




2025

Le projet santé d'une province au service des patients, des résidents et des soignants.

RAPPORT D'ACTIVITÉS

 **Vivalia**
Votre santé, notre quotidien



TABLER DES MATIÈRES

1. En 2025, consolider l'architecture d'un réseau provincial	5
1.1 Le constat et la vision	6
1.2 Les faits marquants de l'année 2025	10
1.3 Carte d'identité du réseau Vivalia	16
1.4 Vivalia en un coup d'œil	18
1.5 Valeurs SPHÈRE : l'âme et la culture qui animent notre réalité	19
2. Les Infrastructures : l'édification des piliers du réseau	21
2.1 Vivalia 2030 : une transformation structurée à l'échelle du territoire	22
2.2 Vivalia 2030 en action : des projets concrets au service de la population	24
3. PILOTE = le Plan stratégique pour faire vivre le réseau	27
3.1 Patients	28
3.2 Innovation	36
3.3 Liens	39
3.4 Organisation	43
3.5 Talents	50
3.6 Environnement	55



4. La Fondation Vivalia : le supplément d'âme de Vivalia	57
4.1 Une philosophie et des objectifs	58
4.2 Bilan 2025 des projets d'humanisation des soins financés	59
4.3 Des perspectives pour soutenir l'humanisation des soins	60
5. Un réseau structuré et performant	61
5.1 Informations légales et statutaires	62
5.2 Tableau de bord statistique des activités du réseau	66



**2025 =
Consolider
l'architecture
d'un réseau
provincial**



1.1 LE CONSTAT ET LA VISION

INTERVIEW

Entretien croisé
entre le Président
et le Directeur
général.



PRÉSIDENT

Roland DEOM

Pascal
MERTENS

DIRECTEUR GÉNÉRAL

2025 était l'horizon symbolique fixé pour la réorganisation. Aujourd'hui, peut-on considérer que c'était une année charnière ?

ROLAND DEOM En 2025, nous ne fêtons pas l'aboutissement final de tous nos chantiers, mais nous célébrons la mutation profonde de notre institution. Nous passons d'une structure historiquement fragmentée à un réseau provincial intégré. Le « navire Vivalia » a stabilisé sa trajectoire.

Le « navire Vivalia » a stabilisé sa trajectoire.

Nous bâtissons une architecture de soins cohérente à l'échelle d'une province entière.

Quel est l'état de santé du « navire Vivalia » ?

ROLAND DEOM Son pouls est bon et ses paramètres sont stables. L'objectif clair est de transformer le paquebot en navire de croisière et d'en faire l'outil performant attendu depuis un certain temps pour la future organisation des soins sur notre territoire.

PASCAL MERTENS 2025 était une année de consolidation. Malgré les « vents contraires » — la pénurie de personnel soignant et l'explosion des coûts énergétiques — le réseau prend forme. Nous ne construisons pas seulement des bâtiments, nous bâtissons une architecture de soins cohérente à l'échelle d'une province entière.



« Malgré les « vents contraires » [...] le réseau prend forme. »

Le chantier du CHR Vivalia Cœur du Luxembourg (Houdemont) n'a pas encore débuté physiquement. Comment l'expliquer ?

PASCAL MERTENS La transparence est la base de notre contrat de confiance avec les citoyens. Nous avons refusé la précipitation. En 2024, nous avons révisé le projet pour passer de 660 à 570 lits, suivant les recommandations du KCE et du ministre fédéral de la Santé. C'est un choix de gestionnaire responsable : adapter l'outil aux besoins réels et sécuriser un financement dans un contexte économique incertain.

ROLAND DEOM Si Houdemont demande de la patience et verra sa concrétisation sur le terrain en 2026, d'autres piliers sortent de terre. Le nouveau bloc opératoire de Marche est une réalité tangible, tout comme, très bientôt, la proxy clinique de Vielsalm. Le maillage territorial n'est plus un concept, il se matérialise !

Vivalia a défini ses valeurs réunies dans l'acronyme SPHÈRE : Solidarité, Progrès, Humanité, Équité, Reconnaissance et Engagement. Est-ce l'Engagement qui constitue le ciment de nos équipes et les motive ?

ROLAND DEOM Absolument. Les valeurs SPHÈRE sont nées du terrain, après une consultation de plus de 500 collaborateurs. L'ENGAGEMENT est le moteur qui permet à nos 4 000 agents de relever des défis quotidiens.

PASCAL MERTENS Pour soutenir cet engagement, nous avons lancé de nombreux projets. Qu'il s'agisse du parcours du manager, de l'e-learning ou du plan de rétention infirmière, nous investissons dans le développement des compétences. Nos chiffres parlent : en 2025, nous avons continué à recruter du personnel soignant qui, signe positif, s'engage sur la durée au sein de notre institution ; le taux de rétention de 93 % est à ce titre significatif.

Si Vivalia était une valeur SPHÈRE, laquelle choisiriez-vous en priorité pour 2026 ?

PASCAL MERTENS Nous allons nous efforcer de les faire vivre toutes, car elles constituent un ensemble cohérent et, surtout, l'ADN de Vivalia. Pour 2026, l'ENGAGEMENT et le PROGRÈS seront plus que jamais des priorités.

ROLAND DEOM Si elles sont évidemment toutes importantes, je choiserais personnellement l'HUMANITÉ et la RECONNAISSANCE. Deux mots qui ont un sens particulier dans le domaine de la santé : la reconnaissance que l'on doit à nos travailleurs et l'humanité dont ceux-ci font preuve envers nos patients.

Le maillage territorial n'est plus un concept, il se matérialise !



« L'ENGAGEMENT est le moteur qui permet à nos 4000 agents de relever des défis quotidiens. »

Au-delà des chiffres, quel message souhaiteriez-vous adresser personnellement aux 3 893 agents qui font battre le cœur de Vivalia chaque jour ?

PASCAL MERTENS L'environnement est plus que jamais instable depuis plusieurs mois. L'implication quotidienne de nos équipes au bénéfice de nos patients et de nos résidents est dès lors encore plus appréciable. Nous leur sommes infiniment reconnaissants pour l'énergie qu'ils déploient. Vivalia 2030, c'est évidemment un projet au bénéfice de nos patients et résidents, mais c'est également un projet mobilisateur pour notre personnel.

ROLAND DEOM Ce ne sera sans doute pas original comme réponse, mais je voudrais leur dire merci. Merci à vous qui œuvrez sans cesse pour remettre les patients sur pied si vous êtes soignant, pour entourer les soignants de manière professionnelle si vous êtes administratif, et pour contribuer à un environnement de travail de qualité si vous êtes technicien. Merci d'être une équipe animée par un objectif aussi noble que le bien-être des citoyens, et je peux vous assurer que nous poursuivons le même but.

L'innovation est omniprésente dans le Plan stratégique PILOTE. N'y a-t-il pas un risque de déshumanisation des soins ?

PASCAL MERTENS Au contraire ! Notre leitmotiv est de rendre du temps aux soignants, au chevet de leurs patients. En digitalisant les processus via notre nouveau Dossier Patient Informatisé (DPI) unique ou en utilisant l'IA pour l'aide au diagnostic, nous déchargeons les équipes des tâches administratives lourdes pour leur permettre de se recentrer sur l'écoute et l'empathie.

L'humanisation des soins, c'est l'une des missions dont s'est dotée la Fondation Vivalia !

PASCAL MERTENS Absolument ! Au-delà de la recherche permanente de l'excellence dans les soins, l'attention portée au bien-être émotionnel des patients et des résidents est primordiale. Notre Fondation a vocation à soutenir des projets concrets à forte valeur humaine.

En digitalisant les processus [...] nous déchargeons les équipes des tâches administratives lourdes pour leur permettre de se recentrer sur l'écoute et l'empathie. »



Les données d'activité montrent des évolutions contrastées depuis la période pré-COVID, avec notamment une baisse de certaines activités d'hospitalisation et une pression accrue sur les urgences. Comment Vivalia s'est-elle adaptée à cette transformation des pratiques de soins ?

ROLAND DEOM Ces évolutions ne sont pas propres à Vivalia : elles traduisent une transformation globale du système de soins et des besoins de la population. Nous constatons en effet une diminution de certaines hospitalisations classiques, liée notamment au développement de l'ambulatoire, tandis que d'autres activités, comme les urgences, restent sous forte pression. Dans ce contexte, notre rôle en tant qu'acteur public est d'anticiper ces mutations et d'organiser une offre de soins cohérente à l'échelle du territoire. C'est tout le sens de notre projet Vivalia 2030 : adapter durablement notre organisation pour garantir à chaque citoyen un accès équitable à des soins de qualité.

PASCAL MERTENS Nous nous adaptons activement à cette transformation des pratiques de soins. Nous développons des prises en charge plus ciblées et plus courtes, en renforçant notamment l'ambulatoire et l'hospitalisation à domicile. Parallèlement, nous travaillons à mieux coordonner les parcours de soins afin d'améliorer la fluidité entre les services et avec les partenaires de première ligne. Nous investissons également dans des infrastructures modernes et des outils technologiques afin de soutenir cette évolution et d'accompagner au mieux les équipes. L'objectif est clair : répondre de manière plus efficace et plus adaptée aux besoins des patients, dans un système de soins en pleine mutation.

Complétez la phrase en quelques mots:

Notre plus grande fierté en 2025, c'est... d'avoir pu recréer un consensus et une unité autour de notre projet Vivalia 2030 !

2026 sera l'année... de la concrétisation, avec le lancement des premiers chantiers, mais aussi l'aboutissement de projets majeurs tels que le Dossier Patient informatisé ou la Signalétique Patient Unique.

« Vivalia 2030, c'est évidemment un projet au bénéfice de nos patients et résidents, mais c'est également un projet mobilisateur pour notre personnel. »



1.2 LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2025

JANVIER

La communication, ça soigne et ça se soigne !

Vivalia a organisé une conférence sur le thème de la communication thérapeutique, en collaboration avec le Dr Laure Watelet, médecin urgentiste à Helora. Cette soirée a rassemblé des professionnels de santé issus de différents métiers. Une soirée riche en apprentissages et en échanges, dans une ambiance conviviale et constructive. Parce qu'une bonne communication entre soignants et patients est au cœur d'une prise en charge humaine et efficace.



FÉVRIER

Journée d'accueil multi-métiers

Plus de 60 nouveaux collaborateurs ont participé à une journée d'intégration multi-métiers, organisée à l'hôpital Vivalia de Bertrix : présentations et échanges pour mieux comprendre Vivalia et son fonctionnement, suivis d'un escape game immersif ! Une façon ludique de découvrir notre intercommunale, tout en favorisant l'esprit d'équipe et la cohésion entre nos nouveaux talents.



MARS

Label Vélo 4 étoiles pour Vivalia !

4 étoiles ont été décernées à Vivalia lors de la remise officielle des labels vélo-actifs 2024, animée par AKT for Wallonia et le bureau d'études Traject, en présence du cabinet du Ministre wallon de la mobilité. Ce label récompense les efforts entrepris par notre institution auprès de nos collaborateurs en faveur de l'utilisation du vélo et s'inscrivant dans un objectif de développement d'une politique de mobilité douce.





AVRIL

L'innovation technologique au cœur des Assises de l'eSanté

Plus de 300 personnes ont marqué leur intérêt pour la 7^e édition de cet événement, consacré à la thématique de l'eSanté et aux enjeux que son développement soulève dans le secteur des soins de santé: solutions innovantes, projets locaux, sensibilisation et formation des professionnels de santé, réflexions éthiques autour de l'usage de l'intelligence artificielle en santé, aspects légaux qui accompagnent les évolutions majeures de la santé numérique, etc.



Une convention de revalidation pulmonaire unique en province de Luxembourg

À l'hôpital Vivalia de Libramont, un programme de revalidation pulmonaire est proposé aux personnes souffrant d'affections respiratoires chroniques comme la BPCO (Broncopneumopathie chronique obstructive), l'asthme sévère, l'emphysème, ou encore la mucoviscidose. Il s'agit d'un accompagnement personnalisé, avec une équipe pluridisciplinaire qui aide le patient à mieux respirer, à bouger plus facilement et à retrouver son autonomie au quotidien.

L'hôpital Vivalia de Libramont fait partie des rares centres où cette convention est reconnue et appliquée pour le suivi des patients.



MAI

L'hôpital Vivalia de Virton lance un nouveau service d'orthèses sur mesure

Le service d'ergothérapie de Virton propose des orthèses 100% sur mesure pour les patients ayant des besoins en rééducation. Les orthèses peuvent être réalisées pour le(s) doigt(s), la main, l'avant-bras ou encore le coude. Ces appareillages permettent de compenser une fonction absente ou déficitaire, stabilisent un segment corporel pendant la réadaptation et protègent les articulations ou les muscles.





JUIN

Clap de fin pour H24 : la campagne s'achève, le documentaire est en ligne!

Le 30 juin a marqué la fin d'une campagne de communication inédite menée par Vivalia, avec la dernière séance de projection du documentaire «H24 – Derrière les portes des urgences».

Ce documentaire, tourné en immersion dans les services d'urgences d'Arlon, Bastogne, Libramont et Marche, levait le voile sur la réalité quotidienne des urgentistes confrontés à la pression, et parfois à l'incompréhension.

Le film est désormais accessible à toutes et tous pour continuer à sensibiliser et à faire dialoguer.

Le bilan de la campagne H24 :

- 13 séances dans 7 cinémas de la province de Luxembourg
- + de 2.500 spectateurs
- Des débats publics constructifs
- Des séances spécifiques : Cellule de sécurité provinciale, Haute École Robert Schuman, zone 112...

H24 a rempli sa mission : ouvrir les portes des urgences pour mieux faire comprendre, échanger, apaiser.



SEPTEMBRE

Visite ministérielle à l'hôpital Vivalia de Libramont

Le ministre régional de la Santé et de l'Économie sociale, Yves Coppieters, est venu à la rencontre de nos équipes et a découvert deux centres d'excellence du site de Libramont :

- le plateau technique du service de médecine physique et de révalidation,
- le Centre ECLORE, dédié à la prise en charge thérapeutique multidisciplinaire d'enfants présentant des déficits moteurs ou neuromoteurs et l'école qui y est liée.

Cette visite a également permis aux représentants de Vivalia – administrateurs, membres du management et du corps médical – de sensibiliser le Ministre et ses collaborateurs à deux enjeux essentiels pour l'avenir des soins hospitaliers en province de Luxembourg : la révalidation et les cliniques du sein.





Un nouveau bloc opératoire de 6 salles à l'hôpital Vivalia de Marche

Une nouvelle étape dans le développement de l'hôpital Vivalia de Marche a été franchie avec l'inauguration, le 9 septembre, d'un nouveau bloc opératoire. Spacieux, lumineux, doté de toutes les technologies les plus modernes, cet outil constitue un facteur d'attractivité tant vis-à-vis de la patientèle que du personnel soignant, du corps médical et des médecins généralistes. Les nouvelles infrastructures du bloc opératoire ont été présentées au fil de la journée aux différentes équipes de l'hôpital ainsi qu'aux médecins généralistes.

Ce projet s'inscrit pleinement dans la dynamique de Vivalia 2030, au service d'une médecine innovante, performante et humaine.



Une première en province de Luxembourg pour les chirurgies bariatriques

À l'hôpital Vivalia d'Arlon, les chirurgies de l'obésité peuvent désormais être réalisées avec le robot Da Vinci Xi, offrant une précision exceptionnelle, occasionnant moins de douleurs après l'opération et permettant une récupération plus rapide.

Cette approche innovante illustre l'engagement de nos équipes pour un parcours de soins plus sûr et efficace pour nos patients.



Family Day : une première réussie !

Une journée incroyable à Durbuy Adventure Valley, le dimanche 14 septembre !

Rires, défis, nature, et surtout, de beaux moments partagés entre collègues vivaliens et leurs familles.

Des sourires, de l'énergie et de la convivialité qui ont fait de cet événement un véritable succès.





OCTOBRE

Campagne Octobre rose

Le cancer du sein touche 1 femme sur 8 au cours de sa vie. Derrière ce chiffre, il y a des visages, des parcours, des histoires de courage. Tout au long du mois d'octobre, une campagne a été réalisée par Vivalia, pour permettre aux patientes de partager leur combat, leurs doutes... mais aussi l'après-cancer, fait de résilience, d'espoir et de soutien. Avec des témoignages de nos infirmières coordinatrices en oncologie, ainsi que des actions pour sensibiliser le plus grand nombre et soutenir les personnes touchées, la campagne Octobre rose a mobilisé nos équipes et permis de récolter des fonds pour la lutte contre le cancer du sein, en collaboration avec Think Pink.



Colloque : «Le diabète : quoi de neuf, quoi de vieux ?»

Près de 100 professionnels de soins ont participé à un Colloque organisé conjointement par Vivalia et Luxinfis autour des actualités liées à un enjeu de santé publique incontournable : «Le diabète : quoi de neuf, quoi de vieux ?». Dédiée aux infirmiers exerçant en province de Luxembourg au sein du secteur hospitalier et extrahospitalier, ainsi qu'aux étudiants infirmiers de dernière année, cette journée de formation a permis aux participants d'approfondir leurs connaissances, d'échanger au sujet de leurs bonnes pratiques et de renforcer leurs compétences, afin de proposer les meilleurs soins à leurs patients.



Semaine de la Santé mentale: trois moments de partage à Bertrix

Du 8 au 10 octobre, nos équipes se sont mobilisées pour faire vivre la Semaine de la Santé mentale à travers trois actions fortes, ouvertes au public et aux collaborateurs de Vivalia.

- **Exposition « Voyage au cœur de nos ressources »** Un moment de convivialité et d'émotion, avec des œuvres réalisées par des patients, des soignants et des artistes : photos, créations plastiques, vidéos et poésies... Un vrai voyage intérieur partagé avec le public.
- **Ciné-débat « Au bord du monde »** Une soirée riche en échanges autour de la santé mentale, au cinéma de Bouillon. Une discussion qui a contribué à briser les tabous.
- **Journée bien-être pour les collaborateurs de Vivalia** Découverte du snoezelen, méditation, sophrologie, yoga et poésie... Une parenthèse de douceur pour mieux prendre soin de soi et des autres.





NOVEMBRE

Campagne Movember

Movember, une campagne spécifique pour aborder la santé masculine : « 1 homme sur 7 sera touché par un cancer de la prostate au cours de sa vie – et si on en parlait ? ». L'occasion de mettre l'accent sur les cancers de la prostate et du testicule, deux cancers masculins qu'il est important de mieux connaître.

Des témoignages et des vidéos de sensibilisation ont été développés pour faire le point sur le cancer de la prostate, avec des chiffres-clés, un focus sur les facteurs de risque et les symptômes qui doivent alerter.

Nos équipes au Lean Healthcare Transformation Summit Europe

Plusieurs métiers exerçant au sein de Vivalia étaient représentés lors du Colloque Lean Healthcare Transformation Summit, les 6 et 7 novembre à Poitiers.

Conférences, ateliers et rencontres destinés à améliorer le quotidien des patients et des acteurs des systèmes de santé ont été proposés lors de cet événement, dédié aux enjeux liés à la transformation Lean et à l'amélioration continue dans les établissements de santé.

DÉCEMBRE

La magie des fêtes de fin d'année dans nos institutions

Des moments chaleureux ont marqué la fin d'année au sein de Vivalia, avec la visite de Saint-Nicolas dans nos pédiatries et maisons de repos, ainsi que les marchés de Noël organisés dans nos différents sites.

Cadeaux, ateliers créatifs valorisant les talents, décorations qui ont émerveillé petits et grands... une belle mobilisation des équipes et des bénévoles de nos associations, pour faire de cette période de l'année un moment de pure magie et de solidarité envers nos patients et résidents.





1.3 CARTE D'IDENTITÉ DU RÉSEAU VIVALIA

Vivalia : un maillage territorial au service des patients

Dans un territoire aussi vaste et contrasté que la province de Luxembourg, la force de Vivalia réside dans la manière dont ses différentes structures s'articulent pour garantir une couverture cohérente et continue des besoins en santé.

À l'échelle de la province de Luxembourg et des communes namuroises proches des sites de Marche, Chanly et Libramont, l'intercommunale déploie une organisation intégrée, pensée pour assurer à chaque patient une prise en charge adaptée, au bon endroit et au bon moment.

Les six sites hospitaliers constituent le cœur de cette organisation. Ils forment le socle de l'activité hospitalière de Vivalia et s'inscrivent dans un dispositif plus large, fondé sur la complémentarité entre structures hospitalières et extrahospitalières.

Cette logique se traduit à travers trois grands secteurs :

- L'Aide Médicale Urgente (AMU), qui garantit une intervention rapide sur l'ensemble du bassin de soins ;
- La Prise en charge de la Personne Âgée (PCPA), qui regroupe les Maisons de repos et Maisons de repos et de soins ;
- Le secteur Extra-Hospitalier (EH), qui coordonne une Maison de Soins Psychiatriques, des Habitations Protégées, trois crèches, ainsi que plusieurs projets liés notamment à l'eSanté, à l'hospitalisation à domicile et aux équipes mobiles en santé mentale.



En centralisant la gestion de l'offre de soins, Vivalia peut orienter les investissements de manière solidaire et objective, organiser la mobilité du patient entre ses différentes structures et construire une réponse graduée à l'échelle de tout le territoire. Cette organisation dépasse d'ailleurs le seul cadre provincial grâce à l'inscription du bassin de soins dans la ZOAST ARLWY, en lien avec la région française de Longwy, ainsi qu'avec les arrondissements de Neufchâteau et de Verdun.

À travers cette articulation entre sites hospitaliers, structures de proximité, dispositifs extrahospitaliers et coopérations territoriales, Vivalia affirme un modèle intégré, accessible et de haut niveau, au service de l'ensemble de la population.



Un ensemble de sites composant le maillage territorial



Hôpitaux, polyclinique, crèches



Nombres de Lits	2025
Libramont	292
Bastogne	96
Arlon	337
Virton	66
Marche	200
Bertrix	199
Total	1190
Crèches	3 x 18 places



MR/MRS-HP-MSP

Nombres de Lits	2025
Val des Seniors	129
La Bouvière	129
Résidence des Oliviers	90
Domaine de l'Amбра	89
Home La Concille	80
Home Saint-Jean-Baptiste	80
Total	597
HP	16 places
MSP	32 lits





1.4 VIVALIA EN UN COUP D'ŒIL



32K

admissions

Classiques grandes portes



4.041 Collaborateurs



348.248

Consultations



1.961

accouchements



96.731 passages aux urgences



2.467 Sorties PIT



3.087 Sorties SMUR

Investissements

52.640.275,54€

1.5 VALEURS SPHÈRE : L'ÂME ET LA CULTURE QUI ANIMENT NOTRE RÉALITÉ



Après leur co-construction en 2024, les valeurs SPHÈRE – Solidarité, Progrès, Humanité, Équité, Reconnaissance, Engagement – ont constitué en 2025 un repère structurant pour faire vivre, de manière concrète, la culture de Vivalia. Plus qu'un référentiel, elles forment aujourd'hui un socle commun qui oriente les pratiques, éclaire les décisions et renforce la cohérence institutionnelle.

Parce qu'elles sont issues d'une démarche participative, ces valeurs reposent sur une légitimité forte. Elles expriment l'identité de Vivalia telle qu'elle est vécue et portée par les équipes. En 2025, l'enjeu n'était donc plus de les définir, mais de leur donner une traduction opérationnelle, au plus près du terrain, afin qu'elles puissent pleinement s'incarner dans la réalité quotidienne des sites, des métiers et des collectifs de travail.

Dans cette perspective, Vivalia a choisi de s'appuyer sur une démarche d'appropriation collective articulée avec la dynamique Lean. Ce choix traduit une même ambition : placer l'humain, le sens et la valeur ajoutée au cœur des pratiques, tout en faisant des collaborateurs de véritables acteurs du changement. Cette articulation a permis de passer d'un cadre de référence à une culture vécue, en travaillant les valeurs non pas de manière abstraite, mais à partir des réalités observées sur le terrain.

Afin de soutenir cette mise en mouvement, une série d'ateliers participatifs, organisés sur base volontaire sur l'ensemble des sites, a été proposée aux équipes en 2025. Animés par l'équipe Lean, en raison de son ancrage transversal et de sa connaissance fine des réalités de terrain, ces ateliers visaient à identifier les freins concrets à la mise en œuvre des valeurs telles qu'elles sont perçues par les collaborateurs. Cette méthode a permis d'associer directement les professionnels à la réflexion sur les conditions nécessaires pour faire vivre SPHÈRE dans les pratiques quotidiennes.

Ce travail a permis d'identifier plus de 200 freins à l'incarnation effective des valeurs institutionnelles et de faire émerger trois axes stratégiques prioritaires, qui ont servi de base à la structuration du plan d'actions.

- Le premier axe concerne le sponsoring et le portage institutionnel des valeurs. Afin de renforcer leur visibilité et leur ancrage stratégique, un membre du Comité exécutif a été désigné comme sponsor de chaque valeur. Cette décision marque la volonté d'assurer un engagement fort de la gouvernance et d'inscrire durablement SPHÈRE dans le pilotage de l'institution ;
- Le deuxième axe porte sur le pilotage global du projet et son intégration dans les services supports. L'objectif est de faire en sorte que les valeurs se traduisent non seulement dans les comportements, mais aussi dans les processus, les outils et les décisions organisationnelles. Cette dynamique implique notamment des fonctions transversales telles que la DRH, la communication, les achats ou encore la qualité, afin de garantir une cohérence institutionnelle à tous les niveaux ;
- Le troisième axe vise l'ancrage des valeurs dans le quotidien. Il s'est notamment traduit par une sensibilisation des managers, en particulier dans le cadre de la Journée des cadres, ainsi que par la mise en place de groupes projets représentatifs de Vivalia autour de chaque valeur. Ces groupes ont vocation à faire remonter des propositions concrètes issues du terrain, à les prioriser et à accompagner la mise en œuvre dans une logique participative et collaborative.

En 2025, les valeurs SPHÈRE se sont ainsi affirmées comme un véritable levier de cohésion, de mobilisation et de transformation. Elles contribuent à faire émerger une culture commune, partagée entre les sites, les métiers et les équipes, et à renforcer le sentiment d'appartenance autour de repères clairs et fédérateurs. Au-delà des mots, SPHÈRE incarne désormais l'âme de Vivalia : une culture vivante, collective et engagée, qui donne sens à l'action et soutient l'ambition de l'institution pour l'avenir.



Les infrastructures : l'édification des piliers du réseau



2.1 VIVALIA 2030 : UNE TRANSFORMATION STRUCTURÉE À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE

Vivalia 2030 porte une ambition claire : réorganiser l'offre de soins hospitaliers à l'échelle de l'ensemble de la province de Luxembourg. Plus qu'un projet unique, il s'agit d'une dynamique globale, construite autour de plusieurs chantiers complémentaires appelés à façonner durablement le paysage hospitalier de demain.

Vivalia 2025 devient Vivalia 2030

Une appellation en phase avec l'horizon du projet

En juin, le nom du projet mobilisateur de l'institution a évolué : Vivalia 2025 est devenu Vivalia 2030. Ce changement traduit plus justement l'ampleur des ambitions portées par l'institution et inscrit le programme dans un horizon plus cohérent avec sa concrétisation, notamment avec l'achèvement programmé du futur CHR Cœur du Luxembourg à Habay-Houdemont. Cette nouvelle dénomination donne au projet une lecture plus réaliste et plus lisible dans le temps. Le site internet dédié a lui aussi adopté cette évolution pour devenir vivalia-2030.be.



Plan financier

Une approbation unanime

En septembre, le Conseil d'administration de Vivalia a approuvé à l'unanimité le plan financier présenté par la Direction Financière dans le cadre du projet Vivalia 2030. Cette approbation constitue une étape structurante, destinée à consolider la trajectoire financière du programme et à poursuivre les échanges avec les partenaires financiers en vue de la mobilisation des prêts nécessaires.

Prolongation de l'intercommunale

Trente années supplémentaires pour sécuriser l'avenir

Le 24 juin 2025, réunis en Assemblée générale extraordinaire, les associés de Vivalia ont voté à une très large majorité — 98,57 % — la prolongation de la durée de vie de l'intercommunale pour 30 années supplémentaires, soit jusqu'au 6 août 2064. Cette décision consolide le cadre juridique nécessaire à l'obtention des financements européens et bancaires indispensables à la concrétisation de Vivalia 2030. Elle traduit aussi une volonté collective forte des 46 communes associées — 43 luxembourgeoises et 3 namuroises — ainsi que des provinces de Luxembourg et de Namur, de garantir durablement à la population un accès à des soins de qualité.



Vivalia IMMO

Une stratégie patrimoniale pensée à l'échelle du programme

Les investissements liés à Vivalia 2030 — construction du CHR Cœur du Luxembourg, développement des proximi cliniques, reconditionnement de l'hôpital de Marche-en-Famenne, futur hôpital psychiatrique à Bertrix — vont transformer en profondeur la structure patrimoniale de Vivalia. Dans cette perspective, l'immobilier et l'endettement qui lui est associé prendront une place croissante dans la valorisation de l'institution. Depuis le premier semestre 2024, les hôpitaux peuvent structurer la gestion de leur patrimoine immobilier via une entité patrimoniale soeur, chargée de construire et rénover les bâtiments sur des terrains appartenant à l'institution, tout en maintenant pour celle-ci un droit réel ou un droit de jouissance exclusif sur les immeubles concernés.

Le modèle de la fondation d'utilité publique ayant été identifié comme le plus adapté, l'Assemblée générale extraordinaire du 24 juin 2025 a décidé de créer la Fondation d'Utilité Publique – Vivalia IMMO.

Parallèlement, le financement du programme de construction et de rénovation du patrimoine immobilier de Vivalia implique un recours significatif à l'emprunt. Dans la même logique, il est apparu indispensable que Vivalia dispose durablement de fonds propres suffisants et d'une trésorerie conforme aux exigences des établissements prêteurs. Le Conseil d'administration du 4 décembre 2025 a dès lors convoqué une Assemblée générale extraordinaire le 12 février 2026, avec à l'ordre du jour l'augmentation des apports indisponibles de l'intercommunale à concurrence de 135 millions d'euros, l'émission d'actions relevant d'une nouvelle classe, ainsi que diverses modifications statutaires. Tout au long de ces processus décisionnels complexes, le Secrétariat des organes de gestion a veillé au bon fonctionnement du groupe d'experts constitué à cette fin, à l'accompagnement administratif des associés, à la gestion rigoureuse de la documentation et au strict respect des règles de conformité.





2.2 VIVALIA 2030 EN ACTION : DES PROJETS CONCRETS AU SERVICE DE LA POPULATION CHR CŒUR DU LUXEMBOURG

Le futur hôpital régional a désormais un nom

CHR Vivalia – Cœur du Luxembourg

L'année 2025 a également été marquée par une consolidation de la gouvernance du projet et le choix du nom du futur hôpital régional qui sera construit à Habay-Houdemont. À l'issue d'un processus démocratique inédit, la population a été invitée à se prononcer. Au total, 3 101 votes ont été enregistrés et le nom « Cœur du Luxembourg » a recueilli 51,33 % des suffrages.

Le résultat est serré, mais il reflète une mobilisation citoyenne réelle et une démarche menée avec transparence. Plus qu'une appellation, Cœur du Luxembourg exprime une volonté de rassemblement et met en valeur le lien entre un territoire, ses habitants et les professionnels de santé qui les accompagnent.



Découvrez en vidéo
la symbolique et les valeurs
portées par ce nom



Une démarche collective

Le choix de ce nom est le fruit d'une construction progressive : plus d'une centaine de propositions formulées par les équipes ; un travail de sélection, d'analyse juridique et de réflexion mené avec un groupe de collaborateurs volontaires ; enfin, un vote public ouvert à l'ensemble de la population. Cette démarche illustre la volonté de Vivalia de faire émerger un projet collectif, construit avec celles et ceux qui le feront vivre demain.

CHR Vivalia
Cœur du 
Luxembourg



Permis modificatif du CHR de Houdemont

Un recours pour préserver l'équilibre du projet

En décembre, la fonctionnaire déléguée de l'urbanisme à Arlon a refusé le permis modificatif du futur CHR de Houdemont validé par le Conseil d'administration. Cette décision ne remet toutefois pas en cause le permis complet accordé en 2023.

La demande de modification visait à adapter l'ampleur du projet dans un souci de maîtrise budgétaire, afin d'éviter tout dépassement du montant initial. Elle portait notamment sur la réduction de la capacité du futur CHR de 660 à 570 lits par le biais de la suppression d'un étage comprenant 2 unités d'hospitalisation dans l'une des quatre tours. Cet étage pourra être construit ultérieurement en cas de nécessité.

Par ailleurs, une autre unité de soins sera réaffectée en espaces administratifs pour remplacer l'étage administratif supprimé dans la tour d'accueil. Le permis modificatif prévoyait également des adaptations concernant les sous-sols et certains équipements techniques. Après analyse des arguments avancés par la Fonctionnaire Déléguée pour étayer le refus de permis modificatif, Vivalia a décidé, le 23 décembre 2025, d'introduire un recours auprès du ministre wallon du Territoire, François Desquesnes. Au 31 décembre 2025, la décision finale n'avait pas encore été rendue.



Un pilotage renforcé pour le futur CHR

Désignation du Project & Construction Manager

En juillet, le Conseil d'administration de Vivalia a désigné l'équipe de Project & Construction Manager (PROATIS) chargée d'accompagner la construction du futur CHR Vivalia – Cœur du Luxembourg ainsi que celle de l'échangeur autoroutier. Le Project Manager assure la coordination générale du projet, son suivi stratégique, la maîtrise des délais, du budget et des exigences de qualité. Le Construction Manager, de son côté, pilote l'exécution opérationnelle du chantier, coordonne les entreprises et veille au bon enchaînement des différentes phases de travaux tout en s'assurant du respect des métrés et des consommations correspondantes. Ensemble, ces fonctions constituent un levier essentiel pour garantir un pilotage rigoureux, de la préparation du chantier à la mise en service du nouvel hôpital.

Premiers marchés de travaux

Les premiers jalons concrets du chantier

En mars, les marchés relatifs aux terrassements du site (Lot 10) et à l'aménagement de l'échangeur autoroutier sur l'E411 (Lot 100) ont été publiés. En juillet, le Conseil d'administration a attribué le Lot 10 à l'entreprise Eloy. Le Lot 100 a, quant à lui, été attribué en décembre à la société Galère. Vivalia assurera la réalisation de cette infrastructure en collaboration avec la Direction Régionale des Routes (DG01), avant sa remise à la Sofico. Ces premières attributions marquent l'entrée du projet dans une phase de concrétisation très visible.

Le site se prépare avant le chantier

Premières interventions à Houdemont

Avant le démarrage des grands travaux, plusieurs interventions préparatoires ont été menées sur le site du futur CHR Vivalia – Cœur du Luxembourg. En juin, l'Agence wallonne du Patrimoine (AWaP) y a réalisé des fouilles archéologiques sur différents points du terrain de 23 hectares situé en bordure de l'E411. Ces investigations, prévues par le Code wallon du Développement territorial et le Code wallon du Patrimoine, visaient à préserver d'éventuels vestiges avant l'ouverture du chantier. Les fouilles se sont clôturées sans mise au jour de vestiges archéologiques. En amont, d'autres interventions avaient déjà été menées: un déboisement, un aplanissement du terrain ainsi que l'installation d'une clôture anti-gibier pour délimiter le périmètre des futurs travaux.

Hôpital de Marche-en-Famenne

Un nouveau quartier opératoire inauguré

Vivalia 2030, c'est aussi le reconditionnement progressif de l'hôpital de Marche-en-Famenne. En septembre, le nouveau quartier opératoire a été inauguré. Ce développement représente 2 600 m² sur trois niveaux, avec six salles d'opération spacieuses, lumineuses et équipées des technologies les plus récentes. Cet investissement soutient le développement des activités chirurgicales, en particulier abdominales et orthopédiques. Il constitue également un levier d'attractivité pour les patients, les équipes soignantes, le corps médical et les médecins généralistes.



Directement reliée au quartier opératoire, la nouvelle stérilisation complète l'ensemble dans une logique de cohérence fonctionnelle, en améliorant à la fois la qualité du retraitement des instruments, la sécurité des circuits et les conditions de travail des équipes.

La réalisation de ce quartier opératoire a nécessité plus de deux ans de travaux et un investissement de près de 22 millions d'euros TVAC, subsidié à 72 % pour la partie immobilière. Depuis 2020, l'ensemble du Plan directeur de l'hôpital de Marche-en-Famenne représente un investissement de plus de 49 millions d'euros TVAC, répartis entre travaux, aménagements, matériel, mobilier et équipements.



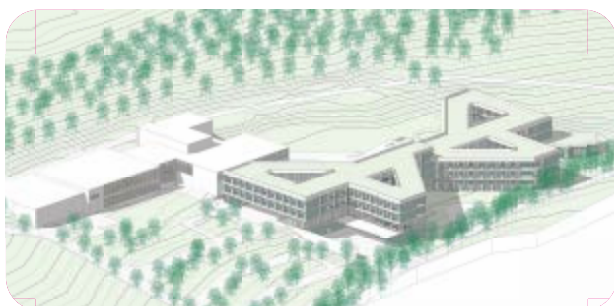
Découvrez ce nouveau quartier opératoire présenté par l'équipe



Hôpital psychiatrique de Bertrix

Le futur hôpital psychiatrique prend forme

En 2025, le projet de nouvel hôpital psychiatrique a connu une avancée déterminante avec la validation de la programmation. En décembre, les esquisses du futur hôpital appelé à remplacer le site actuel de La Clairière ont été validées. Implanté dans un environnement naturel, le futur site s'organisera autour de quatre noyaux sur quatre niveaux, articulés autour de patios, tout en maintenant une capacité de 160 lits. L'architecture du bâtiment a été pensée pour favoriser les échanges, la vie en communauté, la sécurité et le confort. Les nouvelles installations seront mieux adaptées aux programmes de soins, avec une approche centrée sur l'humanisation des parcours. L'investissement prévu s'élève à 38,5 millions d'euros HTVA, financés à 98 % par la Région wallonne.



Les proxi cliniques

Un maillage territorial de proximité

Aux côtés du CHR Cœur du Luxembourg et de l'hôpital de Marche-en-Famenne, le projet Vivalia 2030 s'appuie sur un maillage territorial de cinq proxi cliniques: Arlon, Bastogne, Libramont, Vielsalm et Virton. Ces structures ont vocation à garantir une offre de soins de proximité. Elles accueilleront des consultations spécialisées, un centre de prélèvements, un service de radiologie, un espace d'auto-dialyse, un départ PIT, ainsi que des services spécifiques définis en fonction des besoins locaux. Des synergies avec d'autres acteurs du territoire, tels que les communes et la Province de Luxembourg, sont également encouragées, notamment pour accueillir certains services ou renforcer les complémentarités avec les postes médicaux de garde.

Vielsalm en première ligne

Parmi les cinq projets, la proxi clinique de Vielsalm sera la première à voir le jour. Installée à proximité de la maison de repos et de soins La Bouvière, elle a franchi plusieurs étapes importantes en 2025 : son permis d'urbanisme a été délivré et les cahiers des charges en vue de désigner les entrepreneurs en charge des marchés publics de travaux ont été lancés.

Pour les autres projets de proxi cliniques, l'étude de programmation se poursuit en concertation avec la Province et les partenaires concernés, afin d'inscrire ces développements dans une vision cohérente à l'échelle du territoire.



Pour tout savoir ou suivre l'actualité relative au projet Vivalia 2030, rendez-vous sur le site





PILOTE

PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique qui fait vivre et anime Vivalia

Patients, Innovation, Liens, Organisation, Talents et Environnement constituent les six axes fondamentaux qui structurent, inspirent et animent l'ensemble des activités de Vivalia. Réunis sous l'acronyme PILOTE, ils forment le plan stratégique de l'institution pour les années 2024-2025.

Ce plan stratégique donne une impulsion commune à l'ensemble des composantes de Vivalia. Il traduit les priorités majeures de 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.

La feuille de route de Vivalia a continué à se déployer dans le sillage du plan PILOTE. Ses six axes s'appuient sur deux objectifs stratégiques clairs et transversaux, eux-mêmes déclinés en sous-objectifs opérationnels et en plans d'actions concrets, co-construits avec les différents départements, directions et pôles de l'institution.

Véritable moteur de la dynamique institutionnelle, PILOTE fait vivre Vivalia au quotidien. Il fédère les équipes, soutient les projets porteurs de sens et d'impact, et garantit une mise en œuvre cohérente et coordonnée sur l'ensemble du territoire.

Le bilan de nos activités qui se déploie sur les pages suivantes traduit et respecte la logique et la structure de ce plan stratégique PILOTE



3.1 PATIENT

Placer le patient au cœur du parcours

Ancrer l'expérience patient dans la durée

Vivalia a engagé une démarche structurée en matière d'expérience patient, dont le déploiement opérationnel est appelé à se concrétiser à partir de 2026. Soutenue par le COMEX, cette orientation constitue un enjeu majeur pour l'institution : mieux intégrer le retour des patients sur leur prise en charge, qu'il concerne les dimensions soignantes ou non soignantes, et faire de cette écoute un levier durable d'amélioration des soins et des services.

Dans un contexte où la dynamique de l'expérience patient prend de l'ampleur en Wallonie comme ailleurs, Vivalia entend inscrire cette démarche dans une perspective de différenciation, d'attractivité et de qualité. L'ambition est claire : il ne s'agit pas d'un projet ponctuel, mais d'une évolution de fond appelée à s'ancrer progressivement dans l'ensemble des métiers et des pratiques.



Cette démarche s'inscrit dans un cadre pluriannuel de deux à trois ans, structuré via une procédure de marché public. Elle repose sur la mobilisation de relais internes et sur l'appui d'un consultant externe intervenant sous forme de coaching et d'accompagnement. En 2025, le travail mené a principalement consisté à structurer la réflexion, à préparer la mise en offre et à poser les bases d'une mise en œuvre progressive à partir de 2026.

Concrètement, l'accompagnement visera à cartographier les leviers de développement les plus pertinents et à lancer quatre à cinq projets pilotes soigneusement sélectionnés. Cette méthode doit permettre d'impliquer les parties prenantes de manière optimale et de faire vivre l'expérience patient à tous les niveaux de l'organisation, dans une logique transversale comparable à celle qui a accompagné les travaux menés autour des valeurs SPHERE.

L'expérience patient recouvre en effet des dimensions très concrètes du vécu hospitalier, telles que la qualité de l'accueil, la clarté de l'orientation, les réponses apportées aux questions, l'identification des interlocuteurs, le savoir-être et la disponibilité des équipes, ainsi que l'accessibilité et la mobilité. Elle repose sur une approche à 360°, avec le patient au centre, à laquelle chaque membre de Vivalia contribue à son niveau. Cette conviction structure désormais la démarche engagée : l'expérience du patient se construit à chaque étape du parcours et dans chaque interaction avec l'institution.

« Mieux nous identifier, pour mieux vous soigner! », c'est le nom de la campagne d'information lancée pour illustrer le travail d'identification des équipes à destination des patients. Cette identification passe par des tours de cou indiquant les fonctions de chacun.



Découvrez cette
campagne en vidéo :





Associer davantage le patient à son parcours de soins

Vivalia a poursuivi le développement de démarches visant à renforcer la participation du patient à son propre parcours de soins. Si cette dynamique reste encore variable selon les services, elle traduit une évolution de fond : reconnaître au patient une place plus active dans les décisions qui le concernent et dans les projets qui influencent concrètement son accompagnement.

Cette orientation prend tout son sens dans les prises en charge chroniques. En dialyse, sur les sites de Marche et de Bastogne, la collaboration menée avec la cellule « Investigation et Développement » de Fresenius Medical Care s'est poursuivie et renforcée. Cette démarche de co-construction clinique associe directement les patients, aux côtés des infirmiers et des médecins, afin d'identifier des besoins concrets en matière d'autonomie, de sécurité des traitements et d'évolution des pratiques.

À travers ce type d'initiative, Vivalia affirme sa volonté de reconnaître davantage la parole et l'expertise d'usage du patient. Cette orientation a vocation à se prolonger par des formes plus structurées de participation, notamment au travers de comités de patients et d'une prise en compte plus systématique de leur point de vue dans les projets futurs.

Structurer des parcours plus lisibles et mieux coordonnés

Cette année a également été marquée par la poursuite du travail de structuration des trajets de soins, avec des avancées significatives, en particulier autour de la Clinique du sein. Des ajustements organisationnels ont été réalisés entre Marche et Arlon afin d'assurer la continuité et la cohérence du parcours dans un contexte de contraintes opératoires sur le site marchois.

Parallèlement, des synergies ont été examinées en vue d'évolutions possibles, notamment pour la Clinique du sein satellite de Libramont. Plus largement, une réflexion a été conduite à l'échelle de plusieurs sites afin de redéfinir l'activité et son organisation, avec un objectif constant : proposer aux patientes un parcours plus lisible, mieux coordonné et davantage sécurisé.

Moderniser les réponses au service de la prise en charge

En psychiatrie, ajuster les réponses au plus près des besoins

Au CUP de Bertrix, cette année a donné lieu à un travail approfondi sur la pertinence des prises en charge proposées aux patients. Le Comité de Direction de Site a poursuivi une réflexion de fond sur l'adéquation entre les profils cliniques accueillis et les ressources disponibles au sein des différentes unités, avec une attention particulière portée au secteur pédo-psychiatrique. Ce travail a permis de préciser les repères en matière d'indications d'hospitalisation et de renforcer la cohérence des réponses apportées.

Dans le prolongement de cette réflexion, une réorganisation du pavillon 3 a été amorcée afin de mieux structurer les parcours de soins. L'objectif est de mieux articuler les différents niveaux de prise en charge, entre soins intensifs et programmes de réhabilitation, pour proposer aux patients un cadre thérapeutique plus progressif, plus lisible et davantage ajusté à l'évolution de leur situation clinique.

Le CUP a également poursuivi le développement d'ini-



tiatives thérapeutiques concrètes au service du rétablissement. Des activités collectives structurées ont été soutenues dans plusieurs unités afin de renforcer l'accompagnement psychosocial, l'autonomie et le mieux-être. Parmi les réalisations emblématiques figure le développement d'un jardin thérapeutique, pensé comme un espace complémentaire d'apaisement, de mobilisation et de soutien au travail thérapeutique au quotidien.

Reconnaître la valeur de l'expertise du vécu

Au pavillon 6 du CUP, cette année a marqué une avancée importante avec l'intégration du premier pair-aidant au sein de l'équipe. Fondée sur l'expertise du vécu, cette fonction apporte une dimension complémentaire à l'accompagnement des patients hospitalisés, en enrichissant la compréhension de leur expérience et des ajustements possibles dans la relation soignante.

Cette évolution est l'aboutissement d'un important travail préparatoire mené par l'équipe : analyse de la littérature, rencontres avec d'autres équipes hospitalières, définition d'un cadre structuré avec l'appui de l'association SIMILES, puis formalisation du profil de fonction et des conditions d'accompagnement. Après une période de stage de quatre mois, la pair-aidante est entrée en fonction en novembre 2025.

Dans la même dynamique, un pair-aidant a également rejoint l'équipe mobile « Pas à Pas », projet soutenu par le SPF pour les personnes souffrant de troubles psychiatriques et d'addiction à des produits illicites. À travers ces évolutions, Vivalia reconnaît pleinement l'apport de l'expertise du vécu dans les parcours en santé mentale.



Renforcer la réponse aux urgences psychiatriques de proximité

À la suite de l'appel à projets lancé par le SPF en juin 2024, Vivalia et ses partenaires ont poursuivi la préparation d'une programmation de soins d'urgence psychiatrique de proximité. Ce projet vise la mise en place de trois fonctions complémentaires: un triage téléphonique, une intervention mobile dans les situations d'urgence psychiatrique et une fonction d'observation clinique de courte durée.

Le travail conduit avec les équipes et les partenaires a permis de définir une organisation sur des pauses de 11 heures assurant les fonctions de triage et de mobilité, de développer un outil de triage fondé sur la littérature scientifique et les bonnes pratiques, de consolider la collaboration avec le service des urgences de Libramont et de mettre à disposition cinq lits d'urgence psychiatrique au pavillon 6.

Le dispositif a débuté le 5 janvier 2026 et fera l'objet d'une première évaluation en avril 2026. Il constitue une avancée importante dans la capacité du réseau à apporter une réponse structurée, de proximité et adaptée aux situations de crise.



Déployer des services numériques qui simplifient le parcours

Plusieurs évolutions ont contribué à renforcer l'autonomie du patient et à fluidifier son parcours. À Libramont, la mise en service du programme de commande de repas SRD (Santé Restauration Diététique) a modernisé l'organisation de la restauration hospitalière tout en constituant une première étape vers un patient davantage acteur de son séjour.

À Marche, le déploiement du rendez-vous en ligne s'est poursuivi dans le prolongement d'un préprojet initié dès 2023. Cette évolution s'est traduite par la mise en place d'Ultragenda, la formation progressive des équipes, l'importation de plusieurs milliers



de rendez-vous et le paramétrage de la plateforme Rosa, désormais accessible en continu via une authentification sécurisée.

À l'échelle de Vivalia, cette dynamique s'inscrit plus largement dans le développement du futur portail patient. Celui-ci a vocation à intégrer progressivement la prise de rendez-vous, la consultation de documents médicaux, la réservation de prestations hôtelières ainsi que la participation à des enquêtes de satisfaction. Ces avancées traduisent une volonté claire : offrir au patient des outils plus simples, plus accessibles et mieux intégrés à son parcours.



Renforcer la qualité de la prise en charge nutritionnelle

Le service diététique a poursuivi plusieurs actions structurantes visant à renforcer la qualité de la prise en charge nutritionnelle au sein des hôpitaux de Vivalia. Ces démarches s'inscrivent à la fois dans une logique d'amélioration de l'expérience patient, de soutien aux équipes de soins et de modernisation des processus liés à l'alimentation hospitalière.

Le lancement, en novembre 2025, de l'implémentation progressive du programme de commande repas

SRD (Santé Restauration Diététique) constitue à cet égard une évolution majeure. Destiné à être déployé à l'échelle de l'ensemble des hôpitaux de Vivalia, cet outil vise à améliorer la qualité du service repas, à fluidifier la communication entre les cuisines, les unités de soins et les équipes de diététique, ainsi qu'à renforcer la fiabilité et la traçabilité des commandes. Il participe également à une meilleure maîtrise du gaspillage alimentaire et s'inscrit dans une dynamique plus large d'amélioration continue des services rendus au patient. Le renforcement temporaire de l'équipe diététique lors de la phase de lancement a par ailleurs permis d'accompagner les équipes de terrain dans cette transition.

Parallèlement, le département diététique a poursuivi ses actions d'information et de sensibilisation nutritionnelle auprès des patients et des professionnels. Ces initiatives visent à améliorer la compréhension des enjeux alimentaires liés à différentes pathologies, à favoriser l'adhésion aux prises en charge nutritionnelles et à soutenir une approche multidisciplinaire coordonnée des soins. Elles contribuent, plus largement, à prévenir certaines complications et à améliorer la qualité de vie des patients.

Plusieurs actions concrètes ont illustré cette dynamique en 2025. À Libramont, dans le cadre d'une convention pulmonaire organisée à l'initiative du Dr Frusch, le service de diététique a pris part à une soirée d'information destinée aux médecins traitants, aux côtés d'autres professionnels impliqués dans la prise en charge respiratoire. En gériatrie, toujours à Libramont, un support de présentation permanent a été conçu avec l'équipe multidisciplinaire afin de mieux expliciter les rôles, les objectifs d'intervention et la continuité de l'accompagnement pendant et après l'hospitalisation ; ce contenu a également été valorisé à l'occasion de la Journée de la personne âgée. À Arlon, enfin, un atelier culinaire organisé en oncologie autour des suppléments nutritionnels oraux a permis de proposer des recettes simples et des dégustations destinées à encourager l'adhésion des patients aux supports nutritionnels prescrits.

À travers ces actions, Vivalia confirme l'importance accordée à la nutrition comme composante à part entière du parcours de soins, au croisement de la qualité, de la personnalisation de la prise en charge et du soutien à l'autonomie du patient.



Moderniser la relation administrative avec le patient

Vivalia a poursuivi la transformation de ses outils administratifs avec la volonté d'offrir aux patients un service plus simple, plus fluide et plus durable. Dans le prolongement du dispositif introduit fin 2024, les factures ont continué à intégrer un QR code ainsi qu'un lien direct vers une application de paiement sécurisée afin d'en faciliter le règlement.

L'année a surtout été marquée par la poursuite du déploiement des factures via l'eBox, la boîte aux lettres électronique sécurisée utilisée par de nombreux services publics. Afin d'accompagner cette transition, un fonctionnement temporaire a permis aux patients ayant activé leur eBox de recevoir leurs factures à la fois en format papier et en format électronique, laissant à chacun le temps de s'approprier ce nouveau canal.



À partir de 2026, ce double envoi n'est plus possible: les patients ayant activé leur eBox recevront désormais leur facture uniquement par voie électronique. Par cette évolution, Vivalia confirme sa volonté de moderniser sa gestion administrative tout en conciliant simplicité d'usage, sécurité, efficacité et réduction de l'empreinte papier.

Moderniser les outils de soins au bénéfice du patient

La modernisation des outils cliniques s'est poursuivie en 2025. À Marche, l'acquisition d'un robot opératoire destiné à la pose de prothèses de genou a constitué une étape marquante, faisant de Vivalia le premier hôpital wallon à se doter de cette technologie.



Découvrez ce robot
orthopédique en vidéo :



À Arlon, un SPECT-CT a été attribué au service de médecine nucléaire.

Parallèlement, plusieurs projets structurants ont progressé à l'échelle institutionnelle : déploiement de COMEOCARE (logiciel de prescription) dans les hôpitaux de jour oncologiques, généralisation d'une plateforme informatique unifiée dans les soins intensifs et poursuite du processus de sélection du futur Dossier Patient Informatisé, avec ses outils de soins connectés.

Ces investissements et ces choix technologiques s'inscrivent dans la perspective d'un socle unifié pour les années 2026 à 2028. À terme, ils doivent contribuer à améliorer la qualité de la prise en charge, la continuité de l'information et la disponibilité du temps soignant au bénéfice direct du patient.

Sécuriser davantage le circuit du médicament en oncologie

Vivalia a poursuivi plusieurs actions visant à renforcer la sécurité de la prise en charge médicamenteuse en oncologie. Dans le prolongement du déploiement de COMEOCARE, dédié à la prescription des chimiothérapies, un important travail d'harmonisation du paramétrage et d'alignement des schémas thérapeutiques a été mené entre les sites, contribuant à renforcer la cohérence des pratiques et la sécurisation du circuit du médicament.



Cette dynamique a été portée avec l'appui structurant de la Direction des Pharmacies, en collaboration étroite avec les médecins prescripteurs et les équipes infirmières concernées. Elle s'est également traduite par le développement et les tests de pré-implémentation du projet Flex4Vision, conçu pour renforcer les contrôles lors des préparations de chimiothérapie au moyen d'une succession de vérifications ciblées, telles que la lecture de codes-barres, la prise de photo, le contrôle des volumes prélevés ou encore la vérification de concordance des produits utilisés.

En structurant les étapes de vérification, en renforçant la traçabilité des opérations et en soutenant la conformité des préparations, ces avancées contribuent à fiabiliser l'ensemble du processus et à sécuriser, à chaque étape, l'administration des traitements au bénéfice direct du patient.

Sécuriser le parcours et renforcer les leviers de qualité

La Direction Projets, Qualité et Information hospitalière a poursuivi le renforcement de la sécurité du patient à travers une articulation étroite entre démarches qualité, gouvernance des risques et fiabilisation des systèmes d'information hospitaliers. Les travaux menés autour de l'identitovigilance, de la qualité des données patients et de la continuité des informations cliniques, notamment via le DPI (Dossier Patient Informatisé) et BMUC (Belgian Meaningful Use Criteria), visent à accélérer le déploiement des dossiers médicaux informatisés, à sécuriser l'ensemble du parcours, de l'admission à la facturation, en réduisant les risques d'erreurs et leurs conséquences cliniques comme organisationnelles.

Dans ce cadre, une analyse des risques liés à l'identité patient a été conduite dans le cadre du signalétique patient unique. Elle a permis de sensibiliser les directions concernées aux impacts potentiels d'erreurs d'encodage dans les outils métiers, en particulier dans WISH (Logiciel d'admission-Facturation), le DPI et les applications utilisées par les services médico-techniques.

Parallèlement, les démarches de qualité et de sécurité ont continué à se structurer au sein de la Direction Projets, Qualité et Information hospitalière et du CUP, avec une attention particulière portée à la conformité réglementaire, à la traçabilité des ac-

tions qualité et à la capacité de pilotage institutionnel. Le développement d'un outil interne d'analyse de la satisfaction des patients permet désormais une exploitation plus efficace des résultats et une meilleure valorisation des enseignements issus de l'expérience patient. L'acquisition d'un nouvel outil de suivi des événements indésirables contribue également à améliorer la qualité de la prise en charge ainsi que l'environnement de travail, au bénéfice conjoint des patients et du personnel.



Prolonger la prise en charge au-delà de l'hôpital

Vivalia a poursuivi le développement de dispositifs permettant un suivi à distance de certains patients. En pneumologie, un projet pilote de télésurveillance a été mené à Arlon auprès de patients présentant des pathologies respiratoires chroniques. Le projet Move Up, appuyé sur une « application patient », illustre cette volonté de renforcer à la fois la sécurité et la qualité du suivi.

Dans le domaine de l'insuffisance cardiaque, un autre dispositif est également en cours à Arlon, avec un suivi des patients et une plateforme d'échange d'informations médico-soignantes. Un projet de prise en charge à distance de patients souffrant de lombalgie chronique, déjà bien avancé, doit par ailleurs voir le jour en 2026.



Des projets pilotes de télémédecine ont aussi été engagés, notamment en psychiatrie et en neurologie. En parallèle, le développement de l'hospitalisation à domicile s'accompagne d'outils connectés permettant un suivi à distance de certains paramètres cliniques. Ces évolutions prolongent la prise en charge au-delà du cadre hospitalier classique et renforcent la continuité, la sécurité et le confort du parcours patient.

Accompagner la personne dans la durée et dans ses lieux de vie

Dans les lieux de vie, affirmer une approche centrée sur la personne

Au sein des maisons de repos et des structures résidentielles, les équipes ont poursuivi le développement d'une approche centrée sur la personne. Celle-ci se traduit par le renforcement des projets de vie individualisés, une meilleure identification des attentes dès l'admission, des échanges réguliers avec les familles et différents dispositifs favorisant la participation des résidents à leur parcours d'accompagnement.

Cette orientation s'est accompagnée d'une attention constante au maintien de l'autonomie, à la personnalisation des réponses et à l'ouverture des établissements sur leur environnement. Elle traduit une volonté claire : considérer chaque résident dans sa singularité, au-delà de la seule logique d'hébergement ou de soins.

Des lieux de vie ouverts sur leur territoire

Les activités développées dans les maisons de repos ont constitué un levier important de participation, de bien-être et de lien social. À Chanly, les résidents ont ainsi bénéficié d'activités régulières, de collaborations avec le SRJ La Fermette, de rencontres intergénérationnelles avec les enfants du personnel, d'une participation à la fête des aînés de Wellin, au goûter de la nouvelle année avec les autorités communales, aux Papylympiques entre maisons de repos de la province, ainsi qu'à différentes activités à dimension spirituelle et communautaire.

Sur d'autres sites, de nombreuses initiatives ont également renforcé la qualité de vie et l'ouverture sur l'extérieur : collaboration avec l'école de coiffure de Rencheux, Été solidaire, échanges intergénération-





nels avec les écoles maternelles et primaires, fête des 3 x 20, excursions, Clinicoeurs de Vielsalm ou encore ouverture d'un bar à certains moments de la semaine. À la Résidence des Oliviers, plusieurs partenariats ont été poursuivis avec des étudiants éducateurs, des établissements scolaires, le projet AgriPédia, Réso-Aînés et le comité des fêtes de Saint-Mard.

Au Home Saint-Jean-Baptiste comme au Domaine de l'Ambra, d'autres collaborations locales, culturelles, associatives, sportives ou intergénérationnelles ont également nourri le quotidien des résidents. L'ensemble de ces actions contribue à lutter contre l'isolement, à soutenir le lien communautaire et à valoriser la place de la personne âgée dans la vie locale.

Mieux accompagner les vulnérabilités au sein des structures résidentielles

Le service Réso-Aînés a poursuivi son engagement auprès des professionnels et des résidents confrontés à des situations de vulnérabilité mentale dans les maisons de repos. Vingt-six maisons de repos et cinq résidences-services ont bénéficié d'interventions sous forme d'animations, de modules d'information et de formation sur le vieillissement et la santé mentale, de coachings et d'entretiens de soutien individuels.

Le projet Transition, mis en place depuis 2024, a également continué à accompagner des personnes

vulnérables vers les maisons de repos et de soins. Les effets observés sont jugés positifs, tant pour l'adaptation des résidents que pour le soutien apporté aux équipes. À travers ces dispositifs, Vivalia renforce la qualité de l'accompagnement dans des contextes souvent complexes, en soutenant à la fois les personnes accueillies et les professionnels qui les entourent.

Faire évoluer les réponses résidentielles

L'année a également été marquée par la poursuite d'une réflexion de fond sur l'évolution des réponses résidentielles, notamment au niveau de la MSP. Si les résidents ont pu bénéficier de plusieurs séjours et journées exceptionnelles, la dynamique engagée a surtout consisté à interroger l'adéquation des infrastructures et des modalités d'hébergement aux besoins actuels.

Cette réflexion s'appuie sur plusieurs constats convergents : difficulté croissante de la cohabitation en chambres doubles, besoin accru d'intimité, rajeunissement de la population hébergée et complexification des problématiques. Elle a conduit à un projet de rénovation et d'extension visant à proposer à chaque résident une chambre individuelle avec salle de bain, dans une logique de dignité, de confort et de meilleure adaptation des réponses.



3.2 INNOVATION

Renforcer la valeur ajoutée du soin

Innover au cœur des pratiques de soins

Vivalia a poursuivi une dynamique d'innovation directement ancrée dans les pratiques de soins, avec pour objectif de renforcer la qualité des prises en charge, de soutenir la décision médicale et de faire évoluer les outils cliniques au bénéfice du patient.

Cette dynamique s'est notamment traduite par une avancée significative dans l'intégration de l'intelligence artificielle en imagerie médicale. Le partenariat conclu avec RMS a permis le déploiement de logiciels d'aide à la décision et au diagnostic, notamment pour la détection des fractures osseuses, des nodules pulmonaires et dans certaines applications en sénologie. Ces outils viennent renforcer l'expertise des praticiens en attirant leur attention sur des éléments cliniquement pertinents et en contribuant, dans des contextes tels que les urgences, à fluidifier les flux patients. Leur périmètre d'utilisation sera étendu en 2026, notamment à la détection des AVC.



Harmoniser et sécuriser les pratiques en oncologie

Vivalia a poursuivi le déploiement du logiciel COMEOCARE, dédié à la prescription des chimiothérapies, sur les sites d'Arlon et de Libramont. Cette évolution a contribué à renforcer la sécurisation d'une activité particulièrement sensible, tout en soutenant l'harmonisation des pratiques entre sites.

Dans ce cadre, la Direction des Pharmacies a joué un rôle structurant dans la poursuite de l'implémentation de l'outil, en particulier à Libramont. En étroite collaboration avec les infirmier·ère·s des hôpitaux de jour et les médecins prescripteurs, les pharmaciens spécialisés en oncologie, rejoints par une pharmacienne candidate spécialiste, ont mené un important travail d'harmonisation du paramétrage. Cette démarche a permis d'aligner les schémas thérapeutiques à l'échelle de Vivalia, de renforcer la cohérence des pratiques et de soutenir une approche plus intégrée de la prise en charge oncologique.

Au-delà du déploiement de COMEOCARE, la Direction des Pharmacies a également porté en 2025 le développement et les tests de pré-implémentation du projet Flex4Vision. Cette solution innovante vise à renforcer la sécurisation des préparations de chimiothérapie en associant intelligence artificielle, visualisation embarquée, scanning, prise de vue et interfaces audio et vidéo. À partir d'une fiche de préparation générée par COMEOCARE, la plateforme permet de convertir les instructions en étapes opérationnelles visualisables au moyen de lunettes connectées. À chaque phase du processus, des contrôles ciblés peuvent être réalisés — lecture de code-barres, prise de photo, vérification de volume prélevé ou contrôle de concordance du produit — afin de fiabiliser les vérifications, de renforcer la traçabilité et de garantir la qualité finale de la préparation.



À travers ces avancées, Vivalia confirme sa volonté d'ancrer l'innovation au cœur des pratiques de soins, en s'appuyant à la fois sur les équipes cliniques et sur l'expertise spécifique de la Direction des Pharmacies pour sécuriser davantage le circuit du médicament en oncologie.

Au CUP de Bertrix, le Comité de Direction de Site a poursuivi le développement du modèle HIC (High Intensive Care), axe structurant dans l'évolution de la prise en charge des situations de crise psychiatrique. Cette approche permet d'adapter l'intensité des soins aux besoins des patients tout en limitant le recours aux mesures restrictives.

Dans le même temps, à Bertrix, l'usage des outils informatiques hospitaliers a été renforcé au service de l'amélioration continue des pratiques cliniques. L'optimisation de la traçabilité, la structuration des données et le recours au dossier patient informatisé ont contribué à consolider le suivi clinique et la qualité des prises en charge.

Accélérer la transformation des organisations

Structurer la transformation numérique au service des organisations

Vivalia a poursuivi une transformation numérique de fond, visant à renforcer la fiabilité des processus, la disponibilité de l'information et la qualité du pilotage, au service des fonctions support comme des organisations de terrain.

Plusieurs outils ont été déployés ou consolidés. La Direction Hôtellerie s'est dotée d'Odoo pour la gestion des achats, des ventes, de la logistique et des stocks. Sur un site pilote, la solution Koki a permis de digitaliser le cardex de nettoyage et d'améliorer le suivi des prestations via des tablettes. À Arlon, des bornes d'inscription en consultation permettent désormais aux patients de s'enregistrer de manière autonome, contribuant à alléger la charge des équipes d'accueil.

La Direction financière a engagé la modernisation de la facturation à travers la facturation électronique, les QR codes et les rappels par SMS. Parallèlement, la Direction des achats poursuit le développement d'un logiciel intégré destiné à centraliser les différentes étapes des achats et des marchés publics, améliorant la traçabilité et la fluidité des processus.

Cette transformation s'appuie également sur le pilotage de projets hospitaliers structurants par la Direction Projets, Qualité et Information hospitalière. Le dossier patient informatisé en constitue un élément central, avec une gouvernance consolidée avec les métiers afin de maintenir une forte valeur ajoutée clinique et organisationnelle.

Le projet MetaVision / MediScore a, quant à lui, franchi ses premières étapes de structuration, avec un travail approfondi de cadrage, de planification et de préparation multisites. Ces projets visent à renforcer la qualité de l'information médicale, le soutien à la décision et la sécurité des pratiques.

L'innovation technologique s'est également traduite par le déploiement de caméras intégrant de l'intelligence artificielle dans les services des urgences, permettant la transmission d'alertes en cas de situation nécessitant une intervention rapide. Parallèlement, un important travail de sécurisation des infrastructures numériques a été engagé à la suite de l'audit NIS2, portant notamment sur les réseaux, les accès, les postes de travail et la migration vers Microsoft 365.





Faire progresser les cadres d'accompagnement et de sécurité

Faire évoluer les pratiques d'accompagnement

Dans les structures d'hébergement et d'accompagnement, l'innovation s'est traduite par des évolutions concrètes visant à améliorer la qualité de vie des résidents, la lisibilité des organisations et les conditions de travail des équipes.

La digitalisation progressive des pratiques dans les MR/MRS a constitué une avancée majeure, avec l'informatisation des dossiers de soins, le développement d'outils de coordination et la structuration des transmissions, contribuant à améliorer la circulation de l'information et à dégager du temps pour l'accompagnement.

Des protocoles de prise en charge en kinésithérapie, en ergothérapie et en logopédie ont été élaborés afin d'offrir une base commune aux six maisons de repos. Un outil d'analyse de la charge de travail, développé avec la société Foster-little, est en cours de finalisation afin d'ajuster l'organisation aux besoins des résidents et du personnel.

Le déploiement de Vigidents s'est poursuivi, avec une attention particulière portée à la prévention dentaire, intégrée à une approche globale de prévention nutritionnelle.

Plusieurs démarches d'amélioration ont également été conduites par les groupes de travail des infirmiers chefs : adaptation des fiches d'isolement, amélioration de l'encodage des infections et des chutes, réflexion sur les alternatives à la contention, accès à la plateforme e-learning Dokeos, mise en place du stand-up, optimisation du projet de vie individuel et standardisation des outils de communication.

Dans le même cadre, un projet de diminution de la consommation de benzodiazépines a été déployé au Val des Seniors, associant formation du personnel, implication des médecins traitants et collaboration avec Psylux.

La convention conclue avec KapLab a, par ailleurs, ouvert de nouvelles perspectives dans le champ des aides techniques personnalisées, grâce à l'utilisation de technologies telles que l'impression 3D, le scan numérique et la découpe laser.

Inscrire l'innovation dans la prévention et la sécurité

L'innovation s'est enfin exprimée dans le renforcement des fonctions de prévention, de radioprotection et de sécurité, à travers une structuration accrue des méthodes, des outils et des modes d'intervention.

Le SIPP a consolidé ses pratiques internes via des réunions SIPP-SEPP, le développement de tableaux de bord et l'utilisation de logiciels métiers, contribuant à une gestion plus intégrée et plus réactive de la prévention. En radioprotection, le service a assuré le suivi dosimétrique, le contrôle des équipements émetteurs de rayonnements ionisants et la préparation des inspections réglementaires.

En matière de sécurité incendie, le SIPP a accompagné les contrôles réglementaires, soutenu la mise en conformité multisites, structuré le Service interne de lutte contre l'incendie, mis en place un numéro interne d'urgence et organisé des exercices de formation. Il s'est également impliqué en amont dans plusieurs projets d'infrastructure afin d'intégrer les exigences de sécurité dès la phase de conception et de renforcer la dimension stratégique de la prévention au sein de l'institution.



3.3 LIEN

Renforcer les coopérations au service des parcours

Consolider les liens avec la première ligne et les acteurs du territoire

Vivalia a renforcé le lien entre la médecine hospitalière et la médecine extrahospitalière de première ligne, avec une attention particulière portée à la qualité des échanges d'informations dans plusieurs domaines concrets, notamment l'insuffisance cardiaque, les pathologies respiratoires chroniques et, prochainement, les lombalgies chroniques.

Dans cette même logique, les rencontres régulières avec les médecins généralistes ont été intensifiées afin de structurer davantage les échanges, de faciliter le partage d'informations et de soutenir une collaboration plus fluide entre professionnels. Plusieurs rencontres organisées sur site ont également permis de présenter les nouveaux spécialistes et les nouveaux médecins généralistes, contribuant à renforcer la connaissance mutuelle et la qualité du dialogue.

Cette dynamique s'est prolongée à travers le développement des réunions pluridisciplinaires et le renforcement des collaborations avec les partenaires de première ligne, les hôpitaux, les écoles, les associations et les autres acteurs du territoire. Elle a également intégré une dimension de soutien aux collectivités confrontées à des situations complexes, avec le développement d'une collaboration avec l'association Psylux autour du bien-être psychologique des collaborateurs concernés.

Créer du lien, renforcer l'attractivité médicale et valoriser le cadre de vie dans la province de Luxembourg constituaient les objectifs majeurs de la campagne menée en 2025 par Vivalia pour renforcer ses équipes médicales. Une initiative qui s'est matérialisée à travers deux vidéos dans lesquelles de jeunes médecins expriment leur qualité de vie et les possibilités de développer une activité médicale.



Une médecine humaine
dans un cadre d'exception.



Soigner ici, c'est construire
demain.



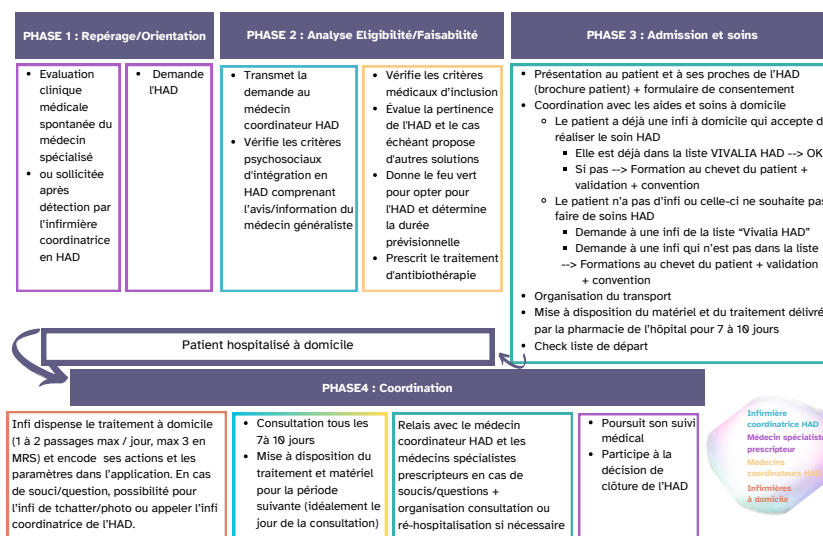
Étendre la prise en charge au domicile en coordination avec la première ligne

Sur les sites aigus d'Arlon, Libramont et Marche, Vivalia a poursuivi le déploiement de l'hospitalisation à domicile (HAD) en antibiothérapie, après avoir engagé dès 2024 la création de cette nouvelle offre de soins. Porté au sein des services de préhospitalisation, ce dispositif renforce le lien entre l'hôpital, le domicile et la première ligne, tout en permettant à certains patients de bénéficier d'un retour à domicile sécurisé lorsque leur situation médicale et psycho-sociale le permet. Pour soutenir cette organisation, une fonction d'infirmière coordinatrice HAD a été créée sur chacun des trois sites et les recrutements ont été finalisés.





Trajet de soins HAD - Antibiothérapie



masana



L'organisation du parcours repose sur une coordination étroite entre les médecins spécialistes, les soignants hospitaliers, le médecin traitant, l'infirmière coordinatrice HAD et les infirmières à domicile conventionnées. Après identification du patient éligible, une évaluation est réalisée afin de vérifier que les conditions médicales et psycho-sociales sont réunies. Une fois le consentement du patient obtenu, un cathéter, est posé à l'hôpital par des infirmières formées des hôpitaux de jour de médecine. Une surveillance de 48 heures est ensuite organisée avant validation du retour à domicile par le médecin coordonnateur HAD. Le patient repart alors avec un kit comprenant le matériel et les traitements nécessaires, préparés par la pharmacie hospitalière et remis par l'infirmière coordinatrice HAD. Le suivi est assuré à domicile, avec un retour régulier à l'hôpital tous les 7 à 10 jours pour réévaluation médicale et renouvellement du matériel si nécessaire.

Cette nouvelle organisation s'appuie également sur l'interface numérique MASANA, mise à disposition du patient et des professionnels hospitaliers et extrahospitaliers. Cet outil permet de suivre à distance l'évolution clinique, grâce à l'encodage des paramètres par l'infirmière à domicile, au partage du ressenti du patient et à l'enregistrement de la température via un outil connecté. En 2025, la modélisation de l'interface, les adaptations du DPI, l'intégration d'un dossier HAD dans H+ et le flux de facturation ont été finalisés. Les fiches techniques de la pharmacie ainsi que la checklist du kit de matériel ont également été rédigées. Le lancement du projet a enfin été soutenu par un module d'e-learning destiné aux infirmières

de la première ligne et de Vivalia, ainsi que par des actions de présentation et de formation organisées en octobre 2025 à destination des infirmières et des médecins, officialisant le lancement opérationnel du projet.

Structurer les coopérations en santé mentale et les réponses aux situations complexes

Au départ du CUP de Bertrix, Vivalia a poursuivi le renforcement de ses articulations avec les acteurs du réseau de santé mentale afin de soutenir la continuité des parcours de soins. Les équipes ont consolidé leurs partenariats avec les structures hospitalières, les habitations protégées et les acteurs médico-sociaux, dans le but de faciliter les orientations, de mieux préparer les sorties d'hospitalisation et de renforcer la fluidité entre les différents relais de prise en charge.

Cette dynamique s'est notamment concrétisée à travers une convention conclue avec le réseau ProxiRéLux, via les psychologues de première ligne et non MR-MRS, afin de développer les soins psychologiques ambulatoires de première ligne, notamment au travers du travail sur site et de séances de groupe. En parallèle, les dispositifs du secteur de la santé mentale, en collaboration avec des réseaux partenaires tels que ProxiRéLux et Matilda, ont poursuivi des initiatives visant à renforcer la participation des usagers, à soutenir l'innovation dans les pratiques d'accompagnement et à améliorer la coordination entre les acteurs du territoire.



L'ancrage territorial de cette coopération s'est également traduit par une participation active de Vivalia aux espaces de concertation et de partenariat du secteur. L'institution a ainsi pris part au Comité de Réseau, réuni toutes les six semaines, à l'Assemblée annuelle des partenaires organisée en mars 2025, ainsi qu'à plusieurs temps d'échange et de réflexion, notamment autour d'Open Dialogue, de la journée «Place de l'outil» et d'une journée consacrée aux liens entre justice et santé mentale.

Cette logique partenariale s'est aussi prolongée dans des collaborations ciblées, à l'image du projet CAP, Cellule d'accompagnement périnatal et petite enfance, associant la psychologie de liaison de l'hôpital d'Arlon, les SSM (Service de Santé mentale) provinciaux et les équipes mobiles du réseau Matilda au bénéfice des futurs parents et des familles avec enfant de zéro à trente-six mois.

Dans le domaine médico-légal, le Comité de Direction de Site du CUP de Bertrix a également développé plusieurs projets spécifiques en collaboration avec les autorités judiciaires et les institutions partenaires. Ces coopérations permettent de mieux articuler les dimensions cliniques, sociales et institutionnelles de situations souvent complexes, et d'apporter des réponses plus coordonnées, plus lisibles et mieux adaptées aux besoins des patients concernés.



Accompagner la structuration territoriale et les transformations institutionnelles

Accompagner l'évolution vers les soins intégrés et la gouvernance locorégionale

La Cellule de coordination des soins transmuraux (CCST), rattachée au département extra-hospitalier de Vivalia, a poursuivi sa mission de sensibilisation des professionnels de première et de deuxième ligne de la province de Luxembourg aux fondamentaux des soins transmuraux. Cette mission a pris une dimension accrue d'accompagnement des acteurs dans la compréhension des textes législatifs fédéraux et régionaux qui structurent l'évolution du système vers des soins intégrés.

Dans le prolongement de cette action, la CCST s'est fortement impliquée dans la dynamique liée au plan interfédéral de l'aide et des soins intégrés au niveau locorégional. La concrétisation de cette réforme, avec la création des organismes locorégionaux de santé (OLS), a conduit Vivalia à se positionner comme partenaire en province de Luxembourg.

À travers cette implication, l'institution entend contribuer à une meilleure gestion de la santé de la population, à l'alignement de l'offre de soins sur les besoins, au développement de politiques de prévention, à l'autonomisation de la personne et de l'aidant proche, à la continuité des soins, au déploiement des supports digitaux, à la gestion du changement et à l'innovation.

Coordonner les projets institutionnels et les parties prenantes

La Direction Projets, Qualité et Information hospitalière a poursuivi son rôle de mise en lien entre les équipes médicales, soignantes, administratives, les directions supports et les partenaires externes, en particulier dans le cadre des projets structurants de transformation hospitalière. Cette coordination transversale contribue à garantir l'alignement entre la stratégie institutionnelle, les réalités de terrain et les exigences réglementaires.



Dans le cadre de Vivalia 2030, cette mission s'est notamment traduite par la coordination des parties prenantes autour du projet de CHR CentreSud à Houdemont, sur des dimensions aussi diverses que la qualité, l'information hospitalière, la mobilité, l'environnement ou encore les interfaces institutionnelles. La direction a ainsi contribué à maintenir une lecture cohérente et partagée d'un projet complexe, mobilisant de nombreux acteurs internes et externes.

Faire converger les sites, les fonctions et les méthodes

Renforcer la cohésion entre sites, secteurs et fonctions

L'année 2025 a également été marquée par l'agrandissement du PCPA. Depuis le 1^{er} janvier 2025, les résidences Home Saint-Jean-Baptiste de Villers-devant-Orval et Home La Concille de Florenville ont rejoint le secteur, portant sa capacité globale de 437 à 597 lits. L'intégration de ces deux nouveaux sites et de leurs 140 collaborateurs a donné lieu à un travail d'alignement des pratiques de soins et de gestion avec les standards de Vivalia, tout en nourrissant une réflexion sur les procédures existantes. À l'échelle institutionnelle, la coordination transversale entre sites et fonctions s'est également renforcée en 2025, dans une logique de convergence des pratiques, de cohérence opérationnelle et d'harmonisation progressive des méthodes de travail.

Par ailleurs, la Direction Hôtellerie a poursuivi le développement d'une traçabilité informatique du bionettoyage, contribuant à améliorer la disponibilité des lits et la fluidité du fonctionnement hospitalier.

Déployer une culture commune de projet, de prévention et de fonctionnement

À l'échelle institutionnelle, Vivalia a organisé une campagne de certification à la méthodologie PRINCE2 Agile à destination des métiers de support et des équipes soignantes. Cette initiative a permis de partager une méthode commune de gestion de projet et de consolider un socle transversal utile à la conduite des transformations organisationnelles et culturelles de l'institution.

Au sein du Pôle Opérations, l'arrivée d'un chargé de mission a permis de mieux structurer, prioriser et suivre les projets de la direction, tout en veillant à leur cohérence avec les orientations stratégiques de Vivalia.

Dans le champ de la prévention, le SIPP a inscrit son action dans une logique de coopération étroite avec les directions, les équipes, les partenaires sociaux, le Service externe de prévention et de protection au travail ainsi que les partenaires externes concernés. Cette concertation régulière et cette communication transparente ont favorisé une meilleure appropriation des enjeux de prévention, une articulation renforcée entre expertise interne et appuis spécialisés, ainsi qu'une mise en œuvre coordonnée des actions sur le terrain.



3.4 ORGANISATION

Structurer une gouvernance intégrée et des fonctions d'appui plus cohérentes

Structurer une gouvernance intégrée Projets – Qualité – Information hospitalière

La Direction Projets, Qualité et Information hospitalière a consolidé une organisation intégrée destinée à mieux articuler les fonctions de pilotage, de qualité et de système d'information. Cette structuration renforce la cohérence d'ensemble, clarifie les responsabilités et soutient les projets institutionnels dans une logique transversale.

Une évaluation du fonctionnement du système d'information hospitalier a également été menée afin de préciser les périmètres, d'identifier les points de vigilance et de consolider les modalités de gouvernance à moyen terme.

Renforcer la gouvernance IT

La Direction informatique hospitalière a poursuivi la structuration de son organisation. L'audit NIS2 a mis en évidence la nécessité de mieux formaliser les responsabilités, les priorités et les dispositifs de sécurité, dans un environnement marqué à la fois par l'accélération de la transformation numérique et par le renforcement des exigences réglementaires.

Dans cette perspective, le plan 2026-2028 prévoit la mise en place d'un nouveau socle technologique redondant, associant datacenters, modernisation des infrastructures et montée en maturité des dispositifs de continuité et de sécurité.

Structurer les achats de dispositifs médicaux à l'échelle de Vivalia

La Direction des Pharmacies a poursuivi la structuration de ses fonctions d'appui dans une logique d'harmonisation des pratiques, de standardisation des



procédures et de maîtrise des coûts. Dans ce cadre, elle a mis en place une cellule dédiée aux achats de dispositifs médicaux. Composée d'un infirmier et soutenue partiellement par un pharmacien hospitalier référent en dispositifs médicaux, cette cellule constitue un levier de structuration supplémentaire au service d'une gestion plus cohérente, plus transversale et plus efficiente.

Sa première mission consiste à harmoniser le matériel utilisé sur les différents sites, en lien étroit avec les professionnels de terrain, tant médicaux qu'infirmiers. Des réunions de prospection, des phases de test et des travaux de rédaction de cahiers des charges sont organisés avec des référents désignés par la Direction des soins infirmiers et par les Directions médicales. Cette dynamique contribue à standardiser les procédures de travail, à renforcer la cohérence des choix opérés à l'échelle de Vivalia et à préparer la transition vers le CHR Cœur de Luxembourg.

La structuration des achats poursuit également un objectif de maîtrise financière. Sans compromis sur la qualité des produits retenus, la massification des achats à l'échelle de Vivalia permet de générer des économies d'échelle significatives, actuellement estimées à 400.000 euros par an sur la base des premiers dossiers lancés.



Poursuivre la mise en conformité documentaire et qualitative

Dans un contexte de renforcement des exigences réglementaires, un travail soutenu a été poursuivi autour de la gestion documentaire et du respect des normes PIC'S, en application de l'arrêté royal du 30 septembre 2020.

Plusieurs avancées majeures ont été réalisées: la finalisation du Manuel Qualité des pharmacies, l'alimentation du système de gestion documentaire ainsi que la mise en place de procédures communes conformes aux exigences applicables aux préparations magistrales non stériles. Ces réalisations contribuent à structurer durablement les pratiques et à renforcer la culture qualité au sein des pharmacies.

Adapter les infrastructures et maîtriser l'environnement de préparation

L'année a également été marquée par l'attribution du marché relatif à la mise en conformité des locaux de préparation des chimiothérapies sur les sites d'Arlon et de Libramont. Cette étape représente une avancée concrète dans l'adaptation des infrastructures aux standards attendus.

Parallèlement, un contrôle microbiologique systématique des environnements de préparation stériles en oncologie a été mis en place. Conforme aux normes PIC'S, cette procédure permet d'objectiver la qualité des conditions de préparation et de renforcer la maîtrise de l'environnement dans lequel ces activités sont réalisées.

Afin de répondre aux exigences de mise en conformité liées aux normes PIC/S, il a également été décidé de centraliser sur le site de Libramont la préparation des produits radiopharmaceutiques utilisés en médecine nucléaire, dans le cadre d'une sous-traitance intersites. Cette orientation, arrêtée en concertation avec les médecins responsables, doit permettre de limiter les coûts de mise aux normes dans l'attente du CHR Cœur de Luxembourg, tout en maintenant un haut niveau d'exigence en matière de qualité des produits administrés aux patients. Ce dossier est mené en collaboration avec le Pôle logistique – infrastructure.

Centralisation et transformation : une fonction RH qui change d'échelle

La Direction des Ressources humaines a poursuivi une transformation structurelle majeure afin de renforcer la cohérence, la lisibilité et la capacité d'action de la fonction RH à l'échelle de l'institution. La centralisation progressive des équipes et la structuration par pôles ont constitué les deux leviers principaux de cette évolution.

Cette réorganisation s'accompagne d'un important travail d'appropriation, les équipes étant progressivement amenées à intervenir sur de nouveaux périmètres et à développer des modes de fonctionnement plus transversaux.

Clarifier les règles et renforcer l'appui au terrain

Dans le prolongement de cette transformation, un travail de fond a été engagé sur la révision et l'actualisation des règles RH afin de sécuriser les pratiques, de clarifier les cadres de référence et de renforcer l'appui apporté aux responsables de terrain.

L'année a également été marquée par l'introduction de la fonction de HR Business Partner, ou Partenaire RH, destinée à soutenir davantage l'accompagnement managérial de proximité et à renforcer l'articulation entre les enjeux opérationnels et l'expertise RH.

Structurer les pratiques et préparer les outils de demain

La transformation engagée s'est aussi traduite par une montée en puissance du mode projet dans les accompagnements RH. Parallèlement, la Direction des Ressources humaines a poursuivi la préparation à l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion, destiné à soutenir des processus RH plus intégrés, plus fluides et mieux outillés.

Une expertise prévention structurée au service de l'institution

Le Service interne de prévention et de protection au travail a confirmé sa maturité organisationnelle et son haut niveau d'implication dans l'accompagnement des sites, des équipes et des projets. Sa démarche proactive et structurée a permis d'assurer une couverture étendue des besoins de prévention à l'échelle de l'institution.



Des risques suivis avec rigueur

Le SIPP a mené des analyses de risques et des visites systématiques dans les sites hospitaliers, les unités de soins ainsi que dans différents secteurs techniques et logistiques. Le service a également assuré un suivi rigoureux des accidents du travail, au travers d'enquêtes approfondies, de l'identification des causes et de la formulation de mesures correctrices.

Faire évoluer les organisations de soins pour mieux répondre aux besoins du territoire

Partenariats hospitaliers : consolider les spécialités et préserver l'activité intra-Vivalia

Vivalia a renforcé sa stratégie de partenariats avec d'autres structures hospitalières afin de consolider certaines spécialités médicales et de garantir la continuité de l'activité sur ses propres sites. Des collaborations ont notamment été nouées avec Saint-Luc Bouge en cardio-pneumologie, l'hôpital Erasme en neurologie, le CHC en neurochirurgie, les Cliniques universitaires Saint-Luc en oncologie et le CHU de Liège en endocrinologie.

Ces partenariats répondent à un double objectif : renforcer qualitativement des secteurs dans lesquels le dimensionnement des équipes médicales constitue un enjeu et permettre, dans le même temps, le maintien d'une activité intra-Vivalia au bénéfice des patients du territoire. Ils traduisent une organisation plus ouverte, fondée sur la complémentarité entre institutions et sur la recherche de solutions concrètes pour préserver l'accessibilité des soins.

CUP de Bertrix : structurer l'organisation pour répondre à l'évolution des besoins

Le Comité de Direction de Site du CUP à Bertrix a poursuivi un travail de structuration de ses organisations afin d'adapter les dispositifs aux besoins des patients, de clarifier les fonctionnements et de soutenir l'efficacité globale du site. Cette dynamique a porté à la fois sur l'organisation des ressources, la lisibilité des rôles et la capacité de l'institution à répondre durablement aux évolutions du terrain.

Cette réflexion a également porté sur l'utilisation des ressources disponibles et l'organisation du travail, avec la volonté de renforcer la cohérence des dispositifs, de soutenir la qualité des prises en charge et d'inscrire le fonctionnement du site dans une logique plus robuste et soutenable.





PCPA : piloter l'activité et structurer la gouvernance de proximité

Au sein du PCPA, plusieurs initiatives organisationnelles ont été mises en œuvre afin d'améliorer la coordination des équipes, la lisibilité de l'activité et la capacité de pilotage. Un audit de gestion a permis de mieux maîtriser l'activité au moyen de tableaux de bord alimentés par les logiciels métiers, en lien avec la facturation, la charge en soins, la dépendance et les besoins spécifiques des résidents.

Ces indicateurs sont partagés mensuellement avec les directeurs de sites et leurs équipes, soutenant des échanges plus structurés sur les priorités d'action, l'évolution de l'activité et les ajustements nécessaires à la gestion de proximité.

Soutenir les équipes

Le travail issu des plans d'actions de l'enquête Sonar a été poursuivi afin d'analyser en continu le fonctionnement des équipes et de faire émerger des améliorations concrètes. La journée thématique MR-MRS, organisée annuellement avec le Dr Philippe Deleuse, médecin coordinateur, a porté sur la communication, les bonnes pratiques et la coopération entre professionnels.

Renforcer les fonctions d'appui au service des résidents

Le recrutement d'une référente démence a constitué un atout supplémentaire dans la prise en charge des résidents souffrant de troubles cognitifs. La reprise des cuisines par le Pôle Extra-Hospitalier a également

renforcé la capacité d'analyse des difficultés, des exigences et de la satisfaction liées à l'alimentation, au bénéfice de la qualité de vie des résidents.

Santé mentale : renforcer la participation et l'appui territorial

Dans le secteur de la Santé mentale, plusieurs actions ont renforcé l'implication des usagers et de leurs proches. Le Comité Usagers et Proches est resté actif tout au long de l'année. Commun aux réseaux ProxiRéLux, Matilda, CLA et à l'équipe mobile de crise, il constitue un espace de participation concret, inscrit dans une logique de co-construction.

Dans le même esprit, un calendrier centralisant l'ensemble des activités proposées dans le champ de la Santé mentale a été mis en place et les ateliers destinés aux proches ont été poursuivis, contribuant à une meilleure lisibilité de l'offre et à un soutien plus accessible.

Coordonner, orienter et soutenir sur le terrain

Dans les habitations protégées et la MSP, les services du champ résidentiel et communautaire ont également connu une année dense. Le service RESOLUX a poursuivi sa mission de coordination et de soutien sur l'ensemble du territoire. 169 dossiers ont été pris en charge pour la mise en place d'un réseau d'aide et de soins, confirmant le rôle central de cette fonction d'interface dans l'orientation et l'accompagnement des situations complexes.





Ancrer une culture commune d'amélioration continue au sein des organisations

Lean : ancrer durablement une culture d'amélioration continue

La Direction des soins infirmiers a poursuivi, avec l'appui des Managers Lean, le déploiement de la culture Lean dans l'ensemble de l'institution. Ce travail s'est traduit par une acculturation renforcée des cadres, des managers et des équipes, afin d'installer durablement des pratiques orientées vers l'amélioration continue, l'ancrage terrain et la résolution structurée des difficultés du quotidien.

Cette démarche a permis de rappeler l'importance de partir des réalités opérationnelles, d'impliquer les équipes dans l'identification des pistes d'amélioration et de faire progresser une culture commune davantage centrée sur la fluidité, la lisibilité et la valeur ajoutée au bénéfice du patient.

Faire évoluer l'accompagnement des équipes et partager les bonnes pratiques

L'équipe des ambassadeurs Lean, constituée en 2024, a évolué vers un accompagnement plus individualisé assuré par les Managers Lean. Cette évolution a permis de mieux adapter l'appui aux besoins des équipes, tout en maintenant une dynamique de diffusion intersites et de valorisation des expériences de terrain.

Trois moments de partage ont notamment été organisés : à Marche autour de la gestion de la to-do list, de la boîte mail et de la communication pluridisciplinaire ; à Libramont autour de l'intégration des stagiaires et de la personnalisation du stand-up ; à Arlon autour de la dynamique des réunions et de la gestion des horaires.

Cette diffusion s'est également appuyée sur des newsletters Lean trimestrielles adressées à l'ensemble des collaborateurs et sur le développement d'un onglet « Culture Lean » sur l'intranet My Vivalia, afin de renforcer la visibilité et l'accessibilité de la démarche.

Consolider le déploiement des outils Lean

Le suivi institutionnel des outils Lean développés en 2024 a été renforcé afin de disposer d'une vision consolidée de leur appropriation dans les services et d'en accompagner le déploiement de manière plus structurée. Cette consolidation a concerné en particulier les méthodes kanban, stand-up et 5S, désormais suivies au moyen d'indicateurs partagés.

LEAN & VIVALIA
Petit pas .. Grands effets !
NEWSLETTER T2 2025

Actualités Lean

ZOOM SUR LA TEAM LEAN

Merry, Daphné et Camille
Manager Lean / Amélioration continue

Nihad, Thomas et Marine
Responsables équipes mobiles logistiques

Sans oublier nos piliers du quotidien :
Les ambassadeurs Lean et les équipes mobiles logistiques

ZOOM SUR UN OUTIL LEAN

Un marquage au sol ?

"Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place !"

Ce n'est pas juste une bande de couleur : c'est un des éléments visibles de la méthode 5S. Cette démarche en 5 étapes vise à organiser, ranger, nettoyer, standardiser et maintenir un espace de travail optimal.

Son but ? Travailler dans un environnement clair, fonctionnel et sécurisé.

Résultat ? Moins d'erreurs, moins de perte de temps, et plus d'efficacité au quotidien.

TÉMOIGNAGE - CE QUE LE LEAN A CHANGÉ DANS MON QUOTIDIEN...

"Un bel esprit d'équipe se dégage, marqué par une communication fluide, une collaboration active sur des projets concrets, et une vraie implication de chacun dans la recherche de solutions. Et tout cela lors d'échanges à la fois conviviaux et professionnels."

Sophie VAN STIPHOUT
- Cheffe du service hôtellerie Arlon - Virtzon

Moment de partage

02/06/2025 @ MARCHÉ

C'est l'hôpital de Marche qui a accueilli notre premier moment de partage.

Joli succès avec une soixantaine de personnes présentes (en présentiel et en visio).

Les thématiques du jour étaient :

- Gestion de la to do list et de la boîte mail
- Mise en place d'un dispositif de communication pluridisciplinaire

Mesurer pour mieux avancer

46

C'est le nombre de services, qu'ils soient soignants ou non soignants, qui ont déjà mis en place le Stand Up ou qui ont manifesté leur souhait de le déployer.

Une dynamique est en marche...
Qui sera le prochain ?

L'agenda Lean

Rendez-vous le **16.09.2025** à Libramont pour notre deuxième moment de partage.

Si vous souhaitez partager une thématique particulière à cet événement, les inscriptions seront ouvertes dès le 07.07.2025 !

Ensemble, cultivons l'amélioration continue... au bénéfice du patient !



Kanban

L'objectif fixé dans le cadre du plan stratégique PI-LOTE était de mettre en place la méthode kanban dans le département infirmier, à commencer par le département mère-enfant. À la fin de l'année 2025, 63 services étaient concernés et 64 % des unités avaient finalisé la mise en place, dépassant ainsi l'objectif institutionnel fixé à 50 %.

Le déploiement a été soutenu par un module d'e-learning, des fiches techniques destinées aux nouveaux engagés et aux stagiaires, ainsi que par un accompagnement renforcé des équipes mobiles. Un soutien complémentaire a par ailleurs été assuré grâce à un financement Maribel de 6 ETP, destiné à accompagner la mise en œuvre opérationnelle sur le terrain.



Stand-up

L'objectif fixé dans le cadre du plan stratégique PI-LOTE était de développer la méthode stand-up afin de créer davantage d'espaces courts, visuels et réguliers de coordination au sein des équipes. À la fin de l'année 2025, 53 services relevant de la Direction des soins infirmiers avaient demandé la mise en place du stand-up et 30 d'entre eux l'avaient finalisé.

L'intérêt pour cet outil a dépassé le seul périmètre infirmier, avec 61 services demandeurs à l'échelle de Vivalia. Cette dynamique confirme la pertinence d'un format simple, structurant et directement connecté aux besoins du terrain.





5S

L'objectif fixé dans le cadre du plan stratégique PI-LOTE était de mettre en place la méthode 5S dans les services demandeurs, en privilégiant une progression réaliste et durable. À la fin de l'année 2025, 42 services avaient exprimé une demande de mise en place : 14 % avaient finalisé la démarche, 24 % étaient en cours et 62 % restaient à engager.

Cette progression graduelle constitue un gage de pérennité. Plusieurs chantiers ont déjà été menés sur différents sites, avec des effets concrets sur le rangement, la standardisation, la lisibilité des espaces de travail et la réduction des pertes de temps au quotidien.



Nouveautés 2025

En partenariat avec les ICANES, l'équipe Lean a élaboré un kit destiné à structurer un tableau stagiaire harmonisé. Cet outil vise à mieux organiser l'accueil, le suivi et l'intégration des stagiaires dans les unités.

Parallèlement, les directions infirmières de Libramont, d'Arlon-Virton et de Marche disposent désor

mais d'un tableau de déploiement permettant de visualiser l'avancement des outils Lean, d'en faciliter le pilotage et d'identifier plus rapidement les besoins d'appui.

Poursuivre des projets transversaux au service du fonctionnement quotidien

En parallèle du déploiement des outils Lean, les Managers Lean ont contribué à plusieurs projets transversaux : amélioration du tableau opératoire, soutien au projet Sonar, appui à la gestion des plateaux de repas et accompagnement de démarches locales d'organisation. Ces interventions confirment la place prise par la méthode Lean comme levier concret d'amélioration du fonctionnement quotidien.

Préparer les infrastructures, les équipements et les implantations de demain

Le pôle logistique de la cuisine centrale de Longlier a bénéficié d'investissements importants, avec l'acquisition de nouveaux équipements destinés à améliorer l'ergonomie, la performance et les capacités opérationnelles du site.

Sur le plan des infrastructures, plusieurs avancées majeures ont jalonné l'année : attribution du marché désignant l'équipe de Project et Construction Manager pour le futur CHR Cœur du Luxembourg, validation de plusieurs marchés de travaux, poursuite des études de parachèvements et de techniques spéciales, attribution du marché de la première Proxi Clinique à Vielsalm, finalisation de la programmation du nouvel hôpital psychiatrique de Bertrix et lancement du plan directeur de Marche.



3.5 TALENTS

Attirer, accueillir et intégrer les talents

Déployer une politique d'accueil des stagiaires infirmiers qui soit cohérente à l'échelle de Vivalia

Le groupe ICANE a finalisé la politique générale d'accueil des stagiaires au sein de Vivalia. Fondée sur la conviction que la qualité de l'accueil et de l'accompagnement constitue à la fois un enjeu de formation, un facteur d'attractivité et un levier de fidélisation, cette démarche a permis de structurer un cadre commun à l'échelle du groupe.

Articulée autour de quatre axes complémentaires — préparer, accueillir, accompagner et évaluer —, cette politique a été formalisée dans une note de référence, puis déclinée en plan d'action avant d'être présentée aux infirmiers en chef.

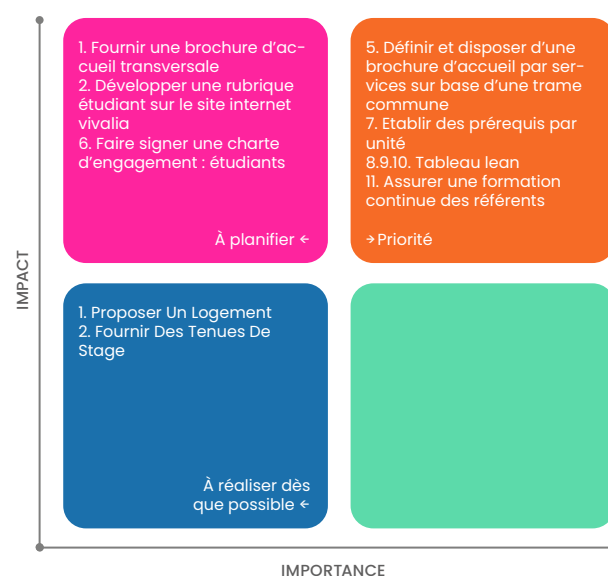


Plusieurs réalisations concrètes ont marqué l'année : mise en place d'une checklist d'accueil et d'une charte d'accompagnement, déploiement d'un tableau LEAN destiné aux étudiants dans les unités, poursuite de la formation des référents étudiants, élaboration d'une brochure d'accueil transversale, préparation de brochures d'unité à partir d'une trame commune, définition de prérequis par unité et développement d'une rubrique dédiée aux étudiants sur le site internet de Vivalia.

En renforçant la cohérence des pratiques, ces outils ont amélioré l'intégration des stagiaires et consolidé la qualité de leur encadrement. Cette dynamique a également trouvé un prolongement au-delà de l'institution : à la suite d'un appel à candidatures, le groupe ICANE a présenté cette approche au congrès

francophone des Sables-d'Olonne, organisé les 22 et 23 mai 2025 autour de la formation aux métiers de la santé et du social. Cette participation a permis de valoriser, dans un cadre professionnel élargi, la politique intégrée développée par Vivalia en matière d'accueil et d'accompagnement des étudiants.

Structurer un dispositif commun de



tutorat et capitaliser sur l'expérience des sites

Dans le cadre des mesures soutenues par le ministre de la Santé, Frank Vandenbroucke, Vivalia a développé le projet pilote « (De) nouveau à bord », destiné à soutenir l'intégration de nouveaux collaborateurs sur leur lieu de travail ainsi que la réintégration de professionnels après une absence de longue durée.

Le projet vise à renforcer les équipes mobiles afin de déployer le tutorat et de consolider l'accompagnement de proximité. Un cahier des charges a été établi pour structurer ce dispositif autour de deux niveaux de formation.

La formation des infirmiers en chef, organisée au quatrième trimestre 2025, a porté sur les enjeux du tutorat, la supervision du dispositif, la posture de soutien, la gestion de situations difficiles, la com-



munication et le management relationnel. Celle des tuteurs, entamée en 2025 et prolongée jusqu'en juin 2026, est centrée sur les compétences relationnelles et pédagogiques, les outils d'accompagnement, les principes éthiques et la transmission des savoirs.

Le déploiement du projet s'est également traduit par la définition d'une description de fonction du tuteur, par une campagne de communication menée via la newsletter trimestrielle et les réunions mensuelles des départements infirmiers, ainsi que par l'établissement d'un cadastre des tuteurs à la suite de l'appel à candidatures : 43 au CHCA, 46 aux CSL, 13 à Bertrix et 25 à Marche-en-Famenne.

Fort de son expérience historique en matière de tutorat, le site de Marche-en-Famenne a joué un rôle structurant dans cette dynamique. Plusieurs outils y ont été développés afin d'alimenter le déploiement sur les autres sites : une boîte à outils du tuteur, des carnets de tutorat pour les infirmiers et pour les aides-soignants, un processus d'accompagnement de fin de parcours ainsi que des réunions régulières de partage d'expériences et de co-développement.

Développer les compétences et structurer les fonctions

Faire grandir les compétences au plus près du terrain

Le développement des compétences est demeuré un levier central de la qualité des accompagnements au sein de Vivalia. Les équipes ont poursuivi leur participation aux programmes de formation continue, renforcé le partage d'expertise au sein des services et consolidé certaines pratiques autour de référents thématiques.

L'accès à la plateforme Dokeos a, en outre, élargi les possibilités de formation en e-learning pour le personnel soignant, en favorisant un accès plus souple et plus large aux contenus de formation.

Renforcer les compétences managériales des chefs de service médicaux

Vivalia a poursuivi le déploiement de son trajet managérial à destination des chefs de service médicaux, avec l'organisation d'une formation spécifique intitulée « médecin manager ». Mise en place à l'échelle départementale sur l'ensemble des sites hospitaliers, cette initiative visait à doter les médecins d'outils concrets pour exercer pleinement leurs responsabilités managériales.

La formation a abordé des dimensions directement liées à la réalité du terrain : animation d'équipe, conduite de réunion, compréhension des profils et des dynamiques interpersonnelles, gestion des ressources humaines et gestion des conflits. Conçue dans une logique résolument pratique, fondée sur des mises en situation et des apports immédiatement mobilisables, elle a suscité des retours très positifs. Entre 35 et 40 médecins ont ainsi été formés au cours de l'année.

Direction administrative et informatique hospitalière : structurer les fonctions et professionnaliser les pratiques

La Direction administrative de Vivalia a poursuivi la structuration de ses fonctions dans une perspective d'évolution organisationnelle. Son nouvel organigramme a été approuvé par la tutelle et le management, avec l'intégration notamment des fonctions de responsable du Contact Center Vivalia et de responsable administratif du CHR Cœur du Luxembourg.

Cette évolution prépare la concentration future des équipes administratives sur le site d'Houdemont et soutient la professionnalisation de la prise de rendez-vous à l'échelle des hôpitaux et des polycliniques du groupe.

En parallèle, la formation au bon accueil a été finalisée pour l'ensemble des agents administratifs. Les équipes de la Direction informatique hospitalière ont, quant à elles, bénéficié de formations consacrées aux nouvelles technologies hospitalières ainsi qu'à la méthodologie de gouvernance ITIL.



Clarifier l'organisation pour mieux soutenir les transformations

La Direction Projets, Qualité et Information hospitalière a poursuivi l'accompagnement des équipes dans un contexte de transformation institutionnelle, en soutenant l'appropriation des outils, des démarches qualité et des nouvelles pratiques de pilotage.

L'organisation de la direction a été clarifiée, avec une meilleure définition des rôles, des missions et des priorités au service des projets institutionnels. Ce travail a permis de renforcer l'accompagnement des métiers, de consolider la culture projet et de soutenir l'ancrage durable des transformations engagées.

Fidéliser les équipes et accompagner les transformations de terrain

Renforcer la prévention et soutenir l'attractivité par l'expertise interne

Le SIPP a renforcé son action dans le champ des risques psychosociaux, en lien avec les directions, le SEPP et les partenaires externes. Les démarches ARPS et SONAR ont permis d'objectiver les situations, d'alimenter la réflexion collective et de soutenir la définition de réponses adaptées aux réalités du terrain.

Le service a accompagné les équipes et les responsables dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des plans d'action, au travers d'interventions en équipe, de coaching managérial, de soutien aux personnes de confiance et de restitutions dans les instances de concertation. Par son approche articulant prévention des risques physiques et psychosociaux, le SIPP contribue directement au bien-être au travail et à l'attractivité de Vivalia comme employeur de référence en province de Luxembourg.

Cette dynamique s'est également appuyée sur le développement des compétences internes, grâce à des formations spécialisées en incendie, radioprotection, ergonomie, risques psychosociaux et à l'outil INSIGHTS. L'intervision et le soutien mutuel entre conseillers en prévention ont en outre renforcé la cohésion du service et la qualité des réponses apportées aux équipes.





93%

Taux de rétention du personnel

Département Infirmier VIVALIA

+2% depuis 2022



Structurer la fidélisation du personnel infirmier dans une logique d'attractivité durable

Le Collège infirmier a mené un travail structurant consacré à l'attractivité et à la fidélisation du personnel infirmier. Cette réflexion s'est appuyée sur une analyse croisée de données scientifiques, de recommandations professionnelles et de pratiques observées dans d'autres établissements, en Belgique comme à l'étranger.

Sur cette base, un premier tableau d'analyse a été élaboré autour de cinq axes d'évaluation et de quatorze forces du magnétisme, elles-mêmes déclinées en caractéristiques spécifiques. L'ensemble a ensuite été traduit en objectifs stratégiques puis opérationnels, avec, pour chaque action, l'identification d'un responsable, d'un département concerné, d'une échéance et d'un état d'avancement.

Ce travail de fond s'inscrit dans un contexte déjà soutenu par de nombreuses actions concrètes. En 2025, la rétention du personnel infirmier atteignait 93 %. Plusieurs leviers y contribuent : développement d'un management plus participatif, poursuite du Lean Management, déclinaison des valeurs dans les pratiques quotidiennes, actions menées par les psychologues du travail de la DSI, mise en place du tutorat dans les unités et services, accompagnement des nouveaux engagés et des stagiaires, mise à jour des référentiels de compétences, politique de formation permanente, actualisation des procédures de soins, gestion des lits, développement de l'équipe mobile logistique, renforcement de la collaboration avec la première ligne et déploiement du plan Bien-Être.

Cellule de coordination des soins transmuraux : développer les coopérations au service de la continuité

La Cellule de coordination des soins transmuraux a poursuivi plusieurs projets transversaux associant acteurs hospitaliers et partenaires de terrain. Ces projets ont notamment concerné les pratiques infirmières partagées entre l'hôpital et le domicile, le projet KapLab réunissant des ergothérapeutes hospitaliers et du domicile, la télésurveillance à domicile dans le cadre de l'hospitalisation à domicile ou de l'insuffisance cardiaque, la révision médicamenteuse lors des sorties d'hospitalisation, la formation d'acteurs des crèches à certains besoins spécifiques, la collaboration avec les acteurs de santé mentale, l'amélioration des soins bucco-dentaires en MR-MRS, la limitation des benzodiazépines et la sensibilisation à l'âgeisme.

La cellule a également participé à l'organisation des Assises de l'eSanté en province de Luxembourg, confirmant son rôle d'articulation entre les dispositifs, les métiers et les niveaux de prise en charge.

Santé mentale : soutenir l'innovation dans les pratiques d'accompagnement

Dans le champ de la santé mentale, plusieurs projets ont été poursuivis ou initiés dans une logique d'innovation, de coopération et de soutien aux professionnels. Cette dynamique recouvre notamment des démarches de recherche-action, le projet Psylux, le projet API-Lux mené avec l'équipe mobile double diagnostic, l'IMP La Providence et CAPAL(ASBL Centre d'action pour l'autisme en Province de Luxembourg), ainsi qu'un travail spécifique sur l'âge de transition mené avec le réseau Matilda.



L'année a également été marquée par la validation, en avril, d'urgences psychiatriques de proximité par le SPF, avec une ouverture préparée pour janvier 2026, ainsi que par le démarrage de l'équipe mobile Drogues Illicites. De son côté, Psylux a organisé 87 groupes de soutien psychologique et assuré 105 heures de mission d'accompagnement d'équipe.

Crèches : soutenir le recrutement et la continuité de présence des professionnels

Dans le secteur des crèches, le projet régional dit « coup de poing pénurie » n'a pas été poursuivi, dans

la mesure où il ne répondait pas de manière suffisamment adaptée aux réalités du terrain, davantage marquées par des besoins de remplacement urgents et de courte durée que par des trajectoires de réinsertion à long terme.

En parallèle, d'autres leviers ont été mobilisés afin de soutenir les équipes : poursuite de la collaboration avec Promemploi, avec un taux de réponse estimé à 80 % des demandes, intégration de stagiaires IFAPME pour faire face aux absences, renforcement des contacts avec les conseillers entreprises du Forem et recours progressif à l'outil développé par l'ONE pour la publication des recherches d'emploi.





3.6 ENVIRONNEMENT

Penser et transformer les infrastructures de demain

Anticiper et concevoir les environnements de soins de demain

Les enjeux environnementaux ont continué à être pleinement intégrés dans les projets structurants de Vivalia, en particulier dans le cadre de Vivalia 2030. Les futures infrastructures hospitalières sont pensées selon une logique de durabilité, de sobriété énergétique et de respect de l'environnement. Ces objectifs sont pris en compte dès la conception des projets, ainsi que dans les analyses d'incidences associées, afin d'inscrire le développement hospitalier dans une trajectoire cohérente, responsable et durable.

Dans cette perspective, le Comité de Direction de Site du CUP de Bertrix a contribué en 2025 aux réflexions préparatoires liées au futur hôpital en identifiant les besoins architecturaux propres à ses unités. Ce travail a permis de préciser les attentes en matière de fonctionnalité, de sécurité et de qualité des espaces, en tenant compte des spécificités de la psychiatrie et des évolutions à intégrer dans les infrastructures hospitalières. En parallèle, une réflexion a été menée sur l'environnement thérapeutique et sur l'adaptation de certains dispositifs de sécurité, afin de proposer aux patients un cadre de soins davantage en phase avec leurs besoins et aux professionnels des conditions d'exercice mieux adaptées à leur pratique.

Moderniser les infrastructures et renforcer la performance technique

Parallèlement aux projets de long terme, Vivalia a poursuivi un programme d'interventions destiné à renforcer la conformité, la sécurité et la qualité d'usage de ses infrastructures sur l'ensemble de ses sites. Cette dynamique s'est traduite par des travaux de rénovation, de modernisation et de sécurisation directement liés aux besoins du terrain.

Plusieurs bâtiments disposent désormais d'attestations et d'équipements conformes à la suite d'interventions portant notamment sur la sécurité incendie, les contrôles réglementaires, le rafraîchissement des locaux, les équipements de communication, la signalétique et la création d'espaces dédiés au bien-être des équipes. Des investissements ciblés ont également permis d'améliorer le confort et la performance des installations, à travers le renouvellement de l'éclairage, l'optimisation des réseaux techniques, le déploiement de solutions énergétiques, l'amélioration du suivi des consommations et le renforcement de la maintenance technique. L'utilisation d'outils innovants, tels qu'un drone, a par ailleurs contribué à une gestion plus proactive du patrimoine bâti.

Adapter les environnements aux usages et aux publics

Développer des environnements adaptés à des besoins spécifiques

Dans le secteur de la Santé mentale, les moyens de coordination du réseau ont été renforcés grâce à des aménagements et à des équipements adaptés. L'aménagement de la Maison de coordination, l'acquisition d'outils numériques et l'achat d'un bâtiment à Libramont ont permis de structurer davantage l'organisation du secteur et de soutenir son développement dans de meilleures conditions.

Cette dynamique s'est également traduite par le développement de l'habitation protégée de Bertrix. À la suite de la reconnaissance de nouvelles places par l'AVIQ, la capacité d'hébergement a été portée à vingt-quatre places. Ce renforcement s'est accompagné d'une consolidation progressive de l'offre immobilière, avec l'acquisition et la rénovation d'un immeuble ainsi que la location d'une nouvelle maison permettant l'ouverture de places supplémentaires. Ces évolutions contribuent à proposer des solutions d'hébergement plus adaptées aux besoins des bénéficiaires.



Faire évoluer les cadres de vie et d'accueil

Au-delà des infrastructures au sens strict, plusieurs actions ont été menées afin d'améliorer la qualité des cadres de vie et d'accueil, avec une attention particulière portée au confort, à la convivialité et à la durabilité des aménagements.

Dans la maison de repos de Chanly, le restaurant a été réorganisé et rénové en concertation avec les équipes, afin d'en faire un espace plus fonctionnel et plus accueillant. Dans les crèches, l'introduction d'une collation saine pour les enfants accueillis tôt le matin et le remplacement progressif de la vaisselle en plastique par de la porcelaine traduisent également une volonté d'amélioration concrète du quotidien des usagers.

Renforcer la sécurité des environnements de travail et d'accueil

L'amélioration des environnements de travail et d'accueil s'est accompagnée d'un important volet de sécurisation, en particulier dans les trois crèches de Vivalia. Une inspection du travail réalisée en février 2025 a permis d'identifier plusieurs points d'attention, donnant lieu à des mesures ciblées en matière de prévention et d'organisation.

Les actions engagées ont notamment porté sur la mise à disposition de protections solaires, l'organisation de formations aux premiers secours, l'adaptation des systèmes de chauffage et de ventilation, la constitution d'une équipe de première intervention incendie, ainsi que la révision des événements indésirables et des modalités de déclaration. Une procédure spécifique a également été définie pour encadrer les situations d'intrusion ou de malaise.

L'accueil des nouveaux travailleurs a, en outre, été renforcé par une progression structurée des compétences à acquérir. En parallèle, un travail a été mené sur les commandes de repas afin de limiter le gaspillage, tandis que l'optimisation de l'utilisation du logiciel Bekid a permis d'augmenter le taux d'occupation réelle dans le respect des recommandations de l'ONE. Des exercices d'évacuation ont enfin été organisés en collaboration avec le service SIPP.

Inscrire durablement l'institution dans la transition environnementale

Déployer des leviers concrets de transition environnementale

Plusieurs actions transversales ont été conduites au sein de Vivalia afin de soutenir une gestion plus responsable de l'environnement, en mobilisant des leviers liés à la mobilité, au numérique et à l'énergie.

L'usage du vélo a été encouragé à travers différentes mesures incitatives et actions de sensibilisation. Par ailleurs, le développement de solutions numériques, notamment en matière de formation et de gestion des équipements, s'inscrit dans une démarche de numérique responsable. Des investissements énergétiques, dont le déploiement de panneaux photovoltaïques sur plusieurs sites, viennent compléter cette approche et renforcer l'inscription progressive de Vivalia dans une dynamique de transition environnementale.



**La Fondation
Vivalia:
le supplément
d'âme de
Vivalia**



4.1 UNE PHILOSOPHIE ET DES OBJECTIFS

La Fondation Vivalia porte une conviction simple et essentielle : la qualité du soin ne se mesure pas uniquement à l'excellence médicale. Elle se joue aussi dans l'attention portée au bien-être émotionnel, relationnel et environnemental des patients, des résidents, des enfants accueillis, ainsi que des équipes qui les accompagnent au quotidien. En soutenant des projets concrets à forte portée humaine, la Fondation contribue à humaniser les parcours, à adoucir les lieux de vie et de soins, et à faire vivre, au cœur même des institutions, ce supplément d'âme qui prolonge et complète la mission de Vivalia.

Sa vocation est d'intervenir là où un besoin humain se manifeste avec acuité, mais ne trouve pas toujours sa place dans les mécanismes classiques de financement. À travers son action, la Fondation soutient des initiatives utiles, visibles et directement bénéfiques, capables d'améliorer de manière tangible l'expérience vécue dans les hôpitaux, les maisons de repos et les crèches du groupe.



Découvrir en vidéo les
valeurs et les missions
de la Fondation





4.2 BILAN 2025

DES PROJETS D'HUMANISATION DES SOINS FINANCÉS

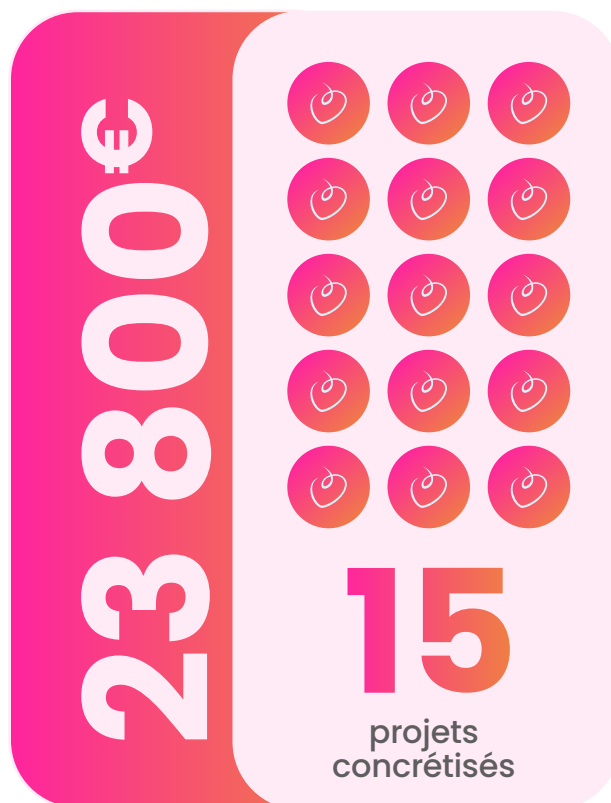
L'année 2025 marque une étape déterminante dans le développement de la Fondation Vivalia. Cette première année pleine a permis de confirmer la pertinence de sa mission, d'ancrer son identité et de traduire ses ambitions en réalisations concrètes. Au cours de l'exercice, la Fondation a financé ou concrétisé 15 projets, pour un investissement total de plus de 23 800 euros.

Au-delà de ce bilan chiffré, c'est une dynamique de terrain profondément orientée vers l'humain qui s'est déployée. Les projets soutenus en 2025 ont poursuivi une même finalité : rendre les environnements de soins, d'accueil et d'hébergement plus chaleureux, plus apaisants et plus attentifs aux besoins des personnes. En pédiatrie, la Fondation a contribué à introduire davantage de douceur, de distraction et de sourire dans le quotidien d'enfants confrontés à la maladie ou à l'hospitalisation. Dans les maisons de repos, le Fietslabyrinth a offert à des résidents des moments d'évasion, de plaisir et de reconnexion à des sensations familières. Dans plusieurs services, les espaces Snoezelen ont apporté un soutien précieux en matière d'apaisement, de confort sensoriel et de mieux-être. D'autres initiatives ont, plus largement, permis de rompre l'isolement, d'améliorer l'expérience vécue au sein des institutions et d'offrir aux bénéficiaires des instants de réconfort, d'attention et de dignité.

L'action de la Fondation s'est déployée dans des contextes diversifiés, au sein des hôpitaux, des maisons de repos et des crèches du groupe. Cette diversité illustre sa capacité à intervenir avec pertinence dans des réalités très différentes, tout en poursuivant un même objectif : améliorer concrètement la qualité de vie des bénéficiaires là où cela compte le plus, dans leur vécu quotidien.



Voir le bilan 2025
en vidéo



L'année 2025 a également confirmé la capacité de la Fondation à fédérer autour de sa mission. En mobilisant la communauté à l'occasion de trois événements solidaires majeurs, elle a renforcé sa visibilité, consolidé sa crédibilité et contribué à faire émerger une dynamique collective positive. Dans le même temps, la mise en place d'une dynamique d'ambassadeurs a constitué un levier particulièrement prometteur. Pensé comme un réseau de relais volontaires internes, ce dispositif permet à des collaborateurs de soutenir la Fondation à leur mesure, en parlant de ses actions, en relayant ses initiatives et en contribuant, selon leurs disponibilités, à faire vivre ses projets. Cette approche souple, accessible et concrète traduit une volonté claire : inscrire la Fondation dans une mobilisation partagée, portée au plus près du terrain.

Ainsi, 2025 apparaît comme une année fondatrice, marquée à la fois par des réalisations tangibles, une montée en visibilité et l'affirmation progressive d'une identité propre au service de l'humanisation des soins.



4.3 DES PERSPECTIVES POUR SOUTENIR L'HUMANISATION DES SOINS

Les premiers résultats obtenus confirment tout le potentiel de la Fondation Vivalia. Ils montrent qu'un soutien ciblé peut produire des effets réels, immédiats et durables dans la vie des patients, des résidents, des enfants accueillis et des équipes. Ils montrent aussi que l'humanisation des soins n'est pas un supplément accessoire, mais une composante essentielle d'une prise en charge attentive à la personne dans toutes ses dimensions.

Dans cette perspective, la poursuite du développement de la Fondation repose sur une mobilisation large et durable. Soutenir la Fondation Vivalia, c'est contribuer directement au financement de projets concrets, porteurs de sens et immédiatement utiles. C'est aussi participer à une dynamique collective qui place l'humain au centre et renforce, au sein des établissements du groupe, la qualité du soin, de l'accueil et de l'accompagnement. Donateurs, ambassadeurs, partenaires et citoyens peuvent, chacun à leur manière, prendre part à cet élan solidaire et contribuer à faire grandir cette mission.

En savoir plus sur la Fondation
<https://www.vivalia.be/la-fondation>



**POUR SOUTENIR
LA FONDATION**



Un réseau structuré et performant





5.1 INFORMATIONS LÉGALES ET STATUTAIRES

Statuts et délégations

Vivalia, en tant qu'intercommunale, repose sur un cadre légal clair qui définit sa structure et son fonctionnement.

Vivalia est une association de communes et de provinces régie par le décret du 19 juillet 2006 relatif aux intercommunales. Elle est une personne de droit public sans but commercial, constituée sous la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée (n° d'entreprise 0214 567 166), avec siège à Chaussée de Houffalize 1, 6600 Bastogne.

Ces statuts sont régulièrement mis à jour pour, notamment, intégrer les dernières évolutions législatives – comme le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD), le Code des sociétés et des associations, et la loi sur les hôpitaux du 10 juillet 2008. Ces changements, publiés au Moniteur belge, assurent une conformité optimale.

Pour plus d'efficacité, le Conseil d'administration délègue des pouvoirs au Bureau exécutif et à la Direction générale (avec possibilité de subdélégation), pour trois ans renouvelables. Cela accélère les décisions au quotidien. Les délégations, dans leur dernière version en vigueur (décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2025), ont été publiées au Moniteur belge du 19 janvier 2026.

Depuis 2009, Vivalia unit un large territoire

- 43 Communes luxembourgeoises ;
- 3 communes namuroises (Somme-Leuze, Vresse-sur-Semois, Rochefort) ;
- Les provinces de Luxembourg et Namur.

Assemblée générale



Organe suprême, elle réunit tous les propriétaires de parts sociales et valide les grandes orientations.

Ses décisions engagent l'ensemble des associés.

En 2025, elle s'est réunie les 24 juin et 16 décembre.

Collège des commissaires aux comptes

Indépendant, il vérifie la fiabilité des comptes.

Désigné pour 2022-2024 par l'Assemblée du 28 juin 2022 : la société 3 R, LEBOUTTE and Co (Boulevard Emile de Laveleye 203, 4020 Liège).

En 2025, elle s'est réunie les 24 juin et 16 décembre.

2 PROVINCES
46 communes



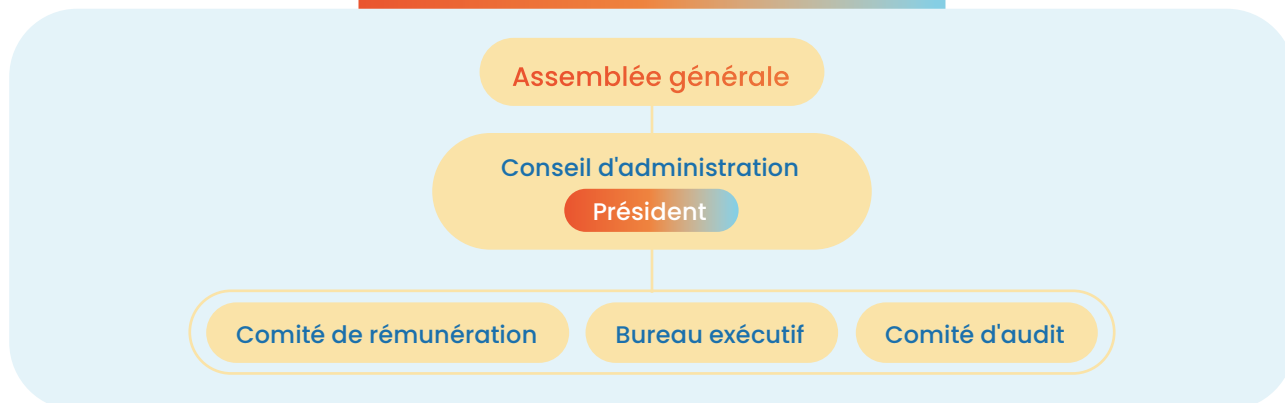
43



3



Organigramme des organes



Organes de gestion et Comités

Conseil d'administration

Investi des pouvoirs étendus (sauf ceux réservés à l'Assemblée), il pilote l'administration et les dispositions.

Il compte 20 membres :
13 du quota communal,
7 provinciaux.

Au 31 décembre 2025 :
Président: Roland DEOM
Vice-président : Yves PLANCHARD

Administrateurs sur le quota communal :

Alexandre BORSUS – Nicolas CHARLIER – Magali COPPE – Laurence CRUCIFIX – Roland DEOM – Jean-Marc DEVILLET – Fabrice JACQUES – Marc KERGER – Maxime MOUILLET – Pierre PIRARD – Yves PLANCHARD – Annick van den ENDE – Vincent WAUTHOZ.

Administrateurs sur le quota provincial :

Coralie BONNET – Elie DEBLIRE – Dominique GILLARD – Michel JACQUET – Christiane KIRSCH – Jessica MAYON.

Comité de rémunération

Il conseille sur les rémunérations et avantages des dirigeants pour garantir leur équité.

Composition en 2025 : Elie DEBLIRE – Nicolas CHARLIER – Magali COPPE – Michel JACQUET – Vincent WAUTHOZ.

Comité d'audit

Il veille à la solidité des contrôles internes.

Composition en 2025 : Annick van den ENDE – Philippe BONTEMPS – Nicolas CHARLIER – Michel JACQUET – Laurence CRUCIFIX.

Bureau exécutif

Réuni tous les 15 jours depuis 2021 (décret du 29 mars 2018), il exécute les décisions dans un cadre transparent.

Composition en 2025 : Roland DEOM – Yves PLANCHARD – Coralie BONNET – Jessica MAYON – Maxime MOUILLET.



Concertation avec les corps médicaux

Conformément à la loi sur les hôpitaux, les médecins participent aux décisions via des concertations structurées.

Les Comités permanents de concertation (Gestionnaire + Conseils médicaux) se sont réunis 11 fois en 2025 (3 CHCA, 3 CSL, 3 CUP, 2 Marche).

Un Comité stratégique (COSTRAT) prépare ces échanges : réunions les 10 mars et 25 août.

Comité de direction

Le Comité de direction (CODIR) se réunit a priori mensuellement. Composé des membres du COMEX, le Comité de direction est également élargi aux Directions des métiers.

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
Olivier REMACLE,
Directeur de l'informatique = a remplacé
Yves-Henri SERCKX le 4 août 2025
Loïc VLASSAKOUDIS,
Directeur des Ressources Humaines

Comité exécutif

Le Comité exécutif (COMEX) est l'organe central de pilotage qui se réunit toutes les deux semaines, avec un ordre du jour structuré selon les principes de gouvernance établis.

Lieu de dialogue et de coordination, il garantit la cohérence des orientations stratégiques dans l'ensemble de l'institution.

Il est composé de :

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 LESPAIGNARD, Directeur
du Pôle Support/Opérations

Anne-Laure LOUIS, Directrice financière

Concertation sociale et bien-être au travail

Les syndicats (CSC-Services publics, CGSP, SLFP) dialoguent via des instances dédiées (loi du 19/12/1974).

En 2025 : CCNS (négociation syndicale): 10 réunions. / CCBET (bien-être): 10 réunions.

Fonction de contrôle interne

L'audit interne évalue risques, contrôles et gouvernance pour améliorer l'efficacité.

Dirigée par Mme Martine FRENAY.



Secrétariat des Organes de gestion et Comités

Il assure le support administratif, juridique et les liaisons avec les autorités de tutelle.

Mme Annick QUEVRIN (Secrétaire), aidée de M. Gaëtan SALPETEUR (adjoint).

Conseiller stratégique

Yves BERNARD, en charge de missions de conseils et d'expertises.

Organigramme du management





5.2 TABLEAU DE BORD STATISTIQUE DE NOS ACTIVITÉS

Chez Vivalia, la performance repose avant tout sur les femmes et les hommes qui la portent au quotidien. Notre politique RH s'inscrit dans une volonté forte: construire un environnement inclusif, engagé et porteur de sens.



47
nationalités représentées depuis 2009



73%
des managers sont des femmes

Répartition du personnel

20% hommes

80% femmes

40

25-40 ans tranche la + représentée

âge moyen

150 [★] métiers différents



400
recrutements



200
managers s'engagent

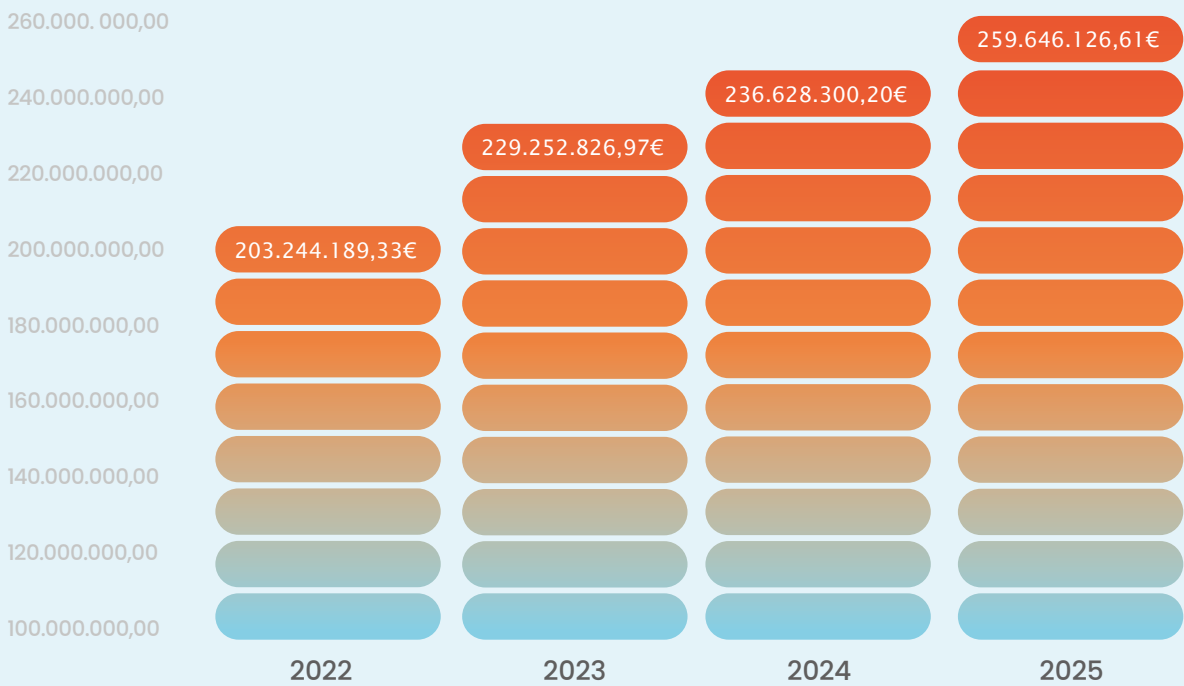
dans un parcours sur mesure favorisant une montée en compétence

Dans un contexte de tension sur les métiers de la santé, Vivalia entend poursuivre ses efforts pour attirer, développer et fidéliser les talents de demain.

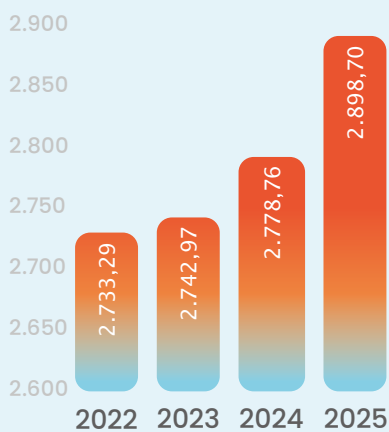


Indicateurs-clés

Évolution des charges salariales



Évolution des ETP rémunérés Vivalia



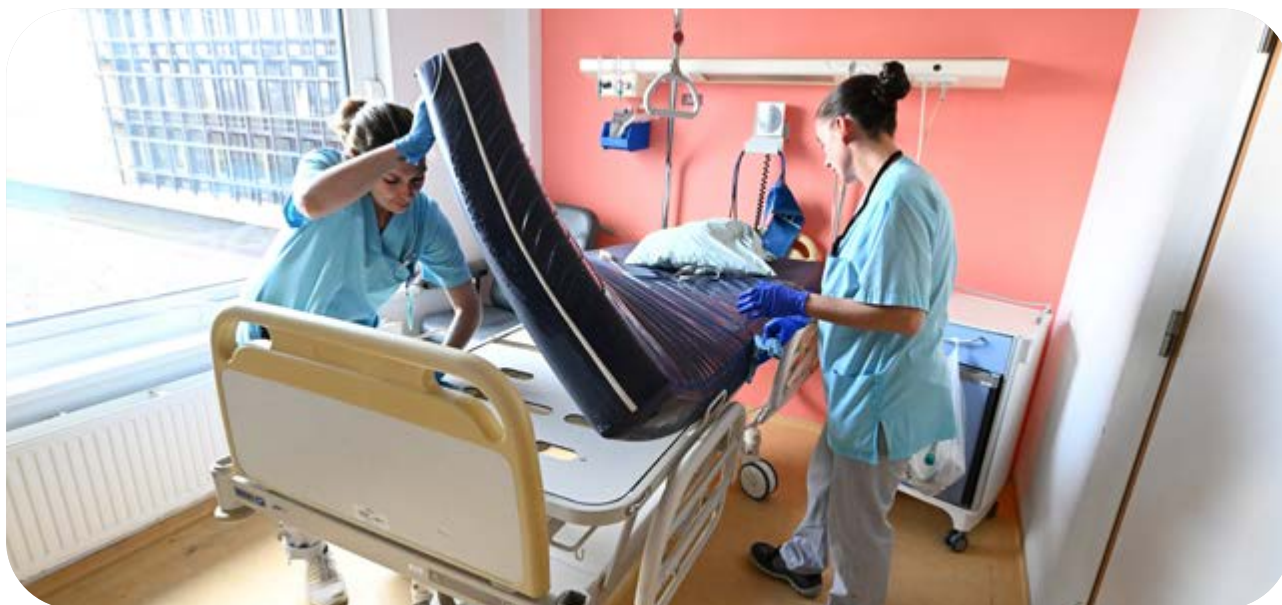
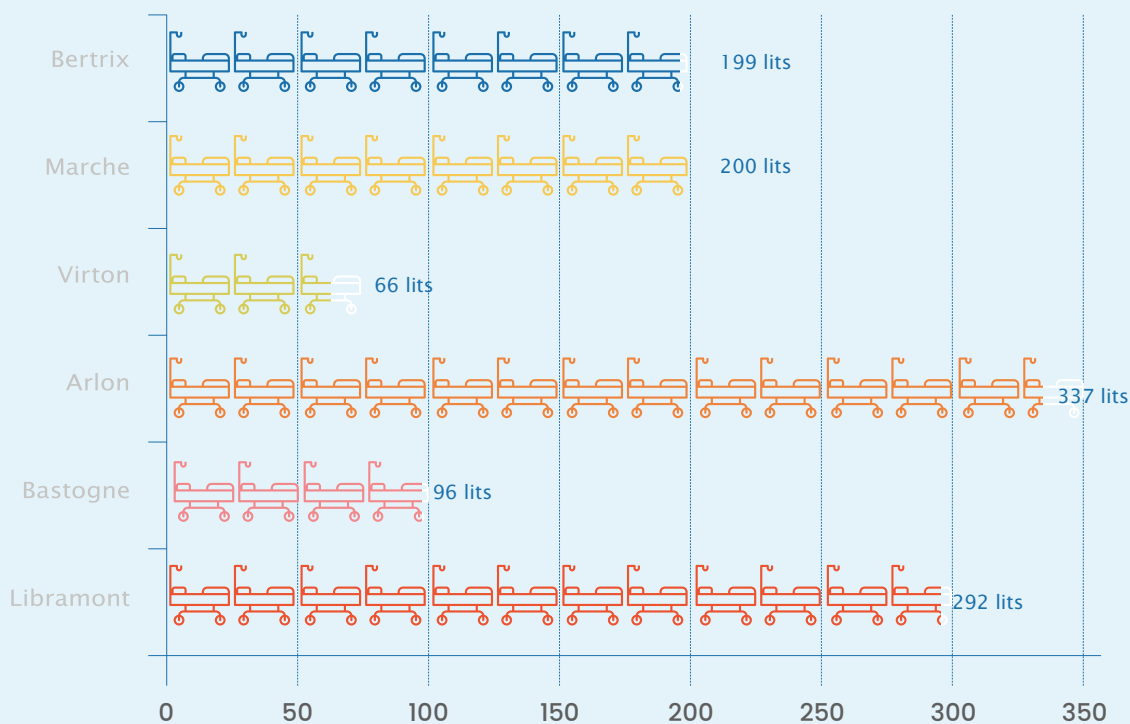
Évolution du nombre d'agents Vivalia





Statistiques d'activités

Nombre de lits agréés / Hôpitaux (1.190 lits)





Capacité d'accueil par indice de lit

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
TOTAL	292	96	337	66	200	199	1.190

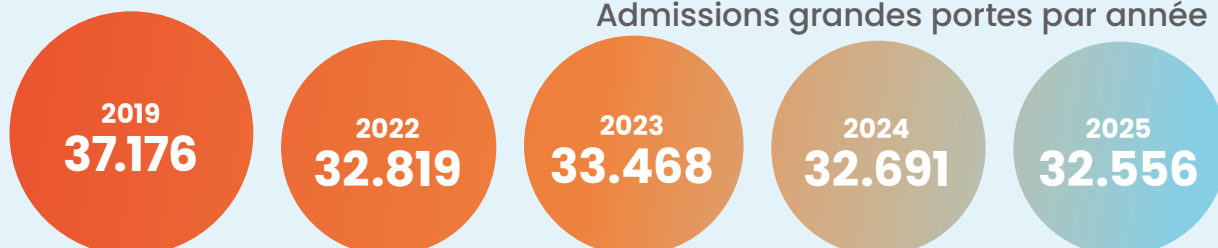


Hospitalisation classique

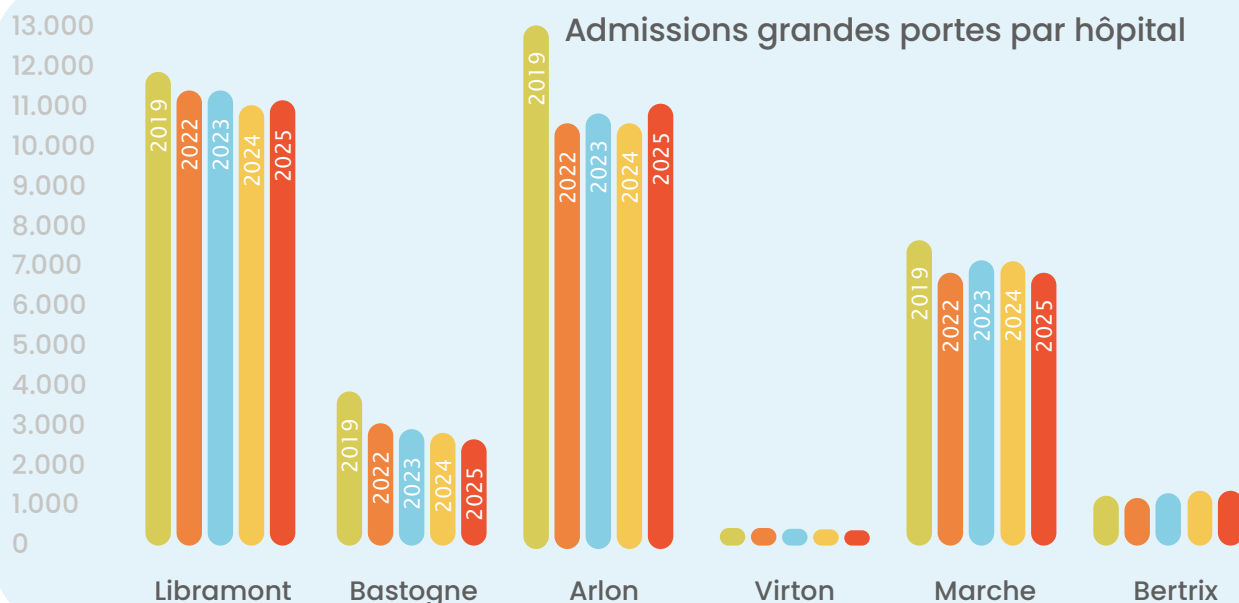
Admissions grandes portes

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA Hôpitaux	37.176	32.819	33.468	32.691	32.556	-135	-0,41%
Libramont	11.620	11.095	11.144	10.799	10.854	55	0,51%
Bastogne	3.756	2.927	2.962	2.681	2.588	-93	-3,47%
Arlon	12.742	10.537	10.638	10.374	10.621	247	2,38%
Virton	413	427	431	423	443	20	4,73%
Marche	7.494	6.662	7.032	7.055	6.698	-357	-5,06%
Bertrix	1.151	1.171	1.261	1.359	1.352	-7	-0,52%

Admissions grandes portes par année



Admissions grandes portes par hôpital

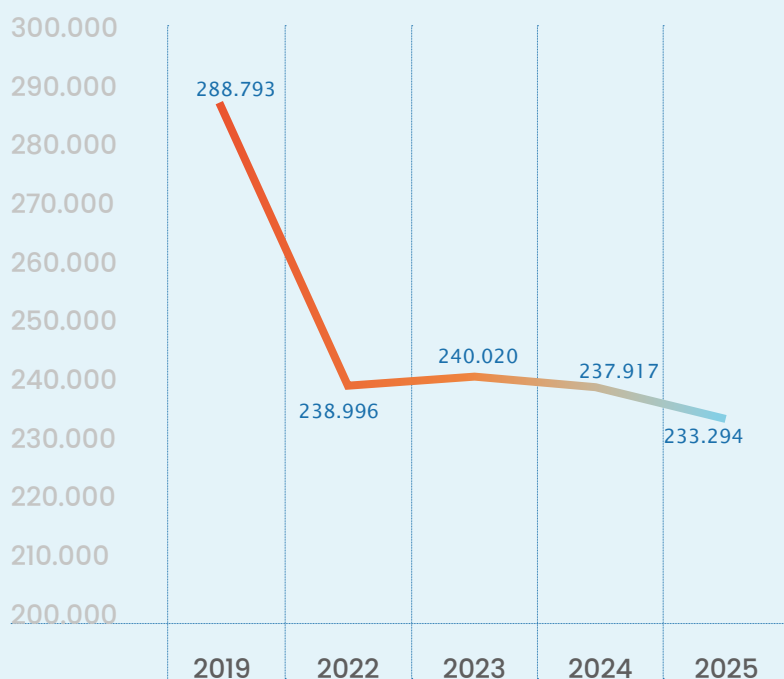




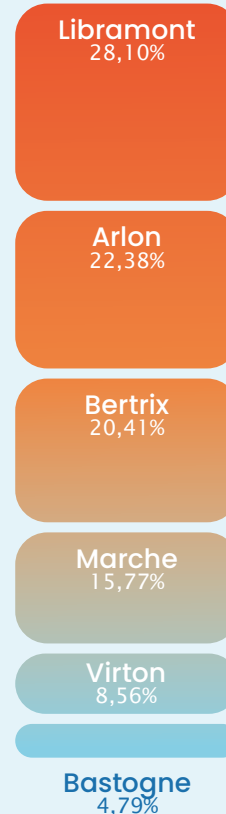
Journées

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA Hôpitaux	288.793	238.996	240.020	237.917	233.294	-4.623	-1,94%
Libramont	75.065	66.653	67.292	65.872	65.545	-327	-0,50%
Bastogne	23.701	14.045	12.836	11.656	11.171	-485	-4,6%
Arlon	75.414	58.678	56.817	54.127	52.200	-1.927	-3,56%
Virton	24.315	20.794	20.705	20.307	19.977	-330	-1,63%
Marche	43.592	37.183	37.773	37.727	36.795	-932	-2,47%
Bertrix	46.706	41.643	44.597	48.228	47.606	-622	-1,29%

Journées par année



J/hôpital

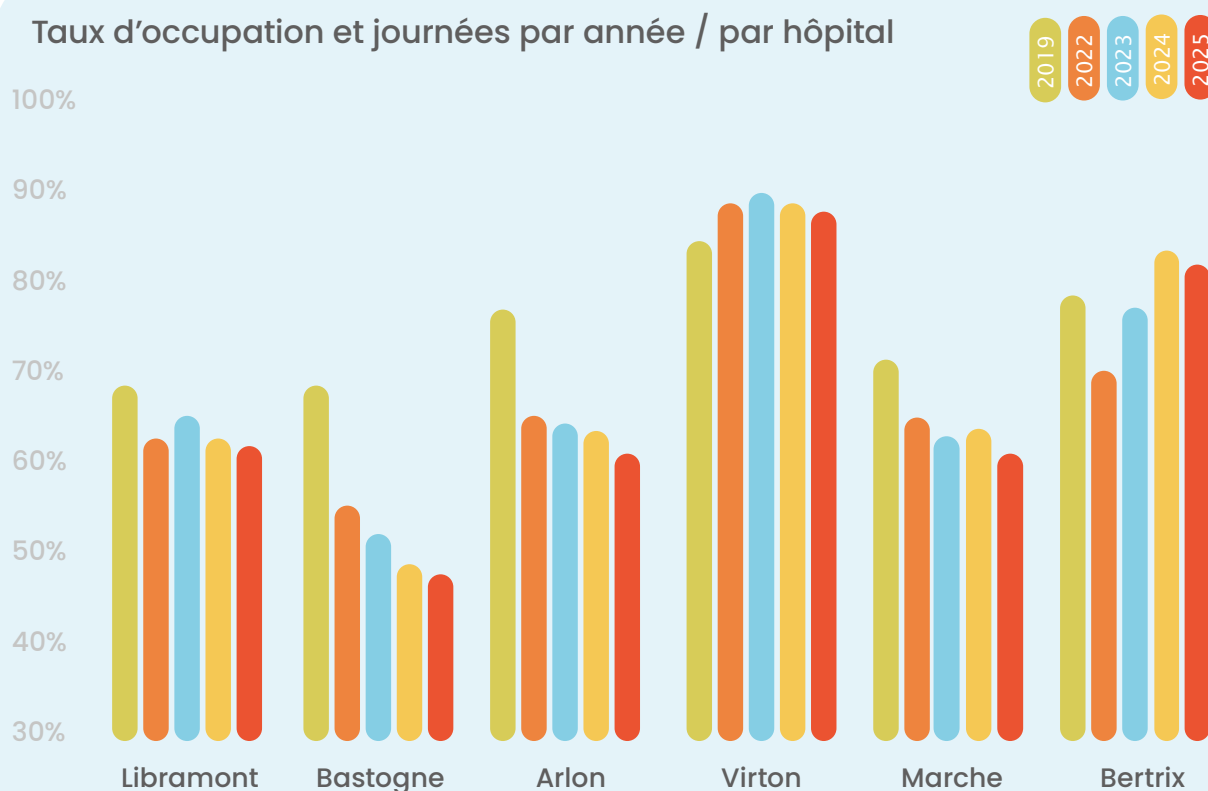




Taux d'occupation et journées

Site	2019		2022		2023		2024		2025		Écart 25/24	
	Taux	Jour	Taux	Jour	Taux	Jour	Taux	Jour	Taux	Jour	Taux	Jour
Libramont	69.45%	75.065	63.67%	66.653	65.79%	67.292	63.93%	65.872	63.72%	65.545	-0.21%	-327
Bastogne	69.81%	23.701	56.46%	14.045	53.25%	12.836	49.80%	11.656	48.18%	11.171	-1.62%	-485
Arlon	77.54%	75.414	65.04%	58.678	64.83%	56.817	63.96%	54.127	61.75%	52.200	-2.21%	-1.927
Virton	85.33%	24.315	89.64%	20.794	90.76%	20.705	89.85%	20.307	88.62%	19.977	-1.23%	-330
Marche	72.47%	43.592	66.06%	37.183	64.03%	37.773	65.06%	37.727	60.99%	36.795	-4.07%	-932
Bertrix	79.98%	46.706	71.30%	41.643	77.64%	44.597	84.00%	48.228	82.97%	47.606	-1.03%	-622

Taux d'occupation et journées par année / par hôpital



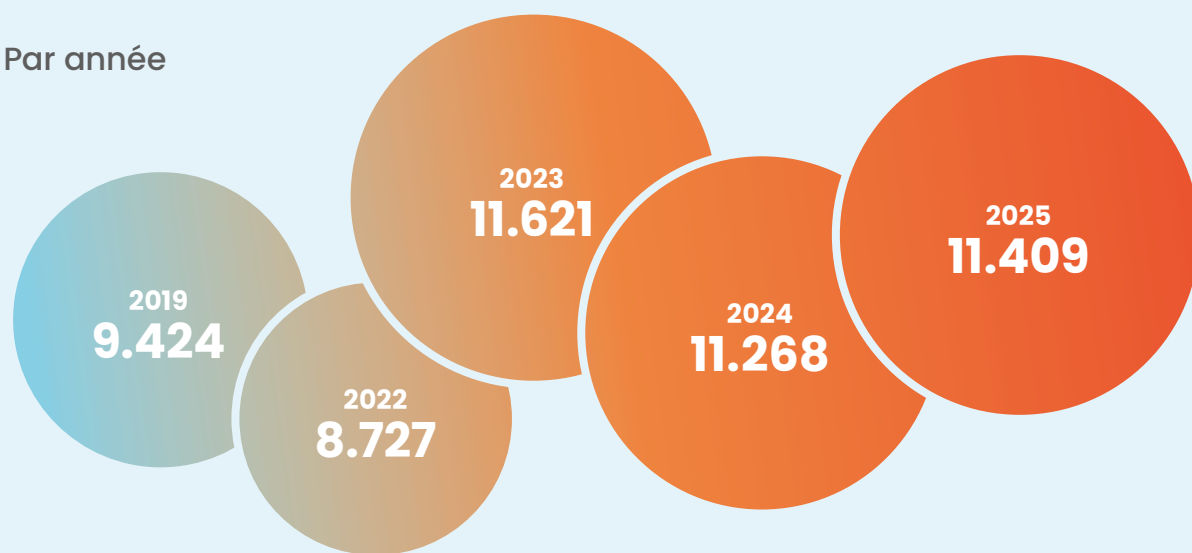


Hospitalisation de jour chirurgicale

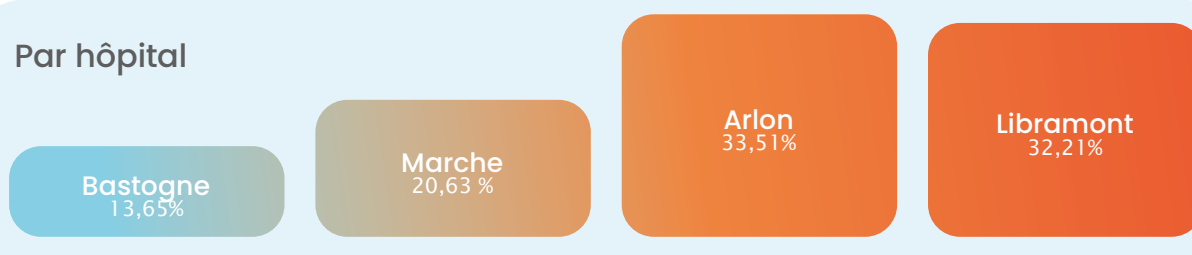
Journées

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA Hôpitaux	9.424	8.727	11.621	11.268	11.409	141	1.25%
Libramont	2.539	2.438	3.393	3.464	3.675	211	6.09%
Bastogne	1.664	1.363	1.683	1.695	1.557	-138	-8.14%
Arlon	3.158	2.716	3.696	3.482	3.823	341	9.79%
Marche	2.063	2.210	2.849	2.627	2.354	-273	-10.39%

Par année



Par hôpital

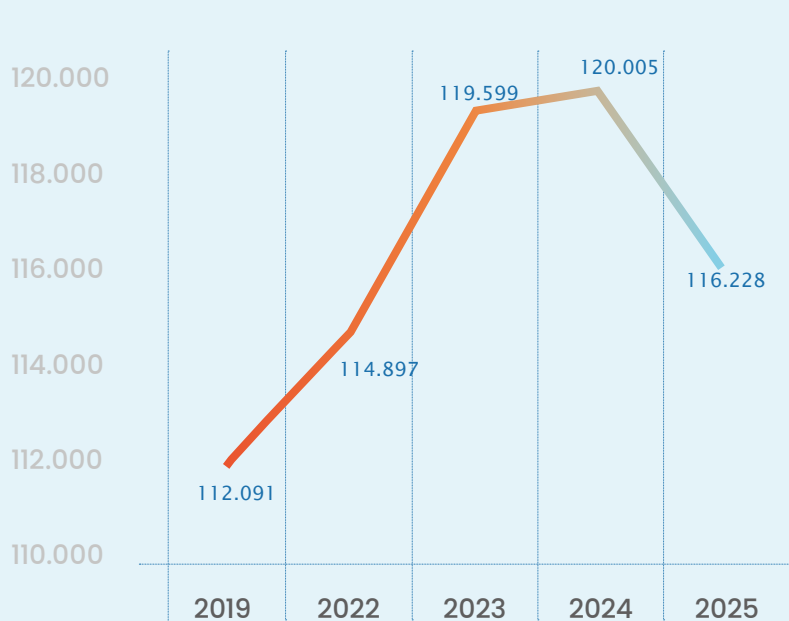




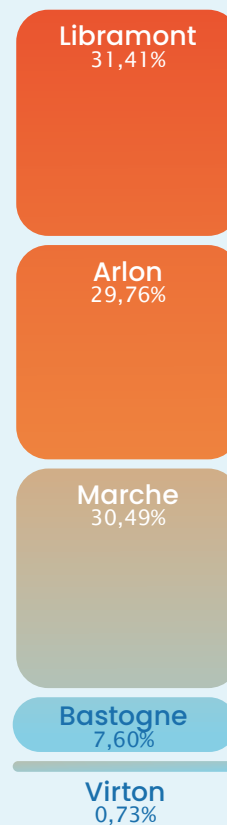
Forfaits

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA	112.091	114.897	119.599	120.005	116.228	-3.777	-3.15%
Libramont	26.938	33.679	35.274	36.454	36.512	58	0.16%
Bastogne	9.885	8.666	9.119	8.639	8.835	196	2.27%
Arlon	38.239	37.312	37.039	35.183	34.589	-594	-1.69%
Virton	681	576	665	783	851	68	8.68%
Marche	36.348	34.664	37.502	38.946	35.441	-3.505	-9.00%

Par année



Par hôpital

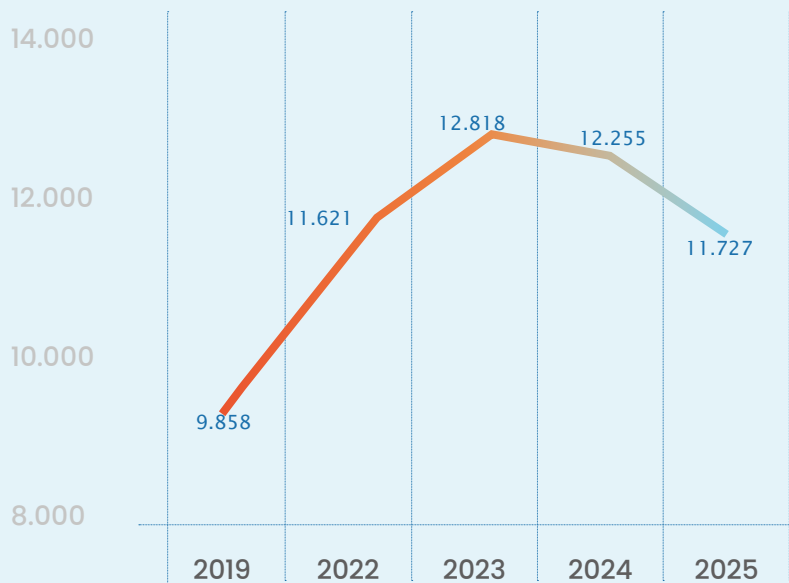




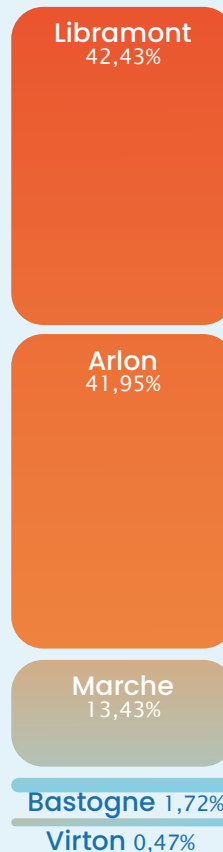
Forfaits d'oncologie

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA	9.858	11.621	12.818	12.255	11.727	-528	-4.31%
Libramont	3.196	4.269	5.133	5.247	4.976	-271	-5.16%
Bastogne	529	365	264	201	202	1	0.50%
Arlon	4.902	5.533	5.511	5.175	4.919	-256	-4.95%
Virton	0	49	82	77	55	-22	-28.57%
Marche	1.231	1.405	1.828	1.555	1.575	20	1.29%

Par année



Par hôpital

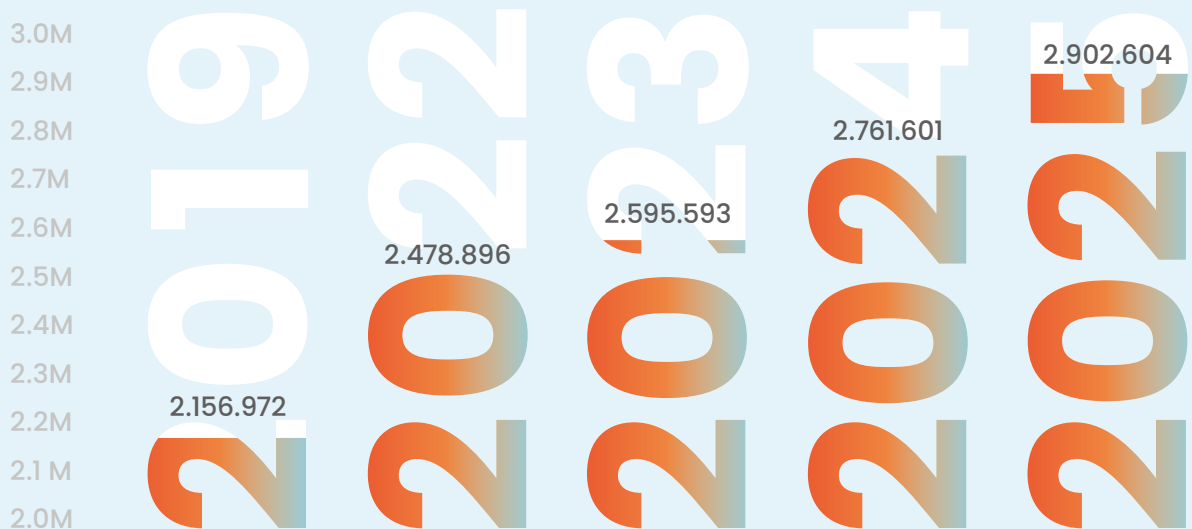




Conventions

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA	2.156.972	2.478.896	2.595.593	2.761.601	2.902.604	141.003	5.11%
Libramont	745.368	910.535	981.058	1.064.010	1.139.293	75.283	7.08%
Bastogne	669.815	572.742	585.904	632.028	673.121	41.093	6.50%
Arlon	641.764	717.325	743.328	778.038	830.626	52.588	6.76%
Virton	60.292	58.414	63.577	63.456	59.107	-4.349	-6.85%
Marche	39.733	219.880	221.726	224.069	200.457	-23.612	-10.54%

Par année

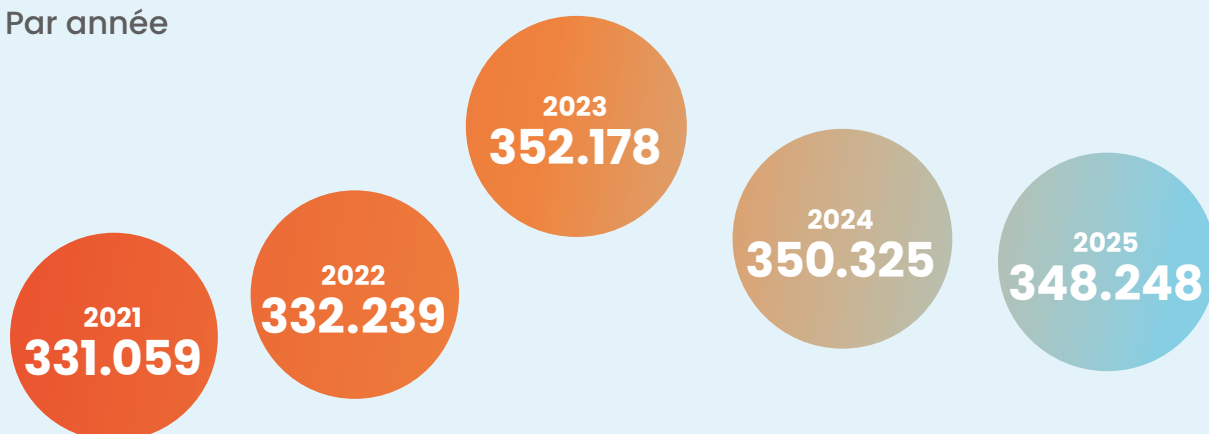




Consultations

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA	331.059	332.239	352.178	350.325	348.248	-2.077	-0.59%
Libramont	123.633	121.744	122.209	122.233	127.111	4.878	3.99%
Bastogne	30.902	27.015	28.111	27.093	26.285	-808	-2.98%
Arlon	82.025	84.719	92.369	91.514	95.381	3.867	4.23%
Virton	21.569	20.467	21.414	21.670	21.298	-372	-1.72%
Marche	63.951	67.554	76.071	76.967	68.535	-8.432	-10.96%
Bertrix	4.536	6.240	7.167	5.736	4.438	-1.298	-22.63%
Vielsalm	4.443	4.500	4.837	5.112	5.200	88	1.72%

Par année





Accouchements

Indicateur / Site	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA	2.657	2.536	2.376	2.197	1.961	-236	-10.74%
Libramont	1.171	1.103	1.069	893	899	6	0.67%
Arlon	906	832	746	718	628	-90	-12.53%
Marche	580	601	561	586	434	-152	-25.94%

Par année

2019
2.657

2022
2.536

2023
2.376

2024
2.197

2025
1.961

Passages aux urgences

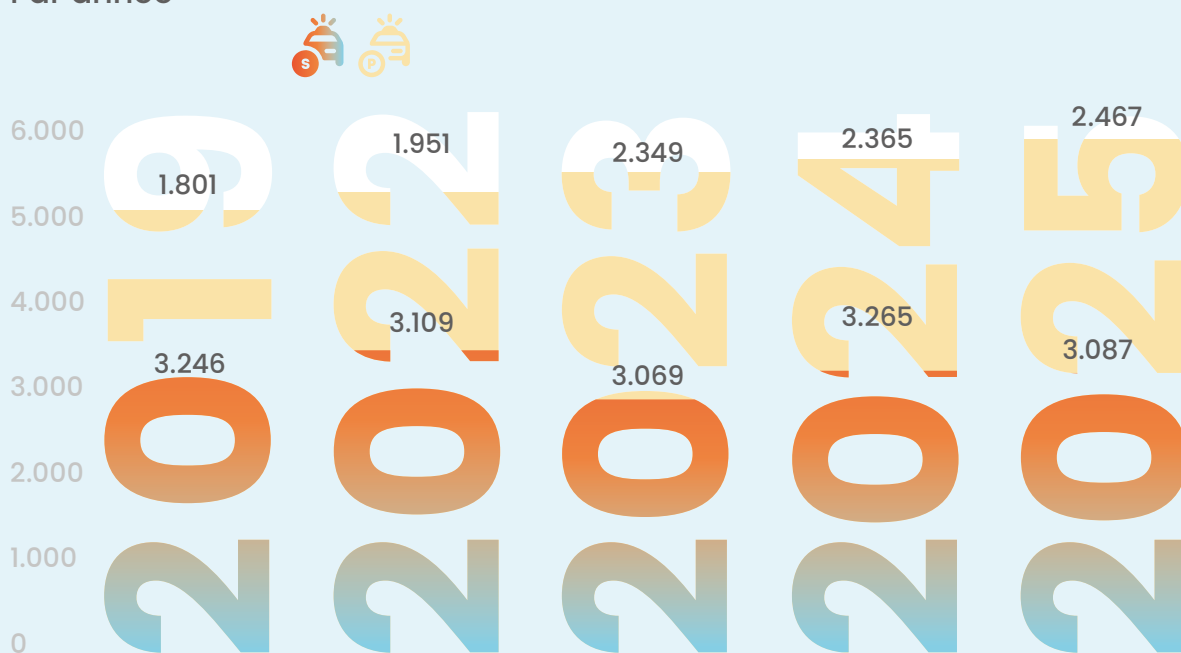
Indicateur / Site	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA	85.826	91.548	90.357	94.469	96.731	2.262	2.39%
Libramont	19.200	21.728	20.900	21.875	22.601	726	3.32%
Bastogne	11.040	10.087	10.148	10.395	10.461	66	0.63%
Arlon	28.492	35.081	34.787	37.407	38.842	1.435	3.84%
Marche	27.094	24.652	24.522	24.792	24.827	35	0.14%



Sorties SMUR-PIT

Indicateur / Site	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
Sorties SMUR	3.246	3.109	3.069	3.265	3.087	-178	-5,45%
Libramont	848	715	576	614	515	-99	-16.12%
Bastogne	479	515	515	572	555	-17	-2.97%
Arlon	781	896	900	981	919	-62	-6.32%
Marche	1.138	983	1.078	1.098	1.098	0	0%
Sorties PIT	1.801	1.951	2.349	2.365	2.467	102	4.31%
Bouillon	871	728	745	727	805	78	10.73%
Libramont	0	475	760	798	833	35	4.39%
Virton	930	748	844	840	829	-11	-1.31%

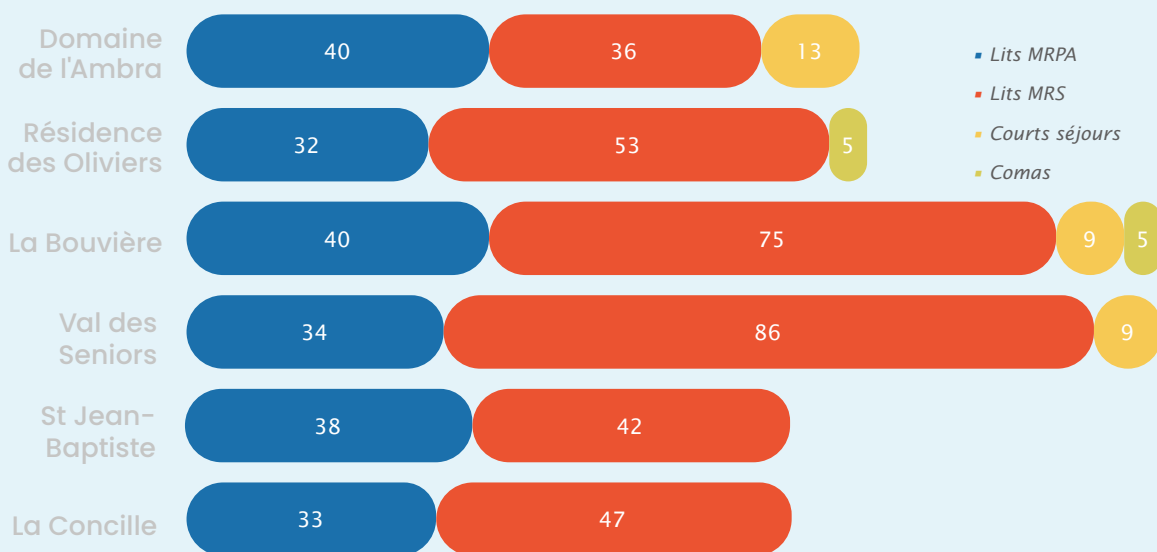
Par année





Activité Extra-Hospitalière

MRPA (Maison de Repos pour Personnes Agées) et MRS (Maison de Repos et de Soins) – Capacité d'accueil par site



Nombre de lits agréés / MR-MRS

	Val des Seniors	La Bouvière	Résid. des Oliviers	Domaine de l'Ambra	St Jean-Baptiste	La Concille	Total
Lits MRPA	34	40	32	38	38	33	215
Lits MRS	86	75	53	28	42	47	331
Rési. services	0	0	0	0	0	0	0
Accueil de jour	0	0	0	0	0	0	0
Courts séjours	9	9	0	13	0	0	31
Coma	0	5	5	0	0	0	10
TOTAL	129	129	90	79	80	80	587

Domaine de l'Ambra Lits/total

	Domaine de l'Ambra	Total	Domaine de l'Ambra	Total	
Au 01/01/25	30	207	Au 17/03/25	40	
	36	339		36	339
	0	0		0	0
	0	0		0	0
	13	31		13	31
	0	10		0	10
	79	587		89	
				597	



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

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA MR-MRS	128.425	137.391	142.248	143.779	203.833	60.054	41,77%
Val des Seniors	42.765	43.462	43.515	43.630	43.564	-66	-0,15%
La Bouvière	43.697	43.495	43.701	43.961	43.699	-262	-0,60%
Résidence des Oliviers	18.865	30.341	32.142	31.744	32.657	913	2,88%
Domaine de l'Ambra	23.098	20.093	22.890	24.444	26.631	2.187	8,95%
Saint Jean-Baptiste	-	-	-	-	28.660	-	-
La Concille	-	-	-	-	28.622	-	-

Nb de journées d'hébergement / MR-MRS



MRPA-MRS – Nombre de journées (courts séjours)

Site / Institution	2019	2022	2023	2024	2025	Écart 25/24	Écart %
VIVALIA MR-MRS	5.170	4.997	6.194	8.331	7.730	-601	-7,21%
Val des Seniors	2.154	2.403	2.569	2.336	2.250	-86	-3,68%
La Bouvière	3.016	2.594	2.952	3.062	3.197	135	4,41%
Résid. des Oliviers	-	-	-	-	-	-	-
Domaine de l'Ambra	-	-	673	2.933	2.283	-650	-22,16%
Saint Jean-Baptiste	-	-	-	-	-	-	-
La Concille	-	-	-	-	-	-	-



MRPA-MRS – Journées d’hébergement + Taux correspondant (y compris courts séjours)

Site	2019		2022		2023		2024		2025		Écart 25/24	
	Taux	Jours	Taux	Jours	Taux	Jours	Taux	Jours	Taux	Jours	Taux	Jours
Val des Seniors	95,40%	44 919	97,41%	45 865	97,87%	46 084	97,68%	45 966	97,30%	45 814	-0,38%	-152
La Bouvière	99,21%	46 713	97,88%	46 089	99,08%	46 653	99,43%	47 023	99,60%	46 896	0,17%	-127
Résidence des Oliviers	95,71%	18 865	94,34%	30 341	97,84%	32 142	95,94%	31 744	99,41%	32 657	3,47%	913
Domaine de l’Ambra	95,88%	23 098	83,41%	20 093	92,67%	23 563	93,44%	27 377	91,25%	28 914	-2,19%	1 537
Saint Jean-Baptiste	-	-	-	-	-	-	-	-	98,15%	28 660	-	-
La Concille	-	-	-	-	-	-	-	-	98,02%	28 622	-	-

Taux correspondant aux journées d’hébergement/MRPA-MRS

