

<http://ressources.anap.fr/consultation-secretariat/publication/2247-realiser-un-etat-des-lieux-de-la-performance-des-consultations-externes>

Méthode ♦ Kit de productions

## Réaliser un état des lieux de la performance des consultations externes

Les consultations externes combinent complexité organisationnelle et forts enjeux de recrutement, ce qui justifie un besoin en pilotage spécifique sur cette activité.

Souvent disséminée au sein de l'établissement, cette activité est généralement gérée à l'échelle des services. Cela rend complexe l'objectivation de sa situation en termes de performance, point de départ pourtant incontournable à la mise en place d'un pilotage sur cette activité.

Cette fiche propose une méthodologie permettant la réalisation d'un état des lieux de la performance des consultations externes en termes de volume d'activité gérée, d'accès à la consultation et de fluidité du parcours mais également au niveau de la perception par les utilisateurs.



### Cible

- Directeur de l'établissement
- Médecin responsable des consultations
- Cadre responsable des consultations
- DSIO
- Contrôle de gestion



### Enjeux

- Mesurer l'activité des consultations externes
- Mesurer la performance des consultations externes
- Objectiver les points faibles et les points forts des consultations externes
- Identifier les leviers d'actions
- Etablir un plan d'actions
- Mettre en place des actions correctrices au niveau des points d'amélioration identifiés

### Intérêt de l'action



### Difficulté de mise en œuvre



### Délais d'obtention des 1<sup>ers</sup> résultats



### Indicateurs de suivi

- Fréquence de réalisation de l'état des lieux



### Kit Outil / REX

- Outil – ANAP – Autodiagnostic des consultations externes
- Outil – ANAP – Outil détaillé des consultations externes

- Outil – ANAP – Outil d'analyse du délai de prise de rendez-vous
- Outil – ANAP – Outil d'analyse du délai de compte-rendu
- Outil – ANAP – Outil d'analyse des rendez-vous non honorés
- Outil – ANAP – Outil de dimensionnement des vacances
- Outil – ANAP – Outil d'analyse de la satisfaction des patients
- REX – CHU Nice – Etat des lieux des consultations externes
- REX – Etat des lieux des consultations externes
- REX – Rapport de diagnostic



### Pré-requis

- Définir le périmètre, les acteurs et la période d'analyse



### Clés de la réussite

- Mobiliser les acteurs clés pour recueillir les informations :
  - Aller à la rencontre des acteurs intervenant en consultations externes
  - Travailler en lien avec le DIM et/ou le contrôleur de gestion
- Partager l'état des lieux



### Thèmes et fiches associés

- Organisation et planification des consultations externes – Organiser les consultations externes à l'échelle de l'établissement / du territoire
- Organisation et planification des consultations externes – Organiser la planification des consultations externes
- Organisation et planification des consultations externes – Etablir les règles de programmation et régulation en consultations
- Organisation et planification des consultations externes – Organiser le circuit de rendez-vous
- Organisation et planification des consultations externes – Organiser les ressources humaines autour des consultations externes

## Sommaire

### 1. Etablir la cartographie actuelle

### 2. Objectiver la performance des consultations externes

#### 2.1. Performance en termes d'organisation des consultations

#### 2.2. Performance en termes de volume d'activité gérée

#### 2.3. Performance en termes d'activité financière

#### 2.4. Performance perçue selon les attentes des utilisateurs

### 3. Identifier les leviers organisationnels

#### 3.1. Identification de leviers organisationnels via l'analyse des indicateurs

#### 3.2. Focus sur les leviers organisationnels au niveau des processus en place

#### 3.3. Focus sur les leviers organisationnels au niveau de l'organisation du personnel non médical

## Actions pour la mise en oeuvre

### 1. Etablir la cartographie actuelle

Réaliser un état des lieux de la performance des consultations externes nécessite d'avoir une vision claire :

- Des activités rattachées aux consultations : spécialités et consultations externes associées, éventuelles activités d'explorations fonctionnelles rattachées aux consultations, etc.
- Des contraintes architecturales : locaux existants utilisés pour l'activité de consultations et locaux

éventuellement disponibles.

Pour cela, il faut disposer de la cartographie actuelle des consultations externes de l'établissement.

Vous trouverez une description des étapes à réaliser pour établir une cartographie dans le paragraphe 1.1 *Etablir une cartographie des consultations existantes* de la fiche *Organisation et planification des consultations externes – Organiser les consultations externes à l'échelle de l'établissement / du territoire*.

## 2. Objectiver la performance des consultations externes

Un certain nombre d'indicateurs peuvent être calculés et comparés à la cible institutionnelle pour objectiver la performance des consultations externes.

### 2.1. Performance en termes d'organisation des consultations

Le tableau ci-dessous constitue une liste non exhaustive d'indicateurs pouvant être calculés pour objectiver l'organisation des consultations :

Thème	Indicateurs
Accès à la consultation	Délais d'obtention d'un rendez-vous par spécialité
	Taux de réponse au téléphone pour une prise de RDV en consultations
	Taux d'annulation par le patient
	Taux de déprogrammation par l'établissement
	Taux de report (rendez-vous annulé et reprogrammé plus tard)
Fluidité du parcours	Temps d'attente aux guichets
	Temps total passé sur le plateau
	Délai de remise du compte-rendu
	Présence et qualité de la signalétique
Ressources humaines	Taux d'absentéisme
	Nombre d'heures supplémentaires

Un *exemple de grille d'audit* issu du CHU de Nice est disponible dans le Kit Outil.

Par ailleurs, l'ANAP propose un ensemble d'outils pouvant vous aider à identifier les points forts et axes d'amélioration de votre organisation :

- Un *outil d'analyse du délai de prise de rendez-vous* ;
- Un *outil d'analyse des rendez-vous non honorés* ;
- Un *outil d'analyse du délai de compte-rendu* .

### 2.2. Performance en termes de volume d'activité gérée

Un second axe d'analyse de la performance des consultations externes est l'analyse du volume d'activité géré. Plusieurs indicateurs permettent d'évaluer l'organisation des consultations en fonction du volume d'activité :

Thème	Indicateurs
Activité	Volume de consultations global
	Volume de consultations par spécialité
	Pourcentage de patients par profil (primo consultants, chroniques, suivi, ...)
	Taux d'occupation des boxes de consultations
	Taux de débordement des vacations
	Taux de vacations vides

Un *outil de dimensionnement des vacations* est mis à votre disposition par l'ANAP pour vous permettre d'évaluer l'adéquation de vos vacations à votre volume d'activité.

### 2.3. Performance en termes d'activité financière

La performance des consultations peut également être évaluée en termes de résultats financiers.

Thème	Indicateur
Finances	Charges et recettes

### 2.4. Performance perçue selon les attentes des utilisateurs

Un quatrième axe d'analyse de la performance concerne la réponse aux attentes des utilisateurs.

Thème	Indicateurs
Satisfaction utilisateurs	Note de satisfaction des patients
	Note de satisfaction des médecins travaillant sur le plateau
	Note de satisfaction des médecins de ville

Pour l'évaluer, une méthode est de diffuser des questionnaires de satisfaction aux différentes catégories d'utilisateurs.

*Vous pouvez également vous aider de l'outil d'analyse de la satisfaction des patients de l'ANAP.*

*Deux exemples d'état des lieux complets des consultations externes sont disponibles dans le Kit Outil : REX - Rapport de diagnostic et REX - Etat des lieux des consultations externes .*

## 3. Identifier les leviers organisationnels

Grâce à l'outil « consultations externes » de l'ANAP, vous pouvez réaliser un Autodiagnostic permettant d'identifier les zones à améliorer dans l'organisation de vos consultations.

### 3.1. Identification de leviers organisationnels via l'analyse des indicateurs

L'analyse des différents indicateurs permet d'identifier des points d'amélioration. Vous trouverez ci-dessous un tableau récapitulatif des différents leviers ou actions d'amélioration pouvant être activés au regard des résultats fournis pour chaque indicateur.

Thème	Indicateurs	Leviers/Actions
Activité	Volume de consultations global	- Revoir le volume des plages, au regard des projets d'évolution de l'activité
	Volume de consultations par spécialité	
	Pourcentage de patients par profil (primo consultants, chroniques, suivi, ...)	
	Taux d'occupation des boxes de consultations	- Revoir le volume des plages - Définir des règles de programmation dans les plages
	Taux de débordement des vacations	- Définir un planning spécifique pour les périodes d'activité réduite - Travailler sur la régulation - Optimiser la gestion des annulations
	Taux de vacations vides	- Mettre en place un processus en cas d'absence d'un médecin
	Délais d'obtention d'un rendez-vous	- Adapter le volume de plages - Définir des règles de programmation dans les plages

Accès à la consultation	Taux de réponse au téléphone pour une prise de RDV en consultations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser la réponse téléphonique au niveau des secrétariats médicaux</li> <li>- Favoriser les canaux de communication n'encombrant pas les lignes (prise de RDV sur Internet, etc.)</li> </ul>
	Taux d'annulation par le patient	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une solution technologique type système de rappel des RDV par SMS</li> <li>- Identifier les patients pour lesquels un appel en amont de la consultation pourrait être nécessaire</li> </ul>
	Taux de déprogrammation par l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter le processus en cas d'absence d'un médecin</li> </ul>
	Taux de report (rendez-vous annulé et reprogrammé plus tard)	
Fluidité du parcours	Temps d'attente aux guichets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir le parcours patient et sa signalétique</li> <li>- Mettre en place une solution technologique type guichets automatiques, enregistrement à domicile</li> <li>- Mettre en place une procédure accélérée pour les périodes de forte affluence</li> </ul>
	Temps total passé sur le plateau	
	Présence et qualité de la signalétique	
	Délai de remise du compte-rendu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur le circuit de la dictée à la remise du CR</li> <li>- Mettre en place une solution technologique : la reconnaissance vocale</li> <li>- Travailler sur l'organisation interne des secrétariats</li> </ul>
Ressources humaines	Taux d'absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir l'organisation des ressources autour des consultations externes</li> </ul>
	Nombre d'heures supplémentaires	
Finances	Charges et recettes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifier les volumes de plages alloués et la typologie de patients attendus</li> </ul>
Satisfaction utilisateurs	Note de satisfaction des patients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des plaintes des utilisateurs</li> </ul>
	Note de satisfaction des médecins travaillant sur le plateau	
	Note de satisfaction des médecins de ville	

**3.2. Focus sur les leviers organisationnels au niveau des processus en place**

L'organisation des consultations externes repose les processus clés décrits dans le schéma ci-dessous :



Vous pouvez vous référer à la fiche *Organisation et planification des consultations externes – Organiser la planification des consultations externes*, si vous souhaitez améliorer votre processus de planification. Si vous voulez apporter des modifications aux processus de programmation ou de régulation, ou à l'organisation de la prise de rendez-vous en lien avec le parcours patient, vous pouvez suivre les conseils des fiches *Organisation et planification des consultations externes – Etablir les règles de programmation et régulation en consultations* ou *Organisation et planification des consultations externes – Organiser le circuit de rendez-vous* respectivement.

**3.3. Focus sur les leviers organisationnels au niveau de l'organisation du personnel non**

**médical**

L'efficacité des consultations externes dépend également de la répartition des tâches entre les différents membres du personnel non médical.

La fiche *Organisation et planification des consultations externes – Organiser les ressources humaines autour des consultations externes* traite des profils et compétences nécessaires pour organiser les consultations externes, ainsi que d'une méthode pour quantifier les besoins en personnel non médical et formaliser une organisation autour des consultations externes.

**Date de parution : 04/12/2017**