

SOMMAIRE DU  
PLAN STRATÉGIQUE  
2015 - 2019



OFFICE DES  
PROFESSIONS  
DU QUÉBEC

Le Plan stratégique 2015-2019 a été rédigé et produit par l'Office des professions du Québec.

800, place D'Youville, 10<sup>e</sup> 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](mailto:courrier@opq.gouv.qc.ca)

Cette publication est disponible en formats HTML (accessible) et PDF sur le site Web de l'Office [www.opq.gouv.qc.ca/publications](http://www.opq.gouv.qc.ca/publications).

© Gouvernement du Québec, 2015

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.

# TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT	3
OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC	5
MISSION	5
VISION	5
CONTEXTE ET ENJEUX	7
PARTENAIRES	8
DOMAINES D'INTERVENTION	9
GRANDES PRIORITÉS POUR 2015-2019	11
CAP SUR LA PRÉVENTION	11
CONFIANCE DU PUBLIC	12
COOPÉRATION ET DYNAMISME AU SEIN DU SYSTÈME PROFESSIONNEL	12
ADAPTATION DU CADRE STATUTAIRE DU SYSTÈME PROFESSIONNEL	13
ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES	15
PREMIER DOMAINE D'INTERVENTION ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT DES ORDRES PROFESSIONNELS	15
DEUXIÈME DOMAINE D'INTERVENTION COMMUNICATION AVEC LE PUBLIC	17
TROISIÈME DOMAINE D'INTERVENTION RÔLE-CONSEIL AU GOUVERNEMENT POUR L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME PROFESSIONNEL	18
QUATRIÈME DOMAINE D'INTERVENTION EXPERTISE ET MOBILISATION DU PERSONNEL POUR SOUTENIR L'ACTION DE L'OFFICE	20
CINQUIÈME DOMAINE D'INTERVENTION PRÉSENCE ET COLLABORATION AVEC LES INSTITUTIONS CONCERNÉES PAR LA PROTECTION DU PUBLIC QUÉBÉCOIS	20





Jean Paul Dutrisac  
Président

# MESSAGE DU PRÉSIDENT

« Le rôle de l'Office est de maintenir le système parfaitement contemporain avec les besoins réels du public en termes de compétence et d'intégrité des 380 000 professionnels »

## Où serons-nous dans quatre ans ?

C'est l'éternelle question par laquelle démarre une réflexion stratégique. Cette réflexion a eu lieu à l'Office des professions du Québec, mais aussi dans un esprit d'ouverture aux réalités vécues au sein des grands partenaires du système professionnel que sont les 46 ordres professionnels et le Conseil interprofessionnel du Québec. Adopté en mars 2015, ce nouveau plan stratégique est notable à double titre : il apporte de nouveaux paramètres, tout en confirmant les fondements du système professionnel, à savoir la priorité à la protection du public, l'autonomie de gestion, de réglementation, de discipline et de financement des 46 ordres professionnels, le tout balisé par une loi-cadre et la vigilance de l'Office.

S'agit-il en 2015 de s'orienter vers une forme de modernité ? Laissons aux artistes le soin de se débattre avec les notions d'art *moderne*, d'art *nouveau* ou d'art *contemporain*. Socle de la protection du public en matière de services professionnels, le système que nous connaissons depuis 41 ans évolue. Oui, nous le mettons à jour constamment par des ajustements *nouveaux* (règles ou mécanismes). Oui, nous nous préoccupons de le *moderniser* en revoyant de temps à autre des éléments importants (mobilité, discipline, et déontologie). Le but de tout cela est de maintenir le système parfaitement *contemporain* avec les besoins réels du public en termes de compétence et d'intégrité des 380 000 professionnels.

Cette planification stratégique est importante, significative, car l'Office n'est pas seulement un observateur de la conformité des comportements et de l'application fine de 26 lois professionnelles et de 600 règlements. Chargé de veiller à ce que les 46 ordres protègent le public, l'Office est également le conseiller du gouvernement et du législateur pour le maintien en état et le bon fonctionnement de ce vaste ensemble.

Ainsi, nous sommes à la fois l'observateur de ce système, mais aussi en quelque sorte, le juge de ligne, le gardien de phare et parfois même un « GPS » pour tout un chacun. Voilà pourquoi notre mission nécessite une vision d'ensemble, une analyse prospective des phénomènes, de leur nature et de leurs causes. Cela commande aussi des priorités générales quant au destin du système.

Il faut savoir reconnaître la vraie dimension de nos responsabilités. C'est pour cela que dans un esprit d'accompagnement et de partenariat, l'Office doit se permettre une vision large, la sienne, et des priorités en conséquence. Il serait illusoire de penser que la santé et l'avenir d'un tel ensemble seraient suffisamment servis par la seule application stricte des règles formelles du Code, des lois et de centaines de règlements.

Après tout, le public doit pouvoir se fier à ce qu'il voit pour croire que tout ce qui est fait dans son intérêt est conforme aux principes décidés par le législateur, le gouvernement, l'Office, ainsi que par les ordres. Et puisqu'il est question de déontologie, de discipline, la confiance du public doit certes s'adosser à la conformité des actes des 380 000 professionnels, mais d'abord il doit pouvoir se fier à l'esprit qui se dégage de leur comportement et de celui de leur ordre professionnel lui-même.

La performance des ordres sera donc perçue selon la rigueur d'application des règles, oui, mais aussi selon l'esprit et la posture générale de l'institution. Même dans la pleine légalité, les agissements d'une institution comme un ordre professionnel seront en effet appréciés selon l'esprit et le jugement qu'ils démontrent. Doit-on être plus clair ?

C'est bien là l'horizon assez large que doit se donner un organisme comme le nôtre, à la fois pour prendre la mesure de ce qui fonde la crédibilité du système aux yeux du public et pour conseiller le gouvernement sur l'état et les besoins du monde professionnel et de ses institutions.

Avant de laisser le lecteur examiner le détail de notre Plan stratégique, quelques mots sur nos grandes priorités pour 2015-2019.

Depuis mon arrivée à la barre de l'Office, nos instruments de vigilance se calibrent de plus en plus vers une approche préventive. Le Plan stratégique 2015-2019 prévoit donc plusieurs mesures liées à cette priorité : elles vont des rencontres de rétroaction avec les conseils d'administration des ordres à leur reddition de compte, d'une veille stratégique à la formalisation des modes de surveillance et d'interventions ponctuelles. Notre expérience des dernières années nous a par ailleurs démontré que la rigueur exigée pour mener à terme nos objectifs doit inclure

une certaine souplesse, car les situations auxquelles nous devons faire face nous obligent à nous adapter rapidement.

D'ailleurs, les récents événements qui font tanguer nos institutions, ainsi que le système professionnel, en plus de ceux des années antérieures, affectent directement l'opinion publique et par le fait même sa confiance. Il n'est donc pas surprenant que l'une de nos priorités soit de gagner et de conserver la confiance de nos concitoyens envers le système professionnel en continuant, notamment, d'améliorer et d'adapter notre communication et ce, non seulement avec le public, mais avec tous nos partenaires.

Les efforts consacrés à cet élément essentiel pour la pérennité du système permettront d'améliorer la compréhension générale du public consommateur de services professionnels et de faciliter son accès aux différents recours qui lui sont offerts. Il en va de même quant à la diminution des délais des processus disciplinaires, dont un des éléments clés est la mise sur pied du Bureau des présidents de conseils de discipline.

La performance de tout un système se fonde sur une saine collaboration et une bonne synergie. Si, auparavant, les ordres pouvaient fonctionner en silo, la nouvelle donne vient modifier l'état des choses. Aujourd'hui, les nouvelles exigences amènent les ordres à revoir leurs processus, ce qui se traduit par l'exigence d'une collaboration étroite au sein du système professionnel.

Nous profiterons d'ailleurs des quatre années qui sont devant nous pour modifier et moderniser le système professionnel afin qu'il réponde aux besoins de la société d'aujourd'hui et aux défis de celle de demain. Nos institutions ont su s'adapter, en cours de route, pour répondre aux besoins grandissants de la société; il arrive cependant des moments où cela nécessite des modifications plus importantes que de simples ajustements ponctuels.

Il va de soi que l'Office tiendra le cap de cette planification, tout en réagissant de façon pratique et avec agilité aux conjonctures qui nécessiteraient des initiatives imprévues. Hormis ces accostages ou ces escales impromptues, l'Office assurera la continuité et la cohérence dans la poursuite des objectifs que vous allez maintenant découvrir.

**Bonne lecture !**

# OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC

L'Office des professions du Québec est un organisme autonome et extrabudgétaire qui relève du ministre de la Justice, lequel, par décret, est le ministre responsable de l'application des lois professionnelles. Il se compose de cinq membres et tire son existence du Code des professions, qui en définit la fonction.

## MISSION

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

À cette fin, l'Office :

- vérifie le fonctionnement des divers mécanismes de protection du public mis en place au sein de chaque ordre et veille à leur application efficace;
- s'assure que les ordres détiennent et utilisent les moyens nécessaires à l'exécution de leur mandat de protection du public, dont les mesures réglementaires prévues par la loi;
- voit à ce que le public soit informé adéquatement de ses droits et des recours mis à sa disposition par les ordres conformément à la loi;
- veille à l'adaptation périodique de l'encadrement juridique du système professionnel et conseille le gouvernement sur les orientations permettant son amélioration continue;
- assure la présence du public en nommant des administrateurs au sein du conseil d'administration de chacun des ordres professionnels.

## VISION

L'Office des professions soutient l'évolution du système professionnel par l'exercice rigoureux de ses devoirs de régulation et de surveillance en partenariat avec les acteurs du système. Il veille à la protection du public dans un esprit sociétal de prévention et d'efficacité afin de gagner et de conserver la confiance du public.

### Office: vision 2015-2019

L'Office intervient comme instance d'encadrement des ordres tout en cultivant avec eux une relation de partenariat dans le développement du système professionnel.

L'Office fonde ses interventions sur :

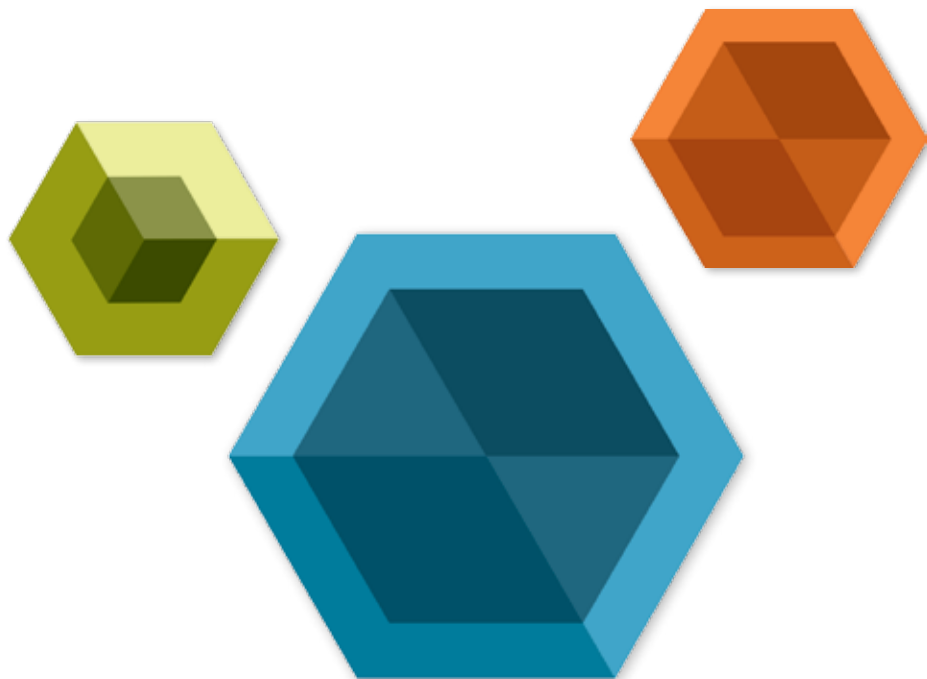
- la rigueur dans son processus d'analyse et d'étude relatif à ses responsabilités de conseil et de recommandation;
- l'impartialité, l'objectivité, la cohérence et la collaboration dans sa recherche de solutions aux questions d'application des mécanismes de protection du public;
- la reconnaissance de l'importance et de la valeur du système professionnel et des ordres pour la protection du public.



## Vision du système professionnel

Par ses interventions, l'Office veut promouvoir et partager une vision du système professionnel selon laquelle:

- les citoyens accordent leur confiance aux mécanismes de protection du public que les ordres professionnels sont chargés de mettre en application;
- la prévention est au cœur de l'action de tous les acteurs du système, particulièrement par une gestion en amont des risques de préjudices;
- les ordres professionnels s'acquittent de leurs devoirs de protection du public, notamment en faisant usage de saines pratiques de gouvernance s'appuyant sur les principes de rigueur, d'équité, d'efficacité et de transparence;
- les ordres professionnels enrichissent les débats publics et assurent leur rôle sociétal;
- le système professionnel évolue en fonction de l'intérêt public et des facteurs socio-économiques qui influencent les pratiques professionnelles;
- les actions du système professionnel sont cohérentes avec l'ensemble des interventions de l'État.



# CONTEXTE ET ENJEUX

L'exercice des professions au Québec a subi des transformations profondes depuis l'adoption, en 1973, de la loi-cadre – le Code des professions –, sous l'influence de changements puissants à l'égard des connaissances et des savoirs, de l'environnement technologique, économique et organisationnel, tant dans la sphère publique que privée. S'ajoutent la globalisation des marchés, la mobilité toujours croissante des ressources professionnelles et l'inversion de la pyramide démographique.

Aujourd'hui, le système professionnel québécois regroupe près de 380 000 professionnels exerçant 54 professions au sein de 46 ordres professionnels. Ils 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.

Constitué d'un vaste réseau de lois, de règlements et d'institutions que sont les ordres professionnels, le Conseil interprofessionnel du Québec et l'Office des professions du Québec, dont le mandat de ce dernier est de veiller à ce que chaque ordre assure la protection du public, le système professionnel fait face à une accélération des besoins d'adaptation conséquence de l'effet cumulatif de tous les changements qui affectent l'exercice des professions.

Sans remettre en question les fondements du système professionnel que sont l'autoréglementation, l'autogestion et l'autofinancement, le système professionnel fera face à des défis majeurs au cours des prochaines années.

Les conditions dans lesquelles sont formés et exercent les professionnels sont en profonde mutation. L'explosion des connaissances et des avancées technologiques accroissent les besoins de spécialisation et les impératifs de développer des modèles de pratique en interdisciplinarité et en multidisciplinarité se font pressants.

Les attentes du public envers les professionnels et les ordres sont teintées du déficit de confiance envers l'ensemble des institutions de la société. La réponse du système professionnel aux exigences du public en matière de transparence, d'éthique et de déontologie conditionnera la confiance que le public accordera au système professionnel.

Outre la mission de protection du public dévolue aux ordres professionnels, leur rôle est en évolution. D'une part, la promotion de l'excellence dans l'exercice des professions doit dépasser l'observance et le contrôle des seules normes minimales de pratique et d'autre part, la contribution sociétale des ordres sera pertinente dans la mesure où leur expertise et leurs connaissances permettront d'éclairer les grands débats publics.

Enfin, la diversité des contextes dans lesquels les professionnels exercent, la mobilité transfrontalière des professionnels, l'interdépendance des ordres professionnels, les événements qui viendront émailler la société québécoise ainsi que l'exercice par l'Office des professions de ses rôles de surveillance et de contrôle, dans un mode d'accompagnement des ordres professionnels, influenceront sans aucun doute la dynamique générale du système professionnel au cours des prochaines années.

## PARTENAIRES

L'Office entretient, au premier chef, des liens étroits avec les ordres professionnels. En plus de fournir une rétroaction aux ordres dans le cadre de rencontres avec les membres des conseils d'administration, d'autres rencontres régulières portent, notamment, sur la préparation ou l'application de la réglementation, sur des préoccupations propres à un groupe de professionnels ou sur des problématiques particulières communes à plusieurs ordres ou partenaires. À titre d'exemple, mentionnons la concertation entre les ordres au sujet de l'application d'une loi ou d'un règlement, la modernisation des champs d'exercice professionnel dans divers secteurs d'activité ou encore la réserve de certaines activités à haut risque de préjudice à des professionnels, en exclusivité ou en partage avec des classes de personnes autres que ceux-ci.

Des échanges réguliers avec le Conseil interprofessionnel du Québec permettent aussi d'aborder les grands enjeux du système professionnel, tels l'adaptation du système professionnel aux nouvelles réalités de pratique, l'impact systémique de certaines dispositions du *Code des professions* et l'accès aux professions réglementées.

L'Office agit en lien étroit avec le gouvernement à l'égard de l'adaptation du système professionnel. À cette fin, il propose des projets de loi, formule des commentaires sur des sujets touchant, entre autres, les garanties de compétence, d'intégrité et de responsabilité professionnelle, et donne des avis au ministre responsable de l'application des lois professionnelles. Ces avis peuvent être consultés sur le site Web de l'Office ([www.opq.gouv.qc.ca/publications](http://www.opq.gouv.qc.ca/publications)).

Par ailleurs, certains ministères et organismes publics sont concernés par le système professionnel et mènent des actions en partenariat avec l'Office. Il s'agit principalement des ministères suivants : de la Justice (MJQ), de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR), de la Santé et des Services sociaux (MSSS), de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI), des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF), des Finances (MFQ), du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) et du Conseil exécutif (MCE). À ces partenaires s'ajoutent le Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) et la Fédération des cégeps.



## DOMAINES D'INTERVENTION

L'Office réalise sa mission en exerçant les pouvoirs et les responsabilités qui lui sont conférés par le Code des professions et en s'acquittant des devoirs qui en découlent.

La diversité des interventions effectuées par l'Office sont regroupées en cinq domaines, selon la raison d'être et la nature des résultats recherchés et des activités réalisées. Ces domaines d'intervention sont les suivants :



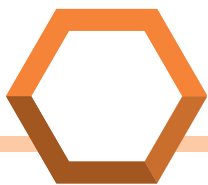
### ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT DES ORDRES PROFESSIONNELS

L'Office est responsable du bon fonctionnement du système professionnel. L'exercice du rôle d'encadrement des ordres professionnels repose sur des activités de surveillance et de contrôle. D'une part, le rôle de surveillance se traduit entre autres par un suivi, périodique ou ponctuel, des activités de protection du public appliquées au sein des ordres professionnels. D'autre part, le rôle de contrôle repose sur les pouvoirs d'examen et d'approbation des règlements adoptés par les ordres ou de recommandation aux autorités gouvernementales de certains règlements. Par ailleurs, selon les besoins et les opportunités, l'Office accompagne aussi les ordres dans leurs efforts pour accomplir leur mission.



### COMMUNICATION AVEC LE PUBLIC

Dans sa Déclaration de services aux citoyens, l'Office s'engage à les renseigner sur toute question touchant le système professionnel et à les orienter dans leurs démarches pour obtenir les réponses à leurs questions ou exercer les recours appropriés à leurs doléances. L'Office assure également aux citoyens des voies d'expression et accueille leurs commentaires. Il arrive également que des personnes s'adressent à l'Office pour lui demander d'intervenir à propos, notamment, des délais que prennent les recours exercés ou d'une décision, rendue par l'instance concernée, qui ne leur est pas favorable. L'Office reçoit ces signalements et traite ces demandes d'intervention dans le respect du cadre limité de son mandat en cette matière.



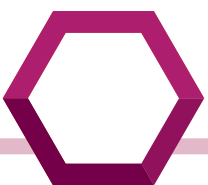
## **RÔLE-CONSEIL AU GOUVERNEMENT POUR L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME PROFESSIONNEL**

L'Office a pour fonction de conseiller les autorités gouvernementales, à leur demande ou de sa propre initiative, à l'égard des ajustements et des modifications nécessaires au bon fonctionnement du système professionnel. À cette fin, il propose des projets de loi, formule des commentaires sur des sujets touchant, entre autres, les garanties de compétence, d'intégrité et de responsabilité professionnelle, et donne des avis au ministre responsable de l'application des lois professionnelles. Dans ce cadre, l'Office est appelé à interagir avec les ordres, le Conseil interprofessionnel, les ministères et organismes concernés par les questions débattues afin de mieux cerner les enjeux, eu égard à la protection du public.



## **EXPERTISE ET MOBILISATION DU PERSONNEL POUR SOUTENIR L'ACTION DE L'OFFICE**

Les ressources humaines de l'Office constituent un facteur de succès crucial pour la réalisation de sa mission et de ses orientations. Les leviers de performance de l'Office reposent sur l'expertise démontrée dans ses interventions et sur la qualité des relations établies avec les diverses parties prenantes du système professionnel et les différents partenaires avec lesquels il est appelé à collaborer.



## **PRÉSENCE ET COLLABORATION AVEC LES INSTITUTIONS CONCERNÉES PAR LA PROTECTION DU PUBLIC QUÉBÉCOIS**

Bien ancrées dans la culture organisationnelle de l'Office, les activités de concertation et de collaboration avec ses partenaires gouvernementaux et institutionnels occupent une place importante dans le cadre de ses actions stratégiques. C'est en tant qu'acteur socio-économique d'importance que le système professionnel, par l'entremise de l'Office et du Conseil interprofessionnel du Québec, rayonne afin de faire valoir et de préserver le respect de la protection du public dans la recherche d'un équilibre avec les grandes priorités de l'État.

# GRANDES PRIORITÉS POUR 2015-2019

Les domaines d'intervention de l'Office des professions sont complémentaires. Ils visent tous à assurer la réalisation de sa mission, par une variété de moyens interdépendants. L'Office cherche à assurer la cohérence de ses actions et prises de position dans ses divers domaines d'intervention, notamment par l'adoption de priorités générales.

Celles-ci guident les orientations et les objectifs définis pour l'ensemble des domaines d'intervention. Leur influence y sera perceptible, selon leur pertinence pour chacun des domaines d'intervention.

## CAP SUR LA PRÉVENTION

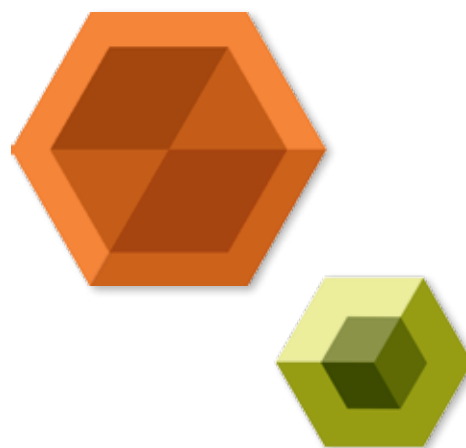
Le Plan stratégique 2015-2019 de l'Office s'inspire d'une notion actualisée de la protection du public, centrée sur une approche préventive. Cette notion, développée dans le cadre de la stratégie 2009-2012, résulte d'une analyse des succès et des difficultés observés au sein du système professionnel québécois.

L'adoption d'une telle approche préventive s'inscrit également dans la foulée de la dynamique des changements observés, tant à l'égard des conditions d'exercice des professions que des exigences de protection du public.

Pierre angulaire de l'avenir de la protection du public au sein du système professionnel québécois, l'approche préventive s'édifie sur les cinq prémisses suivantes<sup>1</sup>:

- le renforcement des compétences des professionnels;
- l'intégrité des professionnels;
- l'accès facilité aux recours contre tout professionnel fautif;
- le développement du rôle sociétal des ordres professionnels;
- une plus grande transparence au regard des activités réalisées par les ordres professionnels en matière de protection du public.

Priorité pour l'ensemble du système professionnel, les ordres sont invités, individuellement et collectivement, à adhérer à la notion actualisée de protection du public et à mettre en œuvre des mesures préventives. L'Office quant à lui cherchera à soutenir les efforts et les succès des ordres dans cette voie et intégrera à ses propres actions l'approche préventive, notamment dans le cadre de l'exercice de ses rôles d'encadrement d'accompagnement des ordres professionnels et de son rôle-conseil au gouvernement en regard des adaptations du système professionnel.



1. Le rôle de surveillance de l'Office des professions: Un tournant guidé par l'actualisation de la notion de protection du public, octobre 2012.

## CONFIANCE DU PUBLIC

La confiance des Québécois et Québécoises envers les institutions publiques a été remise en question au cours des dernières années. Le système professionnel n'y a pas échappé. Le degré de confiance du public envers le système professionnel affiche une diminution, quoique modérée selon certains sondeurs.

Gagner et conserver la confiance du public envers le système professionnel constitue un défi majeur. Le fonctionnement du système professionnel est souvent mal compris et conséquemment, critiqué. Cette méconnaissance rend difficile la satisfaction des attentes du public lorsque celles-ci s'appuient sur une perception erronée de son fonctionnement des recours prévus par le système. Dans la mesure où l'on peut croire généralement que les ordres jouissent d'une totale autonomie et qu'ils protègent les intérêts de leurs membres, c'est tout le système qui peut devenir à risque. Aussi, les perceptions issues d'événements d'actualité peuvent influencer défavorablement l'opinion publique.

Par ailleurs, la confiance peut être affectée profondément par « l'expérience-usager », qui résulte de la façon dont les démarches faites sont traitées dans les faits et de la qualité de l'interaction vécue lors de l'exercice d'un recours, même non fondé. On réalise aujourd'hui l'effet multiplicateur du « bouche-à-oreille » qui peut en résulter, avec l'utilisation des médias sociaux.

Compte tenu de l'ampleur du défi et des limites des moyens disponibles, les efforts consentis à l'égard de cette priorité doivent être particulièrement bien ciblés.

## COOPÉRATION ET DYNAMISME AU SEIN DU SYSTÈME PROFESSIONNEL

Les ordres professionnels offrent à leurs membres des opportunités de développement et de partage qui les amènent à dépasser la seule application de normes minimales de compétences dans le but de favoriser l'innovation ou l'émergence de pratiques « de pointe » dans un domaine donné.

Par exemple, des ordres cherchent à faire valoir la plus-value apportée par l'appartenance à l'ordre et par l'usage du titre réservé à ses membres, offrant ainsi des opportunités supérieures d'enrichissement professionnel. Ces ordres ont dû innover. D'autres ordres ont aussi cherché à dépasser la seule vocation normative et à l'étendre à de nouveaux contextes, sources de dynamisme.

Les ordres sont également confrontés à la multiplication des contextes de pratique au sein des milieux organisationnels qui, à la fois, enrichit la pratique des professionnels et la contraint. Les ordres s'investissent en conséquence dans une vision élargie et sociétale de leur rôle.

Par ailleurs, les situations où des activités sont exercées en partage entre divers professionnels nécessitent des aménagements sur le terrain qui impliquent les ordres concernés. Les questions soulevées par ces situations sont devenues courantes, sources de coopération, mais aussi de différends.

Ce dynamisme et ces coopérations créent à la fois des besoins et des opportunités de développement qui exercent une pression sur les moyens et les capacités d'adaptation des ordres, à mesure que des stratégies nouvelles doivent être développées et expérimentées. Ils suscitent aussi une solidarité de système, par laquelle les ordres deviennent davantage interdépendants. En effet, les succès et échecs de chacun des ordres alimentent une expérience collective qui peut soutenir le système professionnel tout entier dans son développement, mais aussi ternir sa réputation.

L'Office a encouragé ces tendances dans sa stratégie 2009-2012 et il continuera de le faire, à la mesure des moyens dont il dispose. Les interventions coercitives qui imposent des normes prescrites offrent peu de potentiel de résultats à ces égards, tant pour les ordres à l'endroit de leurs membres que pour l'Office à l'endroit des ordres. D'autres avenues doivent être explorées.

## ADAPTATION DU CADRE STATUTAIRE DU SYSTÈME PROFESSIONNEL

Le système professionnel doit s'adapter devant l'effet cumulatif des mutations du contexte socio-économique et technologique dans lequel il évolue depuis 1973. Cette adaptation touche à son organisation structurelle et à son encadrement juridique.

L'Office joue un rôle primordial, à la fois de catalyseur et de capteur des réflexions qui portent sur l'évolution du système professionnel, pour constamment en évaluer l'état et en recommander les adaptations nécessaires.

Des adaptations ponctuelles sont apportées, périodiquement, en réponse aux changements qui affectent les contextes de pratique des diverses professions et les besoins de protection du public. Généralement, ces nécessaires adaptations constituent des ajustements à des problématiques spécifiques à une ou quelques professions.

Cependant, il est nécessaire de tracer un bilan de l'effet cumulatif de l'évolution de l'ensemble des éléments de contexte et des ajustements apportés ponctuellement, au fil du temps. Cela peut alors conduire à des remises en question portant sur l'ensemble du système.

L'Office estime qu'un tel moment est arrivé. L'exercice dépend toutefois d'opportunités conjoncturelles pour qu'une telle initiative soit efficace. Les degrés d'intérêt de la communauté professionnelle et des autorités gouvernementales en sont des ingrédients primordiaux.





# ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES



## ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT DES ORDRES PROFESSIONNELS

### Orientation 1

**Rétroaction et accompagnement:** appliquer une approche préventive à l'identification des problèmes et à la reconnaissance des succès dans le fonctionnement et le développement des ordres professionnels.

- 1.1** Tenir, selon un calendrier convenu annuellement, des rencontres de rétroactions préventives avec chacun des ordres professionnels pour faire le point sur l'état des mesures de protection du public appliquées.
- 1.2** Produire et communiquer à l'ensemble des ordres professionnels une synthèse des tendances et innovations ainsi observées.
- 1.3** Accompagner les ordres qui souhaitent se doter de pratiques innovatrices, ou qui éprouvent des difficultés, ou qui doivent réaliser un redressement en suivi aux questions soulevées lors des rétroactions, selon les priorités et ressources disponibles.

### Orientation 2

**Améliorer la validité et la pertinence des informations** recueillies auprès des ordres pour alimenter le suivi de leur situation à l'égard de leurs obligations et de leur développement.

- 2.1** Revoir les définitions des normes et modalités de reddition de compte des ordres afin de cibler et mieux spécifier les informations à recueillir pour le rapport annuel concernant les activités de protection du public et les résultats relatifs à leurs obligations, et d'en assurer la transparence.
- 2.2** Encourager, orienter, faciliter et effectuer un suivi de la collecte de renseignements pertinents relatifs aux activités de développement et de présence publique des ordres.
- 2.3** Formaliser et optimiser les processus d'analyse des informations requises dans les rapports annuels et y prévoir une rétroaction de conformité auprès des ordres professionnels.



## Orientation 3

Optimiser le traitement des règlements régissant les activités des ordres professionnels dans le cadre du rôle de contrôle exercé par l'Office.

**3.1** Réaliser une planification annuelle concertée du traitement des dossiers de réglementation des ordres, fondée sur la réciprocité des engagements, en continuité avec les progrès obtenus.

**3.2** Maintenir des communications suivies avec les ordres sur les étapes en voie de réalisation.

**3.3** Procéder à une réévaluation proactive d'ensemble des règlements en examen ou en vigueur au sein des ordres à l'égard de leur légalité, de leur conformité et de leur cohérence, selon les problématiques d'intérêt général identifiées pendant la période.

## Orientation 4

Formaliser les modes de surveillance et d'intervention ponctuelle de l'Office (vérification et enquête).

**4.1** Clarifier les politiques d'intervention de l'Office concernant l'exercice de ses pouvoirs de vérification et d'enquête, lorsque jugé nécessaire, ou de modes alternatifs possibles, par entente, compte tenu des dispositions actuelles du Code des professions ou, le cas échéant, selon les changements apportés au Code des professions dans le cadre des travaux relatifs à la modernisation du système professionnel.

**4.2** Communiquer aux ordres les politiques d'intervention de l'Office ainsi clarifiées.

## Orientation 5

Favoriser le développement d'une culture d'excellence, axée sur la valeur préventive des mesures de protection du public, au sein du système professionnel québécois.

**5.1** Susciter, au sein du système professionnel québécois, des activités pertinentes et fécondes de partage des connaissances et des expériences concernant les facteurs de succès des mesures de prévention pour la protection du public, selon les contextes.

**5.2** Promouvoir l'adoption par les ordres, selon leur contexte propre, de mesures préventives, éprouvées ou innovatrices, de protection du public.

## Orientation 6

Soutenir la collaboration entre acteurs du système professionnel.

**6.1** Promouvoir le partage d'informations et l'échange de points de vue entre les ordres, le Conseil interprofessionnel du Québec et l'Office des professions sur des sujets d'intérêt commun.

**6.1** Favoriser la solution harmonieuse des conflits inter ordres, au besoin par le recours et la création de conditions favorables à la médiation en cas de mésententes importantes.

## Orientation 7

Favoriser l'exercice du rôle sociétal des ordres professionnels.

**7.1** Promouvoir le développement d'un consensus sur un cadre de référence pour l'expression du rôle sociétal par les ordres professionnels.



## COMMUNICATION AVEC LE PUBLIC

### Orientation 8

Améliorer la compréhension générale des contributions et du fonctionnement du système professionnel et l'accès aux connaissances précises concernant les possibilités de recours par les publics concernés.

- 8.1** Développer une stratégie de communication intégrée visant le public concerné et les personnes en besoin d'information ciblée.
- 8.2** Communiquer systématiquement une rétroaction aux ordres sur les demandes de renseignements et d'intervention qui les concernent, de la part du public, telles que reçues et traitées à l'Office.
- 8.3** Inclure dans la stratégie de communication intégrée de l'Office le Bureau des présidents des conseils de discipline des ordres et le Bureau du commissaire aux plaintes concernant les mécanismes de reconnaissance des compétences professionnelles.

### Orientation 9

Encourager le développement et le partage avec les acteurs du système professionnel de moyens de communication et d'interaction touchant « l'expérience-usager » dans les relations du public avec l'Office et les ordres professionnels.

- 9.1** Maintenir ou améliorer la satisfaction des usagers à l'égard de l'accueil et de la qualité des informations obtenues à l'occasion de leurs demandes de renseignements ou d'intervention de l'Office et du Bureau des présidents des conseils de discipline des ordres et le Bureau du commissaire aux plaintes concernant les mécanismes de reconnaissance des compétences professionnelles, telle que mesurée par les rétroactions recueillies.
- 9.2** Développer une base d'expertise partagée, au sein du système professionnel, sur « l'expérience-usager » comme facteur d'appréciation des contacts vécus et des services reçus par le public dans ses relations avec les ordres, le Bureau du commissaire aux plaintes concernant les mécanismes de reconnaissance des compétences professionnelles et l'Office.
- 9.3** Favoriser l'amélioration continue des relations entre les ordres et le public, basée sur l'excellence des pratiques de qualité de services, le partage des expériences observées au sein du système et l'analyse des appréciations exprimées par les usagers.





## RÔLE-CONSEIL AU GOUVERNEMENT POUR L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME PROFESSIONNEL

### Orientation 10

Assurer l'adaptation du système professionnel à l'évolution des réalités et des besoins de la société québécoise en matière de portée des domaines de pratique à couvrir par le système professionnel et des conditions d'exercice des professions.

**10.1** Proposer, par une gestion efficace de projets conduits en partenariat avec les parties prenantes, les mesures d'adaptation continue des champs d'exercice, des réserves d'activités et des formes d'encadrement, en fonction de l'évolution des connaissances et des politiques publiques, des interdépendances inter ordres et des changements technologiques et organisationnels influençant l'exercice des professions.

**10.2** Susciter une modernisation en profondeur des facteurs de constitution des ordres professionnels (articles 25 et 26 du Code des professions).

### Orientation 11

Contribuer à l'amélioration des pratiques de protection du public : évaluation et révision des pouvoirs d'intervention des ordres, de leurs règlements et de leur imputabilité.

**11.1** Dresser un bilan du potentiel d'amélioration des pratiques de protection du public et des encadrements légaux et réglementaires (pouvoirs des ordres, réglementation en vigueur et pratiques clés).

**11.2** Préparer un cadre de référence pour une adaptation des règles de gouvernance des ordres à l'évolution des exigences de transparence, d'équilibre de représentation et d'imputabilité de leur administration ; agir en collaboration avec les acteurs du système professionnel.

**11.3** Revoir les dispositions du Code des professions touchant aux situations d'exercice interdisciplinaire, multidisciplinaire et en société, aux organisations employant des professionnels, et à de possibles nouveaux modèles d'encadrement professionnel.

**11.4** Effectuer un suivi formel aux travaux de la Commission Charbonneau.

**11.5** Proposer les recommandations appropriées de modifications aux lois et règlements pour adapter et moderniser le système professionnel.

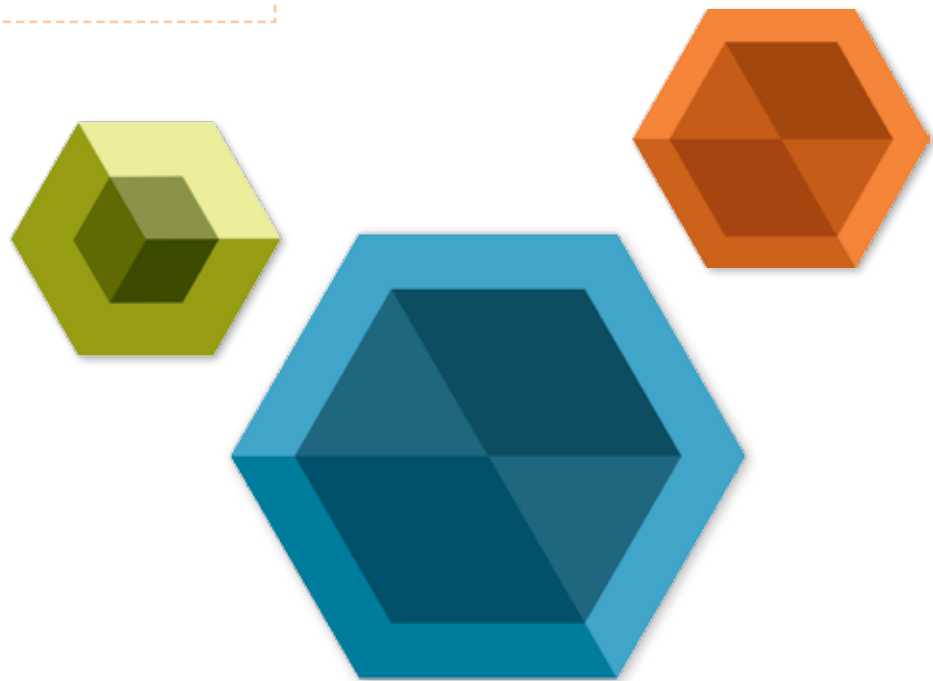
## Orientation 12

**Contribuer à l'actualisation des responsabilités, des leviers d'action et des règles de gouvernance de l'Office pour l'exercice de ses responsabilités.**

**12.1** Dresser un bilan des leviers dont dispose l'Office et de leur utilisation au cours des années; évaluer leur potentiel, leurs limites et les effets de leur utilisation.

**12.2** Proposer une adaptation des dispositions du Code des professions touchant le rôle et les pouvoirs de l'Office au sein du système professionnel et dans le cadre des relations du système professionnel avec les ministères, organismes, et autres instances concernés par la protection du public et par la qualité des services au public.

**12.3** Proposer une adaptation des règles de gouvernance de l'Office à l'évolution des exigences de transparence, d'équilibre de représentation et d'imputabilité de son administration, en cohérence avec le cadre de gouvernance applicable aux ordres.





## EXPERTISE ET MOBILISATION DU PERSONNEL POUR SOUTENIR L'ACTION DE L'OFFICE

### Orientation 13

Préserver l'expertise du personnel de l'Office des professions et en favoriser le partage collectif.

**13.1** Susciter le partage des connaissances et des bonnes pratiques afin de maintenir et d'améliorer si possible le niveau d'expertise au sein de l'Office.

**13.2** Optimiser la circulation de l'information à l'interne de façon à permettre à chacun d'apporter son expertise en temps opportun et de bénéficier d'un milieu de travail enrichissant.

**13.3** Renforcer les liens de collaboration spontanée entre les membres des différentes directions afin de développer une compréhension mutuelle des enjeux et des approches de chacune.

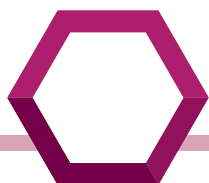
### Orientation 14

Susciter l'engagement du personnel envers son travail, son équipe et l'organisation, dans un milieu de travail convivial et stimulant.

**14.1** Favoriser les initiatives et reconnaître les efforts, l'engagement et les réussites de chacun.

**14.2** Encourager et reconnaître les contributions aux succès collectifs au sein de chacune des équipes.

**14.3** Encourager et reconnaître les collaborations entre les membres des différentes directions appuyées sur le savoir et les talents de chacun.



## PRÉSENCE ET COLLABORATION AVEC LES INSTITUTIONS CONCERNÉES PAR LA PROTECTION DU PUBLIC QUÉBÉCOIS

### Orientation 15

Exercer une présence constructive et une ouverture à la collaboration à l'égard de projets conjoints visant à promouvoir la protection du public.

**15.1** Participer aux projets de partage et de collaboration pertinents à la protection du public, selon leur intérêt pour l'Office et ses priorités.

### Orientation 16

Favoriser le développement d'une expertise distinctive des pratiques de protection du public axées sur une approche préventive.

**16.1** Participer au développement et au partage des connaissances et à l'animation de débats sur les effets préventifs des pratiques observées au sein des systèmes de protection du public pertinents.

**16.2** Explorer l'expertise ainsi développée en soutien aux interventions de l'Office auprès des ordres et pour la formation des administrateurs des conseils d'administration des ordres professionnels.



