



Les mémos
de la FORAP

Organiser son RETOUR D'EXPÉRIENCE RETEX interne

Mémo méthodologique à l'attention des établissements sanitaires et médico-sociaux
dans le contexte de la crise COVID-19



01

Le RETEX, c'est quoi ?

P. 2

02

Le RETEX, pourquoi ?

P. 2

03

Le RETEX, avec qui ?

Les acteurs clés du RETEX

P. 3

04

Le RETEX, quand ?

P. 4

05

Le RETEX, comment ?

1. Préparation
2. Mise en œuvre
3. Suivi et valorisation

P.4

01 Le RETEX, c'est quoi ?

Définition de l'OMS

“ Une évaluation en profondeur des actions de gestion entreprises au cours d'un évènement de santé publique, faites par la suite afin d'identifier les lacunes, les leçons et les meilleures pratiques. Le RETEX offre une approche structurée pour les individus et les organisations impliqués dans la préparation et la réponse aux évènements sanitaires afin de réfléchir à leurs expériences et leurs perceptions sur la réponse donnée à l'évènement. Le RETEX aide à identifier de manière systémique et collective ce qui a et ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi et comment s'améliorer. ”

On utilise également l'acronyme REX pour désigner le retour d'expérience

- Le RETEX relève de la culture de sécurité, à travers trois principes majeurs :
- 1 l'apprentissage (ambiance de confiance et de bienveillance),
 - 2 l'explicite (ouvrir des espaces pérennes de partage du savoir et du savoir-faire),
 - 3 le collectif (apprentissage ouvert au plus grand nombre).

Le RETEX c'est :	Le RETEX n'est pas :
✓ une procédure d'analyse structurée et collective .	✗ une démarche individuelle, une affaire d'expert, de ou d'un groupe trop restreint.
✓ un outil d'apprentissage.	✗ une inspection, une expertise judiciaire, une recherche responsabilité individuelle, de faute.
✓ une démarche méthodologique.	✗ un simple enregistrement dans une base et/ou un administratif de l'évènement, une réponse à des obligations administratives.
✓ une analyse des données factuelles.	✗ une liste de dysfonctionnements non imputables à l'établissement, un lieu de débat sur les problématiques et sociétales.



02 Le RETEX, pourquoi ?

- Garder la mémoire des évènements
- Repérer les points positifs et les capitaliser
- Repérer les vulnérabilités pour les corriger
- Partager une vision commune des évènements
- Identifier les pistes de progrès
- Renforcer les liens entre acteurs
- Valoriser l'expérience acquise

FOCUS Covid-19

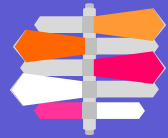
Dans le contexte hors cadre créé par la crise du Covid-19, organiser une démarche de RETEX est une nécessité pour conforter les capacités de résilience* de l'organisation.

* **résilience** : capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer (Norme britannique pour la résilience organisationnelle, BS 65000)

03

Le RETEX, avec qui ? Les acteurs clés du RETEX

Direction et Encadrement



Piliers de la démarche
Doivent valoriser la culture RETEX
au sein de l'organisation

- Proposent et/ou valident la réalisation d'un RETEX.
- Identifient le pilote RETEX (+/- lettre de mission).
- Valident la composition de l'équipe RETEX.
- Communiquent sur le RETEX.
- Arbitrent sur les recommandations à retenir à l'issue de l'analyse.
- Valident et suivent le plan d'actions issu du RETEX.

Pilote



Est garant de la conduite du RETEX

Connaissance de la démarche RETEX	Objectivité / Neutralité
LÉGITIMITÉ DU PILOTE	
Acteur interne à la situation donnée	Désignation officielle par la hiérarchie

- Pose le retroplanning.
- Sensibilise les membres du groupe sur la méthodologie.
- Coordonne les travaux de l'équipe pour la collecte de l'information.
- Organise et anime les réunions.
- Rédige le rapport de synthèse RETEX.

Equipe RETEX



Contribue aux travaux du RETEX

Il est nécessaire d'être pragmatique et flexible pour la constitution de ce groupe de travail

- Constituée d'acteurs concernés, internes ou externes à la structure (max 10 personnes en règle générale).
- Assure le recueil des informations sur ce qui s'est passé durant la crise.
- Apporte des connaissances opérationnelles, techniques, théoriques, scientifiques....
- Participe à l'analyse des données.

Professionnels



Permettent le recueil des données,
apportent leur point de vue et leur analyse

- Professionnels de tous les secteurs impliqués.
- Ex : direction, encadrement, médicaux, paramédicaux, médico-techniques, agents techniques et logistiques, informatiques, sociaux, financiers, administratifs, instances, ...

Partenaires contributeurs externes



Apportent leur point de vue
et leur analyse

- Prestataires externes, professionnels d'autres structures, usagers, familles,....

FOCUS Covid-19

- Il est conseillé d'organiser le RETEX à plusieurs niveaux afin que toute l'organisation tire profit de cette expérience. Ainsi, il semble pertinent d'identifier les niveaux les plus adaptés en fonction de la structure (service, établissement, groupe, ...).
- Il est pertinent d'intégrer les partenaires du territoire, le cas échéant : RETEX à l'échelle du GHT, RETEX commun EHPAD-Etablissement de santé, intégration des professionnels de ville.



04 Le RETEX, quand ?



Avant de réaliser un RETEX, il est indispensable de se demander si le contexte est favorable à cette démarche :

- La direction a-t-elle la volonté de faire un RETEX ?
- Les ressources nécessaires sont-elles disponibles (humaines et matérielles) ?
- Le climat relationnel est-il satisfaisant ?
- La temporalité entre la situation d'urgence et le RETEX est-elle adaptée ?



Si trop tôt : risque de difficultés d'organisation et de manque de disponibilité.

Si trop tard : risque d'oubli des évènements.

- ➔ Délai de 3 mois maximum suivant la sortie de crise pour le recueil des données.
- ➔ Délai de 6 mois maximum pour la fin du RETEX.

FOCUS Covid-19

Le RETEX peut être réalisé à plusieurs moments notamment après la période de crise ou d'urgence et après la période de retour à la « normale »

05 Le RETEX, comment ? Méthodologie

1. Préparation

Objectifs



- Définir les objectifs et le périmètre du RETEX.
- Identifier l'ensemble des acteurs à mobiliser.
- Déterminer les ressources allouées au RETEX.
- Etablir le calendrier de mise en œuvre.
- Désigner le pilote de la démarche.

Acteurs



- Direction, encadrement hiérarchique, pilote RETEX.

Méthode



- Rédiger une note cadre de la démarche RETEX, signée de la Direction et présentant :

Objectifs de la démarche	• Tirer des enseignements / capitaliser sur les actions positives et innovantes / identifier des axes d'amélioration
Finalité	• Améliorer la prise en charge des personnes & la qualité de vie au travail des professionnels
Acteurs mobilisés & missions	• Pilote désigné ; équipe RETEX ; professionnels tous secteurs de la structure ; partenaires extérieurs
Etapas clés de mise en œuvre	• Recueil des données • Analyse des données • Mise en œuvre et suivi d'un plan d'actions d'amélioration

- Informer les contributeurs des modalités d'organisation du RETEX.

Un appui méthodologique peut être sollicité auprès de la **Structure Régionale d'Appui** à la qualité des soins et la sécurité des patients

2. Mise en oeuvre


2.1. Recueil des données factuelles :

Objectifs



- Regrouper l'ensemble des données concernant l'évènement et sa gestion.

Acteurs



- Pilote et équipe RETEX

Méthode



S'appuyer sur les sources d'informations :

- Sources écrites :
 - Comptes-rendus de cellule de crise, mails courantes, notes d'information, tableaux de bord, plan blanc ou bleu annotés, notes des professionnels, fiches de signalement d'incident ou d'évènements indésirables, plaintes ou réclamations, fiches de synthèse de patient/résident traceur, de parcours traceur, ...
- Interviews des acteurs impliqués (échantillonnage représentatif) :
 - Par des entretiens individuels ou collectifs sur la base d'une grille de recueil ✂.
 - On peut aussi proposer un questionnaire en ligne, qui devra comprendre des questions ouvertes.
- Sources de référence en lien avec la situation : loi, décrets, recommandations...

Compléter les supports de recueil :

- **Le chronogramme** : permet d'indexer chronologiquement les sources écrites. Il pourra ensuite servir de base lors des échanges avec les acteurs impliqués et être complété.
- **Une ou des grilles d'évaluation par thématique** rassemblant les thèmes et critères que l'établissement souhaite interroger sur les aspects des ressources, des procédures et des cultures. Les sources (sources écrites et témoignages des acteurs impliqués) permettront de répondre aux questionnements.



FOCUS Covid-19

✂ La FORAP propose des outils pour réaliser des patients traceurs et des parcours traceurs en période Covid

FOCUS Covid-19

✂ La FORAP propose une trame de chronogramme vous permettant de classer chronologiquement les documents que vous avez produits en lien avec les différentes préconisations nationales.

FOCUS Covid-19

✂ La FORAP propose des grilles permettant d'évaluer la gestion de la crise et le travail en équipe.

✂ : outil complémentaire, proposé par la FORAP.


2.2. Synthèse des informations recueillies :

Objectifs



- Etablir une vision globale synthétique, **objective**, sans altérer la chronologie, sans déformer les faits et les propos, sans juger ni interpréter.

Acteurs



- Pilote et équipe RETEX

Méthode



Plusieurs présentations sont possibles :

- Tableau des points forts et difficultés rencontrées par thématique.
- Chronogramme complété par les différentes sources,
- Tableau des désaccords éventuels repérés, organisés par thématique,

FOCUS Covid-19

Le fichier Excel de la grille « Evaluation du dispositif de gestion de crise » (FORAP) utilisé comme support de recueil sert également de support de présentation synthétique des données recueillies.

2.3. Analyse collective des données et définition du plan d'actions :



Objectifs

- Analyse collective des données en prenant en compte tous les éléments organisationnels, techniques et humains, ayant contribué à la gestion de la situation [points forts / points à améliorer].
- Identifier les actions d'amélioration à mettre en œuvre.



Acteurs

- Pilote et équipe RETEX



Méthode

- Réunion de type "tour de table", animée par le pilote RETEX.
- Sur la base du document de synthèse des informations recueillies :
 - Rappel de la méthodologie employée pour réaliser le RETEX.
 - Présentation globale de la crise dans l'établissement / cartographie des acteurs.
 - Points forts / points à améliorer par thématique.






On peut pousser l'analyse des points faibles les plus critiques ou des points forts caractéristiques par la méthode des « 5 Pourquoi ? »

- Discussion des actions d'amélioration à envisager.



Les propositions d'actions retenues au cours de cette réunion suivent la règle SMART : Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes et Temporellement identifiées.

Elles peuvent aussi être classés selon les catégories de l'OMS :

	Prioritaires	pour les lacunes de capacités critiques qui freinent ou compliquent la réponse sanitaire et pour lesquelles une implémentation en urgence est nécessaire.
	D'effets rapides (Quick wins)	qui représentent des solutions faciles et rapides à implémenter (idéalement dans un mois), sans besoin de ressources additionnelles ou d'engagement politique.
	A long terme	ciblant les facteurs identifiés comme latents (causes racines) et nécessitant des ressources additionnelles ou des engagements politiques pour assurer leur mise en œuvre.



FOCUS Covid-19

Les mesures barrières à respecter pourront amener à tenir cette réunion à distance. Il faudra veiller à respecter les bonnes pratiques de la visioconférence :

- Disposer d'un outil de visio-conférence permettant le partage d'écran, le chat
- Effectuer des tests techniques en amont de la réunion
- Prévoir a minima 1 personne pour l'animation, 1 personne pour la réponse aux questions/aide via le chat et 1 personne pour la prise de notes
- Demander à ceux qui ne parlent pas de couper leur micro
- La caméra peut être amenée à être coupée si faible débit internet
- Durée de la réunion : 2h maximum, pour favoriser la concentration de chacun

2.4. Rédaction du rapport :

Objectifs



- Créer une connaissance collective et partagée de la gestion de la crise, des actions positives, des points à consolider et des améliorations à apporter.

Acteurs



- Pilote RETEX

Méthode



Le rapport présentera :

- Le contexte et les éléments favorables et défavorables pour la gestion de la crise.
- La méthode utilisée pour réaliser le RETEX (données utilisées, personnes rencontrées, méthode d'analyse des données...).
- La chronologie de l'évènement/de la crise (chronogramme) avec les principaux faits marquants et les principales actions menées.
- L'analyse réalisée.
- Les enseignements positifs, les bonnes pratiques à consolider.
- Les améliorations à apporter avec les actions validées avec la hiérarchie.

Le rapport sera remis à la direction.



2.5. Communication :

Objectifs



- Favoriser l'implication de tous les acteurs dans la démarche.
- Partager autour du RETEX.
- Communiquer les résultats aux différents acteurs.

Acteurs



- Pilote et équipe RETEX.
- Membres de la direction et de l'encadrement.
- A destination de tous les acteurs concernés.

Méthode



En amont de la démarche :

- Informer les acteurs concernés par la situation.
- Expliquer pourquoi il est intéressant de faire un RETEX sur cette situation.
- Présenter les modalités de mise en œuvre (déroulement, principes, exploitation des données...).
-

Pendant la démarche :

- Rappeler aux interlocuteurs, lors des rencontres et interviews, pourquoi on fait un RETEX et comment seront exploités les résultats.

En aval de la démarche, restituer les résultats obtenus :

- Par diffusion d'une synthèse pédagogique du rapport d'analyse (2 à 4 pages maximum avec les principaux éléments à retenir).
- Réunions de présentation auprès de l'encadrement.
- Affichage.
- ...



3. Suivi et valorisation

Objectifs



- Suivre la mise en œuvre des actions d'amélioration et leur appropriation par les acteurs.
- Vérifier l'impact positif des actions et effectuer les éventuels ajustements nécessaires.
- Valoriser la démarche de RETEX.

Acteurs



- Pilote RETEX.
- Direction et Encadrement.

Méthode



- Suivi du Plan d'Action Qualité, qui doit intégrer les actions découlant du RETEX.
- Suivi d'indicateurs.
- Communication en interne (instances, intranet...), en externe (familles, associations d'usagers, partenaires ...).



Outils FORAP

- Chronogramme Covid-19.
- Grille d'évaluation de la gestion de crise Covid-19 pour ES et ESMS.
- Outil d'évaluation du travail en équipe durant la crise Covid-19.
- Points de vigilance du plan de reprise d'activités post-confinement.
- Outil expérience patient « Outils traceurs Covid-19 ».



Bibliographie

- DGS – Retour d'expérience Guide méthodologique – Situations d'urgence sanitaire et exercices de simulation (2019).
- Ne pas rater le retour d'expérience – Patrick LAGADEC et Matthieu LANGLOIS (2020).
- After action reviews and simulation exercises, OMS 2018.
- Retour d'expérience en santé : comprendre et mettre en œuvre - Bruno BALLY et Philippe CHEVALLIER, HAS - Mission Sécurité du patient (2014).

