

CRéSaM asbl

# Développement de synergies entre les SSM Carolos

Renforcer la connaissance et les collaborations

Depuis octobre 2014, les 7 SSM de la région de Charleroi (issus de pouvoirs organisateurs privés et publics), via leur direction administrative (DA) respective, ont mené une réflexion sur la nécessité, l'opportunité et les possibilités de renforcer la cohérence et l'articulation de leur dispositif d'intervention. Cette dynamique a vu le jour suite au constat du nombre croissant de demandes. Par ailleurs, le public qui s'adresse aux SSM est de plus en plus précarisé, et les problématiques de plus en plus complexes et multifactorielles. Une des réponses à apporter à ces difficultés est apparue comme devant relever d'une démarche collégiale et concertée entre les différents services, tout en s'appuyant et respectant les spécificités de ceux-ci.

Afin de développer ce projet, une demande d'appui a été adressée au CRéSaM. Dans le cadre de sa mission d'appui aux SSM, ce dernier y a répondu favorablement et a dégagé un temps de responsable de projet, chargé d'en assurer l'accompagnement et la mise en œuvre.



Ce document reprend dans ses grandes lignes les étapes du processus ayant mené aujourd'hui à la mise en œuvre d'actions concrètes, toujours en cours, et dont nous ne manquerons pas de suivre l'évolution afin d'en diffuser les résultats..

# Synthèse du projet

**L'objectif général** du projet est de renforcer l'articulation des missions, activités et pratiques des **7 SSM de la région de Charleroi** et de développer des synergies au bénéfice des patients dans le respect de la spécificité des services.

Les **étapes importantes du projet** sont les suivantes :

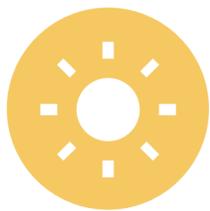
- Construction de la méthodologie ;
- Définition des axes de travail ;
- Définition du plan d'action ;
- Mise en œuvre des actions ;
- Evaluation des actions réalisées.



## Méthodologie

Pour la mise en place du projet, différents outils et dispositifs ont été utilisés :

- Utilisation de la concertation préexistante entre les DA des SSM concernés en y apportant un appui méthodologique (animation des rencontres, rédaction des comptes-rendus, définition des objectifs des rencontres, ...) ;
- Élaboration d'un guide d'entretien comme support à la concertation entre les DA et leur équipe respective ;
- Organisation de la concertation entre les équipes pour avancer sur le projet, avec notamment l'organisation d'une journée avec l'appui d'un animateur extérieur, groupes de travail thématiques inter-services, ... ;
- Développement de questionnaires ;
- Adaptation et mise à disposition d'outils de gestion de projet pour les groupes de travail.



## Axes de travail prioritaires & pistes de travail

Sur base d'un canevas d'entretien élaboré par le CRéSaM (sur l'organisation du SSM, ses pratiques, les difficultés rencontrées, les plus-values d'un tel projet), les DA ont organisé une concertation avec leur équipe. Les éléments récoltés lors de cette concertation ont fait l'objet d'une rencontre entre le CRéSaM et les DA et ont permis de dégager trois axes prioritaires, à savoir :

- Améliorer l'accueil ;
- Développer l'interconnaissance des 7 services ;
- Partager des projets et compétences.

Ces 3 **axes prioritaires** représentent la **base de travail et le fil rouge du projet**. Les étapes suivantes et successives permettront d'affiner ces axes jusqu'à la définition de projets concrets.

**Le CRéSaM a ensuite rencontré les équipes des 7 SSM** sur base de la lecture des PSSM et d'une nouvelle grille d'entretien. Le but de ces rencontres était de faire un état des lieux de leur fonctionnement en lien avec les 3 axes prioritaires et de récolter les idées et suggestions sur les points à mettre au travail. Les équipes étaient ainsi impliquées dès le début du processus.

Une synthèse des rencontres a été rédigée afin de regrouper l'ensemble des pistes, des envies de projets communs et de synergies que les équipes ont pu émettre. Elle a été présentée à l'ensemble des DA dont la tâche était de sélectionner parmi ces pistes, les thèmes qui feront l'objet d'un approfondissement dans la suite du projet.





## Mettre en oeuvre les actions

La sélection des thèmes par les DA a permis de définir les étapes suivantes du projet. Afin d'apporter une réalisation concrète au projet et de continuer à avancer sur les autres thèmes, il a été décidé d'organiser une journée d'interconnaissance et de travail commune aux équipes des 7 SSM.

---

### Organiser une journée d'interconnaissance et de travail

**L'organisation de cette journée** a rencontré en premier lieu l'axe d'interconnaissance, et a également permis de mettre au travail les deux autres axes prioritaires (partage des projets et compétences, amélioration de l'accueil).

Les objectifs de la journée étaient les suivants :

- Renforcer la connaissance réciproque (personnelle et professionnelle) entre les participants, dans la convivialité et la rencontre ;
- Renforcer la conscience qu'il y a intérêt à collaborer ;
- Renforcer l'adhésion et l'engagement en expérimentant une forme de collaboration et de dialogue ;
- Travailler ensemble sur les autres axes de travail (dont sont tirés les thèmes de la journée).

Le CRéSaM a fait appel à un animateur extérieur afin d'élaborer une méthodologie qui réponde au mieux aux objectifs fixés.

La journée a été structurée afin que les équipes puissent se rencontrer. Par exemple, chaque SSM a préparé un poster de présentation de son service (sous format libre). Les posters ont été « visités » lors du premier temps de connaissance. Par ailleurs, les moments de travail basés sur les thèmes sélectionnés précédemment étaient également pensés afin de mélanger les équipes et les fonctions des différents SSM.

Grâce **au travail commun** fourni par les équipes lors de la journée, 24 pistes d'actions ont été dégagées, en lien avec les axes prioritaires.

Sur base de ces 24 pistes d'action, le projet a continué à avancer en passant premièrement par une **sélection au sein des pistes d'actions**. Pour ce faire, elles ont été soumises au vote des équipes des SSM afin de sélectionner les actions les plus pertinentes pour eux.

### **Quatre pistes d'actions ont été retenues :**

- Que chaque demande trouve une réponse par la complémentarité des SSM Carolo (c'est la complémentarité qui permet de répondre à la demande) ;
- Récolter la parole de l'utilisateur ;
- Mutualiser l'expertise des travailleurs en vue de réaliser des « co-interventions » ou projets ? d'offre de soin commune (groupe par exemple) ;
- Pérenniser l'interconnaissance des équipes.

### **Concrétiser les actions**

Parti de 3 axes prioritaires, le travail des DA et des équipes a permis d'avancer jusqu'à la sélection de 4 pistes d'actions qui font l'objet **d'une concrétisation**. Cette partie du projet signe donc le début de la concrétisation (au-delà de la journée déjà organisée) des idées qui ont été développées jusqu'ici. Pour ce faire, cette partie se déroule en deux phases menées en groupes de travail successifs, chaque groupe ayant en charge une des quatre pistes d'actions à développer, et une phase intermédiaire fixant les priorités à concrétiser.

La première phase consiste, pour chaque groupe inter-service, à émettre un maximum d'idées qui pourraient mener à la réalisation de la piste d'actions sélectionnée par le groupe. Ces idées sont ensuite mises à l'épreuve de la faisabilité (théorique) par le groupe. Les idées retenues sont ensuite développées au travers d'un plan d'action pour chaque idée. Les différents plans d'action sont ordonnés par priorité et accompagnés d'un argumentaire sur l'intérêt de les développer.

La phase intermédiaire consiste, pour le groupe des DA, sur base des plans d'action rédigés et des argumentaires, à prioriser les actions à mettre concrètement en œuvre suivant leur faisabilité, les moyens disponibles, la durée du projet etc. Trois actions principales et des actions secondaires ont été sélectionnées.

Les actions principales sont :

- o L'interconnaissance ;
- o La récolte de la parole de l'utilisateur ;
- o La création d'un site internet commun.

La deuxième phase consiste à la mise en œuvre concrète de ces actions principales et secondaires par des groupes de travail inter-services. Ce point est développé plus en détail ci-dessous.

Les groupes de travail constitués pour la concrétisation des **actions principales regroupent l'ensemble des 7 SSM**. Ce sont des objectifs qui sont donc pertinents pour l'ensemble des services et qui assurent la création de synergies entre les SSM. **Les actions secondaires reprennent quant à elles un plus petit nombre de SSM** (minimum 2) avec des projets qui visent la collaboration sur des objectifs plus spécifiques et qui ne concernent pas l'ensemble des SSM, par exemple, la création d'un groupe thérapeutique commun à destination des enfants.

Les GT des actions principales ont reçu lors d'une séance de lancement un certain nombre d'outils, d'explications et de conseils préparés par le CRéSaM afin d'assurer le bon fonctionnement du groupe et la mise en œuvre concrète des actions. Aussi, deux DA ont été désignés comme référents pour chaque groupe et étaient disponibles pour répondre à leurs sollicitations.

Les GT des actions secondaires ont reçu les mêmes outils mais n'ont pas bénéficié d'une séance de lancement en raison de leur nombre. Les DA restent disponibles pour répondre aux questions des différents groupes.

Chaque groupe affine le plan d'action concret et planifie un calendrier. Sur base du plan d'action, les GT mettent progressivement en place leur objectif.

Actuellement l'ensemble des groupes est toujours au travail, et **les actions sont en cours de réalisation**, même si du retard a été pris en raison de la pandémie.

- Le groupe « interconnaissance » a par exemple décidé de refaire une journée inter-SSM et une date a été arrêtée ;
- Le groupe « site internet » travaille actuellement à la mise en place d'un intranet commun ;
- Le groupe « récolte de la parole des usagers » vise la mise en place d'un comité d'usagers dans chaque SSM et la création d'un comité d'usagers inter-SSM Carolo..



# Éléments porteurs et points d'attention

Le projet de développement de synergie entre services carolo initié par les DA est ambitieux à plus d'un titre. Il propose de favoriser l'interconnaissance des services d'un même territoire au bénéfice d'une mise au travail commune afin de développer des synergies permettant une meilleure prise en charge des patients.

Pour ce faire, les DA ont fait appel au CRéSaM afin de développer une méthodologie leur permettant de déterminer des objectifs et de se mettre au travail.

Tout au long du processus, la volonté des DA et du CRéSaM était d'impliquer au maximum les équipes. Ce point était extrêmement important car, bien que les équipes ne soient pas à l'initiative du projet, ce sont elles qui le réalisent. Il était donc impératif que ce soit elles qui fassent émerger les initiatives à mettre au travail et qu'elles soient impliquées dans les décisions qui sont prises.

Une vraie relation de partenariat a donc été développée avec les équipes dès le début du projet à travers les différentes concertations. Celles-ci ont par exemple permis de prendre en compte les éventuelles réticences des équipes, d'identifier les freins et difficultés et d'échanger sur ces éléments. L'adhésion des équipes au projet est réelle et se voit notamment à travers leur participation aux différents groupes de travail, leur volonté d'avancer sur les différentes thématiques, leur présence quasi-totale à la journée d'interconnaissance, et les retours très positifs concernant cette dernière.

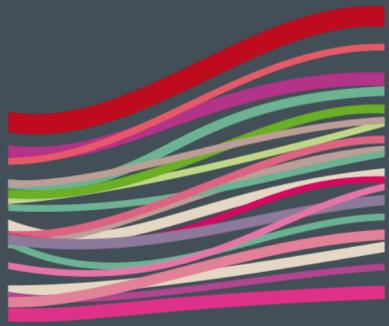
## Quelques points d'attention pour le lancement d'un tel projet :

- Il est important qu'il soit soutenu, par les PO et par les directions ;
- Il dépend de l'investissement des DA qui en sont les initiateurs et les moteurs, notamment pour fédérer les équipes, allouer du temps de travail au projet, ... ;
- Il est important d'impliquer les équipes dès le départ et leur permettre de participer au développement et aux décisions du projet ;
- Le projet nécessite un temps de travail régulier et sur la durée ;
- Un rôle de gestionnaire de projet est également important (ici assuré par le CRéSaM) afin de garantir la continuité et le suivi du projet.

Actuellement, le projet est toujours en cours et se poursuit avec la concrétisation des actions. Comme mentionné plus haut, une journée inter-service est en cours de planification avec une date arrêtée. Le groupe travaillant sur la récolte de la parole de l'utilisateur est également au travail et va bénéficier de l'appui du CRéSaM dans le cadre de son projet sur la participation. Le groupe sur la création d'un site internet commun est également au travail.

Le CRéSaM continue à suivre la concrétisation des objectifs fixés par les SSM Carolo. Il soutiendra les équipes dans l'évaluation de leurs actions et valorisera les initiatives mises en place par les services pour répondre aux besoins de la population.





CRéSaM asbl

## Pour plus d'informations :



[cresam@cresam.be](mailto:cresam@cresam.be)



081 25 31 40

[www.cresam.be](http://www.cresam.be)