

<https://ressources.anap.fr/consultation-secretariat/publication/2226-organiser-le-suivi-de-la-performance-des-secretariats-medicaux>

Méthode ♦ Kit de productions

Organiser le suivi de la performance des secrétariats médicaux

Les secrétariats médicaux sont souvent éparpillés au sein des établissements de santé, avec des fonctionnements et organisations hétérogènes. La connaissance de ces éléments n'est en générale pas centralisée et rend complexe l'organisation du pilotage de cette activité. Il s'agit pourtant d'un enjeu primordial, nécessitant de disposer d'une vision claire et objective des organisations en place et de leur performance, et ainsi d'un outil de pilotage adapté.

Nous répondrons donc dans cette fiche aux questions suivantes :

- Comment mettre en place un tableau de bord pour évaluer la performance et suivre l'activité des secrétariats ?
- Quelles cibles institutionnelles doivent être mises en place ?
- Comment assurer le suivi des cibles institutionnelles ?



Cible

- Directeur de l'établissement
- Responsable des secrétariats médicaux



Enjeux

- Suivre l'activité des secrétariats médicaux
- Objectiver les points d'amélioration et les points forts des secrétariats médicaux
- Identifier les leviers 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^{ers} résultats



Indicateurs de suivi

- Nombre de réunions d'analyse du tableau de bord par an



Kit Outil / REX

- Outil ? ANAP ? Outil détaillé des secrétariats médicaux
- Outil ? ANAP ? Outil d'analyse du délai de compte-rendu

 **Pré-requis**

- Etre au clair sur la cartographie des secrétariats médicaux
- Avoir des cibles institutionnelles définies
- Disposer de données d'activité fiables

 **Clés de la réussite**

- Mobiliser les ressources adéquates (contrôleur de gestion pour la production, représentant de la direction pour préciser les cibles, responsable des ressources humaines etc.)
- Analyser l'outil de suivi avec les acteurs concernés et les instances de gouvernance
- Initier un suivi régulier des indicateurs

 **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
- Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser l'activité de frappe
- Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser une gestion des dossiers pertinente et performante à l'échelle de l'établissement
- Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser l'accueil physique des patients
- Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser et améliorer l'accueil téléphonique
- Pilotage et gouvernance des secrétariats médicaux ? Organiser le management de l'activité des secrétariats médicaux

Sommaire

- 1. Identifier les indicateurs pertinents et fixer les cibles institutionnelles**
- 2. Identifier les modalités de calcul et de production**
- 3. Diffuser et faire vivre le tableau de bord**

Actions pour la mise en oeuvre

- 1. Identifier les indicateurs pertinents et fixer les cibles institutionnelles**

Vous trouverez ci-dessous un tableau contenant une liste non exhaustive d'indicateurs possibles sur les secrétariats médicaux, classés par thème :

Thème	Indicateurs
Accueil physique	Temps d'attente moyen par patient
	Taux d'exhaustivité du recueil administratif à l'ouverture du dossier
	Amplitude de couverture
Accueil téléphonique	Amplitude d'ouverture des lignes téléphoniques
	Pourcentage d'appels décrochés / d'appels non répondus
	Temps d'attente moyen avant décroché
	Durée de l'appel
	Taux de décroché
	Nombre moyen d'appels par patient avant d'obtenir un rendez-vous
	Taux d'exhaustivité des courriers en hospitalisation
	Délais d'envoi/de remise des courriers en hospitalisation
	Délais d'envoi/de remise des courriers en consultation

Frappe	Délais entre la dictée et la frappe
	Délais entre la frappe et la signature
	Délais entre la signature et l'envoi
	Pourcentage de courriers signés électroniquement
	Indicateur qualité « Document de sortie » (pourcentage de séjours de sortie pour lesquels le document de sortie est produit le jour de la sortie ET dont le contenu comprend les éléments qualitatifs indispensables à la continuité des soins)
Gestion des dossiers	Pourcentage de dossiers papier dans la file active des patients
	Nombre de revue de dossier par an (minimum 1 fois par an)
	Taux de remplissage des champs nécessaire à la complétude du dossier
Activité	Volume d'activité gérée au regard des effectifs à l'échelle de l'établissement
	Volume d'activité gérée au regard des effectifs à l'échelle des pôles
	Volume d'activité gérée au regard des effectifs à l'échelle de chacune des entités « secrétariat médical »
	Nombre de médecins gérés par ETP
Ressources humaines	Taux d'absentéisme
	Turn over
	Nombre de refus des heures supplémentaires
	Nombre d'heures supplémentaires
Satisfaction utilisateurs	Note de satisfaction des patients
	Note de satisfaction des médecins de l'établissement en lien avec le secrétariat
	Note de satisfaction du personnel non médical en lien avec le secrétariat
	Note de satisfaction des médecins de ville
	Nombre de réclamations, plaintes ou évènements indésirables

Vous trouverez plus d'informations sur les indicateurs proposés ci-dessus dans les fiches dédiées aux différents thèmes identifiés :

- *Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser les ressources au sein d'un secrétariat pour assurer la réalisation de l'ensemble des tâches*
- *Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser l'activité de frappe*
- *Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser une gestion des dossiers pertinente et performante à l'échelle de l'établissement*
- *Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser l'accueil physique des patients*
- *Organisation interne du secrétariat médical ? Organiser et améliorer l'accueil téléphonique*

Il est primordial de faire une sélection restreinte correspondant aux spécificités et aux points critiques identifiés par l'établissement parmi tous les indicateurs relatifs aux secrétariats médicaux pouvant être suivis. En effet, le suivi d'un trop grand nombre d'indicateurs implique généralement une perte de qualité : temps important passé à la production, tableaux de bords peu consultés, identification d'actions prioritaires difficiles, ...

Chaque indicateur suivi doit l'être avec un objectif clair :

- Suivi de la qualité : reflet de la satisfaction des différents utilisateurs ;
- Suivi de l'activité : indicateurs servant de base de suivi des projets de réorganisation ou de gestion des effectifs ;
- Suivi de la performance : Lorsque l'objectif est l'atteinte d'un certain niveau de performance, l'établissement doit fixer des cibles institutionnelles auxquelles les indicateurs seront comparés.

Ex : Les délais cible de remise du compte-rendu au patient après une consultation ou une hospitalisation doivent être définis à l'échelle de l'établissement.

2. Identifier les modalités de calcul et de production

Une fois une sélection d'indicateurs retenus, il faut identifier précisément pour chacun les modalités de calcul et de production associées :

- Définition précise du calcul
- Données sources nécessaires
- Modes de recueil ou d'extraction
- Périmètre
- Personnes ressources
 - Pour fournir les données sources
 - Pour effectuer le calcul
- Fréquence de productionFormat final (tableau de bord)

Certains indicateurs sont produits par l' *Outil détaillé des secrétariats médicaux de l'ANAP*.

3. Diffuser et faire vivre le tableau de bord

Il faut également définir qui analyse les indicateurs (bureaux de pôle, responsable des secrétariats médicaux, ...) et à quel moment, de manière à maximiser leur impact.
 Pour plus d'informations sur les instances de gouvernance des secrétariats médicaux, vous pouvez vous référer à la fiche *Pilotage et gouvernance des secrétariats médicaux ? Organiser le management de l'activité des secrétariats médicaux*.

Le tableau ci-dessous reprend les exemples cités précédemment en proposant des leviers ou actions associés :

Thème	Indicateurs	Leviers/Actions
Accueil physique	Temps d'attente moyen par patient	- Mettre en place une solution type guichets automatiques ou enregistrement à domicile - Mettre en place une procédure accélérée pour les périodes de forte affluence - Travailler sur la gestion des files d'attente
	Taux d'exhaustivité du recueil administratif à l'ouverture du dossier	- Travailler sur le paramétrage de l'outil
	Amplitude de couverture	- Revoir la maquette d'organisation du secrétariat en lien avec les ressources humaines
Accueil téléphonique	Amplitude d'ouverture des lignes téléphoniques	- Revoir la maquette d'organisation du secrétariat
	Pourcentage d'appels décrochés / d'appels non répondus	- Organiser la réponse téléphonique au niveau des secrétariats médicaux - Favoriser les canaux de communication n'encombrant pas les lignes (prise de RDV sur Internet, etc.) - Travailler sur l'offre de demande de rendez-vous
	Temps d'attente moyen avant décroché	
	Durée de l'appel	
	Taux de décroché	
	Nombre moyen d'appels par patient avant d'obtenir un rendez-vous	

Frappe	Taux d'exhaustivité des courriers en hospitalisation	- Travailler sur des courriers types, des insertions automatiques et des maquettes pour les courriers
	Délais d'envoi/de remise des courriers en hospitalisation	- Travailler sur le circuit de la dictée à la remise du compte-rendu - Mettre en place la reconnaissance vocale - Développer l'entraide entre les secrétaires
	Délais d'envoi/de remise des courriers en consultation	
	Délais entre la dictée et la frappe	
	Indicateur qualité « Document de sortie » (pourcentage de séjours de sortie pour lesquels le document de sortie est produit le jour de la sortie ET dont le contenu comprend les éléments qualitatifs indispensables à la continuité des soins)	
	Délais entre la frappe et la signature	- Mettre en place la signature électronique
	Pourcentage de courriers signés électroniquement	
	Délais entre la signature et l'envoi	- Mettre en place la messagerie sécurisée - Travailler avec le vagemestre sur le circuit d'envoi des courriers
Gestion des dossiers	Pourcentage de dossiers papier dans la file active des patients	- Revoir le paramétrage du DPI - Former et sensibiliser les acteurs à l'utilisation du DPI
	Nombre de revue de dossier par an (minimum 1 fois par an)	
	Taux de remplissage des champs nécessaire à la complétude du dossier	
Activité	Volume d'activité gérée au regard des effectifs à l'échelle de l'établissement	- Revoir la répartition des ressources des secrétariats
	Volume d'activité gérée au regard des effectifs à l'échelle des pôles	
	Volume d'activité gérée au regard des effectifs à l'échelle de chacune des entités « secrétariat médical »	
	Nombre de médecins gérés par ETP	
Ressources humaines	Taux d'absentéisme	- Revoir l'organisation des ressources autour des secrétariats médicaux
	Turn over	
	Nombre de refus des heures supplémentaires	
	Nombre d'heures supplémentaires	
Satisfaction utilisateurs	Note de satisfaction des patients	- Analyse des plaintes des utilisateurs
	Note de satisfaction des médecins de l'établissement en lien avec le secrétariat	
	Note de satisfaction du personnel non médical en lien avec le secrétariat	
	Note de satisfaction des médecins de ville	
	Nombre de réclamations, plaintes ou évènements indésirables	

L'ANAP met à disposition un *Outil d'analyse du délai de compte-rendu* pouvant notamment aider à

l'automatisation du calcul de certains indicateurs sur le thème de la frappe.

Glossaire

ANAP
ETP
pilotage
REX

Télécharger la production