



Plan stratégique 2019-2023

de l'Office des professions du Québec

Le Plan stratégique 2019-2023 a été rédigé et produit par l'Office des professions du Québec.

800, place D'Youville, 10^e étage
Québec (Québec) G1R 5Z3
Téléphone : 418 643-6912
Sans frais : 1 800 643-6912
Télécopieur : 418 643-0973
Courriel : courrier@opq.gouv.qc.ca

Le lecteur peut également consulter ce rapport sur le site Web de l'Office à l'adresse suivante :
www.opq.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-83778-7 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-83779-4 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2019

Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion du présent document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable de l'Office des professions du Québec. Cependant, la reproduction partielle ou complète du document à des fins personnelles et non commerciales est permise, uniquement sur le territoire du Québec et à condition d'en indiquer la source.

Plan stratégique 2019-2023

de l'Office des professions du Québec

Table des matières

Message de la présidente	7
Présentation de l'Office des professions du Québec	9
Ses pouvoirs et ses responsabilités	9
Ses partenaires	11
Son organisation administrative	12
Bilan de la mise en œuvre du plan stratégique 2015-2019	13
Mission, vision et valeurs de l'Office des professions du Québec	17
La mission	17
La vision	17
Les valeurs	18
Contexte	19
Le contexte externe	20
Le contexte interne	21
Les enjeux	21
Enjeux, orientations et objectifs stratégiques	23
Enjeu 1 : Les leviers de surveillance	23
Enjeu 2 : L'exercice du rôle-conseil	25
Enjeu 3 : La performance organisationnelle	26
Tableau synoptique	29
Commissaire à l'admission aux professions	31
Mandat du commissaire	31
Cadre administratif et reddition de comptes	31
Bureau des présidents des conseils de discipline	33
Mission	33
Valeurs	34

Message de la présidente



J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2019-2023 de l'Office des professions du Québec. S'appuyant à la fois sur les réflexions menées par nos équipes et sur les constats issus de consultations auprès de nos partenaires, ce plan a pour objectif global d'accroître la confiance du public à l'égard du système professionnel québécois. Notre énoncé de vision, « Un Office proactif qui contribue à l'amélioration de la performance du système professionnel pour renforcer la confiance du public », en témoigne éloquentement.

Les valeurs de courage, de collaboration, de cohérence et d'engagement deviennent la toile de fond de nos orientations, de nos décisions et de nos actions quotidiennes. Ces valeurs sont porteuses de sens pour les membres de notre organisation. Nous les avons choisies parce qu'elles traduisent un désir partagé d'offrir une prestation de services de grande qualité. « Ce qui mérite d'être fait mérite d'être bien fait », nous a rappelé récemment l'astronaute David Saint-Jacques. Cette philosophie, nous la faisons nôtre.

Les enjeux retenus, soit les leviers de surveillance, l'exercice du rôle-conseil et la performance organisationnelle, sont au cœur de la raison d'être de l'Office; ils visent à accroître la confiance du public à l'égard du système professionnel. Ces enjeux nous invitent notamment à repenser et moderniser nos processus pour en dégager des gains d'efficacité et à développer de nouveaux mécanismes de concertation avec nos partenaires gouvernementaux, les ordres professionnels et le Conseil interprofessionnel du Québec. Notre but avoué est d'optimiser notre capacité d'agir et de concourir, par le fait même, à réaliser pleinement notre mission.

Par ailleurs, le Plan stratégique 2019-2023 innove en ce qu'il introduit des indicateurs et des cibles qui nous permettront de mesurer plus concrètement nos avancées et la performance générale de notre organisation.

Compte tenu de l'importance des responsabilités qui lui sont confiées, force est de constater que les ressources dont l'Office dispose sont limitées. Rarement, en revanche, ai-je été entourée d'une équipe aussi compétente et motivée que celle que je dirige aujourd'hui. Je suis d'ailleurs convaincue que la mise en œuvre de ce plan stratégique nous fournira de multiples occasions de dépassement et de fierté. Les défis, si nombreux soient-ils, sont à la hauteur de nos ambitions.

Bonne lecture!

Pouvoirs et responsabilités

-

Partenaires

-

Organisation administrative

-

Présentation de l'Office des professions du Québec

L'Office des professions du Québec (ci-après « l'Office ») est un organisme créé par le *Code des professions* (RLRQ, c. C-26), qui en détermine le mandat et la composition. Depuis le 1^{er} janvier 2018, il est formé de sept membres nommés par le gouvernement.

L'Office est un organisme autre que budgétaire au sens de la *Loi sur l'administration financière* (RLRQ, c. A-6.001). Ce statut découle du fait que les activités de l'Office sont financées à même les contributions des membres des ordres professionnels plutôt qu'au moyen de crédits apparaissant dans le budget de dépenses déposé à l'Assemblée nationale.



Ses pouvoirs et ses responsabilités

L'Office veille à ce que chaque ordre professionnel assure la protection du public. Il voit également à ce que les professions régies par ces ordres professionnels s'exercent et se développent en offrant au public des garanties de compétence et d'intégrité. Ainsi, l'Office, de concert avec les ordres professionnels et le Conseil interprofessionnel du Québec, contribue à renforcer la confiance du public envers le système professionnel et ses institutions.

Pour réaliser sa mission, l'Office exerce les responsabilités suivantes :

- > vérifie le fonctionnement des divers mécanismes de protection du public mis en place au sein de chaque ordre professionnel et veille à leur application efficace;
- > s'assure que les ordres professionnels détiennent et utilisent les moyens nécessaires à l'exécution de leur mandat de protection du public, dont les mesures réglementaires prévues par la loi;
- > dresse un portrait des activités du système professionnel, notamment par une lecture analytique des rapports annuels des ordres professionnels;
- > requiert, s'il l'estime nécessaire, qu'un ordre professionnel apporte des mesures correctrices, ou toute autre mesure, et que l'ordre professionnel effectue les suivis adéquats;
- > enquête, le cas échéant, sur tout ordre professionnel qui présente une situation déficitaire ou dont les revenus sont insuffisants pour accomplir ses devoirs;
- > veille à ce que les conseils d'administration des ordres professionnels adoptent tout règlement obligatoire en vertu du *Code des professions* ou de la loi constituant l'ordre professionnel;
- > conseille le gouvernement dans différents domaines touchant le système professionnel, entre autres, sur sa gestion et son développement, sur l'opportunité de constituer un ordre professionnel ou d'intégrer un groupe de personnes à un ordre professionnel et à l'égard des modifications aux lois et aux règlements dudit système;
- > formule un avis au gouvernement sur tout diplôme qui donne accès à un permis ou à un certificat de spécialiste délivré par un ordre professionnel;
- > formule des recommandations en matière d'accès à la formation à un ordre professionnel, à un ministère, à un organisme, à un établissement ou à toute autre personne lorsqu'un ordre professionnel exige d'une personne formée hors du Québec qu'elle acquière une formation ou se soumette à un stage en vue de la délivrance du permis de l'ordre professionnel;
- > favorise la concertation entre les ordres professionnels en vue de trouver des solutions aux problèmes liés, notamment, au contexte socioéconomique dans lequel les professions s'exercent ainsi qu'à la connexité et au chevauchement des activités de leurs membres;
- > détermine par règlement, notamment, des normes relatives à la délivrance de permis, à l'éthique et à la déontologie des administrateurs ainsi qu'à la vente des médicaments;

- > renseigne le public sur le système professionnel, notamment sur les mesures prises pour assurer sa protection et les recours dont il dispose. À cette fin, l'Office met à la disposition des intéressés son site Web (www.opq.gouv.qc.ca) ainsi qu'un service de renseignements.



Ses partenaires

L'Office entretient des échanges soutenus avec les ordres professionnels portant notamment sur la préparation et l'application de la réglementation, sur des préoccupations propres à un groupe de professionnels ou sur des problématiques particulières communes à plusieurs ordres professionnels ou partenaires.

Des interactions fréquentes avec le Conseil interprofessionnel du Québec permettent aussi de traiter des grands enjeux du système professionnel tels que son adaptation aux nouvelles réalités de pratique, l'influence systémique de certaines dispositions du *Code des professions*, les mesures d'encadrement et l'accès aux professions réglementées.

Par ailleurs, plusieurs ministères et organismes publics sont touchés par le système professionnel et mènent des actions en partenariat avec l'Office. Il s'agit principalement des ministères suivants :

- **Justice**
- **Éducation et Enseignement supérieur**
- **Santé et Services sociaux**
- **Immigration, Diversité et Inclusion**
- **Relations internationales et Francophonie**
- **Travail, Emploi et Solidarité sociale**
- **Économie et Innovation**
- **Finances**
- **Conseil exécutif – Secrétariat du Conseil du trésor –
Secrétariat du Québec aux relations canadiennes**

À ces partenaires s'ajoutent le Bureau de coopération interuniversitaire, la Fédération des cégeps et l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux.



Son organisation administrative

L'Office peut compter sur une équipe d'employés permanents pour accomplir sa mission. Ses bureaux sont situés sur le territoire de la Ville de Québec. Selon leurs responsabilités respectives, le Bureau de la présidence, la Direction des affaires juridiques, la Direction de la veille et des orientations et la Direction des services administratifs assurent la réalisation des différents mandats confiés à l'Office.

Par ailleurs, ainsi que le prévoient les articles 16.9 et 115.1 du *Code des professions*, sont institués au sein de l'Office, le poste de Commissaire à l'admission aux professions et le Bureau des présidents des conseils de discipline des ordres professionnels. Ces entités disposent d'une autonomie administrative et décisionnelle au sein de l'Office. Elles sont situées sur le territoire de la Ville de Montréal.

Au cours de l'année financière 2017-2018, l'Office comptait un effectif total de 71 personnes et disposait d'un budget annuel d'un peu plus de 11 millions de dollars.

Bilan de la mise en œuvre du plan stratégique 2015-2019

Le plan stratégique 2015-2019 comportait 16 orientations et plus de 40 objectifs répartis en 5 domaines d'intervention :

- > Encadrement et accompagnement des ordres professionnels
- > Communication avec le public
- > Rôle-conseil auprès du gouvernement pour l'évolution du système professionnel
- > Expertise et mobilisation du personnel pour soutenir l'action de l'Office
- > Présence et collaboration avec les institutions concernées par la protection du public québécois

Le bilan de la mise en œuvre du plan peut être globalement considéré comme une réussite. Plusieurs réalisations auront, au cours des prochaines années, des retombées significatives pour l'Office et le système professionnel dans son ensemble. Parmi ces réalisations, on peut mentionner :

Création du Bureau des présidents des conseils de discipline des ordres professionnels

En vue d'assurer une meilleure efficacité des mécanismes disciplinaires et d'améliorer la célérité du processus de traitement des plaintes au sein du système professionnel, la *Loi modifiant le Code des professions en matière de justice disciplinaire* (L.Q. 2013, c. 12) prévoit la constitution, au

sein de l'Office, du Bureau des présidents des conseils de discipline des ordres professionnels. Le 8 juillet 2015, le gouvernement a annoncé la mise en place de ce bureau ainsi que la nomination de sa présidente en chef et de son président en chef adjoint.

Encadrement professionnel des criminologues

Dans la foulée de l'adoption de la *Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines* (L.Q. 2009, c. 28), et conformément au mandat ministériel qui lui avait été confié, l'Office a mené des travaux afin d'assujettir les criminologues à l'encadrement du système professionnel.

Le 22 juillet 2015, les Lettres patentes constituant l'Ordre professionnel des criminologues du Québec (Décret 639-2015, 7 juillet 2015) étaient publiées dans la *Gazette officielle du Québec*, créant ainsi le 46^e ordre professionnel.

Permis de psychothérapeute

L'Office a soutenu la ministre de la Justice dans la préparation du premier *Rapport sur la mise en application du chapitre VI.1 du Code des professions relativement à l'encadrement de la psychothérapie*, qui a été déposé à l'Assemblée nationale le 9 mars 2016.

Suivi des recommandations de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction

L'Office a assuré un suivi actif des recommandations concernant le système professionnel formulées dans le rapport final de la Commission, rendu public en novembre 2015. En janvier 2016, des modifications législatives ont été soumises à la ministre de la Justice dans le cadre de la première phase de la réforme du *Code des professions* – volet gouvernance. Seule la réponse à la recommandation n° 28 portant sur l'exercice des professionnels en société demeure à définir.

Mise en œuvre au sein des communautés autochtones de la *Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines*

En réponse à un mandat ministériel qui lui avait été confié en janvier 2016, l'Office, conjointement avec le Secrétariat aux affaires autochtones (SAA), a mis en place un comité en vue de proposer des solutions aux difficultés d'application, au sein des communautés autochtones, de la *Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines* (L.Q. 2009, c. 28). Le 12 octobre 2016, l'Office a présenté un rapport rédigé conjointement avec le SAA à la ministre de la Justice ainsi qu'au ministre responsable des Affaires autochtones.

Modification du *Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel*

Au cours de l'exercice 2016-2017, l'Office a mené d'importants travaux, en collaboration avec les ordres professionnels, afin de modifier la section V du *Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel* relative aux états financiers. Ces travaux répondent à la recommandation n° 27 issue du rapport de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction. Le *Règlement modifiant le règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel* a été adopté par les membres de l'Office à leur réunion du 16 février 2017.

Mise sous administration de l'Ordre des ingénieurs du Québec

Depuis le 6 juillet 2016, date à laquelle le Gouvernement du Québec a mis sous administration l'Ordre des ingénieurs du Québec, l'Office effectue un suivi auprès des administrateurs nommés par le gouvernement et informe la ministre de la Justice des mesures qui sont prises par l'ordre en vue de rétablir une application efficace des mécanismes de protection du public, une saine gouvernance et une actualisation du corpus réglementaire. Le Gouvernement du Québec a levé la mise sous administration le 20 février 2019.

Adoption de la Loi 11

Cette loi (L.Q. 2017, c. 11) prévoit notamment des modifications à l'égard de la gouvernance et des fonctions de l'Office des professions, de la gouvernance du Conseil interprofessionnel du Québec ainsi que de l'organisation et de la gouvernance des ordres professionnels. D'autres dispositions visent la désignation et l'élargissement des compétences et pouvoirs du Commissaire à l'admission aux professions ainsi que l'institution du Pôle de coordination pour l'accès à la formation. Cette loi prévoit aussi des dispositions qui donnent suite aux recommandations de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction.

Déploiement du Pôle de coordination pour l'accès à la formation (L.Q. 2017, c. 11)

La présidente de l'Office assure la présidence du Pôle et l'équipe de l'Office, la coordination opérationnelle. Le Pôle regroupe tous les ministères et organismes impliqués dans la reconnaissance des compétences des professionnels formés à l'étranger et dans la mise en œuvre de moyens pour leur faciliter, notamment, l'accès aux formations d'appoint et aux stages leur permettant ainsi d'exercer leur profession dans le respect des exigences québécoises.

Mise sur pied d'une équipe responsable de la veille et de la vérification

Cette équipe est chargée de s'assurer du fonctionnement des mécanismes de protection du public au sein des ordres professionnels et de dégager les tendances novatrices et les meilleures pratiques en vue de soutenir les ordres professionnels en matière de protection du public.

Production de guides et de lignes directrices

L'Office a réalisé des travaux dans le but de doter les intervenants du système professionnel d'outils permettant une compréhension commune de certaines modifications apportées au *Code des professions* et de faciliter leur mise en œuvre au sein des ordres professionnels. À titre d'exemples, mentionnons le *Guide d'application des dispositions du Code des professions sur la tenue des assemblées générales annuelles* et le *Guide d'analyse préliminaire des demandes d'encadrement professionnel : critères et processus*.

Nombreux travaux portant sur l'actualisation des champs d'exercice des professions

Au cours de la période 2015-2019, des travaux importants ont été conduits dans plusieurs dossiers interordres visant à actualiser les champs d'exercice des domaines des sciences appliquées, de l'administration et des affaires, des soins et services buccodentaires ainsi que des soins et services oculovisuels.

Autres réalisations importantes

Depuis 2015, grâce à l'expertise des équipes de l'Office et à la cadence soutenue de leur travail, plus de 275 règlements ont été publiés dans la *Gazette officielle du Québec*. Plus d'une centaine d'interventions susceptibles d'accroître l'efficacité du système professionnel ont été réalisées auprès des ordres professionnels. Plus de 6 750 demandes d'information du public ont été traitées.

Il faut aussi souligner qu'une portion importante des activités de l'Office, dont celles consacrées aux études et analyses en lien avec les demandes d'encadrement, aux consultations et à la rédaction de rapports et d'avis, ainsi qu'aux contributions à l'élaboration ou au cheminement des projets réglementaires ou législatifs, ne s'évalue pas toujours par des résultats quantitatifs. Néanmoins, le produit de ces activités est indissociable des réalisations globales de l'Office.

En outre, des plans d'action sont en cours de réalisation pour soutenir l'atteinte de plusieurs objectifs du plan stratégique 2015-2019. À titre d'exemples, soulignons les travaux portant sur l'optimisation du traitement réglementaire, l'élaboration du *Guide explicatif du rapport annuel* et l'analyse du fonctionnement des comités de la formation.



Courage
-
Collaboration
-
Cohérence
-
Engagement
-

Mission, vision et valeurs de l'Office des professions du Québec

L'Office des professions du Québec précise sa mission pour la durée du plan stratégique 2019-2023, en plus de redéfinir sa vision et de se doter de valeurs organisationnelles.



La mission

L'Office des professions du Québec veille à ce que les ordres professionnels assurent la protection du public et conseille l'État sur l'amélioration continue du système professionnel.



La vision

Un Office proactif qui contribue à l'amélioration de la performance du système professionnel pour renforcer la confiance du public.



Les valeurs

En plus d'adhérer aux valeurs de l'administration publique québécoise¹, l'Office possède ses propres valeurs organisationnelles qui guident, au quotidien, ses actions et celles de son personnel. Ces valeurs sont :

Courage

Compte tenu de la nature particulière des mandats qui lui sont dévolus et de la nécessité de concilier des intérêts parfois divergents, l'équipe de l'Office fait preuve de courage et traite chacune des situations avec objectivité, détermination et diligence afin de s'assurer de la pertinence et de la neutralité de ses interventions.

Collaboration

L'Office favorise le développement de liens de coopération entre les équipes de travail de manière à contribuer à l'accomplissement de sa mission et à son rayonnement. En outre, le personnel travaille de concert avec les partenaires de l'Office pour contribuer à la réalisation de cette mission.

Cohérence

L'équipe de l'Office est logique et cohérente dans le traitement des dossiers qui lui sont confiés. Elle tient compte des prises de position passées de l'Office et fait preuve de rigueur dans ses analyses et ses communications. L'Office guide ses actions en fonction des principes qui sous-tendent le système des ordres professionnels québécois et de la jurisprudence qui s'y rapporte.

Engagement

Chacun s'implique activement dans l'atteinte des objectifs de son équipe, de son unité administrative et de l'organisation. Tous partagent avec fierté la vision de l'organisation.

¹ Les valeurs de l'administration publique québécoise sont : la compétence, l'impartialité, la loyauté, l'intégrité et le respect.



Contexte

Constitué d'un vaste réseau de lois, de règlements et d'institutions que sont l'Office des professions, les ordres professionnels et le Conseil interprofessionnel du Québec, le système professionnel québécois regroupe aujourd'hui plus de 395 000 professionnels exerçant 55 professions au sein de 46 ordres professionnels. Les membres des ordres professionnels sont présents dans tous les domaines stratégiques de la société, comme la santé et les relations humaines, le génie, l'aménagement et les sciences, le droit, l'administration et les affaires.

À l'instar de tout système vivant en constante évolution, le système professionnel fait face à des défis majeurs. Parmi eux, la diversité des contextes dans lesquels les professionnels exercent, l'explosion des connaissances et des avancées technologiques, l'accroissement des besoins de spécialisation, l'interdépendance des ordres professionnels et la mobilité transfrontalière des professionnels. S'ajoutent à cela les impératifs de développer des modèles de pratique en interdisciplinarité et en multidisciplinarité.

Ces multiples transformations provoquent une accélération des besoins d'adaptation du système professionnel et influencent l'exercice des professions. Elles constituent le contexte dans lequel évoluera l'Office au cours des prochaines années. Ce plan stratégique 2019-2023 s'inscrit en continuité avec les actions antérieures de l'Office tout en introduisant de nouvelles préoccupations propres au contexte des quatre prochaines années.

Le contexte externe

L'incidence de plusieurs événements récents pourrait favoriser la concrétisation de la nouvelle vision de l'Office et lui donner l'occasion de jouer plus activement ses rôles de conseil et de surveillance.

Les attentes du public à l'égard de l'amélioration des services de santé et la volonté gouvernementale de réorganiser les services de première ligne pourraient conduire à une redistribution des responsabilités entre les diverses professions œuvrant dans ce secteur. La création du Pôle de coordination pour l'accès à la formation entraîne, elle aussi, une concertation accrue des partenaires et l'émergence d'approches novatrices. L'adoption de la *Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel* (L.Q. 2017, c. 11) donne de nouveaux pouvoirs à l'Office en matière de surveillance et d'enquête. La mise sur pied, au sein de l'Office, d'une équipe chargée de la veille et de la vérification du fonctionnement des mécanismes de protection du public au sein des ordres professionnels lui permettra de donner suite concrètement à la volonté des parlementaires.

La dynamique au sein de la gouvernance de plusieurs ordres professionnels pourrait aussi se transformer. Les présidents et présidentes de nombreux ordres professionnels cèdent la place à la nouvelle génération. Le profil des personnes composant les conseils d'administration se modifie, de même que la perception et les attentes que ces nouveaux administrateurs ont à l'égard de l'Office. Les besoins croissants du marché du travail dans de nombreux domaines professionnels requièrent une meilleure coordination entre les ministères et les organismes concernés. Ceux-ci commencent à faire appel à l'Office pour jouer ce rôle. Le Conseil interprofessionnel du Québec peut aussi constituer un levier stratégique pour l'accomplissement de la mission de l'Office.

Il y a, par contre, d'autres éléments qu'il faudra bien avoir à l'œil. L'arrivée d'une nouvelle génération pose un défi d'appartenance au système professionnel. Le rôle et la pertinence de l'Office sont parfois mal compris ou même méconnus. Le processus réglementaire est complexe, les dossiers n'avancent pas toujours au rythme souhaité par les ordres professionnels. La présence croissante des médias sociaux dans la sphère publique et leur utilisation par les citoyens pour faire connaître leur insatisfaction ou pour souligner des cas qu'ils jugent problématiques exigent une attention de tous les instants de la part de l'Office.

Plusieurs ordres professionnels ont des capacités de veille et d'analyse spécialisées qui dépassent celles de l'Office. Au cours des prochaines années, l'Office pourrait déployer des mécanismes de collaboration avec ces ordres professionnels pour partager leur expertise et contribuer à la

diffusion de celle-ci dans l'ensemble du système. Tous les ordres professionnels font face aux mêmes obligations et responsabilités en matière de protection du public. Or, il s'avère que cet encadrement ne tient pas entièrement compte du niveau de ressources parfois limité des ordres professionnels ayant peu de membres.

Finalement, plusieurs secteurs d'activité professionnelle veulent jouir d'une plus grande reconnaissance et obtenir le statut d'ordre professionnel. Le nombre de demandes se multiplie alors que les ressources de l'Office demeurent limitées.

Le contexte interne

L'Office est un petit organisme dont les ressources sont de plus en plus mises à contribution. Sa taille restreinte lui procure toutefois de l'agilité. La circulation de l'information est fluide. Les décisions se prennent rapidement. Une relation de confiance s'est établie avec les nouveaux dirigeants. Une collaboration renouvelée entre les équipes est constatée. Le personnel est compétent et très motivé. Chacun tire une grande fierté à contribuer à la réalisation de la mission de l'Office.

Dans un contexte généralisé de rareté de main-d'œuvre, la capacité d'attraction et le pouvoir de rétention de l'Office à l'égard de son personnel sont restreints. Chaque personne porte une expertise spécifique, et tout départ fragilise l'organisation.

L'infrastructure technologique, les outils et les processus de travail sont à bonifier. Ils pourraient actuellement présenter un frein à l'efficacité de l'Office.

Les enjeux

Le système professionnel québécois est robuste. Il continuera de se développer au rythme de l'évolution de la société. L'analyse précédente a permis de repérer divers phénomènes et tendances qui joueront un rôle plus marquant dans ce développement. Que ce soit, par exemple, le peu de confiance du public en général à l'égard des institutions, le poids important de la réglementation professionnelle, l'incidence des nouvelles technologies de l'information et les modes émergents d'organisation du travail ou la nécessité pour l'Office de moderniser ses outils de travail, tous ces éléments ont été pris en considération pour déterminer les principaux enjeux auxquels l'Office fera face au cours des quatre années couvertes par le présent plan stratégique.

À la lecture des environnements internes et externes dans lesquels l'Office évolue, les enjeux suivants ont été retenus pour la planification stratégique 2019-2023 :

- Les leviers de surveillance
- L'exercice du rôle-conseil
- La performance organisationnelle



Enjeux, orientations et objectifs stratégiques

Enjeu 1

Les leviers de surveillance

Pour assurer la protection du public, l'Office peut requérir d'un ordre professionnel qu'il apporte des mesures correctrices, qu'il effectue les suivis adéquats et qu'il se soumette à toute autre mesure déterminée par l'Office, dont des mesures de surveillance et d'accompagnement. L'Office peut aussi, depuis juin 2017, effectuer des enquêtes de sa propre initiative.

Il n'est pas inutile de rappeler ici que le système professionnel québécois comporte 55 professions regroupées au sein de 46 ordres professionnels. Le *Code des professions* précise la liste des règlements que chaque ordre professionnel doit adopter relativement aux différents aspects de sa gouvernance, par exemple : tenue d'assemblées générales, assurance responsabilité, inspection professionnelle, élections, formation, stages et cours de perfectionnement, tenue de dossiers. Tous ces règlements doivent être analysés et approuvés par l'Office, qui doit en suivre l'évolution et en surveiller l'application. Au total, l'Office doit gérer un corpus de plus de 800 règlements. Ce nombre croît avec la reconnaissance régulière de nouveaux ordres professionnels.

De plus, il arrive souvent que des ordres professionnels veuillent moderniser certains de leurs règlements pour suivre l'évolution de l'exercice de leurs membres. Dans d'autres cas, des règlements sont obsolètes et ineffectifs depuis des années. L'Office est fréquemment interpellé pour accompagner les ordres professionnels dans leur démarche de modernisation.

L'Office fait déjà l'objet de critiques pour la lenteur du traitement de certains dossiers. La charge de travail et les attentes des ordres professionnels ne diminueront pas au cours des prochaines

années. L'Office devra nécessairement s'interroger sur ses façons de faire, interpellé différemment ses parties prenantes et actualiser sa méthode de priorisation des dossiers de manière à diriger ses interventions et ses ressources là où ses actions auront le plus d'incidences pour la protection du public.

C'est pourquoi, en regard de l'enjeu des leviers de surveillance, l'Office retient les orientations et les objectifs suivants :

Orientation 1.1 — Développer une approche de surveillance basée sur la gestion des risques

Objectif 1.1.1

Développer des indicateurs pour mesurer la performance des ordres professionnels

Indicateur : date de disponibilité d'une liste de critères d'évaluation

Cible : décembre 2019

Objectif 1.1.2

Élaborer une politique de surveillance, d'intervention et d'accompagnement des ordres professionnels

Indicateur : date d'adoption de la politique

Cible : septembre 2020

Objectif 1.1.3

Augmenter le nombre de recommandations formulées aux ordres professionnels visant à améliorer leur performance

Indicateur : nombre de recommandations formulées

Cible : augmentation d'au moins 20 %

Orientation 1.2 — Renforcer l'expertise de l'Office en matière d'encadrement des pratiques professionnelles

Objectif 1.2.1

Optimiser le traitement réglementaire

Indicateur : date d'établissement des délais de traitement selon le type de règlement

Cible : délais de réduction établis d'ici mars 2020

Objectif 1.2.2

Développer des guides et des lignes directrices au profit des ordres professionnels et du public (demandes d'encadrement)

Indicateur : nombre de guides déposés par année sur le site de l'Office

Cible : un guide thématique par année

Enjeu 2

L'exercice du rôle-conseil

L'Office s'est vu confier un rôle important lors de la création du Pôle de coordination pour l'accès à la formation. Il en assume la coordination opérationnelle et il doit mobiliser les ministères, les organismes et les autres partenaires autour de démarches délicates et complexes visant à faciliter l'accès aux professions réglementées des personnes ayant suivi leur formation et développé leurs compétences à l'étranger. Une partie de la réponse à la rareté actuelle de main-d'œuvre qualifiée dépend du succès des efforts de ce pôle.

De nombreux dossiers mobiliseront l'attention des autorités politiques au cours des prochaines années. Il suffit de mentionner, à titre d'exemples : la révision de l'organisation des services de première ligne en santé; le partage des responsabilités entre divers ordres professionnels dans des domaines tels que la construction, l'administration et la finance, les services éducatifs et sociaux; les demandes de reconnaissance de la part de nombreux groupes de professionnels; le rehaussement de la confiance du public à l'égard du système professionnel. Dans chacun de ces dossiers, l'Office possède une expertise à faire valoir pour conseiller le gouvernement, en collaboration avec ses partenaires.

L'Office est le seul organisme gouvernemental à détenir une vue d'ensemble et une connaissance fine du système professionnel québécois. Sa nouvelle Direction de la veille et des orientations lui permettra également de répertorier et d'analyser les meilleures pratiques d'encadrement tant au Québec qu'à l'étranger. Il pourra diffuser les bonnes pratiques au sein du système professionnel québécois et conseiller les ordres professionnels sur les façons optimales de se gouverner.

Afin d'assumer de manière responsable son rôle-conseil, l'Office poursuivra l'orientation et les objectifs suivants :

Orientation 2.1 — Valoriser la fonction-conseil de l'Office auprès des partenaires

Objectif 2.1.1

Intensifier les communications et les échanges d'information entre l'Office et ses partenaires

Indicateur : date de mise en ligne d'un extranet accessible aux ordres professionnels

Cible : juillet 2020

Indicateur : taux de notoriété de l'Office auprès des organismes et partenaires gouvernementaux pertinents

Cible : à déterminer d'ici mars 2020

Objectif 2.1.2

Proposer des avenues de modernisation du système d'encadrement des ordres professionnels

Indicateur : date de dépôt d'orientations auprès de la ministre de la Justice

Cible : décembre 2022

Enjeu 3

La performance organisationnelle

Les actions qu'il faudra déployer pour répondre aux deux enjeux précédents nécessitent la mise en œuvre d'un programme de travail rigoureux et ambitieux. Le personnel de l'Office est compétent, mobilisé et prêt à relever le défi. Force est cependant de constater que les outils que l'Office met à la disposition de son personnel pour les soutenir dans leur travail ne sont pas toujours adaptés aux défis à relever.

Il a été mentionné précédemment que les infrastructures technologiques, les outils et les processus de travail sont à bonifier. Les applications pour soutenir le traitement de l'information, le classement de la correspondance, le suivi des mandats et la production de rapports de gestion sont lentes ou dépassées. Les procédures de travail ne sont pas toujours claires, ce qui peut amener du chevauchement dans le partage des tâches entre les unités administratives. Actuellement, l'Office ne dispose pas des ressources internes pour apporter des solutions à ces problèmes. Une approche basée sur l'évaluation et la gestion des risques sera utilisée pour établir les priorités d'action et mettre en œuvre les mesures appropriées.

Outre ces aspects techniques, l'Office doit investir les ressources nécessaires pour maintenir et développer les compétences de son personnel.

De manière à améliorer son efficacité et son efficience, l'Office poursuivra les orientations et les objectifs suivants :

Orientation 3.1 — Maintenir un climat de travail stimulant

Objectif 3.1.1

Améliorer la satisfaction du personnel

Indicateur : taux de satisfaction

Cible : 85 % et plus

Orientation 3.2 — Soutenir le développement des compétences du personnel**Objectif 3.2.1**

Développer des plans de formation dans chacune des directions en lien avec la gestion de risques

Indicateur : date d'adoption de la politique de formation

Cible : décembre 2019

Indicateur : date d'élaboration des plans annuels de formation par direction

Cible : à partir de 2020

Indicateur : date du dépôt du guide d'accueil du nouveau personnel révisé

Cible : décembre 2019

Orientation 3.3 — Améliorer la gestion de l'information**Objectif 3.3.1**

Élaborer un plan de gestion de la documentation

Indicateur : date de dépôt du schéma de classification des documents révisé

Cible : juin 2019

Indicateur : date de mise en place du calendrier de conservation des documents révisé

Cible : juin 2019

Indicateur : date de dépôt de la procédure de numérisation de substitution des documents à haut risque

Cible : juin 2019

Objectif 3.3.2

Doter l'organisation d'outils de gestion modernes

Indicateur : date de déploiement du nouveau système de gestion documentaire opérationnel

Cible : juin 2020

Indicateur : date de déploiement du nouveau système de suivi des mandats opérationnel

Cible : juin 2020

Orientation 3.4 — Renforcer les infrastructures technologiques**Objectif 3.4.1**

Améliorer l'efficacité des infrastructures technologiques (Québec et Montréal)

Indicateur : date d'implantation d'une infrastructure technologique redondante

Cible : décembre 2019

Indicateur : date d'implantation de Windows 10 dans tous les postes de travail

Cible : décembre 2019

Indicateur : date d'implantation d'outils de partage et d'échange sécuritaires de fichiers avec les partenaires

Cible : décembre 2019

Tableau synoptique

La mission

L'Office des professions du Québec veille à ce que les ordres professionnels assurent la protection du public et conseille l'État sur l'amélioration continue du système professionnel.

Vision

Un Office proactif qui contribue à l'amélioration de la performance du système professionnel pour renforcer la confiance du public.

Valeurs

Courage, collaboration, cohérence, engagement².

ENJEUX	ORIENTATIONS	OBJECTIFS
1. Les leviers de surveillance	1.1 Développer une approche de surveillance basée sur la gestion des risques	1.1.1 Développer des indicateurs pour mesurer la performance des ordres professionnels Indicateur : date de disponibilité d'une liste de critères d'évaluation Cible : décembre 2019
		1.1.2 Élaborer une politique de surveillance, d'intervention et d'accompagnement des ordres professionnels Indicateur : date d'adoption de la politique Cible : septembre 2020
		1.1.3 Augmenter le nombre de recommandations formulées aux ordres professionnels visant à améliorer leur performance Indicateur : nombre de recommandations formulées Cible : augmentation d'au moins 20 %
1. Les leviers de surveillance	1.2 Renforcer l'expertise de l'Office en matière d'encadrement des pratiques professionnelles	1.2.1 Optimiser le traitement réglementaire Indicateur : date d'établissement des délais de traitement selon le type de règlement Cible : délais de réduction établis d'ici mars 2020
		1.2.2 Développer des guides et des lignes directrices au profit des ordres professionnels et du public (demandes d'encadrement) Indicateur : nombre de guides déposés par année sur le site de l'Office Cible : un guide thématique par année
2. L'exercice du rôle-conseil	2.1 Valoriser la fonction-conseil de l'Office auprès des partenaires	2.1.1 Intensifier les communications et les échanges d'information entre l'Office et ses partenaires Indicateur : date de mise en ligne d'un extranet accessible aux ordres professionnels Cible : juillet 2020 Indicateur : taux de notoriété de l'Office auprès des organismes et partenaires gouvernementaux pertinents Cible : à déterminer d'ici mars 2020
		2.1.2 Proposer des avenues de modernisation du système d'encadrement des ordres professionnels Indicateur : date de dépôt d'orientations auprès de la ministre de la Justice Cible : décembre 2022

² Les valeurs de l'administration publique québécoise sont : la compétence, l'impartialité, la loyauté, l'intégrité et le respect.

ENJEUX	ORIENTATIONS	OBJECTIFS
3. La performance organisationnelle	3.1 Maintenir un climat de travail stimulant	3.1.1 Améliorer la satisfaction du personnel Indicateur : taux de satisfaction Cible : 85 % et plus
3. La performance organisationnelle	3.2 Soutenir le développement des compétences du personnel	3.2.1 Développer des plans de formation dans chacune des directions en lien avec la gestion de risques Indicateur : date d'adoption de la politique de formation Cible : décembre 2019 Indicateur : date d'élaboration des plans annuels de formation par direction Cible : à partir de 2020 Indicateur : date du dépôt du guide d'accueil du nouveau personnel révisé Cible : décembre 2019
3. La performance organisationnelle	3.3 Améliorer la gestion de l'information	3.3.1 Élaborer un plan de gestion de la documentation Indicateur : date de dépôt du schéma de classification des documents révisé Cible : juin 2019 Indicateur : date de mise en place du calendrier de conservation des documents révisé Cible : juin 2019 Indicateur : date de dépôt de la procédure de numérisation de substitution des documents à haut risque Cible : juin 2019 3.3.2 Doter l'organisation d'outils de gestion modernes Indicateur : date de déploiement du nouveau système de gestion documentaire opérationnel Cible : juin 2020 Indicateur : date de déploiement du nouveau système de suivi des mandats opérationnel Cible : juin 2020
3. La performance organisationnelle	3.4 Renforcer les infrastructures technologiques	3.4.1 Améliorer l'efficacité des infrastructures technologiques (Québec et Montréal) Indicateur : date d'implantation d'une infrastructure technologique redondante Cible : décembre 2019 Indicateur : date d'implantation de Windows 10 implanté dans tous les postes de travail Cible : décembre 2019 Indicateur : date d'implantation d'outils de partage et d'échange sécuritaires de fichiers avec les partenaires Cible : décembre 2019

Commissaire à l'admission aux professions

Le *Code des professions* (RLRQ, c. C-26) a été modifié en 2009 pour y prévoir un poste de commissaire indépendant, rattaché administrativement à l'Office des professions du Québec (ci-après « l'Office »). Il est chargé de différentes activités de surveillance concernant l'admission aux professions.

Mandat du commissaire

Le *Code des professions* énonce le mandat du commissaire comme suit :

« 16.10. Le commissaire est chargé :

- 1° **de recevoir et d'examiner toute plainte d'une personne relative à l'admission à une profession;**
- 2° **de vérifier le fonctionnement de tout processus ou activité relatif à l'admission à une profession;**
- 3° **de suivre l'évolution des activités du Pôle de coordination pour l'accès à la formation et, le cas échéant, de lui faire les recommandations qu'il juge appropriées concernant, notamment, les délais de l'offre de formations.**

[...]

Le mandat du commissaire combine avantageusement le regard sur des cas individuels à celui sur des enjeux révélés dans d'autres contextes ou de nature systémique. »

Cadre administratif et reddition de comptes

Le commissaire est soumis à la législation, aux règles et aux directives en matière d'imputabilité et de reddition de comptes de l'administration publique. La loi instituant le poste de commissaire a toutefois prévu certains aménagements : en premier lieu, la loi accorde au commissaire une indépendance dans l'exercice de ses fonctions. Il bénéficie d'une autorité administrative à l'égard du personnel sous sa responsabilité. Notons que les membres de l'Office ont le devoir, par la loi, de « prendre les mesures visant à préserver en tout temps l'indépendance du commissaire dans

l'exercice de ses fonctions » (article 16.20 du *Code des professions*). Cette condition de l'exercice des fonctions du commissaire est d'autant plus importante que celui-ci est appelé à porter son regard critique sur des aspects de l'admission aux professions à l'égard desquels l'Office exerce un pouvoir décisionnel et réglementaire.

Bureau des présidents des conseils de discipline

Depuis sa création le 13 juillet 2015, le Bureau des présidents des conseils de discipline (BPCD) a modifié significativement le fonctionnement du système de justice disciplinaire. Les présidents des conseils de discipline exercent leurs fonctions à temps plein sous l'autorité de la présidente en chef. Ils desservent l'ensemble des conseils de discipline des ordres professionnels. Le *Code des professions* prévoit que le BPCD est composé d'au plus 20 présidents. En date du 15 octobre 2018, le Bureau est composé de 14 présidents, y compris la présidente en chef. En tant que tribunal administratif, le BPCD relève de la ministre de la Justice. Ainsi, la présidente en chef fait rapport de ses activités et résultats à la ministre.

Mission

La mission du BPCD est de favoriser la célérité du processus décisionnel et d'assurer une qualité et une cohérence des décisions rendues par les conseils de discipline dans l'objectif ultime du système de justice disciplinaire : la protection du public. Le BPCD exerce son mandat en partenariat avec les ordres professionnels. Ses responsabilités sont liées à la gestion et à l'audition des plaintes disciplinaires.

Gestion des plaintes disciplinaires

Les plaintes disciplinaires sont reçues en premier lieu par les secrétaires des ordres professionnels. Le greffe d'un conseil de discipline se situe d'ailleurs au sein de l'ordre professionnel concerné. Les secrétaires de tous les ordres professionnels transmettent les plaintes au BPCD pour centraliser leur traitement et en favoriser la célérité. La présidente en chef coordonne et répartit le travail entre les présidents.

Audition des plaintes disciplinaires

Un conseil de discipline est constitué pour entendre toute plainte formulée contre un professionnel pour une infraction au *Code des professions*, à la loi constituant l'ordre professionnel dont il est membre ou à un règlement propre à son ordre professionnel (dont le code de déontologie). Un conseil de discipline est formé d'un président et de deux membres. Le conseil d'administration de l'ordre professionnel désigne les membres qui siégeront au conseil de discipline. Le président est désigné par la présidente en chef du BPCD. Les présidents du BPCD, y compris la présidente

en chef, sont appelés à siéger à tous les conseils de discipline de tous les ordres professionnels. Ils président les auditions et rendent les décisions de concert avec les deux autres membres du conseil de discipline avec qui ils siègent.

Valeurs

Le Bureau des présidents des conseils de discipline privilégie les valeurs suivantes : une justice de qualité et efficiente, l'indépendance et l'impartialité, la compétence et le respect.

