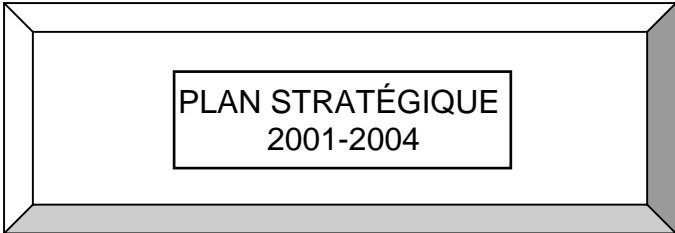
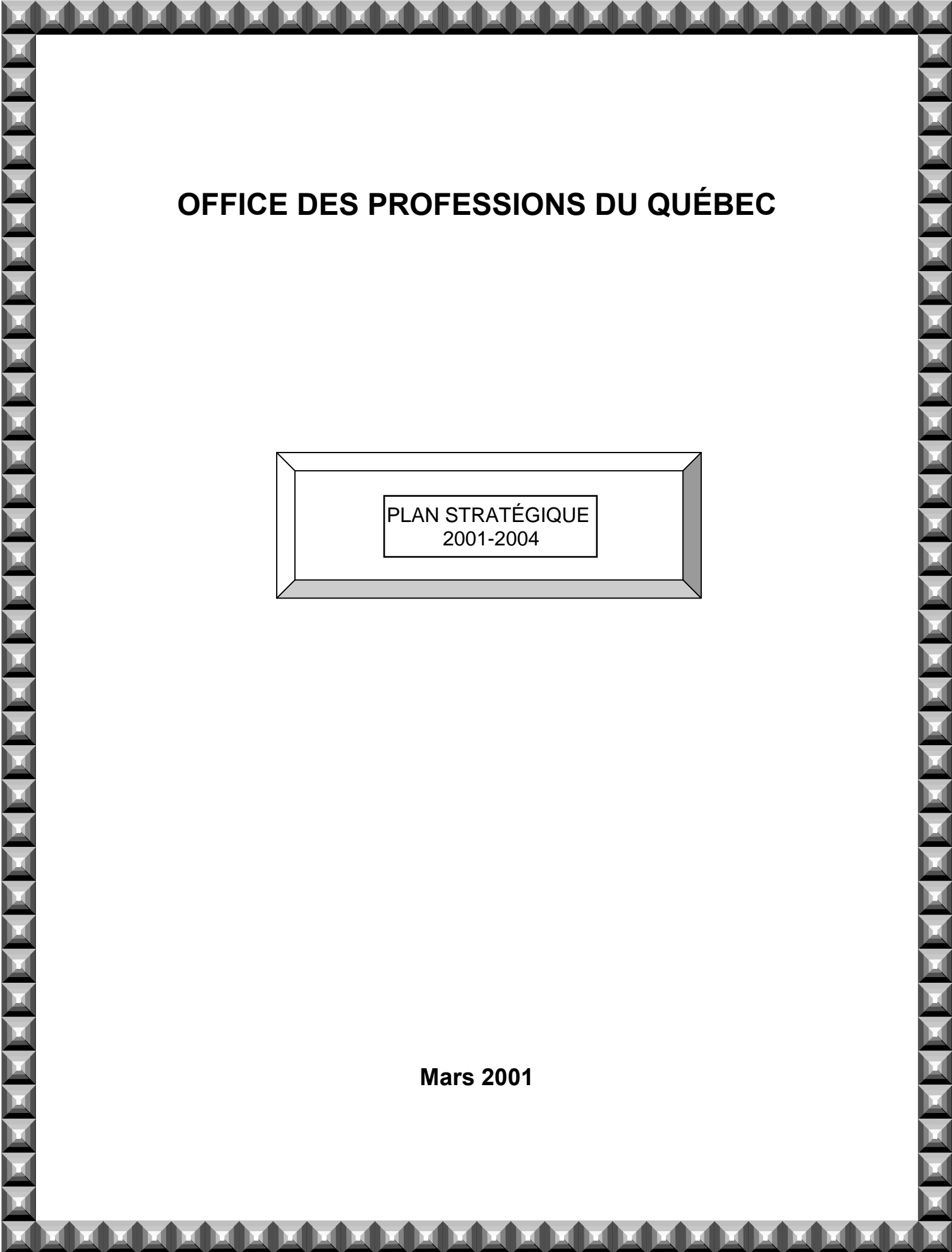


# OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC



PLAN STRATÉGIQUE  
2001-2004

**Mars 2001**

## **Table des matières**

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>L'Office des professions – une brève présentation</b>	<b>4</b>
<b>L'environnement de l'organisme – un effet mobilisateur</b>	<b>6</b>
<b>Des appuis concrets au développement</b>	<b>9</b>
<b>Les ressources et les visées – l'indispensable équilibre</b>	<b>9</b>
<b>Les orientations, les axes et les actions – un engagement d'efficacité et de cohérence</b>	<b>10</b>
<b>Conclusion</b>	<b>15</b>

## Introduction

Mondialisation des pratiques professionnelles, redéfinition de la concurrence, accélération des avancées technologiques, spécialisation accrue à l'intérieur des champs d'activités en même temps que décloisonnement entre les disciplines : jamais encore, jusqu'à aujourd'hui, le travail et les échanges ne s'étaient appuyés sur un tel élargissement des horizons et sur une telle réduction des distances.

Les professions, moteurs et reflets de cette évolution, traversent des changements considérables qui dictent une actualisation des règles et des mécanismes qui les encadrent. C'est dans cette optique que le ministre responsable de l'application des lois professionnelles confiait à l'Office des professions le mandat de mettre à jour le système professionnel québécois. Cette vaste entreprise de modernisation est appelée à toucher plus d'un quart de millions de personnes issues de 44 ordres professionnels différents. Dès à présent, des projets d'envergure sont menés pour réaliser le plan d'action.

Une telle décision gouvernementale axée sur la recherche de solutions novatrices témoigne de l'apport de l'Office à la réalité d'un système performant, ouvert, soucieux de la compétence des professionnels et de la protection du public. Dans les mois et les années à venir, les grandes orientations de l'Office des professions, en cohérence avec celles de l'État, sauront concrétiser ce parti pris pour une approche d'avant-garde fondée sur une connaissance de l'environnement des professions et sur l'analyse vigilante des tendances économiques et sociales prédominantes. Dans les pages qui suivent, le plan stratégique 2001 – 2004 se veut une illustration de ces choix, tant à travers les ajustements à la nouvelle décennie qu'en ce qui a trait aux autres volets d'activité.

Conformément à la *Loi sur l'administration publique*, le présent document définit les orientations stratégiques, les axes d'intervention et les actions qui se répercuteront dans les réalisations de l'Office au cours des mois et des années qui viennent. Les décisions stratégiques prises à cet égard sont toutes issues d'une réflexion étendue à l'ensemble des employés de notre organisme. L'adhésion des personnes aux priorités identifiées constitue pour nos partenaires une assurance quant à l'atteinte des résultats.

## **L'Office des professions – une brève présentation**

### **□ Sa mission**

L'Office des professions du Québec est un organisme autonome et extrabudgétaire qui relève du ministre responsable de l'application des lois professionnelles. Son rôle consiste à veiller à ce que les professions s'exercent et se développent en offrant au public une garantie de compétence et d'intégrité. À cette fin, l'Office :

- s'assure que les ordres détiennent les moyens appropriés à leur mandat ;
- conseille le gouvernement sur les orientations permettant l'amélioration constante du système professionnel ;
- veille à l'adaptation de l'encadrement juridique du système professionnel ;
- favorise l'efficacité des mécanismes établis au sein des ordres ;
- voit à ce que le public soit informé et représenté dans les ordres.

Dans cette perspective, et en quête d'excellence, l'Office encourage l'innovation, la créativité, la valorisation de ses ressources humaines et le travail en équipe. En concertation avec ses partenaires, l'Office vise la cohérence dans son action.

### **□ Ses partenaires**

De par sa fonction conseil, l'Office agit en lien étroit avec le gouvernement, notamment, dans l'adaptation du système professionnel. À cette fin, il propose régulièrement des projets de loi et des avis.

Par ailleurs, certains ministères gèrent des situations directement ou indirectement liées au système professionnel et mènent ainsi des actions partenaires avec l'Office. Au-delà des échanges formels, ces interrelations permettent à l'Office d'exercer son rôle de surveillance mais aussi, et surtout, de porter à l'attention de l'État des préoccupations d'ajustement et de développement du système professionnel. Dès lors, l'Office, en tant qu'agent de liaison et de changement, favorise l'adéquation entre l'organisation des professions et l'évolution des différentes sphères.

Quelques exemples de dossiers conjoints :

- la formation qui donne accès aux professions - le ministère de l'Éducation du Québec ;
- les politiques qui affectent le fonctionnement des 26 ordres professionnels reliés au monde de la santé et des relations humaines - le ministère de la Santé et des Services sociaux ;
- la validation des dispositions législatives et réglementaires qui font l'objet d'un avis de l'Office auprès du gouvernement - le ministère de la Justice du Québec ;
- les demandes d'immigrants désireux de s'intégrer au système professionnel de leur province d'accueil - le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration ;
- la mobilité des professionnels québécois et étrangers - le ministère de l'Industrie et du Commerce.

L'action de l'Office sous-tend, cela va de soi, des rapports constants avec les ordres professionnels et le Conseil interprofessionnel du Québec. Ainsi, alors que l'Office répercute la réalité des professions auprès du gouvernement, il diffuse également auprès des ordres la position des ministères et des organismes. Il revient aussi à l'Office de s'assurer que les ordres professionnels détiennent les outils indispensables à leurs différentes fonctions sociales et économiques.

Le public est un troisième pôle acteur dans la dynamique de l'Office qui inscrit, parmi ses raisons d'être, la protection des utilisateurs de services professionnels.

Les médias, les candidats à l'exercice d'une profession, les demandeurs de constitution en ordre et différents groupes socio-économiques figurent à titre d'interlocuteurs réguliers de l'Office des professions. Sans oublier le citoyen qui, à ce seul titre, est en droit de trouver auprès de nos services tous les renseignements et les ressources utiles.

## L'environnement de l'organisme – un effet mobilisateur

Quels sont donc, dans l'environnement externe de l'Office des professions, les éléments et phénomènes susceptibles d'entraîner de la part de l'organisme des décisions et des gestes concrets en réaction aux tendances observées ?

### □ La gestion par résultat est mise de l'avant

D'ores et déjà, la volonté gouvernementale de moderniser la gestion publique et d'affirmer l'importance des orientations stratégiques a conduit l'Office à mener les analyses et les discussions préalables au présent plan d'action. L'opération a eu pour effet de mobiliser les ressources face à ce changement dans les façons de faire de l'administration. Mobilisation aussi reliée aux grandes orientations institutionnelles qui s'en trouvent clarifiées.

Dans les mois et les années à venir, d'autres signaux de changement sont appelés à générer des actions ponctuelles de l'Office ou des réorientations durables. À cet égard, les choix stratégiques de nos partenaires peuvent influencer sur nos propres priorités.

### □ Les grands dossiers cheminent

Depuis le 26 novembre 1999, l'Office est engagé dans la réalisation d'un *Plan d'action pour la mise à jour du système professionnel*. Ce plan d'action comporte six projets assortis d'objectifs communs, soit :

- l'assouplissement du cadre réglementaire ;
  - l'amélioration des mécanismes de protection du public ;
  - l'incitation des milieux professionnels à favoriser la coexistence de plusieurs disciplines et à partager les compétences respectives.
- Le premier projet vise à alléger la réglementation et son processus. Actuellement, les ordres ont à adopter de trop nombreux règlements dans le cadre d'une structure d'examen et d'approbation qui est perçue comme trop lourde par bon nombre d'intervenants.
  - Le deuxième projet a pour objectif d'améliorer les mécanismes de contrôle que sont la discipline et l'inspection professionnelle. Ces deux entités obligatoires doivent pouvoir agir de façon complémentaire.

- Le troisième projet vise à autoriser de nouveaux modes d'exercice professionnel et des formes modernes de regroupement pour mieux tenir compte de l'environnement concurrentiel, de la globalisation des marchés et de la tendance à la multidisciplinarité.
- La réalisation du quatrième projet a été confiée à un économiste chargé de fournir différents outils spécifiquement conçus pour soulever les bénéfices nets du système professionnel.
- Dans le cadre du cinquième projet, deux champs de la pratique sont visés en rapport avec les nouvelles conditions d'exercice, soit celui de l'architecture et celui du génie.
- Le dernier projet s'attaque à des cloisonnements qui sont jugés injustifiés dans l'organisation des professions du secteur de la santé et des relations humaines.

D'autres grands dossiers de l'Office annoncent des transformations touchant l'ensemble des professions ou des secteurs précis.

#### □ L'économie se mondialise

Sur un plan économique, les facteurs pouvant avoir une incidence marquée sur l'intervention de l'Office relèvent principalement des jeux de l'offre et de la demande, de la réalité concurrentielle, des échanges économiques et commerciaux internationaux, des traités en cette matière et, plus globalement, de la mondialisation. À ce sujet, les prévisions fusent bien sûr dans tous les sens. Du point de vue de l'Office il s'en dégage des conséquences sur la définition des champs de pratique, sur la mobilité des professionnels et sur les accords qui régissent cette mobilité, sur les scénarios de la concurrence, sur la libéralisation des échanges et sur la multidisciplinarité.

#### □ Les technologies s'approprient tous les terrains

La rapidité avec laquelle les technologies se développent aujourd'hui renouvelle les façons d'utiliser les équipements, de cibler les enjeux de recherche, d'acquies de nouvelles compétences, de produire, d'organiser et de gérer. Il peut en résulter des conflits dans les champs de pratique, des efforts d'innovation dans l'adoption de fonctionnements pluridisciplinaires et un accroissement du processus de délocalisation professionnelle.

#### □ L'éducation, le travail et la consommation posent de nouvelles exigences

Des phénomènes de nature socio-culturelle sont également porteurs d'enjeux nouveaux. Le monde de l'éducation en questionnement, en réforme et en recherche de financement fait montre d'intérêt pour des alliances entre ordres et établissements d'enseignement. De son côté, le monde des affaires et du travail connaît aussi des transformations en ce qui a trait aux modes de gestion, à la représentation des employeurs et des travailleurs et aux comportements d'affaires. Enfin, courant amorcé depuis plusieurs années et qui va en s'amplifiant, le citoyen devient un consommateur de plus en plus exigeant et soucieux d'être renseigné.

## **Des appuis concrets au développement**

Selon les attentes exprimées ou encore les changements pressentis pour l'avenir, les défis que suscitent les nouvelles tendances dictent à l'Office des professions une attitude de créativité et d'ouverture.

Dans le but de maximiser l'efficacité du système professionnel, l'Office doit s'assurer que ce système dispose des ressources qui lui sont nécessaires pour faire connaître à la population ses orientations et ses résultats.

## **Les ressources et les visées – l'indispensable équilibre**

La planification stratégique acquiert tout son sens si le personnel, les moyens financiers et les outils technologiques permettent à une organisation de donner suite aux projets énoncés dans une perspective réaliste. Le présent exercice a permis à l'Office des professions d'ajuster avec rigueur les ambitions stratégiques aux ressources pour traduire en résultats tangibles et dans les meilleurs délais ses orientations 2001-2004.

## Les orientations, les axes et les actions – un engagement d’efficacité et de cohérence

Les trois grandes orientations stratégiques de l’Office des professions ainsi que leurs avenues de mise en œuvre favorisent un système professionnel à la fois :

- adapté à la réalité actuelle ;
- soucieux de sa mission de protection et d’encadrement ;
- attentif à la conjoncture internationale ;
- supporté par une gestion publique dynamique et tournée vers l’avenir.

### □ **Orientation stratégique 1 : Un système professionnel performant**

Orientation stratégique gouvernementale correspondante :  
une économie compétitive, d’avant-garde et créatrice d’emplois

#### **1.1 Poursuivre la mise à jour du système professionnel québécois**

##### 1.1.1 Contribuer à l’assouplissement et à l’allègement du cadre réglementaire

- en proposant des allègements à la réglementation et à son processus

➤ Proposition du groupe de travail	2002
➤ Recommandations de l’Office au ministre	2003

##### 1.1.2 Assurer que le système professionnel offre des garanties de compétence, de responsabilité et d’intégrité

- en améliorant le rendement des mécanismes de contrôle : l’inspection et la discipline

➤ Proposition du groupe de travail	2002
➤ Recommandations de l’Office au ministre	2003

- en actualisant le rôle de l'Office dans ses interventions à l'égard du maintien de la compétence et des règles d'accès à la profession
 

➤ Définition du rôle de l'Office et diffusion de cette orientation pour qu'elle soit publicisée et connue	2002
---	------
  
- en analysant et en révisant au besoin les règles applicables à l'assurance responsabilité professionnelle
 

➤ Évaluation des besoins de cette révision et adoption, le cas échéant, d'un plan d'action	2001
➤ Révision	2002

1.1.3 Assurer la mise en œuvre de la modernisation de l'organisation professionnelle du secteur de la santé et des relations humaines

- |  |      |
|--|------|
| ➤ Affectation des ressources pour soutenir les travaux du comité | 2001 |
| ➤ Assurer la mise en œuvre des orientations ministérielles       | 2002 |

1.1.4 Revoir le champ de pratique des ingénieurs pour tenir compte des nouvelles conditions d'exercice

- |   |      |
|---|------|
| ➤ Recommandations de l'Office au ministre | 2001 |
|---|------|

1.1.5 Autoriser de nouveaux modes d'exercices professionnels pour permettre des formes modernes de regroupement

- |  |      |
|--|------|
| ➤ Adoption d'un plan d'action pour soutenir les activités réglementaires requises des ordres | 2001 |
|--|------|

## 1.2 Contribuer au développement économique et social

1.2.1 Favoriser les adaptations nécessaires des champs d'exercice et des règles de pratique

- |  |      |
|--|------|
| ➤ Recommandations de l'Office à l'égard des champs de pratique de la dentisterie et de la médecine vétérinaire | 2001 |
| ➤ Adoption d'un plan d'action  | 2001 |

### 1.2.2 Soutenir le développement de pratiques multidisciplinaires

- |   |         |
|---|---------|
| ➤ Mesures pour soutenir et favoriser les activités des ordres | Continu |
|---|---------|

### 1.2.3 Assurer une veille stratégique des expériences hors Québec

- |   |      |
|---|------|
| ➤ Mise en place d'un plan de travail pour établir une base documentaire | 2002 |
|---|------|

## 1.3 Faire connaître les orientations et les résultats du système professionnel

### 1.3.1 Développer des stratégies pour faire connaître les orientations et les résultats du système professionnel

- en soupesant les bénéfices nets du système professionnel
- en développant les outils nécessaires pour une meilleure connaissance du système professionnel

- |   |      |
|---|------|
| ➤ Identification des données requises au développement d'un tableau de bord | 2001 |
| ➤ Développement des données de base et implantation d'un tableau de bord    | 2002 |

□ **Orientation stratégique 2 :**  
**Un système professionnel ouvert sur le monde**

Orientation stratégique gouvernementale correspondante :  
 un Québec ouvert sur le monde et soucieux de préserver et de promouvoir son identité

**2.1 Faciliter la mobilité des professionnels québécois et étrangers**

2.1.1 Dans le cadre du commerce intérieur canadien, soutenir la négociation et la mise en œuvre des ententes de reconnaissance mutuelle

- en assurant le partage de l'information sur les orientations gouvernementales et l'évolution des travaux
- en s'assurant que les ordres possèdent les moyens nécessaires pour la mise en œuvre des ententes de reconnaissance mutuelle

➤ Partage de l'information sur l'évolution des travaux	Continu
➤ Mesures pour veiller à l'adoption des moyens requis pour la mise en œuvre des ententes de reconnaissance mutuelle	Continu

2.1.2 Dans le cadre des échanges internationaux, participer au développement des positions québécoises en concertation avec les ordres

□ **Orientation stratégique 3 :  
Un cadre de gestion dynamique**

Orientation stratégique gouvernementale correspondante :  
une gestion rigoureuse de l'État

**3.1 Développer une gestion par résultat**

- |   |      |
|---|------|
| ➤ Sensibilisation et mobilisation de l'ensemble du personnel                      |      |
| ➤ Publication d'un plan stratégique et d'une déclaration de services aux citoyens | 2001 |
| ➤ Production d'un rapport sur le niveau d'atteinte des résultats                  | 2002 |

**3.2 Réviser les processus de travail internes**

- |                                  |      |
|----------------------------------|------|
| ➤ Adoption d'un plan de révision | 2001 |
| ➤ Révision de quatre processus   | 2001 |

**3.3 Assurer la circulation de l'information**

- |   |      |
|---|------|
| ➤ Développement et mise en œuvre d'une politique de communication interne | 2001 |
| ➤ Accessibilité de l'ensemble des décisions disciplinaires                | 2002 |

**3.4 Contribuer au développement des compétences du personnel**

- |   |      |
|---|------|
| ➤ Identification des besoins en compétence du personnel |      |
| ➤ Élaboration d'un plan de formation                    | 2001 |

**3.5 Maintenir un niveau élevé de protection des renseignements personnels**

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| ➤ Actions de sensibilisation |  |
| Continu                      |  |

## **Conclusion**

Dans la vie d'un organisme public, le roulement quotidien tout comme les « périodes de pointe » et les imprévus sont autant de facteurs qui peuvent entraîner le report des occasions de rompre le rythme, de réfléchir tous ensemble sur les questions de mandat, d'orientations, de virages et de prospectives. L'exercice de planification stratégique impose cet arrêt, arrêt qui n'en est pas un puisque l'activité n'est pas interrompue : elle est tournée momentanément vers autre chose, vers la nature même de ce qui se fait en équipe et individuellement : quelles sont maintenant et quelles seront dans l'avenir les priorités de l'Office des professions ? En quelques pages, nous en livrons ici le portrait. Les projets sont ambitieux, les buts seront atteints.

La planification de ce qui nous attend fait-elle toutefois suffisamment ressortir l'ampleur des responsabilités en parallèle avec les dimensions de l'effectif : un organisme comme le nôtre compte 45 employés et effectue un travail susceptible d'avoir des retombées sur près de 270 000 professionnels et sur l'ensemble de nos concitoyennes et de nos concitoyens. Effet de la décentralisation du système des professions, l'écart en dit long sur le rendement que doit afficher, au fil des jours, une si petite équipe attentive à un si vaste territoire. Dès lors, chaque geste doit être posé en cohérence avec les fins poursuivies, et chaque habileté ou compétence doit être utilisée au mieux. Cette façon de voir est déjà solidement implantée à l'Office, ce qui permet de relever avec assurance des défis aussi considérables que la mise à jour du système professionnel, et ce, en concertation avec nos partenaires.