

## Entre disponibilité et rentabilité gestion des rendez-vous en cabinet

*Michel Desrosiers*

**Q**UI N'À PAS ENTENDU un patient annoncer dans les derniers instants de la consultation : « Docteur, il y a deux autres problèmes dont j'aimerais vous parler. » Comment établir un horaire et le respecter devant de telles demandes ? Et comment concilier vos obligations envers ce patient, l'ensemble de votre clientèle et la rentabilité du cabinet ? Cet article tentera de répondre à ces questions.

La gestion d'un horaire et du temps à consacrer aux besoins des patients au cours d'un rendez-vous n'est pas simple en soi. S'y ajoutent les contraintes économiques de l'Entente, cette dernière prévoyant qu'un seul examen peut être facturé par séance. De plus, le vieillissement de la population alourdit la pratique, les patients âgés ayant plus souvent des problèmes multiples ou plus complexes. Et pour compliquer le tout, la Fédération soutient que nous vivons une pénurie d'environ 800 omnipraticiens, ce qui peut réduire l'accès au médecin de famille. Les patients peuvent donc accumuler plusieurs problèmes de santé entre chaque rendez-vous.

### **Pistes de solution**

#### *Devenir « non participant »*

Certains médecins ont, dans le respect du Code

---

*Le Dr Michel Desrosiers, omnipraticien et avocat, est directeur des Affaires professionnelles à la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec.*

*de déontologie, trouvé des solutions tout à fait acceptables à ces problèmes, comme devenir « non participant ». Bien qu'ils puissent devoir assurer le suivi, gratuitement au besoin, de leurs patients dont l'état est précaire, ces médecins réduisent généralement ainsi le nombre de leurs patients et se soustraient aux contraintes de l'Entente, telles que la limitation de ne facturer qu'un examen par séance et l'impossibilité d'être rémunérés à tarif horaire lors d'activités en cabinet. Cependant, cette solution n'est pas possible pour tous.*

#### *Remettre le problème au patient*

D'autres ont envisagé des solutions inappropriées, comme de traiter un seul problème par consultation, sans égard à l'urgence de la situation ou à la capacité du patient de repérer le problème urgent parmi l'ensemble de ses préoccupations. Le fait de n'être rémunéré que pour un examen par consultation ne justifie pas de passer outre aux obligations déontologiques.

#### *Ne pas donner de rendez-vous*

D'autres ne fixent pas de rendez-vous ou n'établissent leur horaire que quelques jours d'avance. Sans déroger aux obligations déontologiques, un tel fonctionnement engendre beaucoup de frustration chez la clientèle... et de plaintes au Collège des médecins.

Pourtant, il existe des solutions qui permettent

**Le fait de n'être rémunéré que pour un examen par consultation ne justifie pas de passer outre aux obligations déontologiques.**

*Repère*

à la fois de respecter les patients, les obligations déontologiques et les impératifs de rentabilité en cabinet.

### **Quelles sont les obligations déontologiques du médecin ?**

#### *Les soins urgents*

Selon le *Code de déontologie*, « le médecin doit porter secours et fournir les meilleurs soins possibles à un patient lorsqu'il est vraisemblable de croire que celui-ci présente une condition susceptible d'entraîner des conséquences graves à moins d'attention médicale immédiate. » Un médecin devrait donc s'assurer de donner les soins urgents au moment du rendez-vous de son patient. Il ne peut pas invoquer un manque de temps ou des considérations financières pour mettre fin à une évaluation lorsqu'il se trouve dans une situation urgente (un patient suicidaire lors de l'entrevue, par exemple).

#### *Le suivi médical*

Par la suite, le médecin qui traite un patient nécessitant des soins urgents doit en assurer la prise en charge jusqu'à ce qu'un confrère prenne la relève. De façon plus générale, le médecin qui a examiné, évalué ou traité un patient doit faire le suivi médical qu'exige l'état de ce dernier à la suite de son intervention, à moins qu'un collègue ne le fasse.

#### *Le conflit d'intérêts*

Enfin, le médecin doit éviter de se placer dans une situation de conflit d'intérêts potentiel, c'est-à-dire qu'il ne doit pas privilégier certains intérêts qui pourraient nuire à son indépendance, à son patient ou à sa loyauté envers ce dernier. Il doit donc éviter de donner préséance à des considéra-

tions financières par rapport aux besoins médicaux de son patient.

### **Et la rentabilité dans tout ça ?**

Accorder plus de temps à un patient en raison d'une situation d'urgence est incontournable. Autrement, il est déjà assez difficile d'être équitable dans l'attribution du temps entre l'ensemble de ses patients, sans compter les impératifs de rentabilité qui existent en cabinet privé.

En effet, le médecin qui fait complètement abstraction de ses intérêts financiers pourra rapidement devoir mettre fin à sa pratique en cabinet malgré les répercussions néfastes sur ses patients. Là n'est pas la finalité recherchée par le *Code de déontologie*. L'obligation de ne pas donner préséance à des considérations de nature financière par rapport aux besoins médicaux des patients vise simplement à s'assurer que le médecin ne s'enrichisse pas au détriment de ses patients. L'exercice rentable de la médecine doit se faire dans le respect des besoins médicaux des patients.

### **Un exemple : la D<sup>re</sup> Archambault**

#### *Le problème*

Regardons la situation de la D<sup>re</sup> Archambault. Elle exerce en cabinet privé et se trouve coincée entre ses journées de travail qui n'en finissent plus pour répondre aux besoins de ses patients... et sa vie familiale qui rétrécit comme peau de chagrin. Elle ressent surtout la difficulté dans la prise en charge générale de sa clientèle. Lorsqu'elle assure le service de consultations sans rendez-vous, seule la plage horaire est définie. Elle voit alors les patients selon l'urgence de leur problème. Lors des deux demi-journées par mois où elle effectue de petites opérations non urgentes, son horaire est

***L'exercice rentable de la médecine doit se faire dans le respect des besoins médicaux des patients.***

*Repère*

**Encadré****Gérez plus efficacement vos rendez-vous**

- ⊗ Prévoyez des rendez-vous selon des blocs de temps dont la durée est raisonnable en fonction de la nature des services offerts.
- ⊗ Dans cet horaire préétabli, réservez des espaces vides de trois types :
  - ⊕ urgences à moins de 24 heures d'avis ;
  - ⊕ semi-urgences ;
  - ⊕ problèmes non urgents (tels que les prolongations de consultation).
- ⊗ Lorsqu'une consultation dépasse le temps prévu, en raison de problèmes additionnels non urgents, offrez au patient un rendez-vous dans une plage réservée à cette fin.
- ⊗ Chaque semaine, attribuez ainsi les périodes réservées aux prolongations des consultations à l'intérieur d'une période d'une à quatre semaines.
- ⊗ Lorsque vous constatez que des périodes de prolongation demeurent libres dans les sept jours qui viennent, attribuez-les à des semi-urgences.
- ⊗ Chaque semaine, servez-vous des périodes réservées aux semi-urgences pour accorder des rendez-vous rapides aux patients qui en ont besoin.
- ⊗ Lorsque vous constatez que de telles périodes demeurent libres dans les 48 prochaines heures, utilisez-les pour accorder des rendez-vous pour des problèmes urgents.
- ⊗ Avec le temps et les essais, vous trouverez une proportion appropriée pour chaque genre de période.

établi en fonction du temps requis pour chaque intervention. Enfin, pour les patients suivis en psychothérapie, l'horaire prévoit un temps prédéterminé pour chacun.

Lorsque la D<sup>re</sup> Archambault fait de la prise en charge, elle ne peut jamais être certaine du temps qui sera nécessaire. Elle doit parfois accepter d'en faire plus pour accommoder les besoins de ses patients, tout en fixant d'avance un horaire. Elle prévoit quelques trous qu'elle réserve aux besoins urgents. Toutefois, lorsqu'elle doit remettre le traitement d'un problème non urgent à un autre rendez-vous (dans quelques mois), plusieurs patients ne comprennent pas. Certains lui ont même déjà indiqué qu'ils ont l'impression qu'elle cherche simplement à « passer la carte ».

*Une solution possible*

La D<sup>re</sup> Archambault doit d'abord s'assurer d'accorder un temps raisonnable pour chaque rendez-vous. Ensuite, elle devrait prévoir des « trous » dans son horaire, qui seront placés selon l'utilisation envisagée (*encadré*). Elle sera alors en mesure de donner des rendez-vous rapprochés lorsqu'elle ne peut s'occuper de l'ensemble des problèmes du patient au cours d'une seule consultation. Cette marge de manœuvre pourra aussi lui être utile en cas de problèmes semi-urgents ou urgents.

Face à des demandes imprévues en fin d'entrevue, la D<sup>re</sup> Archambault pourra ainsi proposer à son patient un rendez-vous deux ou trois semaines plus tard. Elle devrait du même coup indiquer

**Le recours à des plages réservées pour traiter des problèmes non urgents devrait demeurer un moyen d'exception pour gérer l'imprévu.**

**Repère**

qu'il s'agit d'un problème non urgent qu'elle ne peut traiter immédiatement, tout en respectant son horaire.

Dans la mesure où la durée prévue pour les évaluations régulières est raisonnable, les patients de la D<sup>re</sup> Archambault devraient y voir une amélioration de l'accessibilité, se sentir ainsi respectés et percevoir un souci de sa part de répondre à leurs besoins. Après une période d'adaptation, son personnel devrait aussi y voir des avantages. Et pas simplement sur l'humeur de la patronne !

### **Ça ne marche pas ?**

Si les plages réservées sont rapidement épuisées, c'est probablement que la durée des rendez-vous est trop courte. Le recours à de telles plages pour traiter des problèmes non urgents devrait demeurer un moyen d'exception pour gérer l'imprévu.

Si rien ne fonctionne, peut-être tentez-vous de desservir trop de patients. L'embauche d'une infirmière pour vous assister ou l'ajout de quelques heures à votre horaire sont possiblement des voies à explorer. L'important est de vous assurer d'être en mesure de répondre aux besoins urgents, semi-urgents et non urgents de vos patients, de respecter votre horaire, d'assurer une gestion efficace de votre temps, de demeurer disponible pour votre clientèle, d'être respectueux des attentes de vos patients et d'assurer un fonctionnement rentable de votre cabinet. À vous de trouver le bon équilibre ! 🍷

**Vous avez des questions ? N'hésitez pas à communiquer avec la Direction des affaires professionnelles de la FMOQ au 514 878-1911 ou au 1 800 361-8499 ou encore par courriel à [entente@fmoq.org](mailto:entente@fmoq.org)**