



Le modèle de gouvernance : approche globale, intégrée, consultative, participative, horizontale et productive

NOM DU RESEAU : Réseau Santé Namur

NOM : De Riemaecker Didier

TELEPHONE : 0491 62 68 04

MAIL : coordination@reseausantenamur.be

SITE WEB : www.reseausantenamur.be

La mise en place du Guide « Vers de meilleurs soins de santé mentale » prévoit le développement de réseaux intersectoriels. Faire entrer en collaboration des secteurs différents aux fonctionnements et aux enjeux différenciés constitue un réel pari. Pour réussir ce pari de manière réellement innovante, il est nécessaire d'instaurer un modèle de gouvernance transparent, structuré et respectueux de chaque secteur.

Dans le cadre de l'expérience du Réseau Santé Namur, ce modèle de gouvernance a été implanté selon une approche globale, intégrée, consultative, participative, horizontale et productive.

Le fonctionnement interne du réseau est développé de sorte à aborder globalement les enjeux de santé mentale, à envisager comment ceux-ci s'intègrent à d'autres enjeux, à consulter l'ensemble des partenaires impliqués dans le réseau, à favoriser la participation des usagers et des proches, à placer les acteurs impliqués sur un pied d'égalité et à viser la production d'outils et de procédures opérationnels.

De uitwerking van de gids 'Naar een betere geestelijke gezondheidszorg' voorziet de ontwikkeling van intersectorale netwerken. Verschillende sectoren (met verschillende werkwijzen en verschillende doelstellingen) doen samenwerken is een stevige uitdaging. Om dit op een werkelijk innoverende manier waar te maken is er een governance model nodig dat transparant en gestructureerd is, en dat elke sector respecteert.

In het kader van het experiment van Réseau Santé Namur werd dit governance model ingevoerd volgens een globale, geïntegreerde, consultatieve, participatieve, horizontale en productieve benadering.

De interne werking van het netwerk is zo ontwikkeld dat de uitdagingen in de GGz op een globale manier worden benaderd. Er wordt mee rekening gehouden hoe die binnen andere problemen geïntegreerd zijn.

Alle partners van het netwerk worden geraadpleegd en de participatie van patiënten en hun naastbetrokkenen wordt bevorderd. Er wordt voor gezorgd dat de betrokken actoren op gelijke voet staan, en dat er operationele tools en procedures worden aangeleverd.

1. Introduction

Le Réseau Santé Namur a pour territoire d'action le nord de la Province de Namur. Il concerne 18 communes (urbaines et rurales) pour une population de 320.000 habitants.

Il est composé de 106 partenaires participant des 5 fonctions (définies dans le Guide). Parmi ces partenaires, 68 % sont des services qui n'appartiennent pas au champ de la santé.¹

¹ Données au 01 septembre 2015

2. Brève description du contenu de l'initiative

Le modèle de gouvernance du Réseau Santé Namur est composé d'organes constitutifs (Comité de réseau, Comités de fonction, Groupe de travail transversal, Conseil d'usagers et Conseil de proches) et organisé via la définition de rôles de représentations (garant de fonction, garant de service, représentant d'usagers et représentants de proches d'usagers).

3. Description des acteurs qui jouent un rôle actif et central dans le développement de la pratique innovante

Tous les services partenaires du Réseau Santé Namur ont l'opportunité de jouer un rôle via le modèle de gouvernance développé. Les usagers et proches d'usagers y jouent également un rôle actif et central.

4. Inventaire des résultats concrets et opérationnalisation.

APPROCHE GLOBALE

Le Guide « Vers de meilleurs soins en santé mentale » prévoit que l'utilisateur puisse disposer, au sein du réseau, de 5 fonctions potentiellement activables selon sa situation. La mise en application d'un modèle de gouvernance permettant la stimulation et le développement de ces 5 fonctions privilégie une prise en compte de la globalité (1) des besoins de l'utilisateur et (2) des ressources disponibles à la rencontre de ces besoins.

Concrètement, chaque partenaire signataire de la Convention du Réseau Santé Namur y précise une et maximum deux fonctions dans laquelle/lesquelles il est actif. Le partenaire, s'il s'inscrit comme membre effectif, siège au(x) Comité(s) de fonction correspondant à son/ses choix. Il existe cinq Comités de fonction. Chacun de ceux-ci rassemble des acteurs issus de secteurs différents mais qui partagent des actions et des missions communes.

Le modèle de gouvernance du Réseau Santé Namur prévoit également la tenue d'un Groupe de travail transversal qui rassemble les membres effectifs du réseau de même que les membres adhérents. Les Comités de fonction et le Groupe de travail transversal constituent deux moyens de mettre en œuvre cette approche globale : selon la mise en place d'une concertation intra-fonction, d'une part, et d'une concertation inter-fonctions, d'autre part.

D'autres modalités sont organisées pour permettre d'atteindre cet objectif d'approche globale : la mise en place de Comités conjoints entre deux fonctions, la possibilité d'inviter à un Comité de fonction un ou des acteurs issus d'autre(s) fonction(s), etc.

APPROCHE INTÉGRÉE

Selon une dynamique intégrative, certains secteurs/acteurs sont directement et officiellement intégrés au Comité de réseau (organe central du réseau). Ainsi, participent au Comité de réseau des représentants des secteurs des assuétudes, du public internés, des usagers et des proches d'usagers.

Dans ce même esprit d'intégration, le coordinateur de réseau s'intègre aux autres dynamiques locales de réseau.

APPROCHE CONSULTATIVE

Une attention forte et déterminée est accordée à ce que chaque étape du processus de développement du Réseau Santé Namur soit réalisée selon une logique consultative des partenaires, des usagers et des proches d'usagers.

Au démarrage du projet, le choix a été posé de proposer aux partenaires potentiels de constituer un « Comité de pilotage initial ». Ainsi, pendant 1 an, sur base volontaire et non formalisée, 33 partenaires (issus des 5 fonctions) se sont réunis afin de co-construire les fondements du réseau : modèle de gouvernance, convention de réseau, plan stratégique, etc. Cette étape – bien qu'elle ait retardée la formalisation du réseau – nous a semblé indispensable et nécessaire à l'émergence d'un réseau intersectoriel. Co-construire, c'est entrer en dialogue et, donc, entrer en réseau. Selon cette même approche consultative, chaque outil, chaque procédure, chaque initiative du réseau est développé au travers d'étapes de co-construction avec les acteurs concernés. Concrètement, cette dynamique est organisée via les organes constitutifs du réseau (Comités de fonction, Groupe de travail transversal, Conseil d'usagers, Conseil de proches et Comité de pilotage). Bien que cela impacte inéluctablement le délai entre l'idée et la concrétisation, nous

sommes convaincus que ce processus fédère les partenaires, les usagers et les proches d'usagers autour d'un projet commun et, surtout, permet d'aboutir à un projet respectueux des réalités et des besoins de chacun

APPROCHE PARTICIPATIVE

Le modèle de gouvernance du Réseau Santé Namur est également fondé sur l'importance de la participation des usagers et des proches d'usagers. Celle-ci se réalise par l'inclusion de représentants d'usagers et de représentants de proches d'usagers dans chacun des organes constitutifs du réseau. Ils participent aux dynamiques de co-construction, aux étapes de développement des projets et aux processus décisionnels du réseau.

Un Conseil d'usagers et un Conseil de proches ont été mis en place afin de soutenir les représentants d'usagers et de proches dans leurs actions. Ces Conseils sont ouverts, respectivement, aux usagers et aux proches d'usagers désireux de partager leurs témoignages sur l'organisation des soins de santé mentale sur le territoire concerné.

Ainsi, les usagers et les proches d'usagers sont systématiquement consultés et impliqués. Ils proposent des projets, donnent leurs avis sur d'autres projets, etc.

APPROCHE HORIZONTALE

Créer un réseau intersectoriel implique de mettre les secteurs, mais également les professionnels, les usagers et les proches, sur un pied d'égalité. L'organisation interne du modèle de gouvernance du Réseau Santé Namur se déroule de manière horizontalisée.

Ainsi, les Comités de fonction, le Conseil d'usagers et le Conseil de proches se situent sur un même plan. Ils poursuivent les mêmes objectifs et sont valorisés de la même façon. Le Groupe de travail transversal rassemble tous les partenaires indépendamment de leur statut partenarial. Dans les réunions, les professionnels, les usagers et les proches sont assis à la même table. Le Comité de réseau ne rassemble pas des représentants d'institutions mais des garants de fonction qui ont tous la même mission : être l'interface entre le Comité de fonction et le Comité de réseau.

Comme énoncé précédemment, cette approche horizontale nous semble nécessaire pour favoriser un mode de fonctionnement réellement consultatif, dénué d'échelles de valeurs et respectueux de idées et besoins de chacun. Elle permet, par ailleurs, de désamorcer et de dépasser les enjeux intersectoriels et/ou interinstitutionnels.

APPROCHE PRODUCTIVE

La mise en œuvre d'un modèle de gouvernance fort et, par là même, relativement complexe n'a de sens – d'après notre expérience du Réseau Santé Namur – que s'il produit quelque chose. Dans le cadre de la constitution d'un réseau intersectoriel se pose invariablement la question de l'intérêt de se réunir et d'organiser la façon de se réunir si ce n'est pas pour aboutir à des projets concrets. En filigrane, cela permet le maintien de la motivation à participer au réseau, cela valorise et concrétise les idées et les réflexions, cela symbolise la plus-value apportée par l'intersectorialité et, surtout, cela stimule l'innovation.

Outre la rédaction d'un Plan stratégique (qui définit vers où on veut aller), la rédaction d'un Plan d'action (qui précise ce que nous voulons réaliser) est un moyen pertinent pour communiquer clairement autour de cette volonté d'aboutir à des projets concrets.

5. Qu'avons-nous appris ?

Sur base de l'expérience du Réseau Santé Namur, nous retenons l'importance d'un modèle de gouvernance qui permet la co-construction, place les acteurs quel qu'ils soient (professionnels, usagers et proches) dans un rapport horizontalisé, clarifie sa finalité et ses objectifs, priorise ses actions, invite à l'innovation et permet une rencontre intersectorielle productive.

6. Références bibliographiques

Guide « Vers de meilleurs soins en santé mentale »

7. Organigramme

