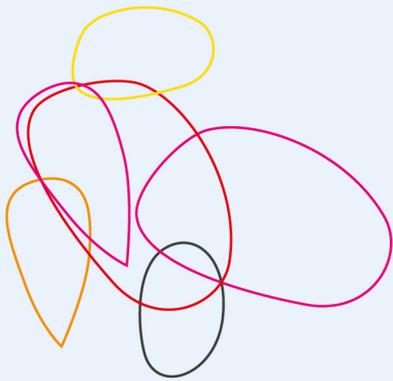




Agir collectivement  
pour transformer  
l'organisation social-santé.



# RAPPORT D'ACTIVITE 2023





<b>1. GOUVERNANCE</b>	<b>3</b>
Organes de gestion	3
Gouvernance participative	4
<b>2. GESTION FINANCIÈRE</b>	<b>5</b>
Financement	5
Contrôle financier	5
Utilisation des subsides	5
<b>3. STRATEGIE   Piloter l'activité en s'adaptant au contexte</b>	<b>6</b>
<b>4. ACTIVITÉ   Autour des 4 objectifs stratégiques de l'association : des réalisations significatives en 2023</b>	<b>8</b>
Forum des membres	8
Forum ouvert	9
Lisibilité du système	10
Focus & répertoires spécifiques	10
Brus'info	11
Helpdesk	11
Coordination et multidisciplinarité	12
Case manager	12
Soutien psychologique de 3 <sup>e</sup> ligne pour des situations de fin de vie	13
Accessibilité & vulnérabilités	14
Concertation Pratiques inclusives	14
Approche territoriale	16
Les Ateliers du changement	16
L'équipe	17
<b>5. ENJEUX   Points d'attention</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>19</b>
ANNEXE 1 : Bilan du plan d'action 2023	19
ANNEXE 2 : feuille de route des bassins – 2024	28
ANNEXE 3 : feuille de route régionale - 2024	29



## 1. GOUVERNANCE

Brusano est une asbl de droit privé qui est agréée pour la réalisation de 2 missions (appui et coordination de l'ambulatoire et plateforme de soins palliatifs) 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, conclu entre Brusano et Vivalis et approuvé par le gouvernement (2021).

### Organes 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 travailleurs de l'association.
- 
- L'**Assemblée Générale** réunit 18 membres effectifs (au 31.12.2023) et les commissaires du gouvernement. L'Assemblée se veut pluraliste et multidisciplinaire. Les membres exercent leurs mandats gratuitement et à titre personnel.
  - L'**Organe d'Administration** est composé de 6 administrateurs (au 31.12.2023), qui exercent leurs mandats gratuitement et à titre personnel.
  - Les **comités**: Dans sa volonté de créer un lien fort et opérationnel entre les organes de gouvernance et l'équipe, BRUSANO réunit 2 comités : Financier et Ressources Humaines. Chacun d'eux réunit la direction (qui coordonne l'ensemble des travaux), 2 administrateurs et des membres de l'équipe (coordinatrices d'équipes). Leurs principales missions consistent à travailler en amont des séances de l'Organe d'Administration afin d'apporter la matière nécessaire à l'information et la prise de décision des organes de gouvernance. Par ailleurs, l'ensemble de l'équipe est invité aux AG et un point d'information sur les décisions prises lors des réunions de l'Organe d'Administration est réalisé à l'occasion des réunions d'équipe.

En tant qu'association subsidiée, d'autres mécanismes de contrôle sont prévus :

- **Les commissaires du gouvernement** : mandatés par les cabinets ministériels bruxellois en charge de la santé, ils sont invités permanents aux réunions de l'Assemblée Générale et de l'Organe d'Administration, avec une mission de contrôle :
  - de la situation financière
  - de la bonne gouvernance de l'association
  - de la bonne exécution des missions confiées à l'association par la COCOM.Ils réalisent également un rapport annuel destiné au Collège réuni de la COCOM. Les commissaires ainsi désignés sont David HERCOT (représentant du Ministre Alain Maron) et Lieven ZWAENEPOEL (représentant de la Ministre Elke van den Brandt).
- **Le comité d'accompagnement** réunit, min. 2 fois par an, Brusano et les autorités politiques et administratives de tutelle, soit 2 représentants du collège réuni, 2 représentants de l'Administration, 2 commissaires du gouvernement, 2 représentants de Brusano (voix consultative). Son rôle est de s'assurer de l'exécution des arrêtés de subordination et du contrat de gestion.
- **Les rapports d'activité et financier annuels.**

## Gouvernance participative

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. Les espaces de concertation présentés ci-dessous sont développés plus loin dans le rapport.

- [Le Forum des membres](#)
- [Le Forum ouvert](#)

## 2. GESTION FINANCIÈRE

### Financement

Le financement des missions de l'asbl se fait via des arrêtés de subsidiation ou des conventions avec le pouvoir subsidiant. Les subsides octroyés par la COCOM sont consultables sur [openbudgets.be.brussels](https://openbudgets.be.brussels).

### Contrôle financier

En conformité avec l'article 25.2 des statuts, un contrôle annuel des comptes est réalisé par un réviseur d'entreprise (SRL DGST & Partners). A l'issue de son contrôle, ce dernier a remis un avis sans réserve stipulant que les comptes annuels clos au 31 décembre 2023 reflètent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'association.

### Utilisation des subsides

En 2023, Brusano a consacré 71% des dépenses en frais de personnel et 20% à des frais d'activité et de fonctionnement. Les 29% restant ont été versés à des prestataires de terrain : paiements de prestations (P3, Case management, Organismes de concertations) et indemnités pour la participation aux Communautés de pratique.



### 3. STRATEGIE | Piloter l'activité en s'adaptant au contexte

Les orientations et la planification des activités sont soutenues par plusieurs éléments : les objectifs stratégiques, les principes d'action et le plan d'action annuel.

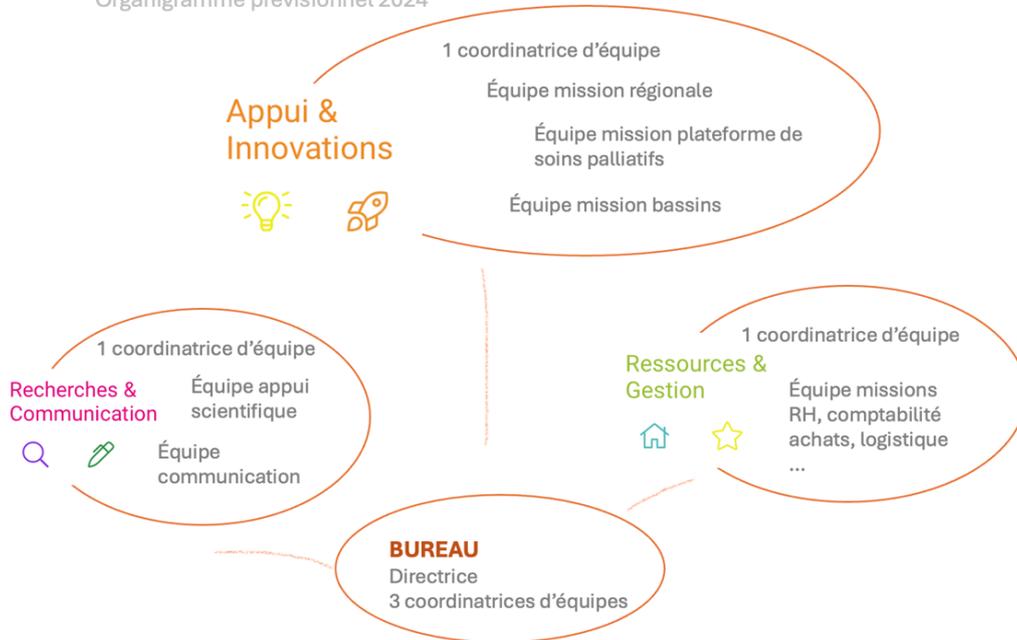
A l'été 2023, l'asbl a accepté de soutenir la mise en œuvre des missions des bassins d'aide et de soins. Cette nouvelle mission sera encadrée en 2024 par un arrêté de subside facultatif avec pour objectif d'obtenir l'agrément et son intégration dans le contrat de gestion avant 2025.

La perspective de ce nouveau mandat aura mis un coup d'accélérateur dans le déploiement de la structure pendant la 2ème moitié de l'année 2023. Cette anticipation nécessaire n'a pas empêché la poursuite des activités en cours et la réalisation du plan d'action tel qu'il avait été défini fin 2022.

Concrètement, afin d'être en mesure d'assurer la nouvelle mission dès 2024 et de déployer l'activité sur les six territoires que sont la région et les cinq bassins d'aide et de soins, les actions suivantes ont été menées :

- **Recrutement du personnel** : + 30 personnes dès janvier 2024, se traduit par la mise en œuvre d'une procédure de recrutement continue depuis octobre 2023 : entretiens de recrutement, préparation des contrats de travail, procédure d'accueil etc.
- **Aspects logistiques** : cette gestion a été démultipliée et revêt divers aspects. Commande et gestion des équipements informatiques, recherche de nouveaux locaux sur les territoires des 5 bassins, les nouvelles équipes étant engagées dès le 8 janvier 2024, il a fallu trouver des bureaux pour les accueillir et leur permettre d'être installées dans leurs bassins respectifs dès leur arrivée.
- **Préparation d'un nouvel organigramme et fonctionnement pour 2024** : l'organigramme organise l'équipe en 3 secteurs d'activité (Ressources & Gestion, Recherches & Communication, Appui & Innovations), soutenus par la direction et un niveau intermédiaire de management. De plus, afin d'assurer la coordination des activités et la transmission entre les équipes, différents espaces de travail et de formations internes seront mis en place dès 2024 (coordination interbassins, coordination de l'activité régionale, coordination bassins et région, coordination spécifique sur le volet prévention, formation de toute l'équipe au Helpdesk, etc.). Tout ce fonctionnement a été initié depuis l'annonce du nouveau mandat.

Organigramme prévisionnel 2024



- **Rédaction des feuilles de route pour 2024 (bassins et région)** : Le processus privilégié par l'asbl est participatif, afin de permettre à tous les acteurs d'y prendre part et de coconstruire cette organisation territorialisée. Les Conseils n'étant pas encore en place, Brusano s'est essentiellement appuyé sur les Ateliers du changement afin de déterminer les premières orientations de travail concret et actions prioritaires. Dès lors, les feuilles de route pour 2024 reprennent les actions ayant montré une plus-value, les actions ayant été plébiscitées par les acteurs de terrain lors des moments de concertation ou encore les actions demandées par les autorités ou pressenties dans le cadre des accords en cours. Elles ont été finalisées début 2024 et sont annexées à ce rapport ([annexe 2](#) et [annexe 3](#)). S'il existe une feuille de route commune aux bassins, chaque bassin – par le biais d'un processus de pilotage participatif – déploiera des actions, tenant compte du contexte en termes de besoins et d'offre.

En parallèle, toutes les activités en cours ont été poursuivies ([annexe 1](#)). Certaines actions (helpdesk, communautés de pratique, case manager, etc.) ont déjà pris en compte qu'elles seraient amenées à changer de niveau territorial en 2024 ou 2025.

## 4. ACTIVITÉ | Autour des 4 objectifs stratégiques de l'association : des réalisations significatives en 2023

Le bilan complet des actions menées en 2023, assorti d'indicateurs chiffrés, figure en [annexe 1](#) du présent rapport. Une sélection d'actions significatives, en termes de processus ou de résultat, est présentée ci-dessous. Dans la manière de mettre en œuvre le plan d'action, l'équipe de Brusano veille à travailler chaque activité en lien et en complémentarité avec les autres.

### FORUM DES MEMBRES



Concertation qui rassemble les acteurs (institutionnels ou individuels) qui partagent une même vision pour Bruxelles, celle d'une région qui soutient et promeut le bien-être grâce à une organisation social-santé intégrée. Les membres y contribuent en développant des activités qui font évoluer les pratiques, en s'impliquant dans des actions existantes ou encore en articulant les dispositifs entre eux. Cette concertation, organisée trois fois par an, est axée sur le partage de l'information sur les nombreuses réformes en cours sur le territoire bruxellois et sur les actualités des bassins. Elle permet également d'assurer le pilotage participatif du plan d'action de Brusano.



En 2023, 139 personnes (de différents secteurs : prestataires, associations, promotion de la santé, soins de santé primaires, bas-seuil, soins palliatifs, mutuelles, les hôpitaux, CPAS ...) ont participé à ces rencontres.



En 2024, le Forum des membres évoluera pour devenir le Conseil de l'Action Régionale. Cet espace de gouvernance composé d'acteurs régionaux définira le plan d'action régional, en complémentarité des 5 plans d'action des bassins.

## FORUM OUVERT



Espace de concertation qui propose à tous les professionnels du social-santé intéressés par le développement de pratiques de collaboration interdisciplinaire et inter organisationnelle de définir ensemble les orientations stratégiques et opérationnelles à donner à certaines pratiques prometteuses. Cette concertation, organisée chaque année, est un moment qui permet de vérifier les hypothèses de travail de Brusano et de fixer des priorités dans une dynamique participative.



Le 19 janvier 2023, une centaine d'acteurs du social-santé se sont réunis autour des questions suivantes : *Comment soutenir l'interconnaissance inter-métiers et inter-secteurs ? Comment cette interconnaissance peut-elle faciliter l'accompagnement des personnes en situation complexe ? Comment la connaissance émergeant de ces rencontres peut-elle orienter les évolutions à soutenir pour améliorer l'accès, la continuité et la qualité des aides et du soin ?*

4 dispositifs ont été présentés :

- Les interventions « connect » du SMES
- La semaine de Rézone
- Le projet Papillon de Maya : immersions
- Les communautés de pratique (Brusano)



Cette activité permet de mettre au cœur d'une réflexion des pratiques existantes qui mériteraient d'être déployées dans notre système pour répondre aux besoins de la population ou de certains publics cibles.

Cet espace est renommé « Forum des pratiques prometteuses » dès 2024.

## Lisibilité du système

*Le citoyen et le professionnel bruxellois trouvent facilement les informations concernant des services et offres dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin, en tenant compte de subsidiarité (stepped-up care) y compris territorial.*

### FOCUS & RÉPERTOIRES SPÉCIFIQUES



Ces brochures d'information permettent de faire connaître les aides et remboursements existants dans le système de santé pour que les professionnels puissent s'en saisir et les utiliser dans l'accompagnement des personnes (ex : trajets de soins et pré-trajet, soins palliatifs et fin de vie, protocole 3, santé mentale en 1ère ligne). Elles s'accompagnent d'un répertoire spécifique ainsi que d'une séance annuelle par thème sous forme de webinaire.



En 2023 ont eu lieu les webinaires suivants :

- « Systèmes de prise en charge du diabète de type 2 » - 95 inscrits
- « Fin de vie & Soins palliatifs » - 120 inscrits
- « Santé mentale : offre de soins de 1ère ligne » - 104 inscrits
- « Soutien à domicile axé sur la collaboration » - 83 inscrits
- « Santé mentale : offre de 1ère ligne » - 124 inscrits

En raison d'une forte demande, identifiée notamment par le biais des appels au Helpdesk, le Focus Live Santé mentale a été programmé deux fois sur l'année 2023.

Chaque webinaire est disponible en replay [sur YouTube](#) et [sur le site de Brusano](#).

Tous les focus et répertoires associés sont également disponibles [sur le site de Brusano](#).

Deux nouveaux focus sont en cours de rédaction (Accessibilité financière aux soins de santé & Ressources pour une vie au domicile) et viendront compléter le catalogue en 2024.



Ces outils concrets et pratiques donnent une vue transversale sur une thématique, en identifiant toutes les ressources (humaines, administratives et financières) existantes sur la région bruxelloise et susceptibles d'apporter un éclairage pour les professionnels en contact direct avec les publics.

## BRUS'INFO



Organisation de séances d'informations réalisées en partenariat avec les praticiens, les structures du réseau social/santé ou les organisations académiques... Les séances peuvent porter sur les services de Brusano ; ses innovations ; ses thématiques d'expertise (cf. Focus) ; ou sur des analyses et études menées par l'équipe d'Appui scientifique, en lien avec les actions développées par l'association.



En 2023 :

- 47 séances ont été réalisées, au sein de structures et dans des équipes (services, fédérations, asbl, etc.), lors de journées d'étude et de colloques, ou encore dans le cadre de rencontres locales inter-acteurs.
- 1635 personnes y ont assisté
- Principales thématiques demandées:
  - o La territorialité (essentiellement au 2<sup>ème</sup> semestre, en lien avec la mise en œuvre des bassins)
  - o La fin de vie (soins palliatifs et euthanasie)
  - o L'accompagnement des situations complexes (case management, BabbelBoost etc.)



Outre la visibilité des activités menées par Brusano, ces séances d'informations sont des espaces d'échange privilégiés pour recueillir les besoins du terrain et la manière dont les acteurs perçoivent nos activités et les évolutions du secteur social-santé.

## HELPDESK



Le dispositif téléphonique (et mail) oriente les professionnels vers les ressources disponibles, quand ils et elles font face à des difficultés dans l'accompagnement de bénéficiaires en situations complexes. Opérationnel 5j/7 grâce à des répondants faisant partie de l'équipe, il couvre l'ensemble du territoire.



En 2023, le nombre d'appels est en augmentation et, en particulier, les appels concernant des situations complexes.

- 1 ligne
- 5 répondants formés et supervisés
- 535 appels
- 1 révision de l'outil de suivi des appels
- 1 analyse (quantitative et qualitative) du dispositif disponible en 2024 sur les années 2021-2022-2023.



À travers les situations adressées au Helpdesk, ce sont les nœuds et difficultés rencontrées par la population bruxelloise et les professionnels du social-santé qui les accompagnent qui sont mises en avant. Le Helpdesk permet à l'équipe de Brusano de garder un contact direct avec le terrain, d'identifier des problèmes récurrents ou émergents, de constater les freins et les limites dans la manière dont l'offre s'organise. Dès janvier 2024, la ligne régionale s'articulera avec les nouvelles lignes des 5 bassins.

## Coordination et multidisciplinarité

*Chaque personne présentant une situation de prise en charge chronique et /ou complexe bénéficie de soins et aides coordonnés, interdisciplinaires, et dont elle et ses aidants proches sont partenaires. La continuité des services et celle de l'information sont assurées.*

### CASE MANAGER



Un case manager est un professionnel social-santé expérimenté qui intervient dans les situations les plus complexes. Il ou elle coordonne le plan d'accompagnement et veille au bon fonctionnement du réseau. L'objectif de l'action est d'expérimenter une modélisation de la fonction de case manager pour accompagner les situations complexes qui n'auraient pas trouvé réponse dans les dispositifs existants.



En 2023,

- 5 case managers sont actifs
- Les 19 communes de la région bruxelloise sont couvertes.
- 1 révision du modèle, en étroite collaboration avec les case managers, sur base de l'expérience menée jusqu'à l'été 2023.
- 1 nouvelle formation (12/10/2023) sur des aspects méthodologiques et de posture liés à la fonction
- Des séances de supervision toutes les 6 semaines
- Un coaching mensuel individuel d'1h



L'expérimentation a montré le besoin du terrain de pouvoir décharger les professionnels de certaines tâches qui ne sont au départ pas de leur ressort et leur faire gagner du temps. Il peut aider un réseau à bout de souffle qui fait face à une situation complexe ne trouvant plus de solution. Brusano a fait le choix de développer un modèle de case management généraliste, en réponse aux zones grises identifiées dans les critères d'inclusion des autres projets de case management. Ceux-ci ne permettant pas d'adresser toute une série de besoins, qui restaient ainsi non-couverts.

## SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE DE 3È LIGNE POUR DES SITUATIONS DE FIN DE VIE



Le soutien psychologique au patient, à ses aidants-proches ou à son réseau pour les situations à domicile faisant l'objet d'une prise en charge par une équipe de soutien de seconde ligne, spécialisée en soins palliatifs, fait partie des missions de plateforme de soins palliatifs. Une équipe de psychologues collabore avec les équipes de seconde ligne en soins palliatifs pour assurer ce suivi.



En 2023, ce travail de soutien psychologique a représenté :

- 3 ou 4 (selon les absences) psychologues cliniciens
- 51 personnes accompagnées (orientées par les équipes de 2ème ligne en soins palliatifs)
- Soit un total de 304 séances/visites sur l'année 2023. Aucune prise en charge entrant dans ce cadre de travail n'a été refusée.
- 77 appels sur la ligne téléphonique spécifique Soins palliatifs
- 3 groupes de parole pour le personnel soignant en maison de repos et de soins



L'articulation des trois lignes (soins de santé primaires, soins spécialisés et soutien psychologique) montre l'importance de la diversité des pratiques et de la complémentarité des expertises pour répondre à la singularité des besoins de chaque personne.

## Accessibilité & vulnérabilités

*Les personnes qui vivent dans des situations de grande pauvreté, de vulnérabilités particulières liées à leurs conditions de vie ou comportements à risque, et particulièrement les personnes socialement discriminées, ont accès aux soins et aides dont elles ont besoin.*

### CONCERTATION PRATIQUES INCLUSIVES



La concertation pratiques inclusives propose un espace de partage d'expériences et de concertation qui vise à améliorer l'accès aux services de santé et du social. Les acteurs bruxellois concernés se rencontrent pour partager leurs expériences et travailler ensemble sur l'abaissement du seuil d'accès aux services.



En 2023,

- 4 Rencontres
  - Janvier – « Thématiques prioritaires » 21 participants
  - Mars – « Dépister les vulnérabilités » 27 participants
  - Juin – « Les barrières administratives » 22 participants
  - Octobre – « La question de l'orientation » 20 participants
- Présentation du dispositif (méthodologie et enseignements des concertations en 2023) au colloque Be.Hive. « Rendez-vous en première ligne : La responsabilité sociale et la durabilité en première ligne ». (voir Poster infra)



Le travail en commun sur des thématiques transversales (l'accueil, les seuils d'accès, la littératie en santé ...) permet la mutualisation de bonnes pratiques expérimentées dans des contextes différents.

**Brusano soutient le développement d'une organisation social-santé intégrée permettant de répondre aux besoins de chaque personne et en particulier celle se trouvant en situation de vulnérabilité.**

**LES PRATIQUES INCLUSIVES** désignent l'ensemble des pratiques qui assurent une accessibilité élargie des services aux publics vulnérables. Ces pratiques comprennent par exemple des horaires d'accès étendus, des plages sans rendez-vous, des temps de consultation allongés, un soutien à l'accès aux droits, de l'outreaching...

**LA CONCERTATION PRATIQUES INCLUSIVES** propose un espace de partage d'expériences et de concertation. Les acteurs bruxellois concernés se rencontrent pour partager leurs expériences et travailler ensemble sur l'abaissement du seuil d'accès aux services, avec les objectifs suivants :

- Rassembler les constats et collectiviser les réflexions
- Partager des ressources et bonnes pratiques
- Identifier les blocages et mettre en évidence des pistes de solutions opérationnelles pour y remédier
- Favoriser la pérennisation structurelle des solutions opérationnelles et des bonnes pratiques
- Diffuser aux acteurs concernés les constats de blocages persistants ainsi que les solutions qui émergent
- Centraliser les actualités des acteurs concernant l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité
- Mettre en réseau les acteurs issus de différents secteurs

## PUBLICS VISÉS

Les acteurs social-santé bruxellois susceptibles d'accueillir et d'accompagner des personnes en situation de vulnérabilité.

## MODALITÉS

- 4 rencontres/an
- Co-création d'une méthode d'analyse de la problématique et de la méthodologie d'animation lors du groupe de travail préparatoire
- Lunch réseau
- Création et diffusion d'une synthèse visuelle d'une page

## CONCERTATION PRATIQUES INCLUSIVES 2023

### 01. Dépister les signes de vulnérabilité

#### Facteurs de vulnérabilité

Faible degré d'exposition à un risque individuel  
Haute capacité pour faire face au risque  
Niveau d'autonomie + et de complexité -



#### Facteurs de vulnérabilité

Haut degré d'exposition à un risque individuel  
Faible capacité pour faire face au risque  
Niveau d'autonomie - et de complexité +

### 02. Appréhender les barrières administratives



#### Réseau

- Accompagner la personne (lieu de vie, équipes ambulatoires)
- Travailler le transfert vers la TL : TOOLINET, consultation en binôme, accompagnement physique, travail en rue.
- Gestion du réseau professionnel : soutenir les professionnels avec des supervisions, interventions, formations. Besoin d'améliorer la qualité de vie au travail.
- Gestion du réseau de la personne : travailler le soutien de l'entourage : Pélican, la MASS, le LAMA, InfoDrogues, Similes.



#### Obstacles

- Temporalité
- Seuil d'enregistrement ou d'accessibilité
- Seuil de compétences
- Coûts des médicaments et du matériel
- Pouvoir contacter la personne
- Saturation des services, manque de place
- Pratiques différentes entre les services
- Manque d'un point d'informations
- Complexité des procédures
- Barrières culturelles & représentations
- Numérisation des démarches



#### Leviers

- Besoin d'une personne qui coordonne l'ensemble du processus
- Flexibilité dans les rendez-vous
- Assurer un suivi social tout au long du parcours de la personne
- Besoin de permanence et continuité dans les professionnels pour assurer le lien de confiance
- Équipe mobiles sociales
- Services de clarification des démarches : MedImmigrant, ADDE, Sirias, Hub Humanitaire, Maisons médicales

### 03. Comment orienter ?



## Approche territoriale

Chaque Bruxellois trouve, s'il le souhaite, les services dont il a besoin au plus proche de son lieu de vie. Le quartier est un lieu de soutien social et de solidarité, par ses acteurs formels et informels. Soutenu par les niveaux bassin et région.

### LES ATELIERS DU CHANGEMENT



Organisés dans chacun des cinq bassins, ces espaces d'information, d'interconnaissance et de co-construction sont le lieu privilégié pour mobiliser le terrain et accompagner le processus de changement vers une organisation territoriale. Ces rencontres ont été organisées par des « groupes d'appui au bassin » réunissant divers acteurs ayant une activité méso (ambassadeurs PPL, BruZEL, coordinations sociales etc.).

Les rencontres, organisées conjointement par Brusano et le CBCS/CREBIS, visaient dans un 1<sup>er</sup> temps (2022) à mieux faire connaître les enjeux d'une territorialisation de l'offre social-santé ainsi que les réformes en cours dans ce cadre, en particulier le Plan Interfédéral pour des Soins Intégrés (PIF) et le Plan Social Santé Intégré (PSSI), à les analyser et à formuler des actions concrètes mobilisables par les travailleurs de terrain. Les ADC ont proposé, d'août 2022 à janvier 2023, trois modalités de consultation sur chacun des cinq bassins : portes ouvertes, focus groups et enquête digitale.

En 2023,



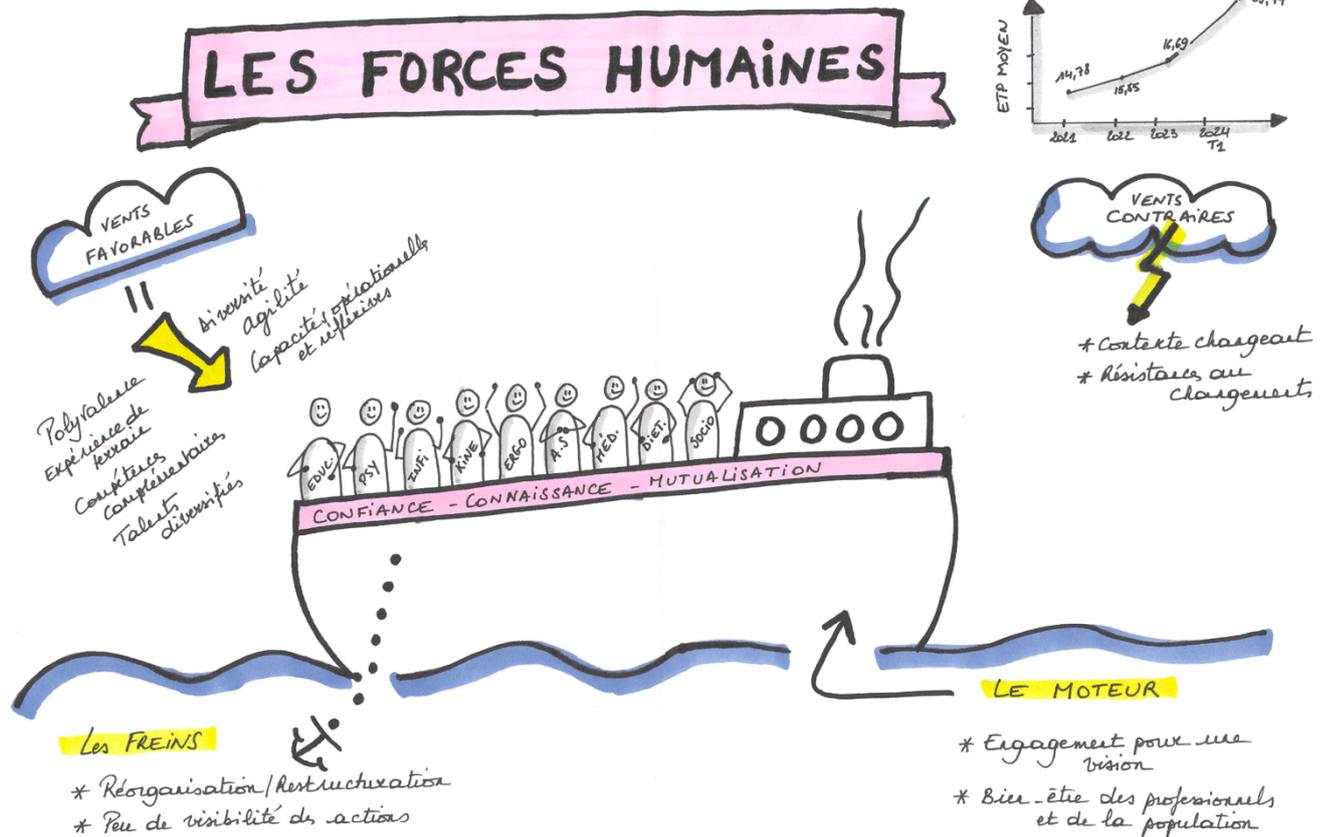
- 1 rapport sur le travail préparatoire mené d'octobre 2022 à janvier 2023, ce rapport est mis à disposition [sur le site des Ateliers du changement](#).
- Dès le mois de juin : 2 séries d'Ateliers du changement, soit 10 rencontres
- Mise en place de 5 Groupes d'appui au bassin, soit 45 personnes impliquées dans l'organisation des ateliers
- 491 participants aux ateliers



Le travail mené tout au long de l'année 2023 au sein des Ateliers du Changement fait partie intégrante du processus participatif qui a mené à l'élaboration de la feuille de route commune (concertation au niveau de l'INTERZOGAB) et de la définition de priorités d'actions au sein des bassins. Initié en collaboration avec d'autres acteurs (CBCS/CREBIS), cette dynamique participative facilitera la mise en place des conseils d'aide et de soins.



## L'équipe





## 5. ENJEUX | Points d'attention

### L'ÉQUIPE : LE BIEN-ÊTRE ET L'EXPERTISE

L'équipe de Brusano a développé des expertises spécifiques pour la réalisation de ses missions (accompagnement au changement, soins intégrés, clinique palliative...). Le déménagement sur un seul site a permis de renforcer la dynamique positive de travail collaborative entre toutes et tous. L'accueil de nombreux collègues et le travail sur 6 sites nécessitera de porter une attention à l'expertise acquise, afin que celle-ci perdure, et au bien-être au travail.

### LA GOUVERNANCE : LA MOBILISATION DU TERRAIN

Au terme de la série d'Ateliers du changement, des différents espaces (Forums, concertations ...) en 2023, la mobilisation est un succès et un défi permanent : les professionnels du social-santé expriment un épuisement, les services sont saturés. C'est un défi de mettre en place des activités et des espaces au plus proche de leurs besoins, tout en étant novateur et en faisant bouger les lignes vers plus d'intégration. Que ça soit au sein des espaces de gouvernance participative ou des concertations thématiques (pratiques inclusives, quartiers ...), les professionnels ont été au rendez-vous en 2023.

Il n'en reste pas moins que cette mobilisation du terrain reste un défi. Le temps que les professionnels (indépendants et employés) consacrent à l'interconnaissance, au réseautage et au travail collectif n'est pas suffisamment reconnu et valorisé. Plusieurs métiers dans certains secteurs sont en pénurie, ce qui met le terrain sous pression. La priorité est alors mise sur le soutien direct au bénéficiaire. La participation des prestataires reste un défi ainsi que la participation citoyenne, celle des patients et des aidants.

### ACTIVITÉ : COORDINATION ET COMPLÉMENTARITÉ

La multiplication des missions et des territoires d'intervention demande une attention toute particulière à la coordination. Celle-ci vise à assurer la cohérence et la complémentarité et à garantir que les moyens disponibles soient connus et utilisés par le terrain. Dans chaque activité il faut tenir compte de l'existant et renforcer les liens et les collaborations, tout en intégrant les moyens supplémentaires sans créer de couche additionnelle dans l'offre ou dans l'accès à l'offre

Un autre défi consistera à mettre en place des actions qui permettent au terrain de voir l'apport concret d'une approche territoriale, pour la population mais aussi pour le bien-être des professionnels.



## ANNEXES

### ANNEXE 1 : Bilan du plan d'action 2023

ACTIVITÉ	DESCRIPTION	DÉLIVRABLES	RÉALISÉ (+ liens vers les rapports/synthèses)
<b>STRATEGIE</b>			
<b><u>Forum des membres</u></b>	Réunit les acteurs qui adhèrent à la vision et partagent une volonté de changement et de valorisation des initiatives qui contribuent à cette vision.	3x/an (février – juin – octobre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Février 2023 : 49 participants.</li> <li>- Juin 2023 : 41 participants. Synthèse disponible <a href="#">ici</a>.</li> <li>- Octobre 2023 : 39 participants. Synthèse disponible <a href="#">ici</a>.</li> </ul>
<b><u>Forum ouvert</u></b>	Contribuer au développement de pratiques prometteuses en adéquation avec les besoins du terrain qui fait face à la complexité croissante des situations. Organisation un dispositif permettant une large concertation stratégique de l'ensemble des acteurs social/santé.	1x/an (janvier)	<p>19 janvier 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thème : Intégration, interdisciplinarité, situations complexes</li> <li>- 100 participants</li> <li>- Synthèse disponible <a href="#">ici</a>.</li> </ul> <p>Automne 2023 : préparation de l'événement du 17/01/2024, sur le thème : « Nouvelles fonctions pour l'accompagnement de situations complexes »</p>
<b>Communication</b>	Stratégie coordonnée au niveau régional Définir la ligne de présentation institutionnelle de l'asbl	En continu	<p>Newsletter mensuelle transmise à plus de 7000 contacts + publications régulières sur les réseaux sociaux.</p> <p>Soutien continu à l'activité de l'association : newsletter mensuelle, invitations, supports graphiques, sites Internet (3 + 5 en travail en vue des nouvelles missions).</p>



## ACTIONS

### OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 | Lisibilité du système

<p><b>Focus et répertoires spécifiques</b></p>	<p>Ces brochures permettent de faire connaître les aides et remboursements existants dans le système de santé pour que les professionnels puissent s'en saisir et les utiliser dans l'accompagnement des personnes (ex : trajets de soins et pré-trajet, soins palliatifs et fin de vie, protocole 3, santé mentale en 1<sup>ère</sup> ligne). Elles s'accompagnent d'un répertoire spécifique ainsi que d'une séance annuelle par thème sous forme de webinaire.</p>	<p>Mise à jour annuelle (janvier) + 2 nouveaux focus publiés après l'été</p>	<p>Mise à jour réalisée. Tous les focus et répertoires associés sont disponibles sur le site, <a href="#">ici</a>. Le travail sur les 2 nouveaux focus (« Accessibilité financière aux soins de santé » &amp; « Ressources pour une vie au domicile ») est en cours. Focus Live/ Webinaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20/01/23 : Systèmes de prise en charge du diabète de type 2 – 95 pers.</li> <li>• 24/03/23 : Fin de vie &amp; Soins palliatifs – 120 pers.</li> <li>• 26/05/23 : Santé mentale : offre de soins de 1<sup>ère</sup> ligne – 104 pers.</li> <li>• 22/09/23 : Soutien à domicile axé sur la collaboration- 83 pers.</li> <li>• 17/11/23 : Santé mentale : offre de 1<sup>ère</sup> ligne – 124 pers.</li> </ul> <p>Total: 526 pers. Chaque webinaire est disponible en replay, <a href="#">sur Youtube et sur le site de Brusano</a>.</p>
<p><b>Brus'info</b></p>	<p>Organisation des séances d'informations réalisées en partenariat avec les praticiens, les structures du réseau social/santé ou les organisations académiques... Les séances peuvent porter sur les services de Brusano, ses innovations, ses thématiques d'expertise (cf. Focus), ou encore des analyses fournies par l'équipe d'Appui scientifique de l'association.</p>	<p>En moyenne 40 interventions par an</p>	<p>En 2023, 47 séances ont été réalisées. Cela représente un total de 1635 personnes touchées. Ces séances d'information ont eu lieu au sein de structures, lors de journées de réflexion, de colloques ... Ce sont essentiellement les thématiques liées à la territorialisation et à la fin de vie (soins palliatifs et euthanasie) qui ont été demandées. Viennent ensuite, dans une moindre mesure, des sujets liés à l'accompagnement de situations complexes.</p>



<p><b>Helpdesk</b></p>	<p>Un numéro d'aide à l'orientation que tout professionnel du social-santé peut utiliser quand il rencontre des difficultés dans l'accompagnement de bénéficiaire en situations complexes. Outre une permanence assurée les jours ouvrables pour offrir une aide à l'orientation pour les professionnels du social-santé, l'action vise à penser le dispositif téléphonique comme un maillon parmi de nombreux autres dispositifs téléphoniques et articulé avec les équipes.</p>	<p>Les jours ouvrables de 9h à 17h</p>	<p>En 2023, le nombre d'appels est en augmentation et, en particulier, les appels concernant des situations complexes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 ligne</li> <li>- 5 répondants formés et supervisés</li> <li>- 535 appels</li> <li>- 1 révision de l'outil de suivi des appels</li> <li>- 1 analyse (quantitative et qualitative) du dispositif disponible en 2024 sur les années 2021-2022-2023.</li> </ul> <p>Une évaluation du dispositif est en cours à plusieurs niveaux pour améliorer les outils et processus : fiche d'encodage des appels, ressources des répondants, organisation générale de la ligne d'appel.</p>
------------------------	---	--	--

**OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 | Coordination et multidisciplinarité**

<p><b>Communautés de Pratique</b></p>	<p>Groupes locaux interdisciplinaires et intersectoriels de professionnels qui se reconnaissent dans la pratique spécifique d'une fonction d'accompagnement dans le champ social-santé.</p>	<p>4 CDP réunissant chacune 12 professionnels social-santé et modérée par 2 personnes. Cycle en cours : sept. 2022 à juin 2023 Nouveau cycle : sept. 2023 à juin 2024</p>	<p>Cycle 1 (2022-2023) – clôturé en juin 23: Durant le 1<sup>er</sup> semestre 2023, chacune des 4 CDP s'est réunie mensuellement, soit 24 rencontres entre janvier et juin 2023, 54 heures de réunion, 60 professionnels impliqués (43 organisations) et 8 modérateurs. Cycle 2 (2023-2024) – en cours : 3 des 4 CDP sont engagées dans le nouveau cycle (sept.2023 à juin 2024). La CDP sud-est s'est arrêtée. 4 nouveaux modérateurs ont été recrutés : 2 pour la CDP sud, 2 pour la CDP centre. Un guide méthodologique a été rédigé et mis à disposition des modérateurs en août 2023.</p> <p>En sa qualité de dispositif d'aide au développement de nouveaux rôles et de pratiques innovantes ancrées dans les contextes locaux, Brusano a suivi et analysé le fonctionnement, entre septembre 2022 et juin 2023, de 4 CDP. Ce travail d'analyse a abouti à une note dont la synthèse est disponible <a href="#">ici</a>.</p>
---------------------------------------	---	---	---



<p><b>Référent hospitalier</b></p>	<p>Poursuite de l'analyse des opportunités et conditions pour la mise en œuvre de cette fonction, dont le développement a été fortement ralenti suite à la crise covid.</p>	<p>Mise à jour du profil et contacts avec hôpitaux : printemps Recrutement et formation : automne</p>	<p>Au total, 15 rencontres ont été menées auprès de 21 professionnels social-santé, dont 12 travaillent au sein d'une structure hospitalière et 9 travaillent en 1ère ligne, afin de proposer un nouveau modèle. Une note d'identification des moyens et leviers (mécanismes, les outils, les métiers ...) a été rédigée. L'action est suspendue jusqu'à la mise en place des bassins en 2024 et des GT hôpital-ambulatoire qui se mettront en place.</p>
<p><b><u>Organisateur de Concertation</u></b></p>	<p>Une équipe d'organisateur de concertation (recrutés, formés et coachés) est disponible pour organiser une concertation avec les acteurs du réseau ainsi que la personne elle-même.</p>	<p>Pool de 5 OC : déploiement, analyse et adaptation</p>	<p>Au cours du 1er semestre 2023, il n'y a plus eu de nouvelles demandes traitées. Cette période a été consacrée à l'évaluation du modèle afin de pouvoir proposer des ajustements en termes de profil de l'organisateur de concertation, tâches à réaliser, modalités de prestations, modèle financier, etc. Une nouvelle formation, adaptée au bilan du 1er semestre, a été mise sur pied. Elle a été donnée une première fois le 13/12/2023. Chaque organisateur de concertation bénéficie aussi d'un coaching mensuel individuel d'1h et participe à une supervision toutes les 6 semaines (commune avec les case managers).</p>
<p><b><u>Case Manager</u></b></p>	<p>Une équipe de CM (recrutés, formés et coachés) est disponible pour intervenir dans les situations complexes nécessitant de faire intervenir un tiers pour coordonner le plan d'accompagnement et être le porte-parole de l'utilisateur.</p>	<p>Pool de 5 CM : déploiement, analyse et adaptation</p>	<p>4 case managers sont actifs et couvrent l'ensemble des 19 communes de la région bruxelloise. Le modèle a été revu, en étroite collaboration avec les CM, sur base de l'expérience menée jusqu'ici. Au second semestre, 5 case managers étaient actifs et ont suivi la formation (12/10/2023). Chacun bénéficie d'un coaching mensuel individuel d'1h et participe à une supervision toutes les 6 semaines (commune avec les organisateurs de concertation).</p>



<p><b>Protocole 3</b></p>	<p>Maintien à domicile des personnes de 60 ans et plus, sur toute la région bruxelloise. L'action consiste en un soutien à l'accès aux prestations prévues et un appui aux professionnels. Un travail spécifique est mené avec les case managers du P3 pour articuler l'offre avec le modèle de case management développé parallèlement (cf. action 21).</p>	<p>Case Managers, psychologues, ergothérapeutes. Collaboration avec Alzheimer Belgique</p>	<p>En totale articulation avec les actions menées ci-dessus (OC et CM), le projet Protocole 3 poursuit sa mise en œuvre : ainsi, de janvier à juin, 3890 prestations ont été facturées pour 219 patients suivis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8921 prestations (UF)</li> <li>- 515 patients pris en charge</li> <li>- Dont 281 nouvelles inclusions</li> </ul> <p>En termes d'appui aux prestataires, 4 réunions ont été organisées en 2023 : 23/01 (13 participants), 21/03 (13 participants), 20/06, (15 participants) et 14/11 (13 participants).</p>
<p><b><u>Soutien psychologique de 3<sup>e</sup> ligne</u></b></p>	<p>Des psychologues répondent aux demandes de suivi ou de soutien psychologiques pour des patients en fin de vie ou leurs proches, uniquement sur demande des équipes mobiles 2L en soins palliatifs. Groupes de parole et de soutien pour personnel soignant en maison de repos et de soins.</p>	<p>Équipe de 3 psychologues cliniciens</p>	<p>Au total sur l'année 2023, les 3 ou 4 (selon les absences) psychologues ont accompagné 51 personnes, orientées par les équipes de 2<sup>e</sup>me ligne. La ligne téléphonique spécifique a reçu 77 appels.</p> <p>1 groupe de parole et de soutien a été organisé dans une MRS suite à l'euthanasie d'un résident.</p>
<p><b><u>Diapason</u></b></p>	<p>Méthodologie de concertation qui permet d'aboutir à des accords multidisciplinaires et interlignes favorisant la continuité des soins. Outre la réalisation d'une concertation, le guide méthodologique sera revu tenant compte des concertations réalisées les années précédentes.</p>	<p>1 concertation au printemps 2023</p>	<p>La refonte du guide méthodologique est en cours. Celui-ci sera disponible en 2024.</p>
<p><b><u>Conventionnement palliatif</u></b></p>	<p>Gestion des conventionnements en soins palliatifs donnant accès aux agréments ( MRS et MRPA)</p>	<p>continu</p>	<p>MRS/MRPA : 18 rencontres et signatures de convention, à la demande des structures.</p>
<p><b><u>Groupes de travail soins palliatifs</u></b></p>	<p>Organisation de groupes de travail – Groupes d'échanges thématiques pour les responsables de l'organisation des soins palliatifs en MR et MRS.</p>	<p>2 cycles de GT</p>	<p>7 séances de concertation ont eu lieu, pour 28 participants. Thématiques : Place et vécu du ROSP en institution - Travail et échanges autour de la création d'un cadre de fonction - Projet de Soins Personnalisés et Anticipés</p>



### OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 | Accessibilité et vulnérabilités

<p><b><u>Concertation pratiques inclusives</u></b></p>	<p>Espace de rencontre dont le but est d'améliorer l'accès aux services de santé et du social, avec une attention particulière pour les personnes en situation de vulnérabilité.</p>	<p>4 rencontres sur l'année</p>	<p>Les 4 rencontres ont été organisées (26/01, 30/03, 15/06, 5/10), réunissant au total 83 participants d'une trentaine d'institutions différentes. Chaque rencontre a fait l'objet d'un compte-rendu, ils disponibles <a href="#">ici</a>. La CPI a par ailleurs été présentée au colloque Be.Hive.</p>
<p><b><u>Ontmoetingsfestival des Rencontres</u></b></p>	<p>Événement annuel qui vise à soutenir la rencontre entre professionnels et bénéficiaires, avec un focus sur les publics les plus vulnérables.</p>	<p>Agenda : 16/05/2023</p>	<p>Le festival a eu lieu à la date prévue. Il a réuni 146 participants, dont 41 citoyens. Un clip vidéo résume l'événement, <a href="#">à voir ici</a>.</p>
<p><b><u>Workshops « Clés pour une 1<sup>ère</sup> ligne inclusive à Bruxelles »</u></b></p>	<p>Ateliers – workshops en ligne - ouverts à tous les professionnels de première ligne dans le but de valoriser les ressources disponibles et des bonnes pratiques facilitant l'accès aux soins et aux aides pour les publics vulnérables et d'en discuter l'opérationnalisation plus étendue.</p>	<p>Agenda : 28/03/2023</p>	<p>2 workshops ont été réalisés : 28/03/23 : « Mieux détecter les violences intrafamiliales et oser l'aborder au sein de la première ligne »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 46 participants</li> <li>- 4 intervenants</li> <li>- La vidéo disponible en replay <a href="#">ici</a>.</li> </ul> <p>26/09/23 : « Un 1er pas vers l'accueil inclusif aux communautés LGBTQIA+ au sein de la 1ère ligne social-santé »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 participants</li> <li>- 4 intervenants</li> </ul> <p>Le dernier workshop de l'année (décembre) a été annulé en raison de l'absence d'un intervenant.</p>
<p><b><u>Formation des volontaires en soins palliatifs</u></b></p>	<p>Formation à l'écoute et à l'accompagnement en soins palliatifs à destination des (futurs) volontaires, organisée en 2 cycles de 8 journées avec entre 12 et 14 volontaires par formation.</p>	<p>1 cycle au printemps, 1 cycle en automne</p>	<p>Après une procédure de sélection (entretien motivationnel), deux groupes ont été formés : Cycle de printemps : 14 personnes Cycle de l'automne : 13 participants Au total en 2023, 27 volontaires ont été formés.</p>
<p><b><u>BabbelBoost</u></b></p>	<p>Outil, sous la forme d'un jeu de cartes, qui permet d'impliquer davantage la personne dans son parcours en facilitant le dialogue pour identifier ses objectifs prioritaires. Diffusé sur le terrain et promu dans le cadre d'interventions dans différents espaces.</p>	<p>Diffusion en continu, à la demande. Journée découverte d'outils organisée par Pipsa les 27 et 28/03/2023</p>	<p>Les demandes pour recevoir l'outil continuent de nous être adressées. Le BabbelBoost a par ailleurs été présenté dans un atelier lors de l'événement « La santé en jeu(x) » de Pipsa (compte-rendu <a href="#">ici</a>). 84 envois en 2023</p>



**OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 | Approche territoriale**

<p><b><u>Concertation projets de quartier</u></b></p>	<p>Espace qui rassemble des acteurs bruxellois impliqués dans des projets et initiatives locales, dans l'objectif de favoriser l'interconnaissance, mutualiser les stratégies, facteurs de réussite et outils servant des dynamiques social-santé à l'échelle du quartier et d'accompagner le développement d'une vision et d'actions transversales.</p>	<p>Environ 15 participants. 4 rencontres sur l'année</p>	<p>3 concertations ont eu lieu en 2023, Les sujets abordés étaient l'Intégration et l'échelle de quartier (10 personnes) &amp; La participation citoyenne dans les projets de quartier (15 personnes). 17/01/23 Organisation sociale-santé intégrée – qu'est-ce? Et comment cela se traduit dans les quartiers. 14/03/23 <a href="#">La participation citoyenne dans les projets de quartier social-santé.</a> 14/09/23 <a href="#">Le développement de partenariats dans les projets de quartier social-santé.</a> La 4ème a été annulée faute de participants disponibles ce jour-là et remplacée par des entretiens téléphoniques individuels pour sonder les attentes et besoins.</p>
<p><b><u>Ateliers du changement et plan d'action coordonné par bassin</u></b></p>	<p>Brusano (Cocom) et le CBCS (Cocof) ont été mandatés par la région bruxelloise pour piloter mettre en place les Ateliers du Changement. Ils doivent permettre aux bruxellois (professionnels du social-santé, usagers, aidants) de prendre connaissance des enjeux d'une organisation social-santé intégrée et d'une approche territoriale et de contribuer à la définition des actions menées dans les bassins.</p>	<p>*Janvier : enquête digitale *Mars : rapport *Juin : présentation résultats *Dès juin : mise en œuvre des actions</p>	<p>Après avoir mené la phase préparatoire (focus groupes et journées portes ouvertes en 2022, puis consultation digitale début 2023), un rapport a été publié, <a href="#">disponible ici.</a> Ensuite, des Groupe d'Appui aux Bassins (45 pers.) ont été mis en place dans les 5 bassins. Ils ont organisé une 1ère phase d'Ateliers du Changement, en juin et une seconde en octobre 2023, réunissant au total 491 participants. L'ensemble des documents (présentations et comptes-rendus) et tous les détails du travail mené sont disponibles sur le site : <a href="https://verander-atelier-changement.brussels">https://verander-atelier-changement.brussels</a> Le travail mené tout au long de l'année 2023 servira de base pour proposer une feuille de route dans chaque bassin, dont le démarrage est prévu dès janvier 2024.</p>



<p><b>Appui méthodologique des projets/agents locaux</b></p>	<p>Accompagnement des dispositifs locaux (ex : RAQ, CHW, agents de promotion santé et prévention, CLSS...) au niveau méthodologique, à travers de l'information et une amélioration de l'offre disponible (articulation d'initiatives proposées par Brusano, la FDSS, le Crébis).</p>	<p>Avril 2023</p>	<p>Cette action est réalisée de plusieurs manières :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Séance de sensibilisation (26/04/2023) sur l'approche territorialisées organisées conjointement pour les RAQ, CHW, conseillers santé et chargés de prévention/promotion santé (70 participants)</li> <li>- Réflexion sur la visibilité et l'articulation de ces fonctions menée dans le cadre des bassins (démarrée en juin, à poursuivre à l'automne)</li> <li>- Accompagnement méthodologique des référents de quartier des CLSS prévu dès l'automne</li> </ul>
--	---	-------------------	---

### ORGANISATION : des actions qui viennent soutenir l'activité de l'association

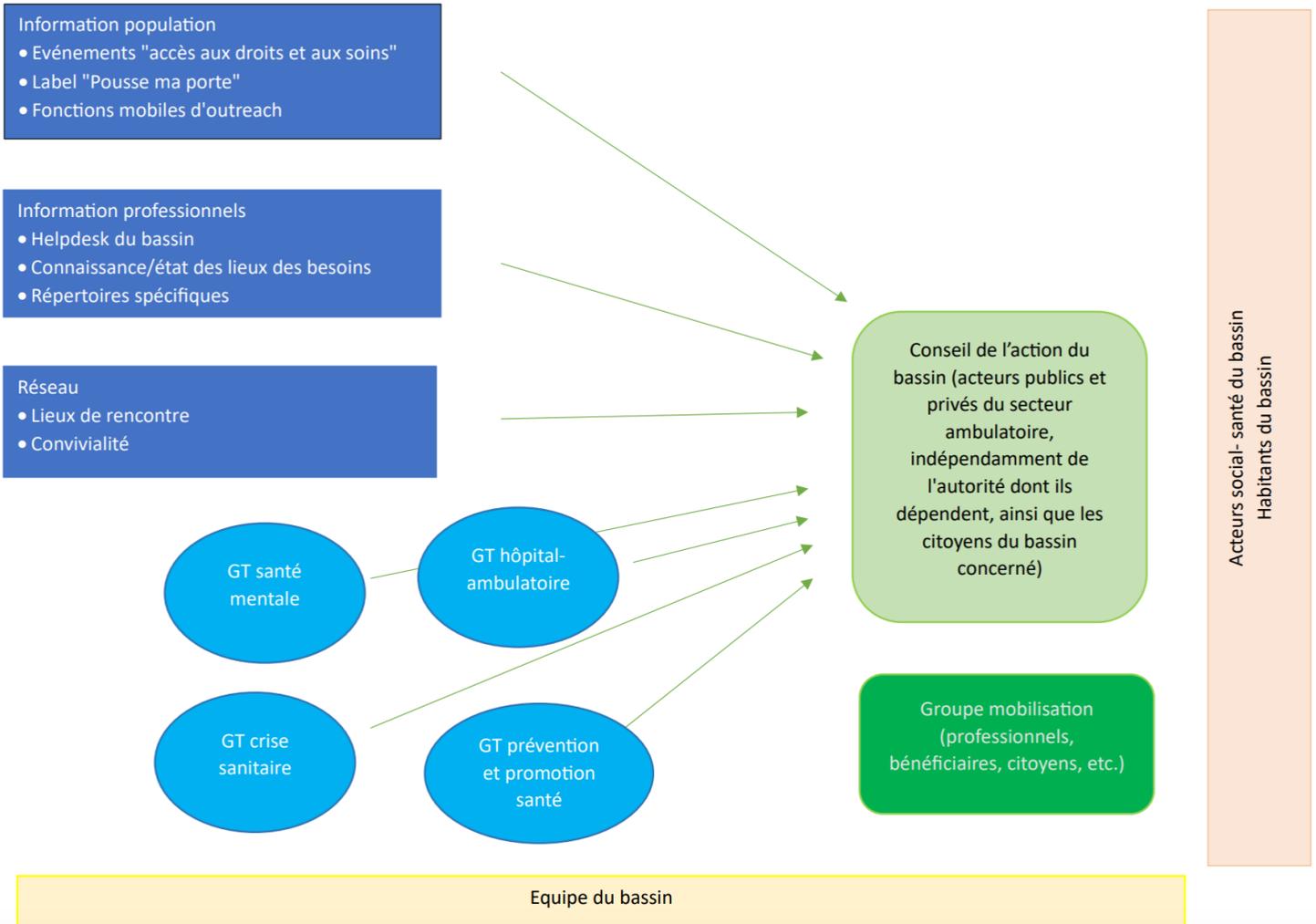
<p><b>Déménagement</b></p>	<p>Installation de l'équipe et de l'activité dans un lieu physique dont les modalités/facilités soutiennent la vision portée par l'asbl.</p>		<p>Déménagement du siège de l'association : le 21/09/2023, Brusano a déménagé l'ensemble de ses activités régionales hébergées depuis 2018 sur deux sites, dans une maison située rue Breydel 40 à 1040 Bruxelles. En parallèle de ce 1<sup>er</sup> déménagement, s'est préparé les 5 à suivre (bassins, pour début janvier 2024).</p>
<p><b>Analyses des actions de Brusano (appui scientifique)</b></p>	<p>Participer à la production de connaissance sur les innovations et la réforme de la 1<sup>ère</sup> ligne à Bruxelles à partir des projets développés au sein de Brusano.</p>	<p>1 analyse Helpdesk 1 analyse Communautés de pratique</p>	<p>L'analyse Helpdesk est en cours, et sera disponible en 2024. Une synthèse de l'analyse des communautés de pratique est disponible <a href="#">sur le site de Brusano</a>. Au-delà des productions, une partie importante du travail d'appui scientifique passe par le soutien méthodologique et de connaissance au travail des membres de l'équipe appui et innovations. Fin 2023, les missions de l'appui scientifique ont été reformulées selon 3 axes de travail : monitoring (Suivi de l'accès aux données/bases de données permettant de décrire la</p>



			situation social-santé dans les territoires), veille scientifique et évaluation apprenante.
<b>Revue thématiques</b>	Une de nos missions est d'informer le grand public et les professionnels sur les soins palliatifs. C'est l'objet de la revue Kairos. Une nouvelle revue, consacrée à la transformation du secteur social-santé aura pour objectif de prendre le pouls du terrain et de visibiliser les initiatives qui vont dans le sens de l'intégration.	1 revue thématique Fin de vie 1 revue thématique social-santé intégré	<a href="#">Kairos 77 « Des lieux et des espaces »</a> propose une réflexion multidimensionnelle sur les lieux et les espaces, à la fois physiques et psychiques, publics et intimes, cloisonnés ou intégrés, en lien avec la fin de vie. La Revue du social-santé en transformation à Bruxelles, Zinneke verra le jour au printemps 2024.



## ANNEXE 2 : feuille de route des bassins – 2024





## ANNEXE 3 : feuille de route régionale - 2024

