

N°1

RETOUR D'EXPERIENCE



Méthodologie de retour d'expérience

pour les événements sanitaires
ou à impact sanitaire



mars 2007



Direction générale de la Santé
Département des situations d'urgence sanitaire (Desus)

Remerciements

Monsieur le Professeur Didier HOUSSIN, Directeur général de la santé ; Monsieur Didier EYSSARTIER, Chef de service ; Messieurs Olivier LAURENS-BERNARD, Stéphane VEYRAT, Michel BONAMY, respectivement chef et adjoints du DésUS, pour avoir permis la tenue d'un séminaire consacré au retour d'expérience et Madame Evelyne FALIP pour la rédaction du présent document.

Mesdames Evelyne FALIP, Madeleine LESAGE et Sonia HASNI pour l'organisation du séminaire.

Les membres du DésUS pour leur participation active lors du séminaire ayant abouti à la rédaction de ce document.

Messieurs Bruno MOREL (Cire Rhône-Alpes) et Thierry PROST (DDASS de l'Ain) pour leur regard extérieur et leur participation au nom des services déconcentrés.

SOMMAIRE

1	CONTEXTE : UN BESOIN DE CAPITALISATION D'EXPERIENCE	4
2	DEFINITION DE LA NOTION DE RETEX	4
3	METHODOLOGIE DU RETEX	4
3.1	Première étape : définir les objectifs	5
3.2	Deuxième étape : vérifier que les critères de mise en œuvre sont réunis	6
3.3	Troisième étape : organiser les aspects pratiques du retex	7
3.4	Quatrième étape : valoriser le retex	9
	ANNEXE 1 - DOCUMENTS SUPPORTS	10
	ANNEXE 2 - LE RETEX EN 4 ETAPES	11
	ANNEXE 3 - LES PRATIQUES DU DESUS EN MATIERE DE RETEX	12

1 CONTEXTE : UN BESOIN DE CAPITALISATION D'EXPERIENCE

La gestion des situations d'urgence, voire de crise, donne lieu à la mise en œuvre de mesures dans des délais courts où le temps de l'analyse des situations est restreint par la nécessité d'une intervention rapide. Dans l'objectif de capitaliser cette expérience et de la mettre à disposition de tous, il est important d'identifier les difficultés de nature diverse afin de repérer les axes d'amélioration et de faire ressortir les mesures positives qui pourront être réutilisées.

Le présent document a donc pour objet, à partir de l'expérience du Département des situations d'urgence sanitaire de la DGS, de proposer une méthode simple et opérationnelle pour mener à bien les retours d'expérience, dits « Retex¹ », pour les événements sanitaires ou à impact sanitaire, au niveau central ou déconcentré.

2 DEFINITION DE LA NOTION DE RETEX

La notion de retour d'expérience recouvre une grande variété de démarches et d'objectifs. Initialement développé dans le domaine du risque industriel et technologique, le retex est souvent assimilé à un « débriefing » au décours d'une situation de crise.

- ***Les pratiques du DésUS en matière de retex ont permis de préciser ce concept :***
 - le retex est une démarche d'analyse a posteriori de la gestion d'un événement réel ou fictif (exercices) ou d'un ensemble d'événements comparables² ;
 - il se fonde sur l'analyse des informations collectées dans les aspects technique, humain, événementiel et organisationnel ainsi que sur la capitalisation des expériences individuelles en expérience collective ;
 - il a pour objectif de tirer les enseignements positifs et négatifs de l'événement afin de promouvoir ou créer des réflexes, des procédures et des références dans une perspective de prévention des risques et d'amélioration des réponses ;
 - il doit être systématique après une crise.

3 METHODOLOGIE DU RETEX

Le retex ne s'improvise pas.

Le recours à une méthode doit permettre de faciliter la démarche, de la dédramatiser et d'atteindre les objectifs fixés.

Dans un retex, il y a toujours un temps de préparation, un temps pour le déroulement de la réunion d'échanges et un temps de restitution.

¹ Retex est le sigle qui sera utilisé tout au long du document pour mentionner le retour d'expérience

² Pour la commodité de la présentation, tout au long du document, l'événement à l'origine du retex sera dénommé événement source.

3.1 Première étape : définir les objectifs

Le ou les objectifs du retex doivent être définis au préalable afin de choisir le mode opérationnel le plus adapté. Après la définition des objectifs conceptuels, une deuxième étape consiste à définir des objectifs opérationnels adaptés à l'événement source.

OBJECTIFS PRINCIPAUX D'UN RETEX :

- *Partager une vision globale de l'événement et renforcer les liens entre les partenaires*

Il s'agit d'un aspect particulièrement important quand l'événement concerne plusieurs partenaires. C'est souvent le cas pour le DéSUS qui travaille, pour la gestion des alertes, en réseau avec de multiples partenaires : les services déconcentrés, les autres services du ministère de la Santé, les agences sanitaires, d'autres ministères, les experts, les industriels, les collectivités territoriales et les associations.

- *Repérer les points positifs et les capitaliser*

Cet objectif permet d'identifier les pratiques positives en termes techniques, de compétence humaine ou d'organisation afin de les porter à la connaissance de différents acteurs qui pourraient être confrontés à la gestion d'événements semblables dans l'avenir.

Il faut être attentif à ne pas tomber dans l'excès (auto-congratulation).

- *Identifier les points négatifs et proposer les axes d'amélioration*

C'est l'objectif classique du retex mais également le plus sensible.

La démarche de retex ne devant pas apparaître comme une sanction, il est important de dégager les points de dysfonctionnements en toute impartialité et de mettre en avant l'amélioration des pratiques qu'on en attend.

- *Reconnaître le travail de chacun et faciliter la résilience*

Le retex est pour la hiérarchie l'occasion de prendre acte de l'investissement de chacun dans la gestion de l'événement. Il permet également de valoriser le travail des acteurs qui sont à l'origine des points positifs. Au décours d'une crise, l'impression globale est que rien n'a fonctionné correctement. Le fait de dégager des points positifs (il y en a toujours !) permet aux acteurs concernés de rebondir et d'aller de l'avant.

- *Valoriser l'expérience acquise pour la gestion des événements futurs*

Il s'agit de l'élaboration, mise à jour et diffusion de procédures ou de plans, de l'impulsion de l'évolution de la réglementation, de la sollicitation de l'expertise scientifique....

- *Démultiplier les enseignements tirés et sensibiliser les acteurs potentiels*

Le retex doit être porté à la connaissance du plus grand nombre d'acteurs potentiels afin de ne pas seulement profiter aux acteurs qui ont été concernés par l'événement source et d'améliorer les connaissances et les pratiques de façon globale.

3.2 Deuxième étape : vérifier que les critères de mise en œuvre sont réunis

- *Quelle pertinence du retex en fonction du type d'événement source ?*

Le retex est à géométrie variable, à adapter en fonction de l'événement source et en fonction de la définition d'objectifs opérationnels.

L'événement source peut être :

- une situation de crise ;
- un exercice ;

- une situation nouvelle (signal émergent) ;
- une situation porteuse de risques ;
- des situations itératives ou semblables ;
- un événement porteur d'enseignements ;



**Organiser un retex
de façon systématique**



**Organiser un retex
en évaluant le rapport
coût/bénéfices**

- *Quel rapport coût / bénéfices ?*

Il est évalué en analysant :

- le coût en termes de temps à consacrer au retex, de moyens financiers à mobiliser (en cas de recours à un prestataire extérieur par exemple), de retentissement négatif possible (retex sanction) ;
- les bénéfices en termes de capitalisation d'expérience, de valorisation de l'implication des acteurs, d'actualisation des connaissances ou d'évolution de la réglementation.

Si les critères de mise en œuvre sont réunis, la démarche doit être validée par la hiérarchie, maître d'ouvrage du retex. Dans l'idéal, il s'agit d'un échelon hiérarchique non impliqué dans la gestion de l'événement source.

3.3 Troisième étape : organiser les aspects pratiques du retex

En pratique, pour organiser le retex, il faut :

3.3.1 Identifier un pilote

Il sera chargé de la collecte d'informations au préalable, de l'analyse de ces informations, du recueil de l'expérience individuelle, de l'animation de la réunion de partage, de la restitution du retex aux partenaires et de sa valorisation à l'extérieur. Le pilote est le maître d'œuvre du retex.

La qualité essentielle requise pour piloter un retex est la neutralité par rapport à l'événement afin d'avoir l'approche la plus objective et d'éviter l'effet sanction. Idéalement, le pilote n'a pas de lien hiérarchique avec les acteurs concernés.

Le pilote peut s'entourer d'une équipe pour l'aider dans sa tâche :

- le pilote peut être constitué d'un binôme ;
- l'animation de la ou des réunions d'échange peut être confiée à un prestataire extérieur ;
- le rapporteur de la réunion ou secrétaire des débats peut être une personne différente ; en pratique, il est difficile d'assumer les deux missions, d'animation et de rapporteur.

3.3.2 Définir un périmètre

- **En termes d'acteurs** : souvent, pour des questions d'ordre pratique, le retex ne peut concerner l'ensemble des acteurs qui ont été impliqués dans l'événement source. En fonction des objectifs retenus, il y a donc nécessité de définir le périmètre des acteurs concernés au sein de l'administration et à l'extérieur de celle-ci (exemple, uniquement des acteurs santé ou ouverture à des partenaires extérieurs).
- **En termes de temps** : il faut préciser la période pendant laquelle l'événement est analysé.
- **En termes de périmètre géographique** : identifier la zone géographique concernée par le retex (un ou plusieurs départements, l'ensemble du territoire national, une commune...). Celle-ci peut être différente de celle impactée par l'événement source.

3.3.3 Définir un calendrier de réalisation

Le retex peut se faire à chaud ou à distance de l'événement. Le calendrier doit être adapté en fonction de l'événement source mais il est souhaitable d'organiser le retex pendant que les acteurs sont encore mobilisés.

3.3.4 Prévoir la méthode de collecte, de tri et d'analyse de l'information

- **Recenser les sources d'information** déjà disponibles avant d'essayer de mobiliser de l'information supplémentaire : mains courantes, comptes-rendus de réunion, rapports de missions ou avis techniques, revue de presse, comptes-rendus des témoins (ou des observateurs pour les exercices).
- **Construire une chronologie ou un chronogramme de l'événement** qui fait l'objet du retex quand cela n'a pas été effectué au fur et à mesure de la gestion de l'événement source.

- **Recueillir l'expérience individuelle de chacun des acteurs de l'événement :**

a) En élaborant au préalable un questionnaire semi directif qui servira de guide pour le recueil de ces expériences individuelles.

A titre indicatif, les questions posées se répartissent en grandes catégories :

- autour des signaux d'alerte (surtout dans un contexte de crise) et de leur perception ;
- autour de l'organisation mise en place pour répondre à l'événement et des premières réponses apportées ;
- autour des points forts et points faibles de la gestion de l'événement ;
- autour des difficultés rencontrées (y compris en termes d'acteurs) et des éléments de surprise ;
- autour de propositions qui ont été faites en cours de gestion d'événement et non retenues se révélant a posteriori adaptées et en analysant quels ont été les facteurs de blocage.

b) En recueillant cette expérience par des entretiens individuels. Pour une plus grande richesse de l'entretien, il peut être laissé libre au début puis orienté en fin d'entretien si la personne interviewée n'a pas abordé tous les thèmes retenus (à l'aide du questionnaire semi directif). Laisser de la liberté lors de cet entretien permet d'éviter le côté inspection/contrôle toujours redouté des acteurs de terrain. Enfin, les entretiens doivent être menés au plus près du terrain pour faciliter le dialogue.

c) En recueillant cette expérience par des questionnaires écrits, qui peuvent être administrés ou exploités de façon anonyme, pour garantir une liberté de parole accrue.

- **Analyser et synthétiser les données collectées pour construire l'histoire commune,** identifier les thèmes qui seront abordés lors de la réunion d'échange et les acteurs qui participeront à cette réunion. Cette étape demande beaucoup de neutralité et de recul pour ne pas aboutir à une réécriture de l'histoire visant à valoriser tel ou tel des acteurs et qui conduirait à ne pas se poser les bonnes questions.

3.3.5 Préparer la réunion de partage

Il s'agit de mettre en place les modalités de la réunion d'échanges et d'anticiper les modes possibles de restitution et de valorisation du retex.

La formalisation des données recueillies lors des étapes précédentes permet l'élaboration d'un document, fil conducteur de la réunion collective, qui permet à chaque acteur de visualiser l'histoire commune. Ce document doit permettre d'aborder les points principaux et d'éviter de se perdre dans des détails ou des polémiques.

- **A titre indicatif, ce document peut retracer :**

- le contexte de survenue de l'événement source ;
- la description chronologique de l'événement ;
- l'analyse de l'événement du point de vue technique, humain (avec un intérêt particulier à la retranscription de l'événement par les médias ou au retour des associations) et organisationnel ;
- l'analyse des mesures de gestion prises ;
- la proposition de pistes d'amélioration.

C'est le moment privilégié de l'échange, du dialogue et de l'appropriation collective.

C'est le moment clé qui permet à chacun de prendre du recul par rapport à l'événement puisque c'est le moment où il visualise l'événement de l'extérieur.

3.4 Quatrième étape : valoriser le retex

- **Restituer le retex** en le formalisant sous forme de compte-rendu de réunion ou de rapport et en indiquant les actions à mettre en œuvre (pour chaque action, il est important de désigner un pilote et un calendrier de réalisation).
- **Mettre en œuvre les décisions d'amélioration prises au cours du retex** et instituer un suivi de cette mise en œuvre (évolution de la réglementation, mise en place ou modifications de plans et de procédures, mise en réseau d'acteurs sur une thématique particulière, réflexion sur l'organisation des services en temps de crise, sollicitation de l'expertise...).
- **Faire connaître le retex à l'extérieur** : le retex est utile non seulement aux acteurs qui ont participé à l'événement source mais également à ceux qui auront à gérer un événement semblable ou à ceux qui souhaitent réfléchir à leur organisation.

Le bilan du retex a donc vocation à être diffusé assez largement sur un mode de présentation neutre : diffusion d'un rapport écrit, mise en ligne sur Intranet et Internet, présentation lors de séminaires ou de colloques. La restitution sur un mode intégral n'est pas systématique et laissée à la libre appréciation de la hiérarchie.

ANNEXE 1 : DOCUMENTS SUPPORTS

- « *Méthodologie de retour d'expérience des actions de gestion des risques* » /ministère de l'Ecologie et du Développement durable (MEDD) / Ecole des Mines de Paris /décembre 2003 accessible sur : http://www.ecologie.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_wybo.pdf

ANNEXE 2 : LE RETEX EN 4 ETAPES

- *Tableau récapitulatif*

<p>Etape 1 Définir les objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Partager une vision globale de l'événement et renforcer les liens entre les partenaires▪ Repérer les points positifs et les capitaliser▪ Identifier les points négatifs et proposer les axes d'amélioration▪ Reconnaître le travail de chacun et faciliter la résilience▪ Valoriser l'expérience acquise pour la gestion des événements futurs▪ Démultiplier les enseignements tirés et sensibiliser les acteurs potentiels
<p>Etape 2 Vérifier que les critères de mise en œuvre sont réunis</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Quelle pertinence du retex en fonction du type d'événement source ?<ul style="list-style-type: none">- Retex systématique après une crise ou un exercice- Retex à favoriser lors d'une situation nouvelle (signal émergent) ; d'une situation porteuse de risque ; des situations itératives ou semblables ; d'un événement porteur d'enseignements▪ Quel rapport coût / bénéfices ?
<p>Etape 3 Organiser les aspects pratiques du retex et le mettre en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifier un pilote▪ Définir un périmètre▪ Définir un calendrier de réalisation▪ Prévoir la méthode de collecte, de tri et d'analyse de l'information▪ Préparer un document de synthèse et la réunion de partage▪ Animer de façon neutre et organisée la réunion
<p>Etape 4 Valoriser le retex</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Restituer le retex en le formalisant sous forme de compte-rendu de réunion ou de rapport▪ Mettre en œuvre les décisions d'amélioration prises au cours du retex et instituer un suivi de cette mise en œuvre Publication▪ Faire connaître le retex à l'extérieur (publication, Intranet et Internet, colloques...)

ANNEXE 3 : LES PRATIQUES DU DeSUS EN MATIERE DE RETEX

Le département des situations d'urgence sanitaire (DeSUS) a tenu le 6 février 2007, deux ans après sa création, son premier séminaire consacré au retour d'expérience (retex).

Après avoir bénéficié en 2006 d'une formation à la gestion de crise au cours de laquelle une journée avait été consacrée au retex, le DeSUS a impulsé cette démarche de façon plus systématique, démarche nécessaire pour améliorer les connaissances et les pratiques.

- ***Le séminaire du 6 février 2007 avait pour objectif :***
 - de faire le bilan des pratiques du DeSUS en matière de retour d'expérience avant et après la formation reçue ;
 - de définir le concept de retex ;
 - d'adapter à partir de ces expériences la démarche de retex à la spécificité des événements à caractère sanitaire ;
 - de mettre à disposition des autres acteurs santé, en administration centrale comme en services déconcentrés, cette méthodologie.

Parmi les retours d'expérience effectués en 2006, le DeSUS a fait le choix de présenter 3 retex effectués suite à des alertes sanitaires (chikungunya, canicule, fièvre typhoïde) et 1 suite à l'organisation d'un exercice grippe aviaire. Enfin, il a été demandé à un service déconcentré (DDASS de l'Ain) de présenter le retex effectué après l'alerte grippe aviaire dans ce département.

- ***Pour chaque retex, la présentation devait retracer :***
 - le contexte ;
 - les objectifs attendus ;
 - le mode d'organisation retenu ;
 - la méthodologie utilisée ;
 - les conclusions du retex en regardant si les objectifs avaient été atteints ou non et sur quelles décisions opérationnelles, il avait débouché ;
 - les modes de valorisation du retex ;
 - l'analyse des points forts et points faible.