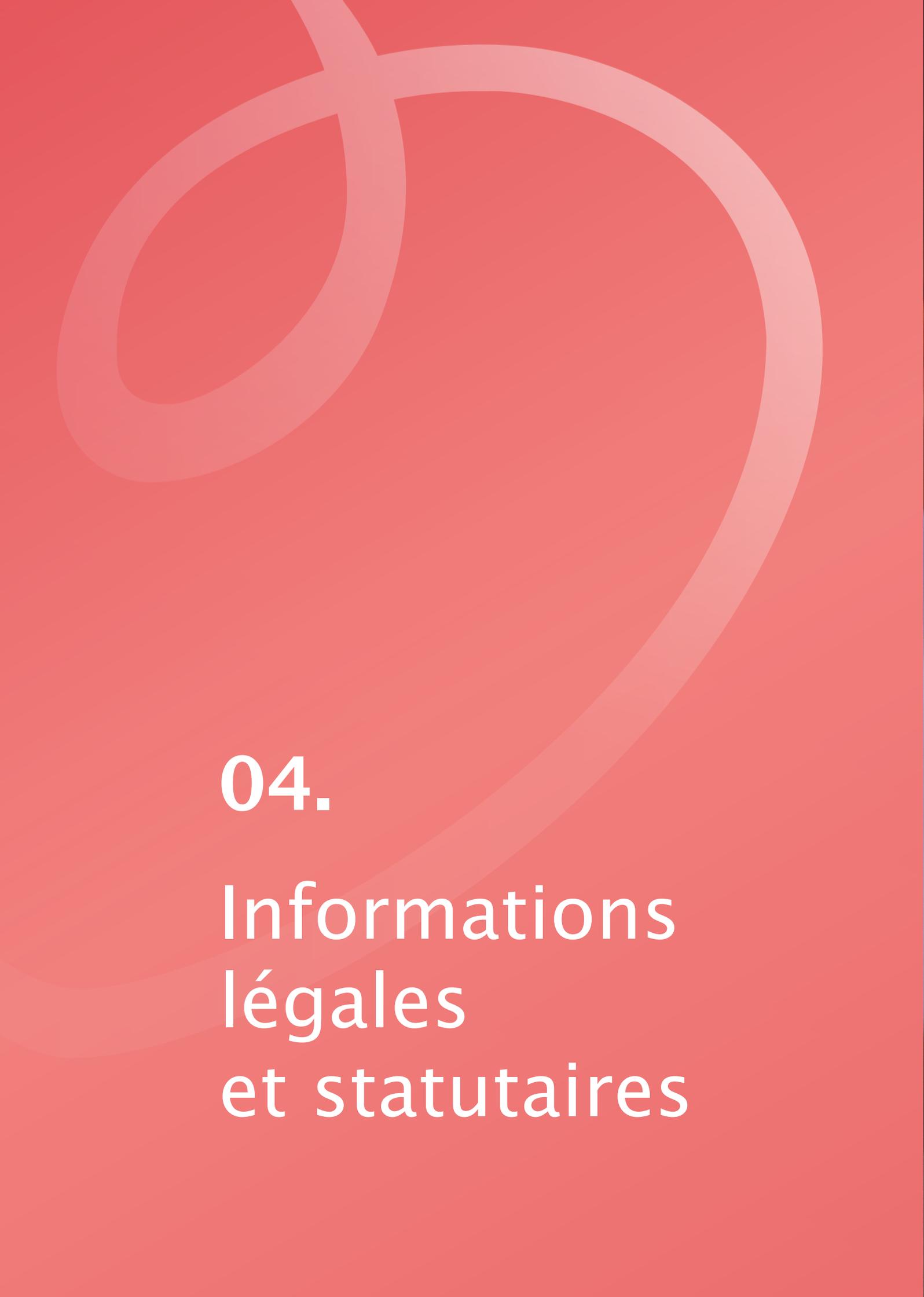
## VERS DES INFRASTRUCTURES PENSÉES POUR DEMAIN

Ces différentes initiatives s'inscrivent également dans une réflexion plus large portée par le projet Vivalia 2025. Celui-ci ne se limite pas à une modernisation des bâtiments, mais intègre dès sa conception une ambition forte en matière de durabilité. « L'hôpital de demain ne pourra pas faire l'économie de la performance énergétique », rappelle Bertrand Lespagnard.

À Houdemont, les choix architecturaux anticipent ainsi des technologies plus sobres : cogénération, géothermie, récupération des eaux de pluie, sélection rigoureuse des matériaux... Chaque décision est guidée par une volonté claire : faire du futur CHR un modèle d'hôpital durable, exemplaire sur le plan environnemental, tout en répondant aux standards élevés du soin moderne.



Bertrand LESPAGNARD  
*Directeur du Pôle  
Support/Opérations*



**04.**

**Informations  
légales  
et statutaires**



# STATUTS ET DÉLÉGATIONS

---

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

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

Le Conseil d'administration a délégué au Bureau exécutif et à la Direction générale le pouvoir d'accomplir des actes et de prendre des décisions avec pouvoir de subdéléguer pour un terme de trois ans renouvelables. Ces nouvelles délégations permettent de fluidifier et d'accélérer le processus décisionnel pour une meilleure réactivité au profit du fonctionnement de l'intercommunale. Elles ont été publiées une première fois aux annexes du Moniteur belge du 6 octobre 2021. Renouvelées par le Conseil d'administration du 14 mai 2024, elles ont été publiées aux annexes du Moniteur belge du 3 septembre 2024.

L'Intercommunale Vivalia associe, depuis le 1er janvier 2009, les 44 communes luxembourgeoises (désormais 43 depuis la fusion des communes de Bastogne et Bertogne) et 3 communes namuroises (Somme-Leuze, Vresse-sur-Semois et Rochefort) ainsi que les Provinces de Luxembourg et de Namur.

## 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 2024, Vivalia a tenu ses Assemblées générales ordinaires les 25 juin et 26 novembre.

## 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.

# LES ORGANES DE GESTION

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

**Le Conseil d'administration est composé comme suit le 31 décembre 2024:**

### 👉 Présidence

Yves PLANCHARD

### 👉 Vice-présidence

Philippe BONTEMPS

### 👉 Administrateurs, MM.

Coralie BONNET / Denis COLLARD / René COLLIN (jusqu'au 2 décembre) / Marianne CORNET (jusqu'au 2 décembre) / Laurence CRUCIFIX (depuis le 17 décembre) / Elie DEBLIRE / Stephan DE MUL / Roland DEOM / Fabrice JACQUES (depuis le 17 décembre) / Michel JACQUET / Christian MASSARD (depuis le 17 décembre) / Dominique GILLARD / Sylvie GUILLAUME / Jean-Marie MEYER / Kamal MITRI (jusqu'au 2 décembre) / Christoph MOUZON (jusqu'au 2 décembre) / Brigitte PETRE (jusqu'au 6 décembre) / Pierre PIRARD / Sylvie THEODORE / Annick VAN DEN ENDE / Vincent WAUTHOZ / Jean-Pierre WILVERS (depuis le 17 décembre).

### 👉 Représentent les associés communaux, MM.

Philippe BONTEMPS, Denis COLLARD, René COLLIN, Marianne CORNET, Laurence CRUCIFIX, Roland DEOM, Sylvie GUILLAUME, Fabrice JACQUES, Christian MASSARD, Kamal MITRI, Christoph MOUZON, Pierre PIRARD, Yves PLANCHARD, Sylvie THEODORE, Annick VAN DEN ENDE et Vincent WAUTHOZ.

### 👉 Représentent les associés provinciaux, MM.

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

## 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 2024:** Elie DEBLIRE / Denis COLLARD / Roland DEOM / Michel JACQUET / Annick VAN DEN ENDE.

## LE COMITÉ D'AUDIT

**Le Comité d'audit était composé comme suit en 2024:** Roland DEOM / Michel JACQUET / Jean-Marie MEYER / Christoph MOUZON (jusqu'au 2 décembre) / Annick VAN DEN ENDE / Laurence CRUCIFIX (à partir du 17 décembre).

## 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.

## LA CONCERTATION AVEC LES CORPS MÉDICAUX

---

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

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

11 réunions des Comités permanents de concertation se sont tenues durant l'année 2024.

En sus du respect de cette obligation inscrite dans la Loi coordonnée sur les hôpitaux, et dans l'attente de la mise en place d'un Conseil médical unique, a été instauré un Comité stratégique (COSTRAT), lieu de rencontre entre des délégations des Conseils médicaux des hôpitaux et une délégation du Gestionnaire, composée des membres du Bureau exécutif 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 2024, le COSTRAT s'est réuni le 11 mars, le 18 juin et le 16 septembre.

## 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 2024, le CCNS s'est réuni à 11 reprises et le CCBET à 10 reprises.



## LA FONCTION DE CONTRÔLE INTERNE

---

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

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

## LE SECRÉTAIRE DES ORGANES DE GESTION ET DES COMITÉS

---

Le Secrétaire des Organes de gestion 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 assure la fonction de Secrétaire des Organes de gestion.

M. Gaëtan SALPETEUR est adjoint au Secrétaire des Organes de gestion.



**05.**

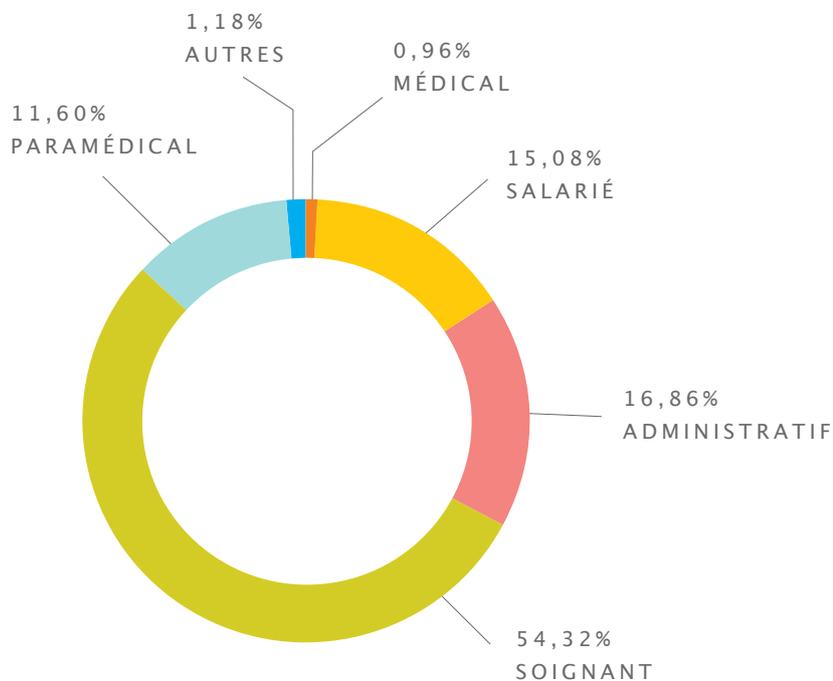
**Indicateurs  
clés**



## 5.1. Évolution des ETP rémunérés

|                      | 2022            | 2023            | 2024            | Ecart 24/23  | Ecart %      |
|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------|
| Médical              | 40,25           | 35,76           | 26,66           | -9,10        | -25,45%      |
| Salarié              | 418,09          | 420,35          | 419,11          | -1,24        | -0,30%       |
| Administratif        | 478,09          | 471,10          | 468,59          | -2,51        | -0,53%       |
| Soignant             | 1 449,48        | 1 466,93        | 1 509,32        | 42,39        | 2,89%        |
| Paramédical          | 315,09          | 315,32          | 322,24          | 6,92         | 2,19%        |
| Autres               | 32,29           | 33,52           | 32,84           | -0,67        | -2,01%       |
| <b>Total</b>         | <b>2 733,29</b> | <b>2 742,97</b> | <b>2 778,76</b> | <b>35,79</b> | <b>1,30%</b> |
| dont Maribel         | 186,92          | 180,39          | 186,92          | 6,53         | 3,62%        |
| dont Admin. Centrale | 92,60           | 96,03           | 97,72           | 1,69         | 1,76%        |

### ETP RÉMUNÉRÉS PAR CATÉGORIE EN 2024



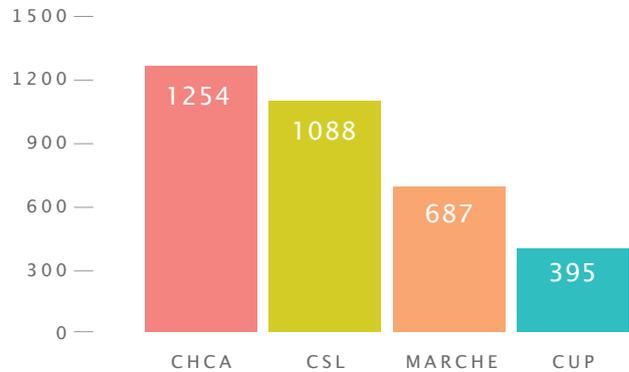
### ÉVOLUTION DES ETP RÉMUNÉRÉS VIVALIA



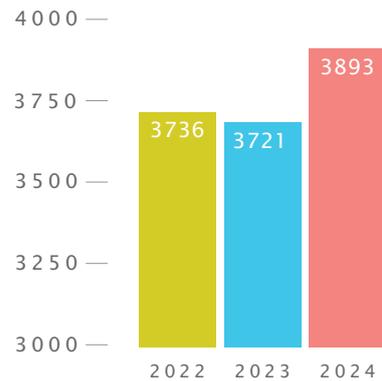
## 5.2. Nombre d'agents

| VIVALIA                                   | 2024         |
|---|--------------|
| CHCA                                      | 1 254        |
| CSL                                       | 1 088        |
| Marche                                    | 687          |
| CUP                                       | 395          |
| <b>Sous-total secteur hospitalier</b>     | <b>3 424</b> |
| Résidence des Oliviers                    | 83           |
| La Bouvière                               | 125          |
| Val des Seniors                           | 131          |
| Domaine de l'Ambra                        | 69           |
| MSP Belle-Vue                             | 22           |
| HP Famenne-Ardenne                        | 15           |
| Crèches                                   | 24           |
| <b>Sous-total secteur non hospitalier</b> | <b>469</b>   |
| <b>Total</b>                              | <b>3 893</b> |

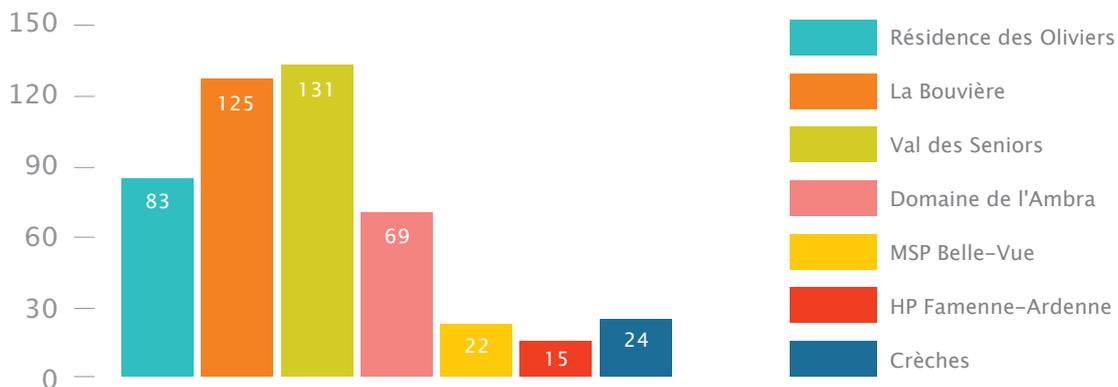
### NOMBRE D'AGENTS 2024 / HÔPITAUX



### ÉVOLUTION DU NOMBRE D'AGENTS VIVALIA

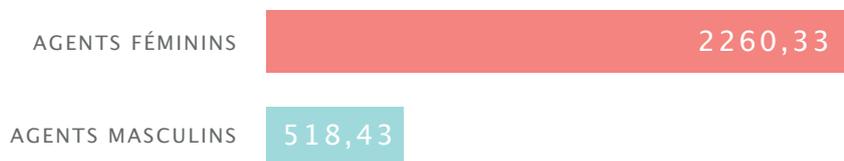


### NOMBRE D'AGENTS 2024 / EXTRA-HOSPITALIER

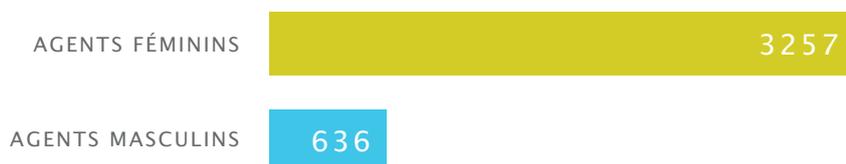


## 5.3. Répartition du personnel en fonction du sexe

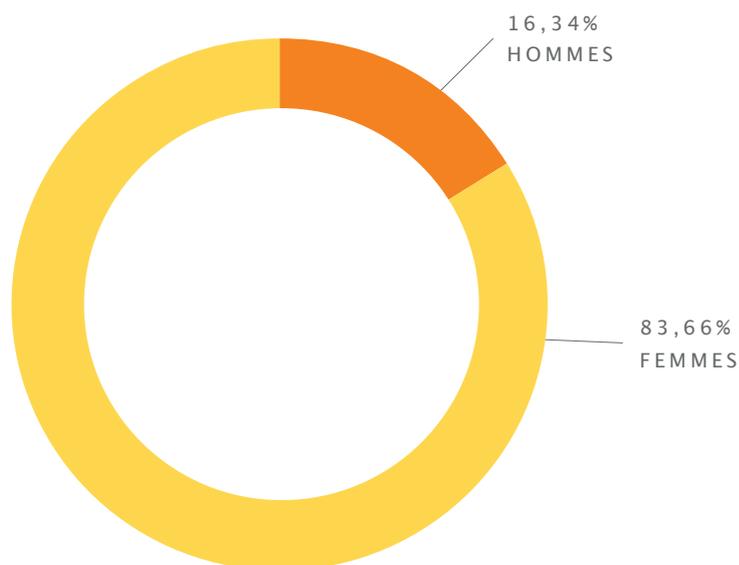
### RÉPARTITION DU PERSONNEL EN FONCTION DU SEXE (ETP)



### RÉPARTITION DU PERSONNEL EN FONCTION DU SEXE (NOMBRE D'AGENTS)

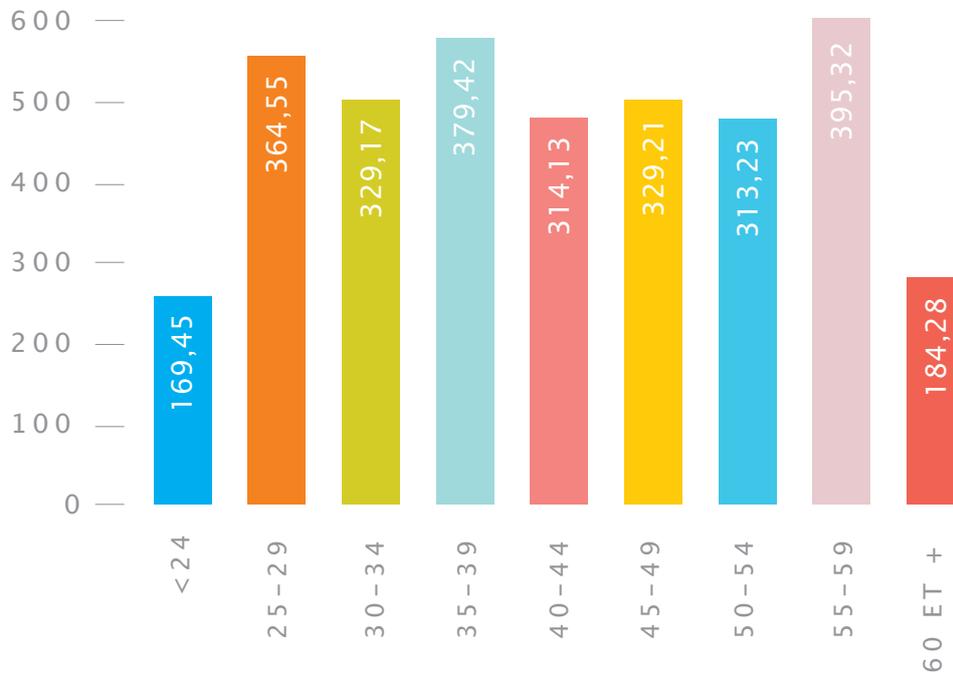


### RÉPARTITION DU PERSONNEL HOMMES/FEMMES

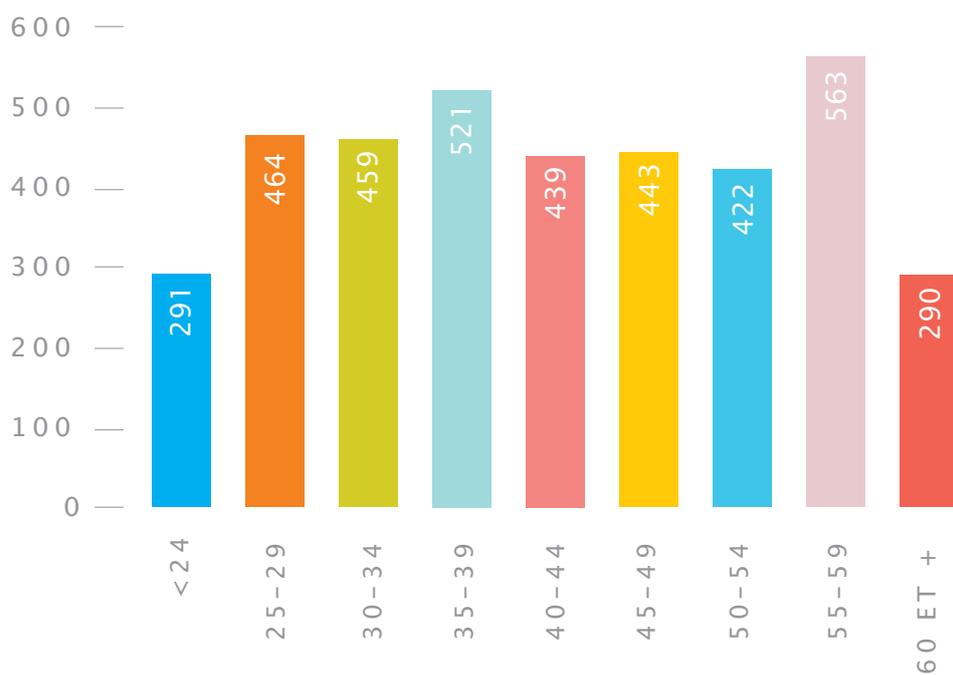


## 5.4. Répartition du personnel par catégorie d'âge

RÉPARTITION DU PERSONNEL EN FONCTION DE L'ÂGE (ETP)



RÉPARTITION DU PERSONNEL EN FONCTION DE L'ÂGE (NOMBRE D'AGENTS)



## 5.5. Évolution des aides à l'emploi

| ETP Vivalia                   |               |               |               |              |              |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|                               | 2022          | 2023          | 2024          | Ecart 24/23  | Ecart %      |
| Maribel                       | 186,92        | 180,39        | 186,92        | 6,53         | 3,62%        |
| Maribel via BMF               | 6,99          | 6,99          | 6,99          | 0,00         | 0,00%        |
| Maribel via INAMI             | 2,40          | 2,40          | 2,40          | 0,00         | 0,00%        |
| Formation 600                 | 3,53          | 1,70          | 1,62          | -0,08        | -4,71%       |
| 52 ans +                      | 11,31         | 11,25         | 11,50         | 0,25         | 2,22%        |
| FBI*                          | 92,00         | 92,00         | 92,00         | 0,00         | 0,00%        |
| APE                           | 19,00         | 19,00         | 19,00         | 0,00         | 0,00%        |
| Je choisis les soins          | 0,67          | 1,50          | 3,00          | 1,50         | 100,00%      |
| Nouveau à bord                | /             | /             | 8,00          | /            | /            |
| Soutien au personnel soignant | /             | /             | 6,00          | /            | /            |
| <b>Total</b>                  | <b>322,82</b> | <b>315,23</b> | <b>337,43</b> | <b>22,20</b> | <b>7,04%</b> |

| Valeur correspondante en €    |                        |                        |                        |                     |              |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|--------------|
|                               | 2022                   | 2023                   | 2024                   | Ecart 24/23         | Ecart %      |
| Maribel                       | 6 851 416,94 €         | 6 589 634,00 €         | 6 975 719,80 €         | 386 085,80 €        | 5,86%        |
| Maribel via BMF               | 293 496,84 €           | 293 496,84 €           | 293 496,84 €           | 0 €                 | 0,00%        |
| Maribel via INAMI             | 120 000,00 €           | 120 000,00 €           | 120 000,00 €           | 0 €                 | 0,00%        |
| Formation 600                 | 150 515,16 €           | 62 233,07 €            | 64 666,67 €            | 2 433,60 €          | 3,91%        |
| 52 ans +                      | 412 123,88 €           | 409 846,96 €           | 418 954,64 €           | 9 107,68 €          | 2,22%        |
| FBI*                          | 2 540 161,27 €         | 2 766 814,43 €         | 2 852 123,19 €         | 85 308,76 €         | 3,08%        |
| APE                           | 708 736,93 €           | 767 855,56 €           | 764 301,56 €           | -3 554,00 €         | -0,46%       |
| Je choisis les soins          | 32 123,88 €            | 87 703,52 €            | 145 819,65 €           | 58 116,13 €         | 66,26%       |
| Nouveau à bord                | /                      | /                      | 93 238,73 €            | /                   | /            |
| Soutien au personnel soignant | /                      | /                      | 285 755,35 €           | /                   | /            |
| <b>Total</b>                  | <b>11 108 574,90 €</b> | <b>11 097 584,38 €</b> | <b>12 014 076,43 €</b> | <b>916 492,05 €</b> | <b>8,26%</b> |

\*FBI = Montants intégrés au BMF depuis le 01/07/2018.

## 5.6. Aides à l'emploi par secteur

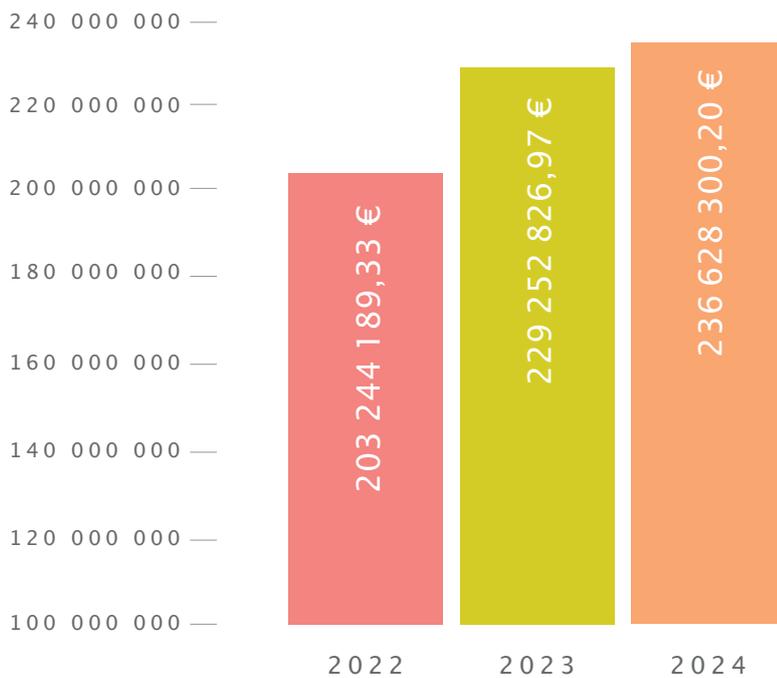
| ETP                           |                     |              |               |
|-------------------------------|---------------------|--------------|---------------|
| 2024                          | Secteur Hospitalier | Secteur PCPA | Total         |
| Maribel                       | 165,94              | 20,98        | 186,92        |
| Maribel via BMF               | 6,99                | /            | 6,99          |
| Maribel via INAMI             | /                   | 2,40         | 2,40          |
| Formation 600                 | 1,02                | 0,60         | 1,62          |
| 52 ans +                      | 11,05               | 0,45         | 11,50         |
| FBI*                          | 92,00               | /            | 92,00         |
| APE                           | 7,50                | 11,50        | 19,00         |
| Je choisis les soins          | 3,00                | 0,00         | 3,00          |
| Nouveau à bord                | 8,00                | /            | 8,00          |
| Soutien au personnel soignant | 6,00                | /            | 6,00          |
| <b>Total</b>                  | <b>301,50</b>       | <b>35,93</b> | <b>337,43</b> |

| Valeur correspondante en €    |                        |                       |                        |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| 2024                          | Secteur Hospitalier    | Secteur PCPA          | Total                  |
| Maribel                       | 6 271 993,52 €         | 703 726,28 €          | 6 975 719,80 €         |
| Maribel via BMF               | 293 496,84 €           | /                     | 293 496,84 €           |
| Maribel via INAMI             | /                      | 120 000,00 €          | 120 000,00 €           |
| Formation 600                 | 40 666,67 €            | 24 000,00 €           | 64 666,67 €            |
| 52 ans +                      | 402 560,80 €           | 16 393,84 €           | 418 954,64 €           |
| FBI*                          | 2 852 123,19 €         | /                     | 2 852 123,19 €         |
| APE                           | 237 204,24 €           | 527 097,32 €          | 764 301,56 €           |
| Je choisis les soins          | 145 819,65 €           | 0,00 €                | 145 819,65 €           |
| Nouveau à bord                | 93 238,73 €            | /                     | 93 238,73 €            |
| Soutien au personnel soignant | 285 755,35 €           | /                     | 285 755,35 €           |
| <b>Total</b>                  | <b>10 622 858,99 €</b> | <b>1 391 217,44 €</b> | <b>12 014 076,43 €</b> |

## 5.7. Charges salariales

| Rémunérations et charges sociales | 2022                    | 2023                    | 2024                    | Ecart 24/23           | Ecart %      |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| Secteur Hospitalier               | 185 364 217,52 €        | 208 861 675,83 €        | 214 417 159,02 €        | 5 555 483,19 €        | 2,66%        |
| Secteur PCPA                      | 15 456 810,73 €         | 17 746 616,21 €         | 19 210 519,11 €         | 1 463 902,90 €        | 8,25%        |
| Secteur Extra Hospitalier         | 2 423 161,08 €          | 2 644 534,93 €          | 3 000 622,07 €          | 356 087,14 €          | 13,47%       |
| <b>Total</b>                      | <b>203 244 189,33 €</b> | <b>229 252 826,97 €</b> | <b>236 628 300,20 €</b> | <b>7 375 473,23 €</b> | <b>3,22%</b> |

### ÉVOLUTION DES CHARGES SALARIALES







**06.**

**Statistiques  
d'activités**



## 6.1. Nombres de lits agréés

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

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

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

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

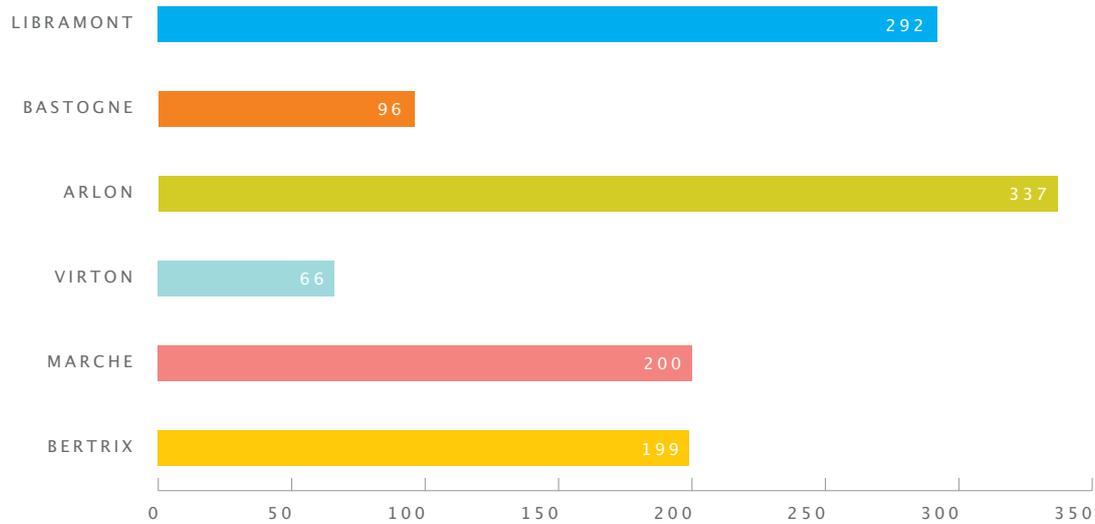
- Les hospitalisations classiques et de jour chirurgicales sont scindées étant donné leur différence de prise en charge et d'activité ;
- Les taux d'occupation ne sont plus calculés sur base des lits agréés mais bien des lits physiques pour présenter l'occupation réelle des unités de soins ;
- Pour représenter au mieux l'activité annuelle, les informations ne sont plus présentées par année de facturation mais par année de réalisation ;
- Les informations concernant les urgences sont tirées du Résumé Hospitalier Minimum car cette source offre une meilleure représentation de l'activité ;
- Les consultations des patients hospitalisés sont désormais intégrées dans le nombre total de consultations ;
- La référence à 2021 est remplacée par 2019, année pivot pré-COVID, pour mieux illustrer l'évolution avant et après la crise sanitaire.

|                        | LITS        |
|------------------------|-------------|
| <b>Vivalia</b>         | <b>1617</b> |
| <b>Hôpitaux</b>        | <b>1190</b> |
| Libramont              | 292         |
| Bastogne               | 96          |
| Arlon                  | 337         |
| Virton                 | 66          |
| Marche                 | 200         |
| Bertrix                | 199         |
| <b>MR-MRS</b>          | <b>427</b>  |
| Val des Seniors        | 129         |
| La Bouvière            | 129         |
| Résidence des Oliviers | 90          |
| Domaine de l'Amбра     | 79          |

### COMMENTAIRES

La MR-MRS d'Amberloup remplace la Seniorie de Sainte-Ode depuis le 1<sup>er</sup> mars 2023. Le nom de cette nouvelle maison de repos est le Domaine de l'Ambra.

## NOMBRE DE LITS AGRÉÉS / HÔPITAUX (1.190 LITS)



## NOMBRE DE LITS AGRÉÉS / HÔPITAUX (1.190 LITS)

| INDICE           | Libramont  | Bastogne  | Arlon      | Virton    | Marche     | Bertrix    | Total        |
|------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|--------------|
| A                | 0          | 0         | 0          | 30        | 0          | 99         | 129          |
| C                | 68         | 36        | 78         | 0         | 40         | 0          | 222          |
| D                | 58         | 36        | 101        | 0         | 36         | 0          | 231          |
| C+D (banalisé)   | 0          | 0         | 10         | 0         | 26         | 0          | 36           |
| C+D (USI)        | 0          | 0         | 20         | 0         | 0          | 0          | 20           |
| E                | 15         | 0         | 20         | 0         | 15         | 0          | 50           |
| G                | 60         | 24        | 48         | 0         | 40         | 0          | 172          |
| M                | 28         | 0         | 30         | 0         | 23         | 0          | 81           |
| Sp cardio-pneumo | 25         | 0         | 0          | 0         | 0          | 0          | 25           |
| Sp locomoteur    | 32         | 0         | 0          | 30        | 20         | 0          | 82           |
| Sp chronique     | 0          | 0         | 30         | 0         | 0          | 0          | 30           |
| Sp palliatifs    | 6          | 0         | 0          | 6         | 0          | 0          | 12           |
| K plein          | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 14         | 14           |
| K de jour        | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 6          | 6            |
| T plein          | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 48         | 48           |
| T de nuit        | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 16         | 16           |
| T de jour        | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          | 16         | 16           |
| <b>TOTAL</b>     | <b>292</b> | <b>96</b> | <b>337</b> | <b>66</b> | <b>200</b> | <b>199</b> | <b>1 190</b> |

Projet 107 (CUP): gel de 39 lits

A = Service neuropsychiatrique d'observation et de traitement

C = Service de diagnostic et de traitement chirurgical

D = Service de diagnostic et de traitement médical

E = Service des maladies infantiles

G = Service de gériatrie

I = Service de soins intensifs

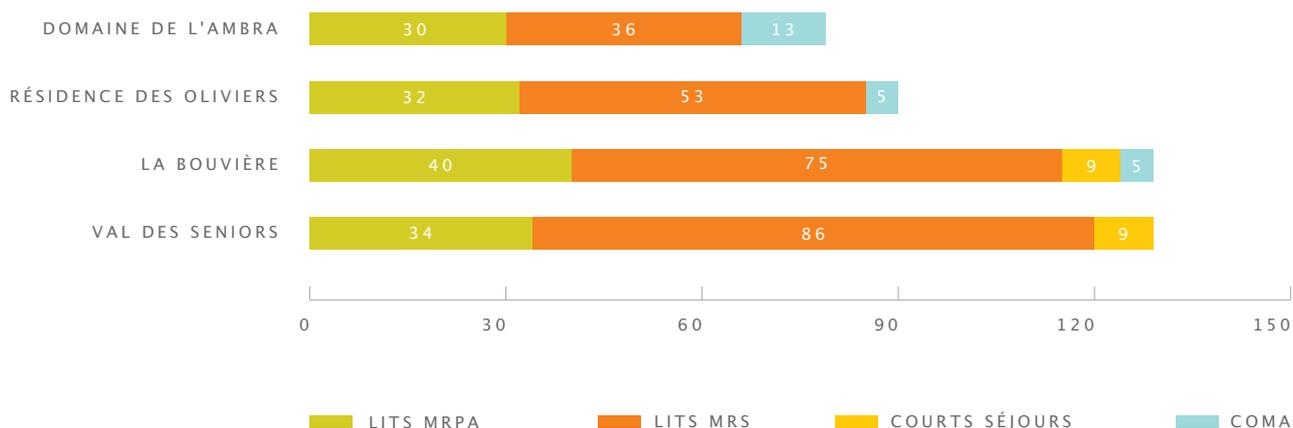
K = Service de neuropsychiatrie infantile

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

T = Service neuropsychiatrique de traitement

M = Service de maternité

## NOMBRE DE LITS AGRÉÉS / MR-MRS (427 LITS)



### COMMENTAIRES

La MR-MRS d'Amberloup remplace la Seniorie de Sainte-Ode depuis le 1<sup>er</sup> mars 2023. Le nom de cette nouvelle maison de repos est le Domaine de l'Amбра.

Ce graphe représente la situation au 31/12/2024. Le détail des changements des lits agréés au cours de l'année est présent dans le tableau des lits par indices.

Changement par rapport à l'année précédente: les lits Résidences services et Places accueil de jour ne sont plus mentionnés mais les lits Coma sont désormais présents.

## NOMBRE DE LITS MRPA-MRS

| INDICE              | Val des Seniors | La Bouvière | Résidence des Oliviers | Domaine de l'Amбра | Total      | A PARTIR DU 19/02/2024 |            | A PARTIR DU 16/12/2024 |            |
|---------------------|-----------------|-------------|------------------------|--------------------|------------|------------------------|------------|------------------------|------------|
|                     |                 |             |                        |                    |            | Domaine de l'Amбра     | Total      | Domaine de l'Amбра     | Total      |
| Lits MRPA           | 34              | 40          | 32                     | 38                 | 144        | 34                     | 140        | 30                     | 136        |
| Lits MRS            | 86              | 75          | 53                     | 28                 | 242        | 32                     | 246        | 36                     | 250        |
| Résidences services | 0               | 0           | 0                      | 0                  | 0          | 0                      | 0          | 0                      | 0          |
| Accueil de jour     | 0               | 0           | 0                      | 0                  | 0          | 0                      | 0          | 0                      | 0          |
| Courts séjours      | 9               | 9           | 0                      | 13                 | 31         | 13                     | 31         | 13                     | 31         |
| Coma                | 0               | 5           | 5                      | 0                  | 10         | 0                      | 10         | 0                      | 10         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>129</b>      | <b>129</b>  | <b>90</b>              | <b>79</b>          | <b>427</b> | <b>79</b>              | <b>427</b> | <b>79</b>              | <b>427</b> |

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

### COMMENTAIRES

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

## 6.2. Admissions Grandes Portes Hospitalisation Classique

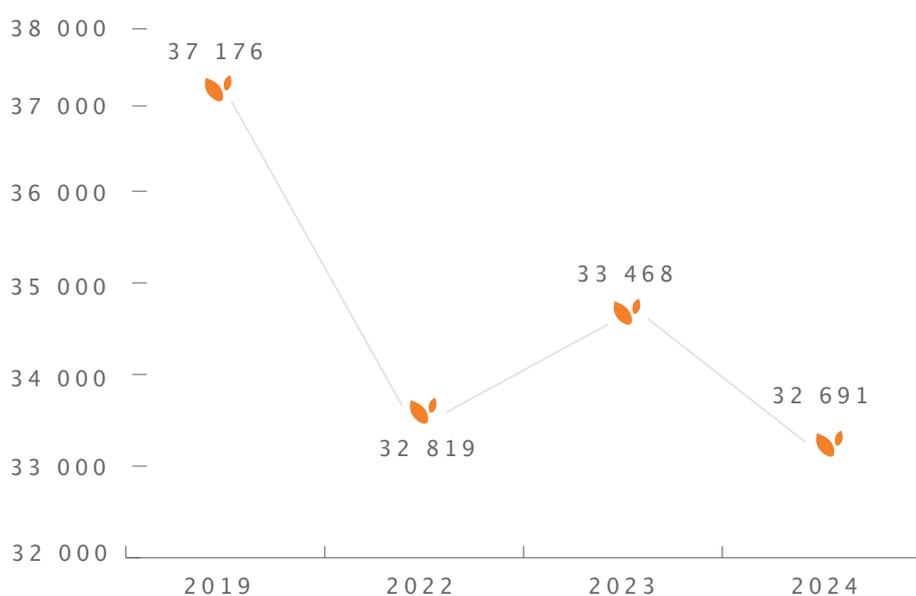
|                         | 2019   | 2022   | 2023   | 2024   | Ecart 24/23 | Ecart % |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|---------|
| <b>VIVALIA Hôpitaux</b> | 37 176 | 32 819 | 33 468 | 32 691 | -777        | -2,32%  |
| <b>Libramont</b>        | 11 620 | 11 095 | 11 144 | 10 799 | -345        | -3,10%  |
| <b>Bastogne</b>         | 3 756  | 2 927  | 2 962  | 2 681  | -281        | -9,49%  |
| <b>Arlon</b>            | 12 742 | 10 537 | 10 638 | 10 374 | -264        | -2,48%  |
| <b>Virton</b>           | 413    | 427    | 431    | 423    | -8          | -1,86%  |
| <b>Marche</b>           | 7 494  | 6 662  | 7 032  | 7 055  | 23          | 0,33%   |
| <b>Bertrix</b>          | 1 151  | 1 171  | 1 261  | 1 359  | 98          | 7,77%   |

### COMMENTAIRES

Le nombre d'admissions Grandes Portes compte le nombre d'hospitalisations classiques sur chaque site de Vivalia.

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

### NOMBRE D'ADMISSIONS GRANDES PORTES HC - VIVALIA



## NOMBRE D'ADMISSIONS GRANDES PORTES HC - VIVALIA



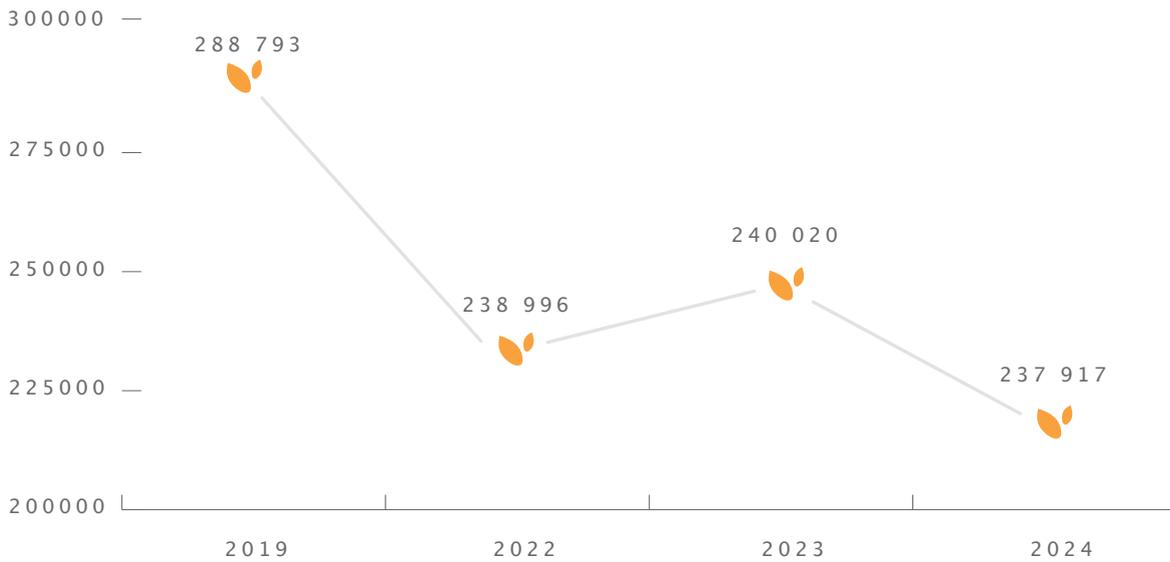
### 6.3. Nombre de journées Hospitalisation Classique

|                         | 2019    | 2022    | 2023    | 2024    | Ecart 24/23 | Ecart % |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------|---------|
| <b>VIVALIA Hôpitaux</b> | 288 793 | 238 996 | 240 020 | 237 917 | -2 103      | -0,88%  |
| <b>Libramont</b>        | 75 065  | 66 653  | 67 292  | 65 872  | -1 420      | -2,11%  |
| <b>Bastogne</b>         | 23 701  | 14 045  | 12 836  | 11 656  | -1 180      | -9,19%  |
| <b>Arlon</b>            | 75 414  | 58 678  | 56 817  | 54 127  | -2 690      | -4,73%  |
| <b>Virton</b>           | 24 315  | 20 794  | 20 705  | 20 307  | -398        | -1,92%  |
| <b>Marche</b>           | 43 592  | 37 183  | 37 773  | 37 727  | -46         | -0,12%  |
| <b>Bertrix</b>          | 46 706  | 41 643  | 44 597  | 48 228  | 3 631       | 8,14%   |

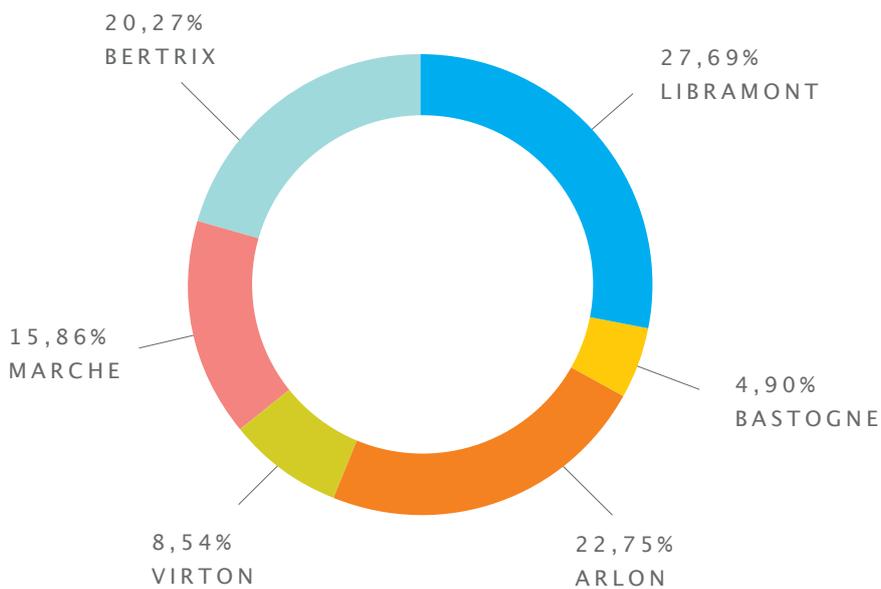
#### COMMENTAIRES

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

## EVOLUTION DU NOMBRE DE JOURNÉES HC



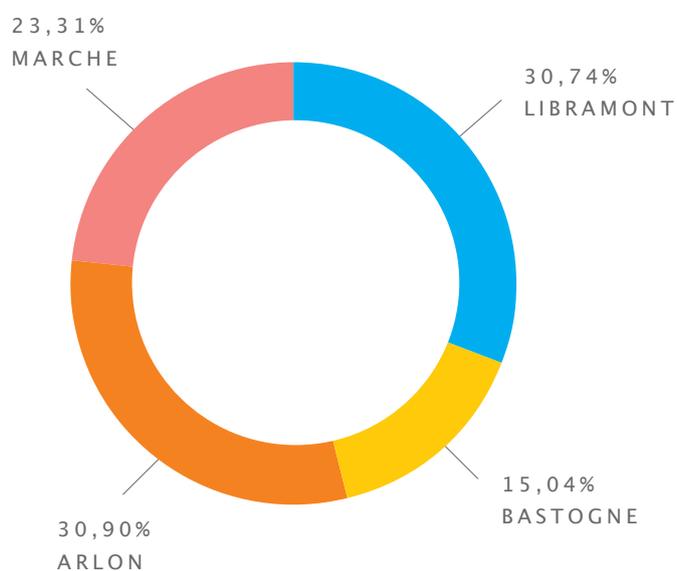
## NOMBRE DE JOURNÉES HC / HÔPITAUX



## 6.4. Nombre de journées Hospitalisation de Jour Chirurgicale

|                  | 2019  | 2022  | 2023   | 2024   | Ecart 24/23 | Ecart % |
|------------------|-------|-------|--------|--------|-------------|---------|
| VIVALIA Hôpitaux | 9 424 | 8 727 | 11 621 | 11 268 | -353        | -3,04%  |
| Libramont        | 2 539 | 2 438 | 3 393  | 3 464  | 71          | 2,09%   |
| Bastogne         | 1 664 | 1 363 | 1 683  | 1 695  | 12          | 0,71%   |
| Arlon            | 3 158 | 2 716 | 3 696  | 3 482  | -214        | -5,79%  |
| Marche           | 2 063 | 2 210 | 2 849  | 2 627  | -222        | -7,79%  |

### NOMBRE DE JOURNÉES HJC / HÔPITAUX



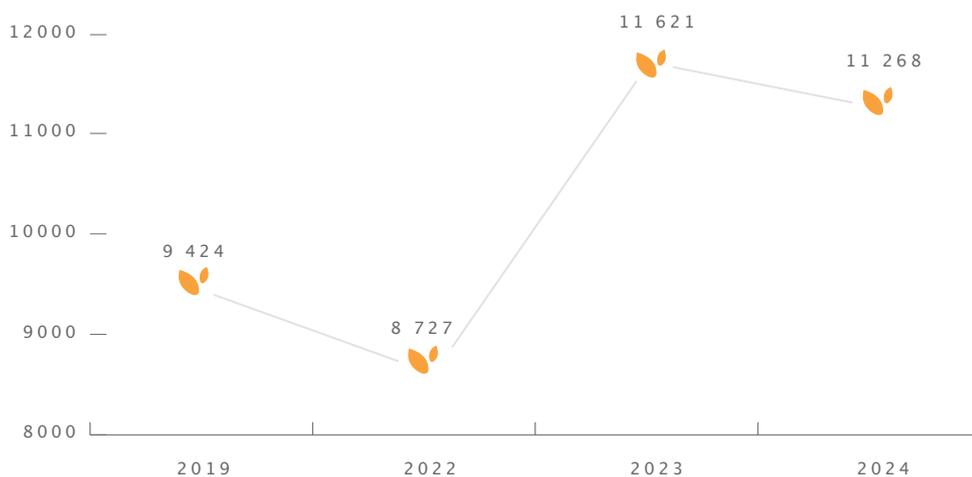
### COMMENTAIRES

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

Le nombre d'admissions en hospitalisation de jour chirurgicale n'est pas présenté car il est équivalent au nombre de journées.

La tendance nationale de l'augmentation des hospitalisations chirurgicales de jour est également observée dans nos hôpitaux.

### EVOLUTION DU NOMBRE DE JOURNÉES HJC



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

|                        | 2019    | 2022    | 2023    | 2024    | Ecart 24/23 | Ecart % |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------|---------|
| <b>VIVALIA MR-MRS</b>  | 128 425 | 137 391 | 142 248 | 143 779 | 1 531       | 1,08%   |
| Val des Seniors        | 42 765  | 43 462  | 43 515  | 43 630  | 115         | 0,26%   |
| La Bouvière            | 43 697  | 43 495  | 43 701  | 43 961  | 260         | 0,59%   |
| Résidence des Oliviers | 18 865  | 30 341  | 32 142  | 31 744  | -398        | -1,24%  |
| Domaine de l'Ambra     | 23 098  | 20 093  | 22 890  | 24 444  | 1 554       | 6,79%   |

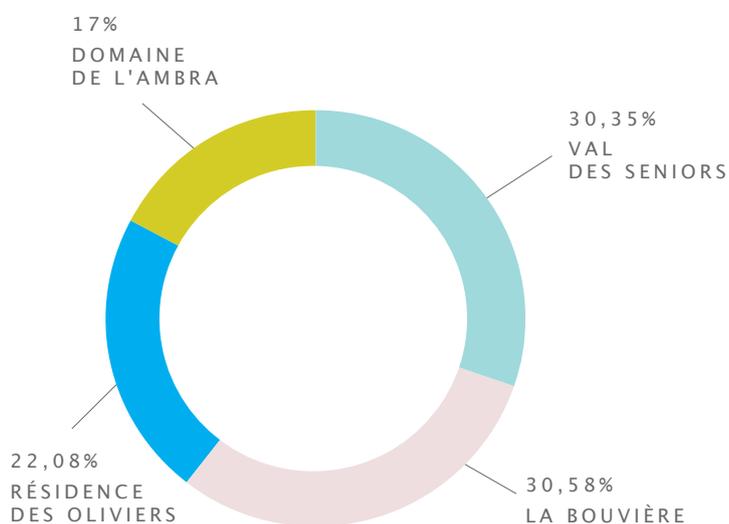
### MRPA-MRS – NOMBRE DE JOURNÉES (COURTS SÉJOURS)

|                        | 2019  | 2022  | 2023  | 2024  | Ecart 24/23 | Ecart % |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------|---------|
| <b>VIVALIA MR-MRS</b>  | 5 170 | 4 997 | 6 194 | 8 331 | 2 137       | 34,50%  |
| Val des Seniors        | 2 154 | 2 403 | 2 569 | 2 336 | -233        | -9,07%  |
| La Bouvière            | 3 016 | 2 594 | 2 952 | 3 062 | 110         | 3,73%   |
| Résidence des Oliviers | /     | /     | /     | /     | /           | /       |
| Domaine de l'Ambra     | /     | /     | 673   | 2 933 | 2 260       | 335,81% |

#### COMMENTAIRES

Le Domaine de l'Ambra accueille des patients en courts séjours depuis le 18 septembre 2023. D'où l'augmentation très élevée entre 2024 et 2023 (année complète / un trimestre).

### NOMBRE DE JOURNÉES D'HÉBERGEMENT / MR - MRS



## 6.6. Taux occupation et journées en Hospitalisation Classique

| Hôpitaux  | 2019   |          | 2022   |          | 2023   |          | 2024   |          | Ecart 24/23 |          |
|-----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|-------------|----------|
|           | Taux   | Journées | Taux   | Journées | Taux   | Journées | Taux   | Journées | Taux        | Journées |
| Libramont | 69,45% | 75 065   | 63,67% | 66 653   | 65,79% | 67 292   | 63,93% | 65 872   | -1,86%      | -1 420   |
| Bastogne  | 69,81% | 23 701   | 56,46% | 14 045   | 53,25% | 12 836   | 49,80% | 11 656   | -3,45%      | -1 180   |
| Arlon     | 77,54% | 75 414   | 65,04% | 58 678   | 64,83% | 56 817   | 63,96% | 54 127   | -0,87%      | -2 690   |
| Virton    | 85,33% | 24 315   | 89,64% | 20 794   | 90,76% | 20 705   | 89,85% | 20 307   | -0,91%      | -398     |
| Marche    | 72,47% | 43 592   | 66,06% | 37 183   | 64,03% | 37 773   | 65,06% | 37 727   | 1,03%       | -46      |
| Bertrix   | 79,98% | 46 706   | 71,30% | 41 643   | 77,64% | 44 597   | 84,00% | 48 228   | 6,36%       | 3 631    |

### COMMENTAIRES

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

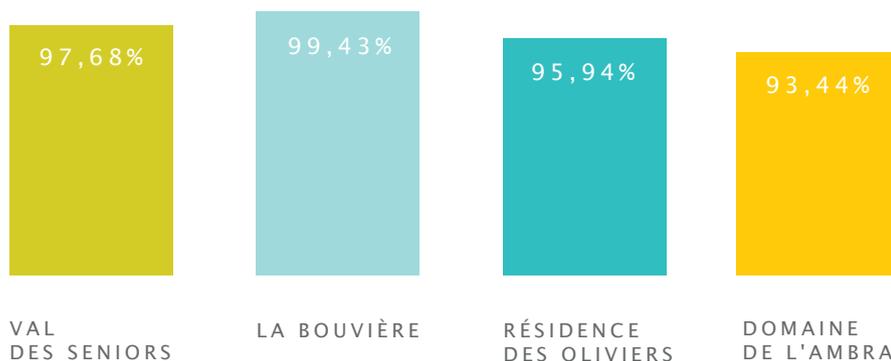
### TAUX D'OCCUPATION - HÔPITAUX



## 6.7. MRPA – MRS – Journées d’hébergement + taux correspondant (y compris courts séjours)

| MR-MRS                        | 2019   |          | 2022   |          | 2023   |          | 2024   |          | Ecart 24/23 |          |
|-------------------------------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|-------------|----------|
|                               | Taux   | Journées | Taux   | Journées | Taux   | Journées | Taux   | Journées | Taux        | Journées |
| <b>Val des Seniors</b>        | 95,40% | 44 919   | 97,41% | 45 865   | 97,87% | 46 084   | 97,68% | 45 966   | -0,19%      | -118     |
| <b>La Bouvière</b>            | 99,21% | 46 713   | 97,88% | 46 089   | 99,08% | 46 653   | 99,43% | 47 023   | 0,35%       | 370      |
| <b>Résidence des Oliviers</b> | 95,71% | 18 865   | 94,34% | 30 341   | 97,84% | 32 142   | 95,94% | 31 744   | -1,90%      | -398     |
| <b>Domaine de l'Amбра</b>     | 95,88% | 23 098   | 83,41% | 20 093   | 92,67% | 23 563   | 93,44% | 27 377   | 0,77%       | 3 814    |

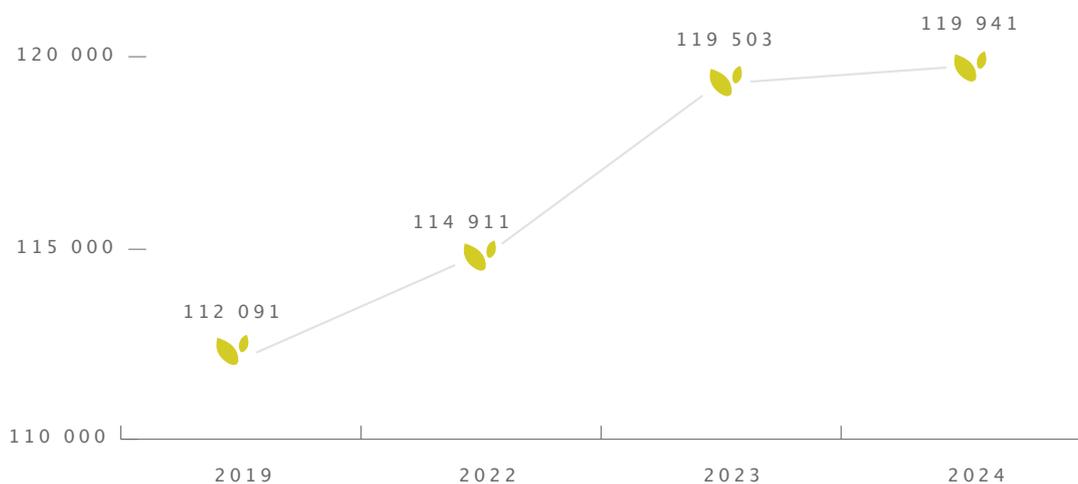
### TAUX CORRESPONDANT AUX JOURNÉES D'HÉBERGEMENT MRPA – MRS 2024



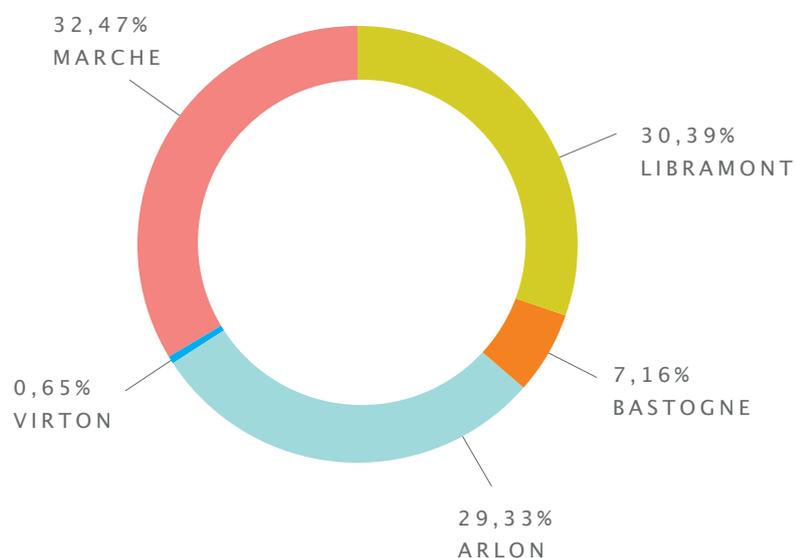
## 6.8. Nombre de forfaits

|                         | 2019           | 2022           | 2023           | 2024           | Ecart 24/23 | Ecart %      |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------------|
| <b>VIVALIA Hôpitaux</b> | <b>112 091</b> | <b>114 911</b> | <b>119 503</b> | <b>119 941</b> | <b>438</b>  | <b>0,37%</b> |
| <b>Libramont</b>        | 26 938         | 33 684         | 35 266         | 36 449         | 1 183       | 3,35%        |
| <b>Bastogne</b>         | 9 885          | 8 666          | 9 115          | 8 593          | -522        | -5,73%       |
| <b>Arlon</b>            | 38 239         | 37 312         | 36 962         | 35 176         | -1 786      | -4,83%       |
| <b>Virton</b>           | 681            | 576            | 665            | 783            | 118         | 17,74%       |
| <b>Marche</b>           | 36 348         | 34 673         | 37 495         | 38 940         | 1 445       | 3,85%        |

### NOMBRE DE FORFAITS - VIVALIA



### NOMBRE DE FORFAITS / HÔPITAUX (2024)



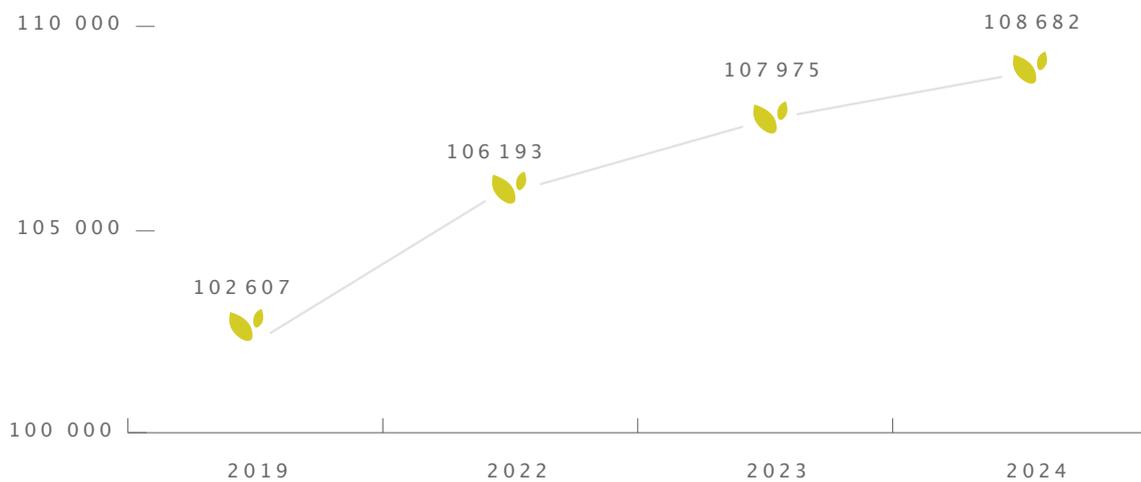
#### COMMENTAIRES

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

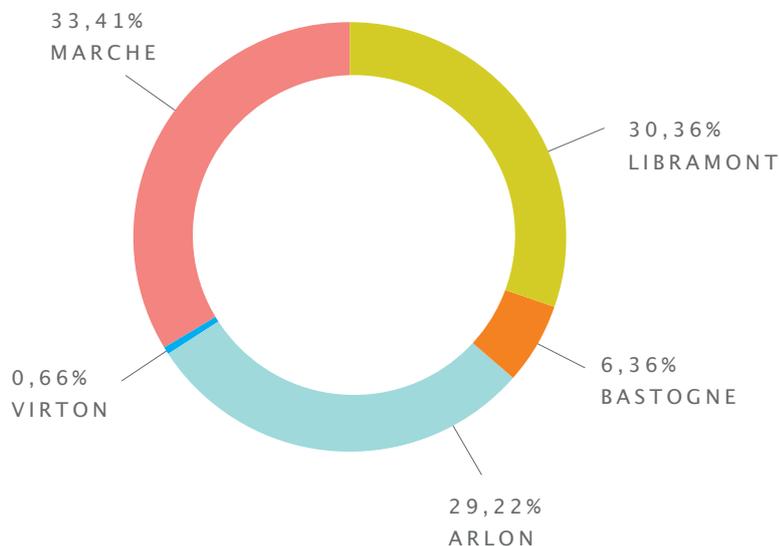
## 6.9. Nombre de forfaits d'hospitalisation de jour médicale

|                         | 2019           | 2022           | 2023           | 2024           | Ecart 24/23 | Ecart %      |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------------|
| <b>VIVALIA Hôpitaux</b> | <b>102 607</b> | <b>106 193</b> | <b>107 975</b> | <b>108 682</b> | <b>707</b>  | <b>0,65%</b> |
| <b>Libramont</b>        | 24 402         | 31 257         | 31 886         | 32 991         | 1 105       | 3,47%        |
| <b>Bastogne</b>         | 8 222          | 7 303          | 7 436          | 6 900          | -536        | -7,21%       |
| <b>Arlon</b>            | 35 068         | 34 593         | 33 439         | 31 759         | -1 680      | -5,02%       |
| <b>Virton</b>           | 630            | 575            | 563            | 717            | 154         | 27,35%       |
| <b>Marche</b>           | 34 285         | 32 465         | 34 651         | 36 315         | 1 664       | 4,80%        |

### NOMBRE DE FORFAITS D'HJ MÉDICALE - VIVALIA



### NOMBRE DE FORFAITS D'HJ MÉDICALE / HÔPITAUX (2024)



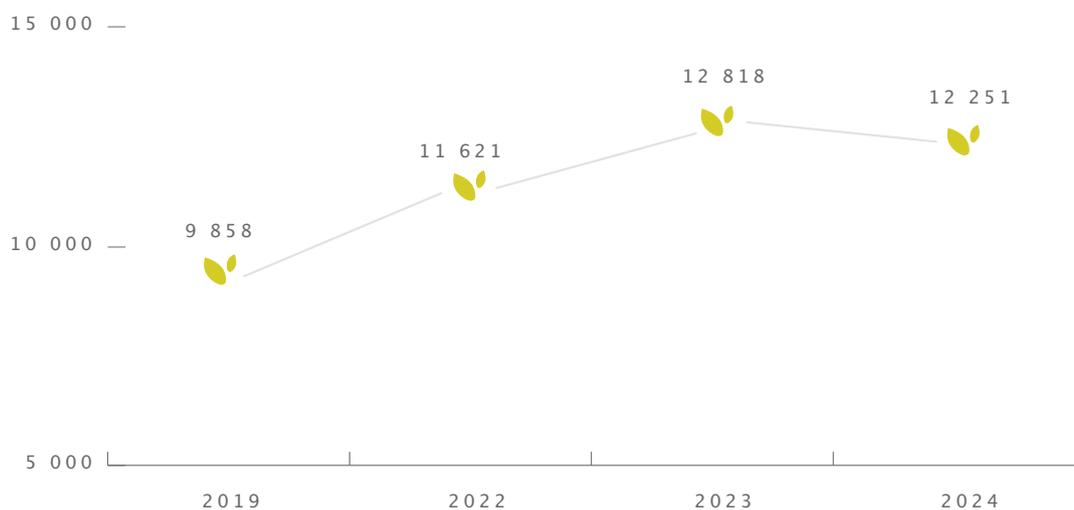
#### COMMENTAIRES

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

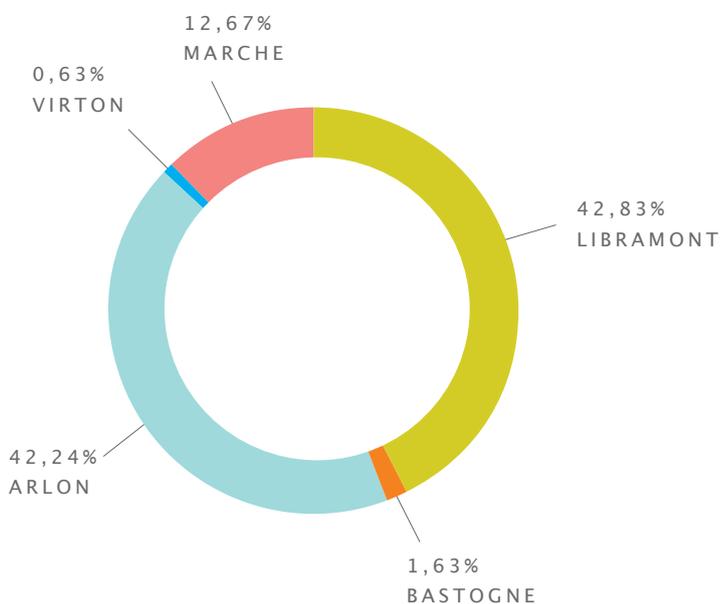
## 6.10. Nombre de forfaits d'oncologie

|                         | 2019         | 2022          | 2023          | 2024          | Ecart 24/23 | Ecart %        |
|-------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-------------|----------------|
| <b>VIVALIA Hôpitaux</b> | <b>9 858</b> | <b>11 621</b> | <b>12 818</b> | <b>12 251</b> | <b>-567</b> | <b>-4,42%</b>  |
| <b>Libramont</b>        | <b>3 196</b> | <b>4 269</b>  | <b>5 133</b>  | <b>5 247</b>  | <b>114</b>  | <b>2,22%</b>   |
| <b>Bastogne</b>         | <b>529</b>   | <b>365</b>    | <b>264</b>    | <b>200</b>    | <b>-64</b>  | <b>-24,24%</b> |
| <b>Arlon</b>            | <b>4 902</b> | <b>5 533</b>  | <b>5 511</b>  | <b>5 175</b>  | <b>-336</b> | <b>-6,10%</b>  |
| <b>Virton</b>           | <b>0</b>     | <b>49</b>     | <b>82</b>     | <b>77</b>     | <b>-5</b>   | <b>-6,10%</b>  |
| <b>Marche</b>           | <b>1 231</b> | <b>1 405</b>  | <b>1 828</b>  | <b>1 552</b>  | <b>-276</b> | <b>-15,10%</b> |

### NOMBRE DE FORFAITS D'ONCOLOGIE - VIVALIA



### NOMBRE DE FORFAITS D'ONCOLOGIE / HÔPITAUX (2024)



#### COMMENTAIRES

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

## 6.11. Nombre de conventions

|                         | 2019      | 2022      | 2023      | 2024      | Ecart 24/23 | Ecart % |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|---------|
| <b>VIVALIA Hôpitaux</b> | 2 156 972 | 2 478 896 | 2 595 543 | 2 760 205 | 164 662     | 6,34%   |
| <b>Libramont</b>        | 745 368   | 910 535   | 981 058   | 1 063 445 | 82 387      | 8,40%   |
| <b>Bastogne</b>         | 669 815   | 572 742   | 585 904   | 631 798   | 45 894      | 7,83%   |
| <b>Arlon</b>            | 641 764   | 717 325   | 743 278   | 777 534   | 34 256      | 4,61%   |
| <b>Virton</b>           | 60 292    | 58 414    | 63 577    | 63 661    | 84          | 0,13%   |
| <b>Marche</b>           | 39 733    | 219 880   | 221 726   | 223 767   | 2 041       | 0,92%   |

### NOMBRE DE CONVENTIONS - VIVALIA



#### COMMENTAIRES

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

## 6.12. Statistiques diverses

|                               | 2019   | 2022   | 2023   | 2024   | Ecart 24/23 | Ecart % |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|---------|
| <b>Nombre d'accouchements</b> | 2 657  | 2 536  | 2 376  | 2 197  | -179        | -7,53%  |
| Libramont                     | 1 171  | 1 103  | 1 069  | 893    | -176        | -16,46% |
| Arlon                         | 906    | 832    | 746    | 718    | -28         | -3,75%  |
| Marche                        | 580    | 601    | 561    | 586    | 25          | 4,46%   |
| <b>Passages aux urgences</b>  | 85 826 | 91 548 | 90 357 | 94 184 | 3 827       | 4,24%   |
| Libramont                     | 19 200 | 21 728 | 20 900 | 21 778 | 878         | 4,20%   |
| Bastogne                      | 11 040 | 10 087 | 10 148 | 10 365 | 217         | 2,14%   |
| Arlon                         | 28 492 | 35 081 | 34 787 | 37 312 | 2 525       | 7,26%   |
| Marche                        | 27 094 | 24 652 | 24 522 | 24 729 | 207         | 0,84%   |
| <b>Sorties SMUR</b>           | 3 246  | 3 109  | 3 069  | 3 265  | 196         | 6,39%   |
| Libramont                     | 848    | 715    | 576    | 614    | 38          | 6,60%   |
| Bastogne                      | 479    | 515    | 515    | 572    | 57          | 11,07%  |
| Arlon                         | 781    | 896    | 900    | 981    | 81          | 9,00%   |
| Marche                        | 1 138  | 983    | 1 078  | 1 098  | 20          | 1,86%   |
| <b>Sorties PIT</b>            | 1 801  | 1 951  | 2 349  | 2 365  | 16          | 0,68%   |
| Bouillon                      | 871    | 728    | 745    | 727    | -18         | -2,42%  |
| Libramont                     | 0      | 475    | 760    | 798    | 38          | 5,00%   |
| Virton                        | 930    | 748    | 844    | 840    | -4          | -0,47%  |

### EVOLUTION DU NOMBRE DE PASSAGES AUX URGENCES - VIVALIA



#### COMMENTAIRES

Les données proviennent du Résumé Hospitalier Minimum.

Les multiples séjours administratifs étant fusionnés dans le Résumé Hospitalier Minimum, cette source d'informations offre une meilleure représentation de l'activité des services d'urgences.

## EVOLUTION DU NOMBRE D'ACCOUCHEMENTS

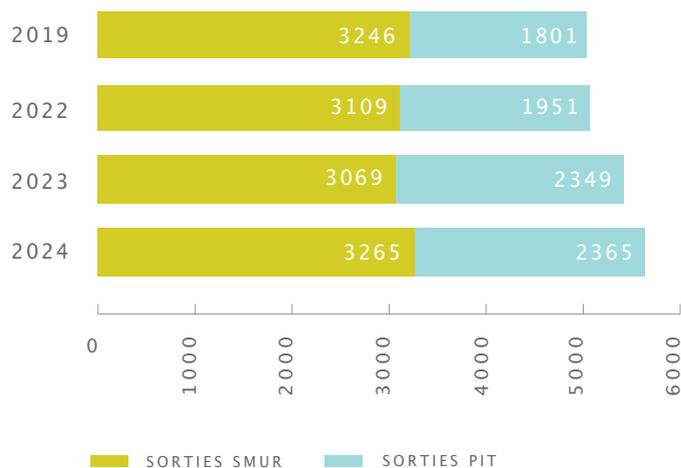


### COMMENTAIRES

Les données proviennent du logiciel d'admission-facturation CPO-Wish.

Les données sont présentées par année d'accouchements pour représenter au mieux l'activité annuelle.

## EVOLUTION DU NOMBRE DE SORTIES PIT ET SMUR - VIVALIA



## 6.13. Nombre de consultations

|                         | 2019           | 2022           | 2023           | 2024           | Ecart 24/23   | Ecart %       |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>VIVALIA Hôpitaux</b> | <b>331 059</b> | <b>332 258</b> | <b>352 353</b> | <b>350 174</b> | <b>-2 179</b> | <b>-0,62%</b> |
| <b>Libramont</b>        | 123 633        | 121 744        | 122 747        | 122 220        | -527          | -0,43%        |
| <b>Bastogne</b>         | 30 902         | 27 015         | 28 118         | 27 092         | -1 026        | -3,65%        |
| <b>Arlon</b>            | 82 025         | 84 719         | 92 369         | 91 390         | -979          | -1,06%        |
| <b>Virton</b>           | 21 569         | 20 471         | 21 402         | 21 668         | 266           | 1,24%         |
| <b>Marche</b>           | 63 951         | 67 569         | 75 740         | 76 957         | 1 217         | 1,61%         |
| <b>Bertrix</b>          | 4 536          | 6 240          | 7 167          | 5 735          | -1 432        | -19,98%       |
| <b>Vielsalm</b>         | 4 443          | 4 500          | 4 810          | 5 112          | 302           | 6,28%         |

### COMMENTAIRES

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

Les données intègrent tous les avis et consultations de la nomenclature INAMI pour tous les patients, qu'ils soient hospitalisés ou non.

## EVOLUTION DU NOMBRE DE CONSULTATIONS



