

<http://ressources.anap.fr/consultation-secretariat/publication/2183-organiser-les-ressources-humaines-autour-des-consultations-externes>

Méthode ♦ Kit de productions

Organiser les ressources humaines autour des consultations externes

Le bon fonctionnement des consultations dépend en partie de l'organisation des ressources humaines qui y travaillent. Il est donc important de bien répartir les tâches et positionner les bons profils d'agents aux bons endroits afin d'assurer la réalisation de l'ensemble des activités.

Cette fiche se propose de traiter la question de l'organisation des ressources humaines non médicales autour des consultations et de répondre plus particulièrement aux questions suivantes :

- Quels personnels sont nécessaires au bon fonctionnement des consultations, et pour quelles tâches ?
- Comment évaluer la charge de travail ?
- Où s'arrête le rôle des différents acteurs ?

Pour une information plus précise sur la question des ressources à mobiliser pour les activités administratives ou médico-administratives, vous pouvez vous référer aux fiches sur les secrétariats médicaux (notamment les fiches [Organisation interne du secrétariat médical](#) ? [Organiser les ressources au sein d'un secrétariat pour assurer la réalisation de l'ensemble des tâches](#) et [Pilotage et gouvernance des secrétariats](#) ? [Adapter les ressources aux besoins pour gérer l'activité](#)).

Cible

- Cadre responsable des consultations

Enjeux

- Avoir une organisation efficace et optimale des ressources humaines dédiées aux consultations

Intérêt de l'action



Difficulté de mise en œuvre



Délais d'obtention des 1^{ers} résultats



Indicateurs de suivi

Plusieurs indicateurs à croiser :

- Comparaison du taux de vacances vides et des taux de personnels présents ou libérés
- Taux de débordement des vacances et heures supplémentaires générées
- Taux de mobilisation du personnel en consultation

Kit Outil / REX

- [REX ? Rapport diagnostic ? Répartition PNM](#)
- [REX ? Organisation soignante](#)
- [Exemple ? Fiche de poste Accueil administratif](#)
- [Exemple ? Fiche de poste Secrétaire d'accueil](#)
- [Exemple ? Fiche de poste Secrétaire des consultations](#)
- [REX ? IGR ? Equipes de consultations](#)

Pré-requis

- Avoir défini un parcours patient cible, avec le détail des étapes et des tâches associées

Clés de la réussite

- Impliquer les agents dans la construction de l'organisation
- Quantifier le juste besoin sur chaque tâche

Thèmes et fiches associés

- [Organisation interne du secrétariat médical](#) ? [Organiser les ressources au sein d'un secrétariat pour assurer la réalisation de l'ensemble des tâches](#)
- [Pilotage et gouvernance des secrétariats](#) ? [Adapter les ressources aux besoins pour gérer l'activité](#)

Sommaire

1. Identifier les compétences et les profils nécessaires

2. Quantifier les besoins

3. Formaliser une organisation

Actions pour la mise en oeuvre

1. Identifier les compétences et les profils nécessaires

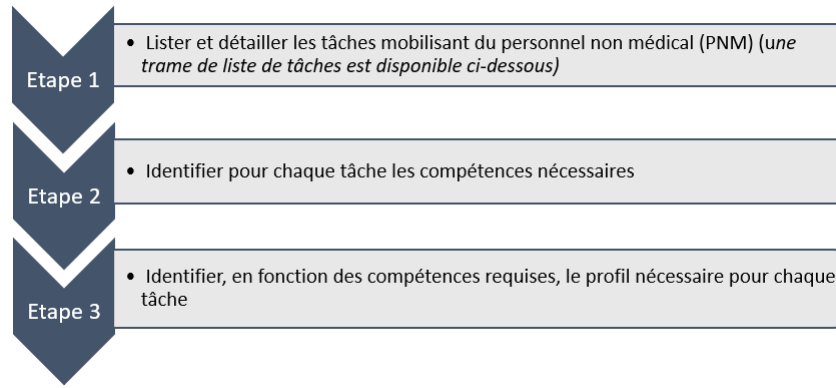
De nombreux agents travaillent dans et autour des consultations externes : voici une liste des différents profils non-médicaux pouvant intervenir au sein d'un plateau :

- Agent des Services Hospitaliers (ASH) ;
- Aide-Soignant (AS) ;
- Infirmier (IDE) ;
- Agent Administratif (AA) ;
- Assistant Médico-Administratif (AMA).

Vous trouverez des exemples de fiches de poste correspondant à certains de ces profils dans les documents « [Exemple - Fiche de poste Accueil administratif](#) », « [Exemple - Fiche de poste Secrétaire d'accueil](#) » et « [Exemple - Fiche de poste Secrétaire des consultations](#) ».

Vous trouverez également dans le document « [REX - IGR - Equipes de consultations](#) » un exemple de positionnement des différents profils et des tâches associées sur un plateau de consultations dédié à la prise en charge en un jour en sénologie.

Afin de définir de manière précise les besoins en personnel non médical autour des consultations, nous vous proposons de suivre la méthodologie suivante en 3 étapes :



Comme précisé dans le cadre de l'étape 1, nous faisons figurer ci-dessous une trame de tâches à réaliser dans le cadre du parcours patient en consultation. Cette trame n'est pas exhaustive, elle doit être adaptée aux spécificités de votre établissement.

Etapes	Tâches à réaliser
Accueil administratif	- Enregistrement dans la base administrative - Vérification de la situation administrative du patient - Numérisation de documents - Impression des étiquettes
Accueil médical	- Préparation du dossier médical du patient : création d'un nouveau dossier ou dossier préexistant récupéré - Récupération de résultats d'examens / consultations / hospitalisations le cas échéant - Numérisation de documents - Indication sur le lieu d'attente
Attente	- Zone d'attente dédiée - Affichage des informations à destination des patients
Consultation	- Présence pendant la consultation ou à proximité directe - Réalisation de pansements ou autres petits gestes - Enregistrement du compte-rendu (sur cassette ou numérique)
Remise du compte-rendu	- Frappe du compte-rendu - Relecture et signature - Remise ou envoi au patient - Archivage dans le dossier patient
Reprise de rendez-vous	- Planification d'un nouveau rendez-vous
Pré-admission	- Prise de rendez-vous complémentaires (consultation d'anesthésie, etc...) - Programmation de l'hospitalisation
Paiement	- Facturation du patient - Encaissement

2. Quantifier les besoins

Une fois la nature des besoins clairement identifiée pour chaque tâche, vous pouvez quantifier les besoins, en identifiant :

- La charge de travail ;
- Le temps à allouer à la tâche ;
- L'ordre de priorité de la tâche ;
- Son lieu géographique dans l'établissement.

A titre illustratif, un exemple fictif de ce travail de quantification est réalisé dans ce tableau pour la tâche « frappe du compte-rendu » :

Charge de travail	Temps à allouer	Ordre de priorité	Lieu géographique
30 comptes-rendus par jour	20 minutes par compte-rendu, donc 10h par jour	Tâche prioritaire	Secrétariat ou dans l'idéal bureau à part (pour éviter les interruptions)

Vous pouvez ensuite identifier le caractère mutualisable ou non de chaque activité, soit avec d'autres tâches, soit entre plusieurs lieux (par exemple, entre plusieurs boxes de consultations). Si la mutualisation est possible, il faut alors identifier les conditions nécessaires pour qu'elle puisse effectivement avoir lieu.

3. Formaliser une organisation

A partir des réflexions précédentes, vous pouvez conclure quant aux profils et au nombre de personnes à positionner sur chacune des tâches.

La formalisation de l'organisation passe par la construction d'une maquette organisationnelle pour chaque type de profil. Pour cela, il vous faut définir des postes de travail, composés d'une liste de tâches principales et secondaires (adaptées au profil en question) sur une amplitude horaire fixée. Pour un jour donné, le poste de travail doit avoir des horaires de début et de fin précis et doit être occupé par un agent donné.

Vous pouvez ensuite construire la maquette organisationnelle en positionnant les postes de travail sur une semaine type, avec un nombre de postes adaptés aux effectifs disponibles et à la répartition de l'activité dans la semaine.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de maquette organisationnelle formalisée pour une équipe qui compte 6 postes, pour un jour de la semaine :

Les créneaux d'ouverture sont grisés

		08:00	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	1
MARDI															
	Poste 1	Accueil physique et autre													
	Poste 2	Accueil téléphonique et autre													
	Poste 3	Mixte - accueil téléphonique 2 matin et frappe aprem													
	Poste 4	Frappe pneumo ou globale													
	Poste 5	Frappe gastro													
	Poste 6	Gestion de dossiers													

Grâce à cette formalisation, vous pouvez ensuite répartir facilement les agents entre les postes de travail et avoir ainsi une organisation des ressources adaptée aux besoins.

Vous avez également à votre disposition deux exemples de formalisation d'organisation ou d'analyse d'une organisation des ressources dans les REX « Rapport de diagnostic - Répartition du PNM » et « Organisation soignante ».

En fonction du volume d'activité à gérer, il est possible de constituer une équipe qui soit dédiée aux consultations uniquement, ou bien des équipes de chaque spécialité qui ont chacune dans leurs postes de travail des journées consacrées aux consultations.

Voici un tableau qui synthétise les avantages et inconvénients de ces deux possibilités :

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Une équipe dédiée aux consultations	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de perte d'information entre les équipes - Pratiques homogènes pour toutes les consultations - Plus grande facilité dans la gestion de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'évolution en cas de modification des activités
Equipes de spécialités avec des jours dédiés aux consultations	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure flexibilité en termes d'horaires et de remplacements - Vision plus globale du fonctionnement des services et du parcours patient pour les différentes équipes - Plus grande connaissance de la spécialité du fait de la spécialisation des agents 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité de l'organisation car les agents ne sont pas positionnés sur les mêmes tâches et aux mêmes endroits chaque jour - Potentielles difficultés de communication entre les différentes équipes

Glossaire

AMA
REX