

# Guide de pratique



## Rôle 7 : Appliquer les principes de gestion



## TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>1 RÔLE</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1.1 Gérer les ressources humaines .....                              | 4         |
| 1.1.1 Déterminer les tâches à réaliser .....                         | 4         |
| 1.1.2 Identifier les tâches pouvant être déléguées .....             | 4         |
| 1.1.4 Sélectionner le personnel .....                                | 4         |
| 1.1.6 Motiver le personnel .....                                     | 5         |
| 1.1.7 Évaluer le rendement du personnel .....                        | 5         |
| 1.1.8 Assurer le développement des compétences .....                 | 5         |
| 1.2 Gérer les ressources financières .....                           | 6         |
| 1.3 Organiser le travail .....                                       | 6         |
| 1.3.1 Aménager les espaces de travail .....                          | 6         |
| 1.3.2 Rendre disponible des outils de travail .....                  | 6         |
| 1.3.3 Établir les méthodes et les procédures .....                   | 7         |
| 1.3.4 Respecter les normes et les conventions de travail .....       | 7         |
| 1.3.5 Gérer l'information .....                                      | 8         |
| 1.4 Gérer la qualité des soins et des services pharmaceutiques ..... | 8         |
| 1.5 Participer activement aux comités, réunions, associations .....  | 9         |
| 1.6 Appliquer les politiques et programmes pharmacoéconomiques ..... | 9         |
| <b>2 CADRE DE PRATIQUE</b> .....                                     | <b>11</b> |
| 2.1 Code des professions .....                                       | 11        |
| 2.2 Lois et règlements .....   | 11        |
| 2.3 Normes .....   | 12        |
| 2.4 Guides .....   | 12        |
| 2.5 Lignes directrices .....   | 12        |
| <b>3 CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b> .....                              | <b>14</b> |
| 3.1 Ressources financières .....                                     | 14        |
| 3.2 Ressources humaines .....  | 14        |
| 3.3 Aménagement et ressources matérielles .....                      | 14        |
| <b>4 HABILITÉS</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>5 APPLICATIONS PRATIQUES</b> .....                                | <b>16</b> |
| <b>6 LIENS ET RÉFÉRENCES</b> .....                                   | <b>17</b> |
| 6.1 Gestion des ressources humaines .....                            | 17        |
| 6.2 Distribution des médicaments .....                               | 17        |
| 6.3 Comités en établissement de santé .....                          | 18        |
| 6.4 Organisation du travail .....                                    | 19        |
| 6.5 Obligations légales .....  | 19        |
| <b>NOTES DE FIN DE DOCUMENT</b> .....                                | <b>20</b> |



## INTRODUCTION

Dans l'exercice de la pharmacie, tout pharmacien, en fonction du poste qu'il occupe, peut être appelé à utiliser des notions de base en gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Planifier, organiser, budgéter, diriger, gérer, contrôler et évaluer représentent des fonctions de gestion nécessaires au maintien d'un environnement professionnel. Ceci permet d'assurer aux patients l'accès aux services et aux produits requis pour répondre à leurs besoins.

L'application, dans son milieu d'exercice, des principes de base et des habiletés de gestion permet au pharmacien d'optimiser les soins pharmaceutiques et les relations interprofessionnelles. Elle contribue également à assurer et à maintenir l'hygiène, la sécurité, l'efficacité et l'efficience du milieu de travail.

Définir la mission d'une pharmacie est la première étape dans l'application des principes de gestion. La mission de la pharmacie exprime sa raison d'être, c'est-à-dire ce pour quoi elle existe.

Par exemple :

*La mission de la pharmacie est de procurer aux patients des soins pharmaceutiques et des médicaments de haute qualité, de participer aux activités de recherche cliniques, d'offrir un milieu de formation pratique aux stagiaires et de participer aux activités de promotion de la santé et de prévention des maladies.*

Énoncer la mission de la pharmacie permet au pharmacien de bien planifier les ressources et de fixer les objectifs à atteindre. La planification s'applique à l'ensemble des ressources financières, humaines et matérielles et aux services à offrir. Une planification efficace des besoins et des services, traduite dans un plan d'affaires, aide à obtenir les ressources financières nécessaires à la réalisation de la mission de la pharmacie auprès des instances concernées (banquier, direction générale d'un établissement de santé, etc.). Une planification stratégique permet de plus d'identifier les orientations à adopter à l'intérieur d'une période déterminée, les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs, les personnes responsables ainsi que les échéanciers à respecter.



# 1 RÔLE

## 1.1 Gérer les ressources humaines

La gestion des ressources humaines fait partie intégrante des responsabilités d'un pharmacien propriétaire ou d'un chef de département de pharmacie. Il est important d'y consacrer du temps et de communiquer de façon ouverte et soutenue avec le personnel, afin de s'assurer que ce dernier demeure motivé et satisfait.

### 1.1.1 Déterminer les tâches à réaliser

L'identification, au sein de la pharmacie, de toutes les tâches à réaliser et des compétences requises aide à déterminer le type et le nombre de postes requis, à les décrire et ensuite à les répartir. Il importe donc de :

- Planifier et organiser les activités;
- Préciser les méthodes de travail;
- Définir clairement les rôles et les responsabilités;
- Communiquer les attentes en terme de performance pour chaque poste;
- Distribuer les tâches;
- Favoriser la rétroaction des employés sur les activités accomplies et les méthodes utilisées.

### 1.1.2 Identifier les tâches pouvant être déléguées

Dans le respect des règlements et des normes de pratique, le pharmacien peut déléguer les tâches techniques<sup>A</sup> afin de dégager du temps pour la dispensation de soins pharmaceutiques. La Norme 90.01 précise les tâches pouvant être déléguées dans chacun des milieux.

*(Veuillez noter que les références alphabétiques se retrouvent à la fin du document.)*

### 1.1.3 Déterminer les besoins en ressources humaines

Le pharmacien propriétaire ou le chef de département doit s'assurer que les ressources humaines<sup>1</sup> professionnelles et techniques sont suffisantes pour répondre aux besoins des patients. Il doit tenir compte des programmes en place, des périodes de pointe et de l'évolution du volume d'activités. Il doit également s'assurer que la charge de travail est bien répartie entre les différentes ressources disponibles.

### 1.1.4 Sélectionner le personnel

Le choix de ressources humaines qualifiées favorise un travail de qualité. Le processus de sélection comprend, entre autres, la définition des exigences et du profil du candidat pour le poste recherché et l'élaboration de critères de sélection. Il peut aussi inclure d'autres étapes telles que :

- Vérifier à l'aide d'un test<sup>B</sup> les connaissances du candidat;
- Procéder aux entrevues de sélection;
- Vérifier les références fournies;
- Procéder à une évaluation rigoureuse des candidats retenus en tenant compte de la mission et des qualités requises pour l'intégration à l'équipe en place.

### 1.1.5 Superviser le personnel

Superviser les membres de l'équipe de travail consiste à déterminer les responsabilités de chacun, à s'assurer que chacun comprend et accomplit ses tâches correctement, à se rendre disponible pour répondre aux

---

<sup>1</sup> Ressources humaines

-Critères de charge de travail en pharmacie communautaire

-Guide des services pharmaceutiques en centre hospitalier 1994 OPQ chapitre 5.2 Effectifs



questions du personnel et, le cas échéant, à suggérer des solutions aux problèmes rencontrés. Il faut de plus s'assurer du bon déroulement des activités, établir des horaires de travail, répartir le travail entre les employés, si nécessaire, et prioriser les tâches à accomplir. La supervision du personnel implique tous les pharmaciens quel que soit leur statut (propriétaire, pharmacien chef ou salarié) de par leurs fonctions et leurs responsabilités dans l'équipe de travail.

#### 1.1.6 Motiver le personnel

En pharmacie comme ailleurs, l'atteinte des objectifs de rendement passe notamment par la motivation du personnel. Pour susciter et maintenir la motivation du personnel, il importe d'assurer un climat de travail sain dans lequel on retrouve dynamisme, respect des autres, équité et engagement.

Le pharmacien responsable doit diriger le personnel, fournir régulièrement de la rétroaction sur le travail réalisé, favoriser le travail d'équipe, les initiatives, la créativité et la participation à l'amélioration des procédures. Ces actions favorisent le développement des compétences et l'estime de soi.

Parmi les moyens qui permettent d'investir dans les initiatives de qualité de vie en milieu de travail, on trouve :

- Fournir une aire de repos et de repas;
- Réduire le bruit;
- Améliorer l'éclairage;
- Respecter l'ergonomie des postes de travail;
- Permettre un horaire de travail flexible;
- Varier les tâches;
- Diminuer les interruptions de travail;
- Tenir des réunions de façon régulière.

Il est également important de reconnaître le travail du personnel à sa juste valeur par des moyens variés, tels que :

- Souligner une bonne action qu'un employé a réalisée;
- Exprimer sa satisfaction pour un travail bien fait.

#### 1.1.7 Évaluer le rendement du personnel

Les employés doivent connaître les objectifs, les critères d'évaluation et les indicateurs de mesure de leur rendement.

Il est suggéré d'évaluer le rendement du personnel au moins une fois par année. L'évaluation devrait porter sur les tâches et les responsabilités reliées au poste détenu, à l'employé et aux aspects des relations avec les autres membres de l'équipe de travail. En cours d'année, les améliorations et les difficultés rencontrées devraient être relevées et corrigées régulièrement.

#### 1.1.8 Assurer le développement des compétences

Le pharmacien responsable doit s'assurer du développement et du maintien des compétences de tout son personnel, par divers moyens, notamment la formation et le perfectionnement.

La Loi favorisant le développement de la formation de la main d'oeuvre<sup>2</sup> a pour objectif d'améliorer la qualification de la main d'œuvre, favorisant ainsi l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, ainsi que la

---

<sup>2</sup> Loi favorisant le développement de la formation de la main d'oeuvre

L.R.Q., cD-7.1



mobilité de la main d'œuvre. Elle oblige tout employeur dont la masse salariale excède 1 000 000 \$ au cours d'une année civile à investir un montant représentant au moins 1 % de cette masse salariale en formation.

Certaines ententes de travail déterminent des modalités entourant la formation des pharmaciens telles que le nombre de jours alloués pour une équipe de pharmaciens.

Le pharmacien doit planifier le développement des compétences et prévoir allouer le temps et les ressources nécessaires pour les formations.

Le choix des formations est vaste et diversifié, par exemple : congrès, séminaire, journée thématique, auto apprentissage, club de lecture, etc.

Chaque pharmacien demeure responsable d'assurer le développement et le maintien de ses compétences. L'Ordre des pharmaciens lui fournit un livret de formation continue<sup>3</sup> comme outil de compilation de ses activités et, chaque année, une attestation des unités de formation continue enregistrées qu'il a obtenues.

## 1.2 Gérer les ressources financières

La gestion des ressources financières s'appuie sur une planification budgétaire efficace c'est-à-dire la prévision des montants à allouer pour les ressources nécessaires à l'exploitation de la pharmacie. La comparaison des résultats financiers d'une année à l'autre permet de prévoir les ajustements à faire au budget et à établir des priorités.

## 1.3 Organiser le travail

L'organisation du travail comprend l'exercice de certaines fonctions qui favorisent une aisance et une fluidité dans la séquence de la prestation des soins et des services pharmaceutiques :

### 1.3.1 Aménager les espaces de travail

L'aménagement physique de la pharmacie doit tenir compte du travail à accomplir et des espaces disponibles. Il importe de bien organiser le milieu de travail, de le maintenir propre, agréable et fonctionnel, avec l'aide au besoin, de professionnels de l'aménagement.

L'aménagement doit se faire en tenant compte de la réglementation et des normes établies qui spécifient les exigences relativement aux aires de travail, en particulier :

- aire de préparations stériles<sup>C</sup>
- aire de confidentialité<sup>4</sup>

### 1.3.2 Rendre disponible des outils de travail

Les outils de travail doivent être disponibles et en quantité suffisante, efficaces, pertinents et adaptés à la pratique actuelle. Il existe divers types d'outils, par exemple :

#### Outils informatiques (matériel et logiciels) :

- Poste de travail, logiciel de gestion des ordonnances, logiciel d'aide à la décision, etc.

<sup>3</sup> [http://www.opq.org/fr/services\\_membres/pdf/Livret\\_forma\\_conti\\_OPQ.pdf](http://www.opq.org/fr/services_membres/pdf/Livret_forma_conti_OPQ.pdf)

<sup>4</sup> Aire de confidentialité

P-10,r.20.1 Règlement sur la tenue des pharmacies. **Article 4** : Une pharmacie doit comporter un endroit permettant au pharmacien de s'entretenir confidentiellement avec ses patients. D. 57-94, 1994 G.O. 2, 834



### Outils de préparation des médicaments :

- Distributeurs programmés, robots, etc.

### Outils de communication et d'information :

- Téléphones, Internet, télécopieurs, documentation pour les patients, etc.

Pour la liste exhaustive des équipements et matériels nécessaires, voir Contexte organisationnel<sup>5</sup>.

#### 1.3.3 Établir les méthodes et les procédures

L'établissement des méthodes et des procédures comprend :

- L'identification des priorités;
- L'organisation du déroulement des opérations;
- L'identification des critères d'efficience;
- L'élaboration d'un plan d'urgence en cas de pénurie d'effectifs (professionnel et/ou technique). L'inclure au manuel de politiques et procédures.

Le chef du département de pharmacie ou le pharmacien propriétaire doit rédiger un manuel de politiques et procédures<sup>6</sup>. Ce manuel comprend notamment les politiques et procédures en matière de ressources humaines, matérielles et organisationnelles. Il contient des directives sur l'étendue et les limites des fonctions et des responsabilités du personnel.

Un processus annuel de révision du manuel par un pharmacien doit être prévu. Il convient d'assurer sa diffusion à toutes les personnes concernées.

#### 1.3.4 Respecter les normes et les conventions de travail

##### 1.3.4.1 Ententes de travail

Pour les pharmaciens en établissements de santé, il existe une entente<sup>7</sup> relative aux conditions de travail intervenue entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'Association des pharmaciens en établissements de santé du Québec. Pour les pharmaciens en milieu communautaire, certains pharmaciens propriétaires ont conclu des ententes de travail avec les pharmaciens à leur emploi. Dans les établissements de santé et certaines pharmacies, le personnel technique et les autres types d'employés sont syndiqués et régis par des conventions collectives. Il appartient aux pharmaciens de respecter les conventions qui s'appliquent à leur milieu.

##### 1.3.4.2 Normes de travail

La Commission des normes du travail<sup>8</sup> est l'organisme chargé de l'application de la Loi sur les normes du travail qui établit les conditions minimales de travail en l'absence de conditions prévues par une convention collective, un contrat de travail ou un décret. Le pharmacien pourra consulter ces normes en l'absence de syndicalisation ou de contrat de travail des employés professionnels et non professionnels dans une pharmacie communautaire. Comme tout autre employeur, les pharmaciens propriétaires et les pharmaciens en établissement de santé doivent respecter la Loi sur l'équité salariale<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> Lien vers section Contexte organisationnel, page 1

<sup>6</sup> Manuel des directives opérationnelles.pdf

<sup>7</sup> <http://www.apesquebec.org/membres/entente/index.asp>

<sup>8</sup> <http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/index.asp>

<sup>9</sup> <http://www.canlii.org/qc/legis/loi/e-12.001/20060310/tout.html>



#### 1.3.4.3 Horaires de travail

Lors de l'élaboration des horaires de travail, le pharmacien doit considérer les besoins en fonction du travail à accomplir et les besoins en terme d'horaire. Il doit également s'assurer de l'équité et de la satisfaction du personnel en tenant compte entre autres des éléments suivants :

- Quarts de travail (jours, soirs et fins de semaine);
- Rotations de personnel;
- Temps plein/partiel;
- Vacances et congés divers;
- Demandes particulières.

#### 1.3.5 Gérer l'information

La communication constante et efficace d'information pertinente à tous les employés est essentielle à l'atteinte d'une bonne performance. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour communiquer les messages : réunions et procès-verbaux, communiqués, lettres d'information, messages par intranet ou par courrier électronique, cahier de communication, babillard, tableau d'affichage, etc.

### 1.4 Gérer la qualité des soins et des services pharmaceutiques

Afin d'assurer la qualité et la pertinence des actes pharmaceutiques et apporter les correctifs nécessaires, le pharmacien doit développer un programme d'évaluation de la qualité des soins et des services pharmaceutiques.

Quel que soit le milieu de pratique, les facteurs à considérer dans l'évaluation de la qualité devraient inclure notamment :

- Les indicateurs de soins aux patients;
- Les indicateurs d'utilisation des médicaments;
- Les procédures opérationnelles;
- La structure organisationnelle

La mise en place d'un programme de gestion de la qualité présuppose quatre (4) étapes :

1. **La planification** : permet de préciser les objectifs, d'établir les programmes et de déterminer les ressources nécessaires à la réalisation de l'évaluation;
2. **L'organisation** : permet de structurer l'évaluation, de déterminer les tâches et de définir les relations d'autorité;
3. **La direction** : permet de former et motiver le personnel et de coordonner les activités;
4. **Le contrôle** : permet de mesurer les résultats, de les comparer aux normes s'il y a lieu et de corriger.

Certaines conditions de réussite favorisent la mise en place de ce programme; ce sont :

1. Définir et répertorier les actes pharmaceutiques;
2. Avoir des traces de ses actes dont la tenue de dossier est la pierre angulaire;
3. Établir des priorités;
4. Stimuler l'intérêt des pharmaciens : il faut que l'évaluation apporte un plus à leur pratique.

En **établissement de santé**, le pharmacien a la responsabilité de développer des activités d'évaluation de la qualité des actes pharmaceutiques<sup>D</sup>, d'appréciation de la qualité des services et de gestion des risques.



L'évaluation des actes pharmaceutiques<sup>10</sup> est une obligation légale<sup>E</sup> pour le pharmacien. La réglementation prévoit une structure d'évaluation des actes pharmaceutiques, sous l'égide du comité d'évaluation médicale, dentaire et pharmaceutique du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP). En l'absence d'un CMDP, cette responsabilité relève de chaque de service comme le pharmacien nommé responsable des services pharmaceutiques. Le pharmacien doit participer au comité d'évaluation de l'acte lorsque ce comité effectue l'étude de dossiers d'actes pharmaceutiques ou lorsque son expertise est requise. Si le nombre de pharmaciens pratiquant dans l'établissement le permet, un sous-comité des actes pharmaceutiques devrait être constitué.

En **pharmacie communautaire**, le pharmacien devrait utiliser les indicateurs d'évaluation de l'exécution des ordonnances<sup>11</sup> applicables à différentes situations cliniques, développés par le comité d'inspection professionnelle de l'Ordre des pharmaciens du Québec.

### 1.5 Participer activement aux comités, réunions, associations

En établissement de santé, le pharmacien participe aux réunions du département de pharmacie, aux comités de l'établissement et à ceux du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens<sup>F</sup>.

En milieu communautaire, le pharmacien participe aux réunions de divers groupes et associations. Tous les pharmaciens sont invités à participer aux activités de leur ordre professionnel.

De plus, les pharmaciens sont appelés à jouer un rôle important au sein des Comités régionaux de services pharmaceutiques<sup>12</sup>.

### 1.6 Appliquer les politiques et programmes pharmacoéconomiques

Le pharmacien doit connaître et être en mesure d'appliquer les politiques d'utilisation, de remboursement ainsi que les politiques pharmacoéconomiques des organismes gouvernementaux et régimes d'assurance médicaments publics et privés.

Ceci présuppose que le pharmacien est en mesure de :

- utiliser la liste de médicaments publiée par la RAMQ<sup>13</sup>;
- reconnaître les substitutions génériques;
- appliquer les modes de paiements partagés et les limites déductibles;
- reconnaître les équivalences thérapeutiques;
- gérer les règles applicables aux produits d'exception<sup>G</sup>, aux patients d'exception<sup>H</sup>, au programme de gratuité<sup>I</sup> des médicaments pour le traitement des maladies transmissibles sexuellement (MTS), pour la chimioprophylaxie et le traitement de la tuberculose.

En plus de ces programmes, le pharmacien devrait s'assurer de connaître le Programme d'accès spécial (PAS)<sup>14</sup>, qui permet aux praticiens de demander l'accès à des médicaments qui ne sont pas vendus au Canada.

---

<sup>10</sup> **Actes pharmaceutiques**

Guides des services pharmaceutiques en centre hospitalier.pdf  
[http://www.opq.org/fr/normes\\_guides/guides.htm](http://www.opq.org/fr/normes_guides/guides.htm)

<sup>11</sup> **Indicateur d'évaluation de l'exécution des ordonnances :**

**Information professionnelle # 135 :** Mise à jour des indicateurs de l'évaluation de l'exécution des ordonnances en pharmacie communautaire.

<sup>12</sup> [guide\\_comités régionaux.pdf](#)

<sup>13</sup> [http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/professionnels/listmed/lm\\_tdmf.shtml](http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/professionnels/listmed/lm_tdmf.shtml)

<sup>14</sup> [http://www.hc-sc.gc.ca/dhp-mps/acces/index\\_f.html](http://www.hc-sc.gc.ca/dhp-mps/acces/index_f.html)



Cet accès est limité au traitement de patients atteints d'une affection grave ou potentiellement mortelle, pour des raisons humanitaires ou urgentes, lorsque les traitements habituels s'avèrent inefficaces, inadéquats ou qu'ils ne sont pas disponibles. Les médicaments commandés par l'entremise du PAS ne peuvent être livrés qu'à une pharmacie d'établissement.



## 2 CADRE DE PRATIQUE

Dans l'exercice de la pharmacie, tout pharmacien, en fonction du poste qu'il occupe, peut être appelé à appliquer des principes de gestion. Il doit donc s'assurer de respecter la législation lorsqu'il participe à ces activités de gestion.

### 2.1 Code des professions

Le Code des professions<sup>15</sup> demande à l'Ordre des pharmaciens du Québec d'encadrer l'exercice de la profession au sein d'une société en nom collectif à responsabilité limitée ou d'une société par actions.

*EXERCICE DES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES AU SEIN D'UNE SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF À RESPONSABILITÉ LIMITÉE OU D'UNE SOCIÉTÉ PAR ACTIONS  
(Code des professions, chapitre vi.3)*

### 2.2 Lois et règlements

Plusieurs lois et règlements encadrent les activités de gestion des pharmaciens. Ils sont cités ci-dessous :

#### Loi sur la pharmacie<sup>16</sup>

- L'article 27 de la loi stipule que seul un pharmacien peut être propriétaire d'une pharmacie.

#### Loi sur les services de santé et les services sociaux<sup>17</sup>

- L'article 183 stipule que le plan d'organisation de l'établissement doit prévoir de quel département ou service relèvent les actes pharmaceutiques d'un programme clinique.
- L'article 188 et 190 prévoit la constitution, dans chaque centre hospitalier, d'un département clinique de pharmacie dirigé par un pharmacien. Le chef du département de pharmacie assume de multiples responsabilités, sous l'autorité du CMDP.
- D'autres articles réglementent également les activités de gestion du pharmacien, notamment les articles 94, 95, 96, 102, 116, 118, 436 et 505.

#### Code de déontologie des pharmaciens

- Plusieurs articles du Code de déontologie des pharmaciens sont pertinents pour le pharmacien qui joue le rôle de gestionnaire, entre autres :

2.02. Le pharmacien doit, sauf pour des motifs valables, appuyer toute mesure susceptible d'améliorer la qualité et la disponibilité des services professionnels dans le domaine où il exerce. Il doit, notamment, prendre les mesures nécessaires en vue d'assurer la disponibilité des services pharmaceutiques dans la localité ou la région dans laquelle il exerce sa profession.  
R.R.Q., 1981, c. P-10, r. 5, a. 2.02.

3.05.04. Le pharmacien doit demander un prix juste et raisonnable pour ses services professionnels.  
R.R.Q., 1981, c. P-10, r. 5, a. 3.05.04.

3.05.05. Un pharmacien peut partager ses revenus avec un autre pharmacien dans la mesure où ce partage correspond à une répartition des services et des responsabilités.  
R.R.Q., 1981, c. P-10, r. 5, a. 3.05.05.

<sup>15</sup> [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_26/C26.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_26/C26.HTM)

<sup>16</sup> [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P\\_10/P10.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_10/P10.HTM)

<sup>17</sup> [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S\\_4\\_2/S4\\_2.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_4_2/S4_2.html)



3.06.05. Le pharmacien doit veiller à ce que ses employés ne révèlent pas les renseignements de nature confidentielle reçus dans l'exercice de leurs fonctions.  
R.R.Q., 1981, c. P-10, r. 5, a. 3.06.05.

4.02.01 Le pharmacien doit, dans ses rapports avec l'Ordre, avec les autres pharmaciens et avec les candidats à l'exercice de la profession et avec les employés d'une pharmacie où il exerce, se comporter avec dignité, courtoisie, respect et intégrité. Il doit notamment, dans la mesure de ses possibilités, aider à l'avancement et au développement de sa profession.  
R.R.Q., 1981, c. P-10, r.5, a.4.02.01; D. 56-94, a.9.

Règlements provinciaux de la pharmacie<sup>18</sup> :

- Règlement déterminant les actes visés à l'article 17 de la Loi sur la pharmacie pouvant être exécutés par des classes autres que des pharmaciens<sup>19</sup>;
- Règlement sur la tenue des pharmacies P-10, r.20.1<sup>20</sup>;
- Règlement sur la publicité des pharmaciens P-10, r.16<sup>21</sup>;
- Règlement sur l'organisation et l'administration des établissements.
  - Les articles 77, 83 et 84 décrivent les rôles du chef de département de pharmacie dans un centre hospitalier ainsi que ceux du chef de service dans un centre d'hébergement. Ces articles énumèrent également les fonctions du pharmacien en établissement de santé.
  - L'article 53, alinéa 4, précise le contenu du dossier de l'usager, qui inclut les notes d'évolution du pharmacien.
  - L'article 97 détermine les comités obligatoires du CMDP et les fonctions de ces comités.

### 2.3 Normes<sup>22</sup>

L'ensemble des actes pouvant être délégués à des classes de personnes autres que des pharmaciens se retrouve dans la norme suivante :

- Norme 90.01 :
  - Actes visés à l'article 17 de la Loi de pharmacie pouvant être délégués à des classes de personnes autres que des pharmaciens.

### 2.4 Guides<sup>23</sup>

Les guides suivants portent principalement sur l'application de principes de gestion en pharmacie :

- Guide « Prévenir et gérer les erreurs relatives à la médication en pharmacie »;
- Guides particuliers à certains milieux de pratique : (CLSC, CH, CHSLD, Ressources intermédiaires et de type familial).

### 2.5 Lignes directrices<sup>24</sup>

Selon son milieu de pratique, les lignes directrices suivantes orientent le pharmacien dans ces interventions :

<sup>18</sup> [http://www.opq.org/fr/loi\\_reglements/default.htm](http://www.opq.org/fr/loi_reglements/default.htm)

<sup>19</sup> [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/P\\_10/P10R1.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/P_10/P10R1.HTM)

<sup>20</sup> [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/P\\_10/P10R20\\_1.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/P_10/P10R20_1.HTM)

<sup>21</sup> [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/P\\_10/P10R16.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/P_10/P10R16.HTM)

<sup>22</sup> [http://www.opq.org/fr/normes\\_guides/default.htm](http://www.opq.org/fr/normes_guides/default.htm)

<sup>23</sup> [http://www.opq.org/fr/normes\\_guides/guides.htm](http://www.opq.org/fr/normes_guides/guides.htm)

<sup>24</sup> [http://www.opq.org/fr/normes\\_guides/Lignes\\_dir.htm](http://www.opq.org/fr/normes_guides/Lignes_dir.htm)



- Lignes directrices de l'Ordre des pharmaciens du Québec sur la propriété des pharmacies;
- Lignes directrices sur le rôle du pharmacien dans les établissements de santé, document B12, approuvé par le conseil de la Société canadienne des pharmaciens d'hôpitaux, septembre 1995.



### 3 CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Plusieurs pharmaciens appliquent des principes de gestion dans leur pratique quotidienne. Selon le niveau de gestion désiré, différents éléments entourant le pharmacien permettent de créer un contexte organisationnel favorable.

#### 3.1 Ressources financières

La disponibilité des ressources financières permet au pharmacien gestionnaire de développer de nouveaux services, d'améliorer et d'adapter les installations de son milieu de travail aux nouvelles activités offertes et de procéder à l'entretien régulier des installations et des équipements déjà en place. De plus, pour bien suivre l'évolution des dépenses, un logiciel de gestion administrative, qui permet de tenir à jour le budget projeté, s'avère un outil fort pratique.

#### 3.2 Ressources humaines

Le pharmacien gestionnaire est responsable d'embaucher suffisamment de personnel pour les différentes activités offertes dans le milieu. Il doit assurer une supervision adéquate du personnel dont il est responsable et devrait prévoir un mécanisme de remplacement efficace en cas d'absence d'un membre de l'équipe de travail.

Il doit évaluer périodiquement les ressources professionnelles, techniques et administratives ainsi que les besoins et les qualifications requises pour l'ensemble des tâches. La formation doit être accessible, de façon régulière, à tout le personnel en fonction de la mise à jour des connaissances et habiletés requises par les tâches à accomplir et des nouvelles activités ou services développés ou implantés dans le milieu.

#### 3.3 Aménagement et ressources matérielles

Le pharmacien gestionnaire doit équiper son personnel technique et professionnel avec les ressources nécessaires à la prestation de services pharmaceutiques de qualité :

- Espace et aménagement physiques adéquats. L'accès à un bureau fermé favorisant la confidentialité et permettant les rencontres individuelles avec le personnel est essentiel;
- Accès à des logiciels d'aide à la décision, logiciel de gestion, ressources documentaires et procédures opérationnelles;
- Accès aux données de laboratoire et à des données statistiques;
- Etc.

Le pharmacien gestionnaire doit aussi veiller à rédiger un manuel de politiques et procédures. Ce manuel doit notamment inclure les descriptions de tâches et les procédures spécifiques à chacun des services. Il doit être maintenu à jour régulièrement. Dans les établissements de santé, les politiques et procédures doivent être adoptées par le CMDP.



## 4 HABILITÉS

Tout pharmacien dont le poste exige des notions de base en gestion des ressources humaines, matérielles et financières, doit donc être capable :

- De reconnaître ses besoins de formation spécifiques en gestion;
- D'identifier les besoins en ressources financières, matérielles et humaines nécessaires à fournir des services pharmaceutiques de qualité dans son milieu;
- De gérer son temps, les ressources humaines, les services pharmaceutiques et les opérations qui y sont rattachés, en fonction du poste qu'il occupe;
- De faire preuve de leadership dans son milieu.



## 5 APPLICATIONS PRATIQUES

Section en construction (titre à confirmer)



## 6 LIENS ET RÉFÉRENCES

### 6.1 Gestion des ressources humaines

American Society of Health System Pharmacists. Guidelines on the Recruitment, Selection and Retention of Pharmacy personnel. Am J Health-Syst Pharm.2003; 60:587-593

Bussière JF, Lussier-Labelle Francine. La mesure de satisfaction au travail : un défi motivant. Pharmactuel 2004; 37(1):51-53.

#### Ressources humaines

- Voir document « Critères de revue de la charge de travail du pharmacien de pratique privée en regard de l'exécution des ordonnances »

#### Livret de formation continue

- [http://www.opq.org/fr/services\\_membres/pdf/livret\\_forma\\_conti\\_opq.pdf](http://www.opq.org/fr/services_membres/pdf/livret_forma_conti_opq.pdf)

#### Guide des services pharmaceutiques en centre hospitalier, 1994 OPQ.

- Chap. 5.2 Effectifs [http://www.opq.org/fr/normes\\_guides/guides.htm](http://www.opq.org/fr/normes_guides/guides.htm)

Zikos, Théodora et al. Des vacances d'été à quel prix ? Gestion Pharmactuel 2004;37(4) :215-17.

- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200404ge.pdf>

#### Ententes de travail

- <http://www.apesquebec.org/membres/entente/index.asp>

#### Commission des normes du travail

- <http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/index.asp>

#### Loi sur l'équité salariale

- <http://www.canlii.org/qc/legis/loi/e-12.001/20060310/tout.html>

Jutras, L. Vaillancourt, L. Satisfaction et motivation au travail. Pharmactuel 2003; 36(4) :212-218

### 6.2 Distribution des médicaments

- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200107/111-113.pdf>
  - Desmarais, Marc et al. Expérience d'automatisation de la préparation des médicaments en sachets regroupés pour des lits de soins de longue durée au centre hospitalier affilié universitaire de Québec (CHA) Pharmactuel Votre expérience avec... 2001;34(4) :111-13.
- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200207ve.pdf>
  - Labonté Diane. Une distribution prêt à servir. Votre expérience avec Pharmactuel 2002; 35(4) 5p.
- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200402ge.pdf>



- Rousseau, Yvon. Projet de robotisation d'un département de pharmacie Pharmactuel Gestion 2004;37(2) :103-06.
- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200011/164-167.pdf>
- Cohen, Eva et al. L'automatisation en l'an 2000 Pharmactuel Votre expérience avec... 2000; 33(6) :164-67.
- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200009/138-141.pdf>
- Boulet, France. Modernisation du système de distribution : une expérience complexe mais positive (deuxième partie). Pharmactuel Votre expérience avec ...2000; 33(5) :138-40
- **Indicateurs de l'évaluation de l'exécution des ordonnances**, (pour consultation, voir document Mise à jour des indicateurs de l'évaluation de l'exécution des ordonnances en pharmacie communautaire, Informations professionnelles n° 135)
- Liste de médicaments publiés par la RAMQ
  - <http://www.cdm.gouv.qc.ca/fr/>
  - [http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/professionnels/listmed/lm\\_tdmf.shtml](http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/professionnels/listmed/lm_tdmf.shtml)
- Produit d'exception
  - [http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/professionnels/listmed/pdf/modification/annexe\\_9.pdf](http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/professionnels/listmed/pdf/modification/annexe_9.pdf)

#### Programme d'accès spécial (PAS)

- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200403ge.pdf>
- Bussières, JF, Francoeur N, Duong V. Gestion des activités du programme d'accès spécial en établissement de santé : trois exemples. Pharmactuel 2004; 37(4) :150-154.
- [http://www.hc-sc.gc.ca/dhp-mps/acces/index\\_f.html](http://www.hc-sc.gc.ca/dhp-mps/acces/index_f.html)

#### 6.3 Comités en établissement de santé

- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200304ge.pdf>
- Lefebvre, Patricia. Pour une approche concertée de la gestion du médicament : réorganisation des activités entourant le comité de pharmacologie. Gestion Pharmactuel 2003; 36(4) :219-22.
- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200205ve3.pdf>
- Pépin, Jocelyne et al. Un comité de révision des erreurs reliées aux médicaments. Pharmactuel 2002;35(3) :138-43.
- <http://www.pharmactuel.com/sommaires/200303ve.pdf>
- Montcalm, André. Un département de pharmacie unifié. Votre expérience avec... Pharmactuel 2003; 36(3) :156-58.

#### Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

##### Comités en place dans les établissements de santé

##### Comités du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

- Comité exécutif du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens
- Comité de pharmacologie



- Comité de prévention des infections
- Comité d'évaluation de la qualité de l'acte médical, dentaire et pharmaceutique
- Comité d'examens des titres
- Comité de légalité

#### Comités de l'établissement

- Comité éthique et de la recherche
- Comité pharmacie – soins infirmiers
- Comité de gestion des risques et de la qualité
- Comité de l'enseignement
- Comité de planification stratégique

### 6.4 Organisation du travail

Chronique mensuelle intitulée Ré ingénierie rédigée par Christiane Mayer dans la revue **L'Actualité pharmaceutique** depuis janvier 2004. Divers sujets sont abordés afin d'aider le pharmacien dans sa réflexion concernant l'organisation du travail.

- <http://www.monportailpharmacie.ca/index.jsp>

Bussières JF. Réorganisation physique d'une pharmacie satellite d'hémato-oncologie. *Pharmactuel* 2001; 34 (5) : 138-142

Carle, Sylvie et al. Développement et implantation d'un site intranet au département de pharmacie du Centre universitaire de santé McGill. *Pharmactuel* 2002;35(3) :132-37.

<http://www.pharmactuel.com/sommaires/200205ve2.pdf>

### 6.5 Obligations légales

Loi sur les services de santé et les services sociaux. Article 124 Conformément aux règlements de l'établissement, le conseil des médecins, dentistes et pharmaciens est, pour chaque centre exploité par l'établissement, responsable envers le conseil d'administration :

- de contrôler et d'apprécier la qualité, y compris la pertinence, des actes médicaux, dentaires et pharmaceutiques posés dans le centre;
- d'évaluer et de maintenir la compétence des médecins, dentistes et pharmaciens qui exercent dans le centre.

Article 190 : Le chef du département clinique est responsable envers le conseil des médecins, dentistes et pharmaciens :

- de surveiller la façon dont s'exerce la médecine, l'art dentaire et la pharmacie dans son département.

Note : Le pouvoir de surveillance de la pratique professionnelle peut porter sur la compétence des médecins, dentistes et pharmaciens du département, sur la qualité et la pertinence des services qu'ils dispensent ou sur l'observation des normes poursuivant ces finalités.



## NOTES DE FIN DE DOCUMENT

**A Règlement déterminant les actes visés à l'article 17 de la *Loi sur la pharmacie* pouvant être exécutés par des classes autres que des pharmaciens.**

### Tâches pouvant être déléguées

Norme 90.01 : Actes visés à l'article 17 de la Loi de pharmacie pouvant être délégués à des classes de personnes autres que des pharmaciens

**B Test**

Ce test conçu par le pharmacien comprend des questions permettant d'évaluer les connaissances en regard du système international de mesure, des calculs pharmaceutiques, des classes pharmacologiques, des correspondances entre les noms génériques et commerciaux, des formes pharmaceutique, techniques de préparation stérile, etc.

**C Préparations stériles**

Pour obtenir un exemple consulter l'article suivant : Bussières, JF. Réorganisation physique d'une pharmacie satellite d'hémo-oncologie. *Pharmactuel* 2001; 34(5) :138-142.

**Guide de l'ASSTSAS** : Guide de prévention pour la manipulation sécuritaire des médicaments antinéoplasiques et autres médicaments dangereux dans les établissements de santé. Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales. Publication attendue pour Février/Mars 2007. <http://www.asstsas.qc.ca>

USP Chapter <797> Pharmaceutical Compounding –Sterile Preparations, Mise à jour 2006

Recueil d'informations pharmaceutiques en oncologie, 2003

GuideCompletooncologie APES200310pdf.pdf

ASHP Guidelines on Quality Assurance for Pharmacy-Prepared Sterile Products, 2000

Prep\_Gdl\_QualAssurSterile.pdf

Norme 95:01 : Préparation des produits stériles en pharmacie

Norme 95.1 prep des produits stériles.pdf

**D Association des conseils des médecins, dentistes et pharmaciens du Québec (ACMDP)**

- <http://www.acmdp.qc.ca/guidesformation.htm>

**E Obligation légale**

Loi sur les services de santé et les services sociaux. Article 124 Conformément aux règlements de l'établissement, le conseil des médecins, dentistes et pharmaciens est, pour chaque centre exploité par l'établissement, responsable envers le conseil d'administration :

- de contrôler et d'apprécier la qualité, y compris la pertinence, des actes médicaux, dentaires et pharmaceutiques posés dans le centre;
- d'évaluer et de maintenir la compétence des médecins, dentistes et pharmaciens qui exercent dans le centre.

Article 190 : Le chef du département clinique est responsable envers le conseil des médecins, dentistes et pharmaciens :

- de surveiller la façon dont s'exerce la médecine, l'art dentaire et la pharmacie dans son département.

Note : Le pouvoir de surveillance de la pratique professionnelle peut porter sur la compétence des médecins, dentistes et pharmaciens du département, sur la qualité et la pertinence des services qu'ils dispensent ou sur l'observation des normes poursuivant ces finalités.

**F Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens**

### Comités en place dans les établissements de santé

#### Comités du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

- Comité exécutif du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens;
- Comité de pharmacologie;
- Comité de prévention des infections;
- Comité d'évaluation de la qualité de l'acte médical, dentaire et pharmaceutique;
- Comité d'examen des titres;
- Comité de léthalité.

#### Comités de l'établissement

- Comité éthique et de la recherche;
- Comité pharmacie – soins infirmiers;
- Comité de gestion des risques et de la qualité;
- Comité de l'enseignement;
- Comité de planification stratégique.

**G Produit d'exception**



---

Le médicament d'exception est couvert par le régime général dans les cas, aux conditions ou pour les indications thérapeutiques que le ministre détermine par règlement; ces conditions peuvent varier selon qu'il s'agit de la couverture assumée par la Régie ou de la couverture d'une assurance collective ou d'un régime d'avantages sociaux.

**H Patient d'exception**

Le paiement d'un médicament non inscrit à la Liste de médicaments peut être autorisé pour une personne assurée auprès de la Régie de l'assurance maladie du Québec lorsque la nature et la gravité de sa maladie de même que le coût de sa thérapie médicamenteuse lui imposent un fardeau financier difficilement acceptable. À la rigueur, il s'agit de cas qui nécessiteraient une admission dans un établissement de santé si le médicament en question n'était pas fourni à la personne. La personne assurée doit verser une contribution financière qui sera calculée selon les modalités prévues par le régime général d'assurance médicaments.

**I Programme de gratuité**

Le ministre de la Santé et des Services sociaux a mis sur pied un programme de gratuité des médicaments pour le traitement des MTS dont il a confié l'administration à la Régie de l'assurance maladie du Québec. Ce programme s'adresse autant à la personne couverte par la Régie que celle couverte par un assureur privé si elle se prévaut du programme. Le bénéficiaire du programme est exempt de payer toute contribution.

Le ministre de la Santé et des Services sociaux a mis sur pied un programme de gratuité des médicaments pour la chimioprophylaxie et le traitement de la tuberculose dont il a confié l'administration à la Régie de l'assurance maladie du Québec. Ce programme s'adresse autant à la personne couverte par la Régie que celle couverte par un assureur privé si elle se prévaut du programme. Le bénéficiaire du programme est exempté de payer toute contribution.