

Les réunions d'équipe, outils de management et de coordination interdisciplinaire sur les territoires

DNA/CPP
Octobre 2016

L'objectif est de proposer des repères pour l'organisation de **temps de réunions** des professionnels au niveau d'un territoire (en général un département), dans un double objectif :

- Réunions comme outil de management,
- Réunions comme outil de coordination interdisciplinaire : l'équipe est pluridisciplinaire (plusieurs fonctions) et se donne pour objectif de travailler en interdisciplinaire (ensemble).

Ne sont pas abordées ici les réunions interdépartementales, régionales, inter régionales ou nationales et réunions avec acteurs extérieurs.

Des définitions

- **Equipe pluridisciplinaire** : différents éclairages sont apportés (plusieurs fonctions professionnelles), il y a complémentarité mais pas d'imbrication des méthodes. Le risque : une multiplication de points de vue avec des croisements rares.
- **Equipe interdisciplinaire** : dialogue et échanges de connaissances, d'analyses et de méthodes entre plusieurs disciplines. Il y a interactions et enrichissements mutuels des professionnels.
- **Equipe transdisciplinaire** : savoir qui parcourt plusieurs disciplines. La technique n'est pas un maître mot. Les professionnels acceptent, ici, l'idée d'interchangeabilité, modifient les organisations si nécessaire, ils se centrent principalement sur le projet de vie de la personne. Le professionnel est une personne ressource : répond à une demande, accompagne, évalue, favorise des apprentissages. Le risque ressenti par les professionnels peut être une uniformisation des pratiques par le flou autour de leur fonction.

Plusieurs temps de réunions sont présentés selon leurs objectifs spécifiques : temps institutionnel ; mise en œuvre du continuum prévention-soin ; amélioration de la qualité des actions de prévention ; amélioration de la qualité des accompagnements et soins des usagers en établissements médico-sociaux : réunion de coordination médico-sociale, réunion d'organisation médico-sociale ; analyse des pratiques professionnelles / supervision / régulation d'équipe.

Les réunions institutionnelles et de mise en œuvre du continuum prévention-soins peuvent être mises en œuvre au niveau régional selon la réalité de chaque région.

Idéalement, selon la dispersion géographique des équipes et le temps de travail de chaque salarié, quelques principes généraux :

- Les temps de réunions proposés sont **indispensables** ;
- Une animation structurante ;
- **Des réunions qui doivent être régulières**, avec une fréquence et une durée à fixer selon la réalité de chaque équipe. Des temps thématiques de préférence courts, de 45-60 mn, sauf réunion de synthèse médico-sociale (en augmentant la fréquence par rapport à des réunions plus longues) ;
- Possibilité de regrouper plusieurs temps thématiques en un seul (par ex : temps institutionnel et temps de coordination prévention-soins) ;
- Un calendrier des temps de réunion planifié semestriellement ou annuellement pour la meilleure organisation possible des professionnels ;
- Un ordre du jour diffusé en amont ;
- Un compte-rendu qui reprend le relevé des informations et de décisions, sans prendre la forme d'une reprise des propos échangés (voire verbatim) : à cet effet, une trame de relevé de compte-rendu est proposée ci-après. Dans la mesure du possible, la rédaction du relevé de décisions, au du moins de ses éléments principaux, est assurée en direct en réunion.
- La diffusion du compte-rendu dans les meilleurs délais, à toutes les personnes concernées, pour un égal niveau d'information de tous les salariés, tant sur les informations échangées que les décisions prises.
- Un suivi de la mise en œuvre des relevés de décisions.
- Les nouvelles technologies (audio-conférences ou visio-conférences) peuvent être des outils complémentaires de ces temps de réunion.

Temps institutionnel	
Objectifs	
Objectif général • Favoriser l'appartenance à une association unitaire. • Animer l'interface organisationnelle entre siège national, région, territoire à destination de l'ensemble des équipes des champs administratif / prévention-formation / médico-social sur les questions politiques, stratégiques et de ressources (humaines, financières, matérielles, etc.). • Favoriser le lien avec les élus territoriaux (comité territorial) – régionaux (comité régional) – nationaux (Bureau et conseil d'administration) : informer sur les actions des élus sur le territoire, déclinaison en territoire et région des axes stratégiques nationaux, etc.	Objectifs spécifiques • Informations institutionnelles : actualités internes ANPAA ; • Informations liées à l'actualité externe en lien avec notre activité ; • Informations d'ordre général sur les événements locaux qui concernent l'activité des services ; • Retours de journées de formation ou colloques (participation ou intervention) ; • Point sur l'organisation du travail, ex : ✓ recrutement et départ, ✓ besoin de formation, ✓ organisation du temps de travail : congés et absences, ✓ organisation des locaux, etc. • Information sur la démarche qualité : évaluation, projet d'établissement ; • Travaux relatifs aux partenariats extérieurs ; • Organisation de l'élaboration et présentation des rapports d'activité et bilans
Fréquence	
A adapter à la réalité : temps de réunion mensuelle - trimestrielle (notamment selon actualité), a minima trois fois par an	
Composition	
• Cadre en charge de la direction • Ensemble des professionnels	
Animation	
• Cadre en charge de la direction	
Méthodologie	
Ordre du jour	
• Établi par le cadre en charge de la direction à partir des actualités et des priorités liées à l'activité, et propositions des membres de l'équipe • Diffusion en amont par mail et voie d'affichage	
Relevé de décisions	
• Validé par le cadre en charge de la direction • Diffusé aux professionnels par mail et par voie d'affichage	

Prévention-formation	
Objectifs	
Objectif général Conduite des projets de prévention et de formation	Objectifs spécifiques • Prospective • Réponse aux appels à projet, élaboration CPOM, ou demandes directes (ex : formation, milieu professionnel) • Principes et méthodes d'intervention • Suivi des actions • Démarche qualité et évaluation • Suivi de l'utilisation des financements
Fréquence	
Réunion à fréquence régulière adaptée à la taille de l'équipe et à la nature des projets	
Composition	
• Cadre en charge de la direction ou de la coordination prévention • L'ensemble de l'équipe prévention	
Animation	
• Par le cadre en charge de la direction ou de la coordination prévention	
Méthodologie	
Ordre du jour	
• Établi par le cadre en charge de la direction ou de la coordination prévention à partir des actualités et des priorités liées à l'activité, et propositions des membres de l'équipe • Diffusion en amont par mail et voie d'affichage	
Relevé de décisions	
• Validé par le cadre en charge de la direction ou de la coordination prévention • Diffusé aux professionnels par mail et par voie d'affichage	

Coordination médico-psycho-sociale	
Objectifs	
Objectifs généraux - Coordination des projets personnalisés d'accompagnement et des soins des usagers de l'établissement ; - Articulation des compétences complémentaires des professionnels de l'équipe (pluridisciplinaire).	Objectifs spécifiques - Présentation des nouveaux usagers : demande, objectifs, propositions d'accompagnement et de soins ; - Echange sur les personnes suivies, notamment lors de situations complexes et/ou d'évolutions notoires dans leur parcours d'accompagnement et de soins¹ ; - Accompagnement des projets personnalisés d'accompagnement et de soins dont établissement et actualisation du document individuel d'accompagnement², et actualisation annuelle des bilans - Point sur les usagers absents ou perdus de vue, avec réflexion d'équipe sur reprise de contact ou non et sous quelle forme
Fréquence	
- Hebdomadaire - Durée adaptée à la file active (plutôt un quart d'heure hebdomadaire qu'une fois par mois, pour des sites avec petites équipes)	
Composition	
- Réunion de l'ensemble des professionnels de l'établissement ou par site, selon taille de l'équipe et dispersion géographique. - Tous les professionnels d'accueil, d'accompagnement et de soins – évidemment y compris les secrétaires - Présence obligatoire (nécessaire présence a minima mensuelle pour les professionnels à temps très partiel) - Le professionnel chargé de la direction d'établissement peut, s'il le souhaite, être présent (directeur.trice régional.e, directeur.trice d'établissement, chef.fe de service), compte tenu de sa responsabilité sur le fonctionnement de l'établissement.	
Animation	
Médecin coordinateur.trice ou autre professionnel désigné par le.la cadre en charge de la direction de l'établissement	
Méthodologie	
Ordre du jour : - Par exemple, liste des « dossiers-usagers » à étudier : - Arrêtée à J-2 (sauf urgence)	

¹ Ex de propositions travaillées en réunion : orientation vers une prise en charge psychologique, indication de groupe à visée thérapeutique, nouvelles d'usagers hospitalisés, projet d'initialisation TSO, passage d'un objectif de consommation contrôlée à un objectif d'abstinence, entrée dans un sevrage etc.

² Voir Fiche Repères ANPAA relative au projet personnalisé, document individuel de prise en charge (DIPC ou DIA) ou contra de séjour en CSAPA CAARUD ACT

- Sur demande d'un membre de l'équipe qui formule le questionnement ou point à traiter,
- Centralisée par une/la secrétaire de l'établissement.

Préparation réunion

- Ordre du jour (liste anonymisée des usagers) disponible auprès de la secrétaire, pour que chacun.e soit en mesure de faire des propositions sur les dossiers traités.
- Disposer de tous dossiers sous format papier et/ou sous format électronique (dossier GI2A en vidéo projection par exemple).

Relevé de décisions

- Dossier de l'utilisateur : relevé de décisions rédigé directement dans le dossier de l'utilisateur (GI2A) et idéalement vidéo-projeté pour une validation en séance. Le suivi des décisions sera à assurer.
- La.le secrétaire stocke la liste anonymisée des usagers étudiés lors de chaque réunion. Cette liste doit être une des bases de suivi des décisions prises.

Secret professionnel partagé entre tous les membres de l'équipe

Partage de toutes les informations nominatives utiles à la continuité et la coordination de l'accompagnement et des soins, après information de l'utilisateur³.

Organisation médico-psycho-sociale

Objectifs

Objectifs généraux

- Actualisation et mise en œuvre du projet d'établissement
- Démarche qualité (évaluation et plan d'amélioration)

Objectifs spécifiques

- Organisation du fonctionnement de l'établissement : horaires d'accueil, gestion des congés, aménagement des locaux, véhicules de service, etc.
- Formalisation et actualisation des protocoles d'accompagnement et de soins.
Ex : gestion de l'absentéisme, gestion des troubles de comportement, prise en charge des familles etc.
- Démarche qualité continue : cf. plan d'amélioration dans le cadre de l'évaluation
- Traitement et prévention des événements indésirables, plaintes et réclamations

Fréquence

A adapter à la réalité de chaque établissement et à son calendrier de travail

Composition

- Tous les professionnels de l'établissement médico-social et cadre en charge de la direction
- Eventuellement en sous groupe de travail thématique avec restitution en plénière

³ [L1110-4 CSP](#) et fiche Repères ANPAA relative au secret des informations et partage entre professionnels en établissements sociaux et médicosociaux

Animation	
• Cadre en charge de la direction de l'établissement • Ou médecin coordinateur.trice • Ou professionnel dédié sur un projet donné	
Méthodologie : à adapter au contenu de la réunion	
Coordination prévention-soins	
Objectifs	
Objectifs généraux • Mettre en œuvre le continuum prévention (intégrant la formation)-soins ; • Favoriser le lien entre les services d'accompagnement et de soins et de prévention/formation.	Objectifs spécifiques • Démarche qualité ; • Coordination de l'actualisation du projet d'établissement, incluant activités de prévention et de soins ; • Informations sur les principales activités de chaque service et leurs évolutions, avec des approches par territoire et/ou par public, pour une articulation et une cohérence des activités de la prévention/formation à l'accompagnement et aux soins.
Fréquence	
Selon les besoins	
Composition	
Ensemble des professionnels des différents services	
Animation	
Cadre en charge de la direction de l'établissement	
Méthodologie	
Ordre du jour	
• Établi par le cadre en charge de la direction à partir des actualités et des priorités liées à l'activité, et propositions des membres de l'équipe • Diffusion en amont par mail et voie d'affichage	
Relevé de décisions	
• Validé par le cadre en charge de la direction • Diffusé aux professionnels par mail et par voie d'affichage	
Aucune information nominative relative aux données personnelles des usagers en prévention comme en accompagnement et soins.	

	Temps collectif en équipe		
	Supervision	Régulation	Analyse des pratiques professionnelles
Objet	Soutien à la qualité des relations équipes-usagers Espace où les professionnels analysent les phénomènes personnels dans l'accompagnement des usagers. La supervision peut être analytique, systémique ou cognitivo-comportementale. Espace ressource lorsque l'équipe fait face à un évènement difficile (décès d'un professionnel ou d'un usager, agression...) Implique « personnellement » le professionnel : auto réflexion	Soutien à la qualité des relations inter-professionnelles Objectif : restaurer la coopération entre professionnels. Elle peut se pratiquer : - soit de manière très centrée sur la fonctionnalité de l'organisation au regard de ses missions, des rôles et des places de chacun, - soit à partir des cas cliniques et des isomorphismes entre les interactions du patient et son entourage (familial et/ou social) et les interactions entre les membres de l'équipe (pratique des systémiciens). La régulation est souvent mise en place dès lors qu'il y a un constat d'une difficulté entre professionnels (mécontentes répétées, conflits, blocages...)	Réflexion menée par des professionnels au sujet de leurs propres pratiques avec l'aide d'un professionnel extérieur Objectif : prendre conscience des principes qui guident l'action. Espace ressource à partir d'une pratique professionnelle qui : - capitalise l'expérience en la reliant à des concepts théoriques et des recommandations de pratiques professionnelles (HAS, SFA, FFA, etc.) - et en mesure la conformité
Participation	Volontaire Groupe restreint	Obligatoire Equipe Cadre en charge de la direction, s'il-elle le souhaite	Obligatoire
Méthodologie	Porte d'entrée par un cas clinique ou par une situation personnelle Présence constante du superviseur	Analyse puis expérimentation et accompagnement au changement Régulation sur un temps défini, visant une autonomie à terme	Porte d'entrée par une situation spécifique rencontrée lors d'un accompagnement d'un usager ou dans le cadre d'une action de prévention-formation
Intervenant	Psychologue clinicien ou psychiatre extérieur à l'établissement	Psychosociologue ou sociologue extérieur à l'établissement	Professionnel extérieur à l'établissement

Proposition de trame de relevé de décisions (hors réunion de coordination médico-psycho-sociale)

TYPE DE REUNION		
Date : Jour mois année		
Présent-e-s	• prénom, nom, fonction • prénom, nom, fonction	
Excusé-e-s	• prénom, nom, fonction • prénom, nom, fonction	
Absent-e-s	• prénom, nom, fonction • prénom, nom, fonction	
Objet	XXX	
Pilote	prénom, nom, fonction	
Informations	• XXX • XXX	
Echanges	<i>Rubriques facultatives, Sous forme de points essentiels, non nominatifs, il ne s'agit pas de verbatim</i> • XXX • XXX	
Relevé de décisions (s'il y a lieu)		
	Objet	Pilote
Objet	XXX	
Objet	XXX	
Pilote	prénom, nom, fonction	
Informations	• XXX • XXX	
Echanges	<i>Rubriques facultatives, Sous forme de points essentiels, non nominatifs, il ne s'agit pas de verbatim</i> • XXX • XXX	

A noter :

- Dans la rubrique « échange », comprendre les seuls éléments essentiels. Ils sont rédigés de manière simplifiée et anonymisée, il ne s'agit pas de verbatim (reprise au mot des échanges)
- L'essentiel de ce relevé de décisions réside dans la rubrique du même nom. La rubrique « échanges » permet de re-contextualiser les échanges qui ont présidés aux relevés de décisions.