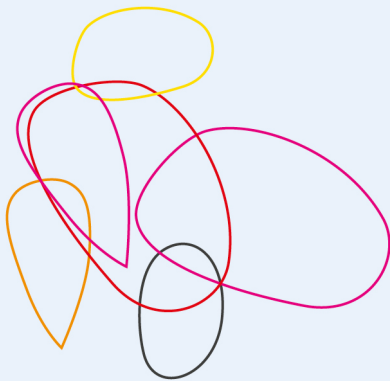




GOUVERNANCE

Les principes de participation, de collaboration et de transparence structurent la gouvernance. Le modèle organisationnel est en adéquation avec la vision, la mission et les valeurs de l'asbl.

juillet 2024





Cette note présente les modalités de travail qui visent à assurer la coordination et la répartition des responsabilités et du pouvoir entre les acteur·rices au sein de l'ASBL et toutes les parties prenantes.

Elle a été coconstruite à partir :

- d'expériences antérieures (parmi lesquelles, la gouvernance du projet BOOST 2018 – 2024)
- du processus participatif des Ateliers du changement, qui permet de faire émerger les besoins du terrain depuis l'été 2022
- de rencontres exploratoires sur la gouvernance, avec les fédérations sectorielles, les unions professionnelles et les conseils consultatifs
- d'éléments contenus dans la législation :
 - les D.O.C (janvier 2024) relatifs à l'organisation de l'ambulatoire et de la première ligne social santé dans la région bilingue de Bruxelles-Capitale et les arrêtés d'exécution (avril 2024)
 - le contrat de gestion conclu entre Brusano et Vivalis (2025-2029) – voir Annexe 1



VISION	4
MISSIONS	5
VALEURS	6
PRINCIPES D'ACTION	6
ORGANISATION INTERNE DE L'ASBL	7
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	7
ORGANE D'ADMINISTRATION	8
COMITÉ FINANCIER	9
COMITÉ RH	9
GESTION JOURNALIÈRE	10
ÉQUIPES	10
PARTICIPATION ET PILOTAGE OPÉRATIONNEL	11
MISSION BASSINS	12
Conseil de l'action du bassin et Ateliers du changement	12
Concertations thématiques	13
Groupe d'Appui au conseil de l'action du bassin / ZOGAB	13
MISSION RÉGIONALE	14
Conseil de l'action régionale	14
Groupe Mobilisation	14
Groupe de travail Données	15
Groupe de travail Méthodes & Participation	15
ARTICULATION & COMPLÉMENTARITÉ	16
RELATIONS AVEC LE POLITIQUE ET LES ADMINISTRATIONS	17
ANNEXES	19



VISION

Le système social-santé est organisé de manière cohérente sur toute la région bruxelloise, quelles que soient les communes, les institutions communautaires, régionales, fédérales compétentes.

Ce système offre à chaque personne, de l'aide, de l'accompagnement et des soins de bonne qualité perçue, veille à la santé de la population et est efficient.

Des **responsabilités territoriales** sont définies en fonction des missions de chaque service pour permettre la proactivité envers la population. Les services organisent la continuité de l'aide et des soins, de la naissance à la fin de vie.

Le système social-santé prend en compte les différents déterminants de la santé. Il intègre la promotion de la santé, la prévention, les soins, l'aide, la revalidation, les soins palliatifs, en fonction des besoins de chaque personne ou population. Un bon système d'information sanitaire est organisé.

L'aide et les soins sont accessibles à toutes les personnes présentes sur le territoire. Ils sont offerts de manière à prendre en compte le contexte et les objectifs de chacun·e et à respecter ses priorités de vie.

Ainsi, chaque personne et son entourage sont considérés comme des partenaires, aux côtés des professionnel·les, autour de leurs problèmes et besoins.

Les professionnel·les se sentent bien dans leur travail, y trouvent du sens, de la cohérence, du respect et travaillent de manière éthique.

Les professionnel·les social-santé, qu'ils et elles soient généralistes ou spécialistes, s'articulent entre eux selon le principe de **subsidiarité**, tout en valorisant les compétences de chacun·e. Ils se rencontrent via des lieux de concertation et de co-construction des modalités de travail, qui permettent d'établir un langage commun. Ces lieux permettent de dépasser les frontières professionnelles et sectorielles. Ensemble, ils œuvrent aux changements nécessaires pour répondre aux besoins évolutifs des personnes et des populations, en s'appuyant sur les expériences positives existantes. Ils agissent sur base de l'«evidence based practice».

Les cadres législatifs favorisent les **collaborations**, en prévoyant notamment les outils nécessaires et des financements adaptés.



MISSIONS

1. COORDINATION DES BASSINS D'AIDE ET DE SOINS

*Cadre : Arrêté de subside facultatif 2024
(Agrément et Contrat de gestion à partir de 2025)*

2. APPUI ET COORDINATION DE L'AMBULATOIRE

Cadre : Agrément et Contrat de gestion

3. PLATEFORME DE SOINS PALLIATIFS

Cadre : Agrément et Contrat de gestion

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Contribuer à la lisibilité de l'organisation social santé à Bruxelles: Le·a citoyen·ne et le·a professionnel·le d'accompagnement, d'aide et de soins bruxellois·es trouvent facilement les informations concernant les aides, les services et offres dont ils et elles ont besoin, au moment où ils et elles en ont besoin, en tenant compte du principe de subsidiarité (stepped care), y compris d'un point de vue territorial.

Soutenir la coordination (collective) multidisciplinaire à l'échelle des usager·ères et à l'échelle des bassins d'aide et de soin : Chaque personne présentant une situation de prise en charge chronique et/ou complexe bénéficie d'aide, de soins et de soutien coordonnés, interdisciplinaires, et dont elle et ses aidant·es proches sont partenaires. L'ensemble de la population présente sur le territoire des bassins d'aide et de soins est prise en considération par les professionnel·les de l'ambulatoire qui développent à l'échelle de chaque territoire des modalités de collaboration, afin de répondre de manière optimale à leurs besoins.

Contribuer à diminuer les seuils d'accès aux aides et aux soins pour améliorer l'accessibilité de l'ambulatoire et diminuer le non-recours : Les personnes qui vivent dans des situations de grande pauvreté, de vulnérabilité particulière liées à leurs conditions de vie ou comportements à risque, et particulièrement les personnes socialement discriminées ou isolées ont accès à leurs droits et à l'accompagnement dont elles ont besoin.



VALEURS

- **COOPÉRATION** *solidarité, confiance, apprentissage*
- **ÉTHIQUE** *justice sociale, transparence, cohérence*
- **INNOVATION** *proactivité, créativité, audace*
- **LEADERSHIP** *légitime, inspirant, moteur*

PRINCIPES D'ACTION

Soutenir une organisation territoriale du système social-santé selon 3 niveaux (Région – Bassin d'aide et de soins – Quartier), au nom de la subsidiarité (du général au spécifique, du local au régional).

Veiller à garantir l'accès à l'aide et aux soins de qualité pour toutes et tous en agissant selon une logique d'universalisme proportionné.

Soutenir l'intégration social-santé professionnelle et organisationnelle permettant une approche globale centrée sur les besoins de la personne ou d'une population.

Être en lien direct avec les acteurs et actrices de terrain :

- travailler et expérimenter avec elles et eux ;
- entendre et observer leurs besoins ;
- venir en appui et ne pas se substituer à elles et eux.

Accompagner le changement et soutenir l'innovation

- par l'expérimentation de solutions à petite échelle ;
- par l'extension des bonnes pratiques ;
- par le relais des besoins vers les pouvoirs publics ;
- par l'anticipation des besoins et défis à venir.

S'appuyer sur des références, des modèles reconnus et les données disponibles et faciliter leur appropriation par les acteurs et actrices de terrain et valoriser le savoir professionnel et expérientiel.

Collaborer avec l'ensemble des acteurs social-santé bruxellois, quelle que soit l'appartenance sectorielle, institutionnelle ou linguistique.

Se préoccuper de l'impact direct ou indirect de ses actions, en termes d'environnement et d'inégalités sociales.



ORGANISATION INTERNE DE L'ASBL

Brusano est une asbl de droit privé qui est agréée pour la réalisation de 3 missions et qui coordonne des projets pilotes comme laboratoire d'expérimentation.

Les missions réalisées dans le cadre de ses agréments sont encadrées dans un contrat de gestion.

En tant qu'asbl de droit privé, Brusano a **des organes de gestion** (assemblée générale et organe d'administration) qui :

- répondent aux conditions d'agrément des missions qui lui sont confiées par les autorités publiques et
- assurent la défense de l'intérêt social de l'organisation dans le respect des travailleur·euses de l'association.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Composition

5 groupes de 4 personnes, soit 20 personnes

- 4 représentant·es des CPAS et des communes
- 3 représentant·es des mutualités et 1 représentant·e des usager·ères
- 4 représentant·es du secteur associatif actif·ves dans le domaine du social et de la santé
- 4 représentant·es des prestataires
- 1 représentant·e des hôpitaux, 1 représentant·e des soins palliatif et au max. 2 membres apportant des compétences nécessaires à la gestion de l'ASBL.

Participent également, avec une voix consultative :

- maximum 2 commissaires du gouvernement (COCOM)
- maximum 1 commissaire du gouvernement (COCOF)

Sont également invités, avec une voix consultative :

- 1 membre de la VGC
- 1 membre de Bruzel

Rôle

Outre les missions légales, chaque membre promeut la vision de l'association et participe à la création d'un environnement favorable à la confiance et à la mobilisation de toutes les parties prenantes.



ORGANE D'ADMINISTRATION

Composition

L'organe d'administration reflète dans sa composition les équilibres de l'Assemblée Générale (5 groupes).

Participent également, avec une voix consultative :

- maximum 2 commissaires du gouvernement (COCOM)
- maximum 1 commissaire du gouvernement (COCOF)

Sont également invités, avec une voix consultative :

- 1 membre de la VGC
- 1 membre de Bruzel

Rôle

Outre les missions légales, les administrateur·rices s'assurent de la présence des conditions nécessaires à la réalisation des missions (budget, compétences, planification, fonctionnement des conseils, outils de pilotage et d'évaluation internes etc.).

Ils et elles assurent la cohérence des plans d'actions avec la vision et les agréments et entre eux.

Les administrateur·rices maintiennent les liens réciproques entre les niveaux stratégique (AG) et opérationnel (équipe).



2 comités thématiques composés d'administrateur·rices, de la direction et d'une ou plusieurs coordinatrices assurent le suivi et la préparation de sujets spécifiques.

COMITÉ FINANCIER

Composition

Président·e, trésorier·e, directrice, coordinatrice Ressources & Gestion.

Rôle

Suivi et préparation des points financiers pour l'organe d'administration.
Préparation et suivi des budgets, de la trésorerie, comptes annuels ...

COMITÉ RH

Composition

2 administrateur·rices dont un·e dispose d'une expertise en soins palliatifs, la directrice et les 3 coordinatrices d'équipes.

Rôle

Suivi et préparation des points liés au statut du personnel pour l'organe d'administration.

Participation aux entretiens de sélection du personnel.



GESTION JOURNALIÈRE

Composition

La directrice et les 3 coordinatrices d'équipes (Ressources & Gestion, Appui & Innovation, Recherches & Communication).

Rôle

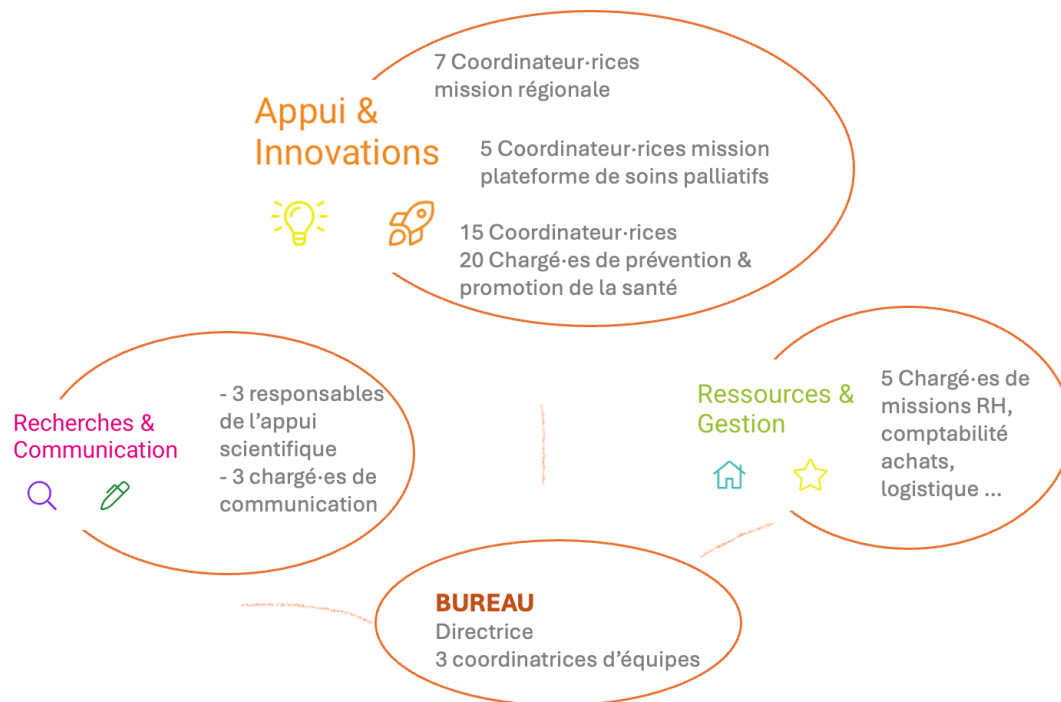
Mise en œuvre des décisions de l'organe d'administration.

Suivi des activités.

Identification des obstacles et propositions d'améliorations afin d'assurer la cohérence et l'articulation des plans d'actions.

ÉQUIPES

Les 2 équipes supports (Ressources & Gestion et Recherches & Communication) travaillent pour l'ensemble des missions. L'équipe Appui & Innovations est organisée par mission et par territoire.



La répartition des effectifs correspond aux plans de personnel et aux budgets pluriannuels annexés au contrat de gestion.



PARTICIPATION ET PILOTAGE OPÉRATIONNEL

Outre les organes de gestion, Brusano développe **une gouvernance assurant la participation effective de son public cible à la définition, la réalisation et l'évaluation de ses actions.**

Un conseil de l'action est mis en place par territoire

- **Un conseil de l'action régionale** définit les plans d'action liés aux mandats régionaux, contribue à leur réalisation (proposer, valider, mettre en œuvre et évaluer) et coordonne le plan d'action régional avec les plans d'action des bassins. Sa composition et son fonctionnement permettent une participation équilibrée entre les différents intervenants social-santé régionaux.
- **5 conseils de l'action des bassins** (soit 1 conseil par bassin d'aide et de soins) définissent les plans d'action liés aux mandats loco-régionaux, contribuent à leur réalisation (proposer, valide, mettre en œuvre et évaluer) et facilitent la coordination entre les projets développés au niveau du bassin par les différentes autorités publiques compétentes. Leur composition et leur fonctionnement permettent une participation équilibrée entre les différents intervenants social-santé des bassins.

Tous les espaces (conseils, concertations ...) sont soutenus par les équipes de Brusano pour les aspects de méthode, de logistique, de suivi



MISSION BASSINS

CONSEIL DE L'ACTION DU BASSIN ET ATELIERS DU CHANGEMENT

Composition

Le conseil de l'action du bassin se compose d'acteurs social-santé publics et privés, indépendamment de l'autorité dont ils dépendent, ainsi que de citoyen·nes du bassin concerné.

- Groupe ouvert.
- Sont invités à participer au minimum:
 - des représentant·es des médecins généralistes ;
 - des représentant·es des maisons médicales ;
 - des représentant·es du secteur infirmier ;
 - des représentant·es des services sociaux ;
 - des représentant·es des services d'aide à domicile ;
 - des représentant·es des services de santé mentale ;
 - des représentant·es des plannings familiaux ;
 - des représentant·es d'acteurs du secteur de la promotion de la santé de la Commission communautaire française et de Logo Brussel ;
 - des représentant·es du Centrum Algemeen Welzijnswerk et des lokale dienstencentra ;
 - les coordinateur·rices des comités de coordination sociale ;
 - les référent·es de quartiers social-santé.

Rôle

- Analyser et dégager une vision collective des besoins actuels et futurs de la population en lien avec les missions loco-régionales (méso). En tenant compte des priorités, convenir des actions à mettre en place pour réaliser les missions ;
- Préciser les objectifs opérationnels liés aux mandats loco-régionaux et contribuer à la réalisation du plan d'action (proposer, valider et évaluer, mettre en œuvre) ;
- Faciliter la coordination entre les projets développés au niveau du bassin par les différentes autorités publiques compétentes.
- Ce conseil œuvre dans la continuité des Ateliers du changement à diffuser l'information et à concerter largement les acteurs social-santé du territoire sur les priorités d'actions à mener.



CONCERTATIONS THÉMATIQUES

Des espaces de concertation sur les enjeux du bassin. 4 espaces thématiques : la prévention et promotion de la santé, la santé mentale, la liaison hôpital-ambulatoire, la préparation à la crise sanitaire.

Composition

- Ouverts à tous·tes les professionnel·les social-santé du bassin ainsi qu'aux citoyen·nes.

Rôle

- Suivre les actualités du bassin sur la thématique ;
- Assurer une fonction de veille des besoins de la population ;
- Identifier les ajustements nécessaires en termes d'offre et de collaboration ;
- Proposer des actions prioritaires au conseil de l'action du bassin ou au conseil de l'action régionale.

GROUPE D'APPUI AU CONSEIL DE L'ACTION DU BASSIN / ZOGAB

Composition

La composition du groupe doit permettre de mobiliser une grande diversité d'acteur·rices et d'articuler les réformes entre elles :

- Acteur·rices qui ont une force de mobilisation du réseau et interviennent sur un territoire couvrant au minimum plusieurs quartiers et au maximum le territoire du bassin
- Acteur·rices ayant en charge l'implémentation de projets à l'échelle du bassin.

Rôle

- Suivre l'actualité des réformes et des projets en cours sur le bassin
- Préparer les réunions du conseil de l'action du bassin
- Veiller à la mobilisation des acteurs pour le conseil de l'action du bassin et la réalisation de son plan d'action



MISSION RÉGIONALE

CONSEIL DE L'ACTION RÉGIONALE

Composition

Le conseil de l'action régionale se compose d'acteurs publics et privés du secteur ambulatoire, indépendamment de l'autorité dont ils dépendent.

- Groupe ouvert.
- Sont invité-es à participer au minimum:
 - Fédérations sectorielles de l'ambulatoire et représentant-es des prestataires
 - Organismes de support, d'appui ou de coordination
 - Structures ayant un territoire d'activité couvrant la région (ex : public cible spécifique)

Rôle

- Définit les plans d'action liés aux mandats régionaux ;
- Contribue à leur réalisation (proposer, valider, mettre en œuvre et évaluer) ;
- Coordonne le plan d'action régional avec les plans d'action des bassins.

GRUPE MOBILISATION

Composition

Groupe ouvert à tous les acteurs ayant une mission d'appui régional (concertation et/ou facilitation des collaborations).

Rôle

- Suivre l'actualité des réformes et des projets en cours à l'échelle de la région
- Préparation des réunions du conseil
- La mobilisation des acteurs pour le conseil et la réalisation du plan d'action



GRUPE DE TRAVAIL DONNÉES

Composition

Groupe ouvert, soutenu par les personnes chargées de l'appui scientifique de Brusano (équipe Recherches & Communication).

Sont invités, au minimum :

- L'Observatoire de la Santé et du Social de la Région de Bruxelles-Capitale
- Les observatoires thématiques (ex. Eurotox, observatoire du sida et des sexualités ...)
- Les services de support des universités : Sipes (ULB), RESO Ucl ...

Rôle

Développer des tableaux de bord permettant aux 6 conseils de l'action de piloter l'activité liées aux missions régionales et des bassins.

GRUPE DE TRAVAIL MÉTHODES & PARTICIPATION

Composition

Groupe ouvert.

Sont invités, au minimum :

- Les services de support en promotion de la santé
- Les mutuelles
- La LUSS, l'asbl Aidants Proches, des Experts du vécu ...

Rôle

Proposer des méthodes d'intervention au 6 conseils de l'action afin de favoriser :

- la participation citoyenne dans les espaces de pilotage opérationnel
- l'atteinte de certains publics qui restent éloignés du système, notamment via le renforcement de l'action communautaire.



ARTICULATION & COMPLÉMENTARITÉ

Des éléments permettent l'articulation cohérente et complémentaire des missions développées dans les 5 bassins d'aide et de soins et au niveau de la région.

- Les bassins partagent une **feuille de route commune** qui se décline dans un plan d'action annuel par bassin, défini par chaque Conseil de l'action du bassin. Cette feuille de route commune reprend les points de convergence identifiés à l'occasion des Ateliers du changement.
- Le plan d'action régional est établi en complémentarité des 5 plans d'action des bassins
- Les 6 plans d'action sont intégrés dans **un plan d'action global**, articulé autour de **trois objectifs stratégiques communs**.
- Les services de support sont communs aux 6 territoires d'action et veillent à la cohérence de la communication et des principes d'actions
- Des **cadres méthodologiques** communs à certaines activités (Helpdesk, Communautés de pratique, portes ouvertes...)
- Des **fonction de liaison** sont organisées entre les équipes des bassins, l'équipe régionale et les opérateurs régionaux
- Des réunions d'équipes de Brusano, inter-bassins et bassins-régions, sont organisées.



RELATIONS AVEC LE POLITIQUE ET LES ADMINISTRATIONS

La fonction normative en matière de financement est du ressort exclusif du politique.

Les missions pour lesquelles Brusano est agréée sont encadrées par la législation qui vise à donner une vision politique commune à la Cocom et à la Cocof concernant le secteur de l'ambulatoire et la première ligne social-santé, ainsi qu'à mettre en œuvre l'approche territorialisée, reprise dans le plan social santé intégré.

Il s'agit en particulier du **Décret et Ordonnance conjoint** de la Commission communautaire commune et de la Commission communautaire française relatif à l'organisation de l'ambulatoire et la première ligne social-santé dans la région bilingue de Bruxelles-Capitale du **22 décembre 2023**. Le Décret et Ordonnance conjoints est **mis en œuvre par deux arrêtés d'exécution** : l'Arrêté conjoint du Collège réuni de la Commission communautaire commune et du Collège de la Commission communautaire française relatif aux quartiers social-santé, aux bassins d'aide et de soins et la structure d'appui à l'ambulatoire du 4 avril 2024 et l'Arrêté du Collège réuni de la Commission communautaire commune relatif à la conclusion des contrats social santé, à l'agrément de la structure d'appui à l'ambulatoire ainsi qu'au subventionnement et modalité de contrôle des CPAS dans le cadre de la mise en œuvre des quartiers social santé et de la structure d'appui à l'ambulatoire du 4 avril 2024.

La mise en œuvre de ces missions fait l'objet d'une convention entre **Vivalis et Brusano pour 2025-2029**, sous la forme d'un **contrat de gestion** (voir Annexe 1, extrait du Contrat de gestion) qui en fixe les modalités (mise en œuvre, suivi et évaluation).

Un comité d'accompagnement est mis en place. Il est composé de minimum deux et maximum trois commissaires du gouvernement, de représentant-es de l'administration de la COCOM et de la COCOF et de représentant-es de Brusano.

Le comité d'accompagnement se réunit au minimum 2 fois par an, afin de :

- s'assurer de la bonne exécution des missions confiées en vertu du contrat de gestion;
- s'assurer de l'utilisation adéquate de la subvention ;
- formuler des propositions permettant d'assurer l'amélioration de la gestion financière et administrative de Brusano.

Les Commissaires de gouvernement assistent aux réunions de l'organe d'administration avec une voix consultative. Ils et elles assurent un contrôle sur l'utilisation des moyens publiques et sur le respect du cadre législatif et réglementaire des missions agréées. Un-e représentant-e de la VGC est également invité-e.

Brusano est désigné comme le niveau méso dans le cadre du **Protocole d'accord Plan Interfédéral Soins Intégrés** (voir Annexe 2 – les tâches du management d'intégration).

Brusano est membre des **Conseils consultatifs**, au niveau de :

- La section des soins de première ligne et des soins à domicile (Conseil consultatif de la santé et de l'aide aux personnes - COCOM)
- La section de la prévention en santé (Conseil consultatif de la santé et de l'aide aux personnes - COCOM)

Brusano siège par ailleurs, en tant que plateforme de soins palliatifs, au **Conseil de gestion de la santé et de l'aide aux personnes** (IRISCARE).



Agir collectivement
pour transformer
l'organisation social-santé.



ANNEXES