

<http://ressources.anap.fr/consultation-secretariat/publication/2037-organiser-les-consultations-externes-a-l-echelle-de-l-etablissement-du-territoire>

Méthode ♦ Kit de productions

Organiser les consultations externes à l'échelle de l'établissement / du territoire

Les consultations externes d'un établissement sont à la fois la porte d'entrée d'un nombre important de patients et une étape dans leur circuit de prise en charge. Les acteurs impliqués sont nombreux et un grand nombre de services sont concernés. Le modèle d'organisation choisi pour les consultations externes est donc au cœur du fonctionnement des consultations, du séjour des patients dans l'établissement et de leurs interactions avec le personnel.

Cette fiche propose de répondre aux questions suivantes :

- Comment organiser physiquement les consultations dans les locaux de l'établissement ?
- Quels sont les avantages des plateaux de consultations ?
- Comment organiser les consultations à l'échelle du territoire ?



Cibles

- Directeur de l'établissement
- Médecin responsable des consultations
- Cadre responsable des consultations



Enjeux

- Choisir et mettre en place un modèle d'organisation global adapté à l'établissement
- Définir une stratégie territoriale répondant aux besoins

Intérêt de l'action



Difficulté de mise en œuvre



Délais d'obtention des 1^{ers} résultats



Indicateurs de suivi

- Nombre de points consultation en lien avec le modèle d'organisation choisi
- Nombre de rencontres des acteurs des consultations externes au niveau territorial



Kit Outil / REX

- REX - Organisation géographique des consultations
- REX - Organisation en îlots



Pré-requis

- Avoir défini une gouvernance pour les consultations externes, en missionnant un médecin et un cadre responsables des consultations
- Disposer d'un projet médical partagé de territoire

Clés de la réussite

- Etre attentif à la cohérence du projet, d'un point de vue médical et paramédical
- Impliquer la direction sur les choix structurants
- Identifier les intérêts à agir de chacun des établissements du territoire
- Mobiliser les responsables des consultations (médecin et cadre) par l'intermédiaire d'une lettre de mission

Thèmes et fiches associées

- **Organisation et planification des consultations externes - Organiser la planification des consultations externes**

Sommaire

1. Organiser les consultations au sein d'un établissement

1.1. Etablir une cartographie des consultations existantes

1.2. L'organisation historique des consultations

1.3. Evaluer l'intérêt de mutualiser les consultations

1.4. L'organisation en îlots ou en plateau

1.5. Formaliser et communiquer sur l'organisation des consultations

2. Organiser les consultations au sein du territoire

2.1. Définir la stratégie territoriale

2.2. Mettre en œuvre la stratégie

Actions pour la mise en oeuvre

1. Organiser les consultations au sein d'un établissement

1.1. Etablir une cartographie des consultations existantes

Avant de concevoir un modèle d'organisation des consultations, il est nécessaire de formaliser les données d'entrée de l'étude et de disposer d'une vision claire et exhaustive de la situation actuelle. Les données d'entrée permettant d'établir une cartographie des consultations existantes sont :

- Les activités rattachées aux consultations :

Il convient de lister les spécialités de l'établissement et les consultations externes qui leur sont associées. Il ne faudra pas oublier de recenser les spécialités ou consultations qui sont amenées à se développer afin d'avoir une projection de la situation à venir dans les prochaines années. Il est pertinent d'intégrer les activités d'explorations fonctionnelles, souvent géographiquement associées aux consultations.

- Les contraintes architecturales :

Il convient de recenser :

- les locaux existants ;
- les locaux potentiellement disponibles ;
- les éventuels travaux et aménagements prévus ;
- les travaux envisageables.

C'est en croisant les spécialités et les possibilités architecturales qu'il sera possible de définir un scénario d'implantation optimale des consultations.

Quel que soit le scénario d'organisation qui sera choisi, l'organisation polaire constitue une contrainte car le personnel de consultation est aussi rattaché au pôle de la spécialité. Il est donc important lors des réflexions de mutualisation et de positionnement géographique des consultations de bien avoir en tête si l'organisation polaire est figée ou non. Dans le premier cas, il sera plus pertinent de rapprocher des spécialités faisant partie d'un même pôle, dans le deuxième cas, c'est la recherche d'efficacité des organisations qui pourra amener à modifier ou non la définition des pôles. Certains établissements ont d'ailleurs choisi de constituer des pôles ambulatoires intégrant la partie consultation.

1.2. L'organisation historique des consultations

Historiquement, les consultations sont disséminées dans l'établissement, souvent proches géographiquement des autres activités de la spécialité, notamment l'hospitalisation, limitant les possibilités de mutualisation à la fois architecturale et concernant les ressources humaines. Cette organisation qui peut être la plus intuitive n'est pas forcément la plus efficace et optimale.

Cette organisation a l'avantage de laisser une plus grande marge de liberté aux spécialités dans la gestion de leurs consultations, mais présente l'inconvénient de démultiplier en autant de services les fonctions support, les enjeux de gestion des boxes, des plannings et des créneaux de programmation des examens. Par ailleurs, les organisations hétérogènes qui en découlent complexifient significativement les liens inter-spécialités et les fonctions transversales (admissions, facturation ...). En outre, cela rend le parcours illisible pour le patient qui se retrouve face à autant d'organisations différentes.

Afin de lancer la réflexion sur l'organisation des consultations externes dans votre établissement, vous pouvez lister les spécialités qui suivent cette organisation historique et celles qui s'en sont éloignées plus ou moins, et identifier, dans chaque cas, les raisons qui ont motivé ces organisations, afin de comprendre si elles sont purement historiques, ou s'il existe des enjeux opérationnels qui ont été pris en compte.

1.3. Evaluer l'intérêt de mutualiser les consultations

Mettre en place une organisation regroupant l'ensemble ou une partie des consultations de l'établissement vise à mutualiser les ressources matérielles et humaines et à optimiser l'organisation.

Pour évaluer la pertinence de mutualisations des consultations entre plusieurs services de votre établissement, vous pouvez synthétiser les avantages et inconvénients de cette démarche à l'aide d'un tableau, comme celui présenté ci-dessous.

La liste des avantages et inconvénients citée en exemple est donnée à titre indicatif et n'est pas exhaustive.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de l'occupation des boxes de consultation • Mutualisation de fonctions support (infirmière en charge des prélèvements, secrétariats médicaux, prise de rendez-vous, logistique, nettoyage, brancardage) • Centralisation des accueils administratif et médical 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'avoir des boxes standardisés • Gestion d'un planning d'occupation des boxes et des plages de vacation • Multiplicité des lieux d'exercice pour les praticiens

L'analyse peut être complétée avec une matrice SWOT à utiliser comme outil d'aide à la décision, selon le modèle ci-dessous. Cette matrice permet dans une situation donnée de lister ses atouts et ses faiblesses ainsi que les opportunités et les risques qui pèsent sur un établissement. Elle permet de structurer la situation actuelle avant de prendre une décision.

Nous avons renseigné la matrice ci-dessous pour un établissement fictif cherchant à mutualiser une partie de ses consultations.

INTERNE (Origine organisationnelle)	Forces : L'activité de consultation augmente. L'établissement possède des lieux bien identifiés de consultation.	Faiblesses : Les lieux de consultations sont tous saturés. Les patients ont fait remonter une insatisfaction sur la signalétique et sur la difficulté de trouver les lieux de consultations.
EXTERNE (Origine environnementale)	Opportunités : Possibilité d'organiser des consultations supplémentaires (consultations avancées dans le cadre du GHT) Possibilité d'extension ou de réaménagement de locaux	Risques : Plan de retour à l'équilibre imposé par l'ARS, ne permettant pas de recruter et imposant de mutualiser les moyens existants.

Au-delà de ces considérations qualitatives, d'autres critères sont à prendre en compte dans le choix puis la construction d'un ou de plusieurs plateaux où les consultations sont mutualisées :

- Le volume d'activité à gérer à l'échelle de l'établissement afin de dimensionner les lieux pouvant l'accueillir ;
- Les spécialités à intégrer, avec notamment une réflexion sur les intérêts de rapprocher certaines spécialités et la compatibilité des spécialités que l'on souhaite intégrer dans une même organisation.

1.4. L'organisation en îlots ou en plateau

Une première étape de mutualisation, qui permet de garder une certaine souplesse d'un point de vue organisationnel, consiste à organiser les consultations en plusieurs îlots. Dans cette organisation, les consultations sont regroupées par ensemble de plusieurs spécialités. Au sein d'un même îlot, les fonctions support et les boxes de consultation sont mutualisés selon les modalités évoquées précédemment. Pour décider des spécialités à regrouper, les éléments suivants sont à prendre en compte :

- Projets de réorganisation des spécialités déjà actés/ en cours ;
- Projets de développement de l'activité de certaines spécialités ;
- Cohérence des regroupements des spécialités en tenant compte de la mutualisation de certaines activités et de la mise en commun de matériel ;
- Filières de prises en charge au sein d'un parcours patient : chirurgie/anesthésie, médecine interne/dermatologie/néphrologie.

Dans le cas où la situation de l'établissement le permet, l'organisation en plateau de consultations va encore plus loin dans les mutualisations. Elle consiste à regrouper l'ensemble des consultations sur un unique plateau où les locaux comme les fonctions support sont mutualisés. Selon la taille de l'établissement, cette organisation peut être déclinée en quelques plateaux (deux ou trois), qui peuvent tout de même permettre de bénéficier des avantages d'une organisation mutualisée au maximum, au vu de la situation de l'établissement. Les avantages et inconvénients de cette organisation, auxquels vous devez réfléchir lors du travail de réflexion sur les consultations, sont ceux cités dans le tableau de la partie 1.3.

Ainsi, l'organisation en îlots est un compromis entre le plateau et les consultations dispersées dans l'établissement.

*Ces deux schémas de mutualisation permettent de renforcer l'organisation des consultations. Deux exemples d'organisation mises en place par des établissements sont disponibles dans le Kit Outils : **REX - Organisation en îlots**, et **REX - Organisation géographique des consultations**.*

1.5. Formaliser et communiquer sur l'organisation des consultations

Il convient ensuite de définir l'organisation des consultations en croisant les données des trois étapes précédentes :

- la cartographie (spécialité et contraintes géographiques) ;
- la place de l'organisation polaire ;
- les modalités de plateaux de consultations ou d'îlots.

L'établissement sera en mesure de définir un ou plusieurs scénarii d'organisation possible. Proposer plusieurs possibilités permettra de les comparer afin de choisir un des scénarii proposés ou un scénario intermédiaire.

A la suite du choix du scénario définitif, une communication soignée sur le projet doit être mise en place. Le plan de communication partagera le nouveau modèle d'organisation à l'ensemble des acteurs concernés. Plus les changements d'organisation sont importants, plus la communication doit être détaillée pour rendre accessible à chacun les modalités de mise en œuvre de l'organisation future.

2. Organiser les consultations au sein du territoire

2.1. Définir la stratégie territoriale

Dans le cadre des GHT, la réflexion à l'échelle d'un établissement doit être étendue au territoire : les consultations doivent également être organisées de manière territoriale.

Les questions suivantes doivent notamment faire partie des points à aborder dans le choix de l'organisation :

- Quelle répartition des consultations sur le GHT ? Pour chaque spécialité, préfère-t-on des consultations sur un seul site ou multisites ? La réponse dépend :
 - du besoin en consultations de la population sur le territoire ;
 - du nombre de praticiens ;
 - de l'aménagement des différents locaux.
- Faut-il mettre en place des consultations avancées ? Pour prendre cette décision, il est nécessaire d'étudier :
 - la disponibilité des praticiens : sont-ils assez nombreux ? Ont-ils la possibilité de dédier du temps à des consultations avancées ? Comment sont remplies leurs vacations actuelles ?
 - les opportunités au regard du bassin de population : étude de population et du contexte démographique, étude des habitudes de consultations de la population.
 - les impacts organisationnels éventuels : comparer les gains et les désavantages puis formaliser les changements organisationnels qui en découlent.

2.2. Mettre en œuvre la stratégie

Une fois la stratégie territoriale définie, il vous faut choisir des moyens de mise en œuvre des orientations stratégiques retenues.

Parmi les axes de développement possibles, il existe notamment :

- Le développement de la téléconsultation :

Vous pouvez en évaluer l'intérêt, en étudiant, comme pour les consultations avancées :

- la disponibilité et l'opinion des praticiens ;
- les besoins de la population ;
- la faisabilité technique et organisationnelle.

Pour plus de détails sur la téléconsultation, vous pouvez consulter la fiche Outils et innovations technologiques – Préparer et accompagner la mise en place d'un système de téléconsultations [Lien à venir].

- La mise en place d'une équipe territoriale :

Afin d'établir une réelle dynamique territoriale et de favoriser l'attractivité, il peut être pertinent de mettre en place une équipe territoriale pour certaines spécialités. Bien évidemment, ces équipes auront un impact sur l'organisation des consultations à l'échelle du GHT, que ce soit au niveau de la localisation géographique des consultations d'une spécialité donnée, qui pourrait être concentrée principalement sur un établissement, ou au niveau de la mise en place de consultations avancées qui demanderaient à l'équipe territoriale de se déplacer sur des sites où les consultations n'avaient pas lieu.

Glossaire

ARS

GHT

REX