

Groupe de travail sur les objectifs du Collège des médecins du Québec

Rapport de consultation et de réflexion

2020



COLLÈGE DES MÉDECINS
DU QUÉBEC

Table des matières

1	MOT DU PRÉSIDENT	1
2	MANDAT ET COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL	5
3	MÉTHODOLOGIE.....	6
4	L'IMAGE DU COLLÈGE.....	8
4.1	Perception générale	8
4.2	Crédibilité	14
4.3	Leadership et influence.....	16
5	RELATIONS EXTERNES.....	19
5.1	Compréhension du Collège	19
5.2	Communications.....	25
5.3	Relations avec les instances politiques	33
5.4	Valorisation de la pratique médicale	36
5.5	Liens avec le milieu universitaire	39
6	FONCTIONS DU COLLÈGE	42
6.1	Traitement des plaintes.....	42
6.2	Inspection professionnelle	47
6.3	Médecins étrangers.....	51
6.4	Formation continue et guides d'exercice.....	53
6.5	Conseil d'administration.....	58
6.6	Comités et groupes de travail	59
7	RELATIONS INTERPROFESSIONNELLES	62
7.1	Conseil interprofessionnel du Québec.....	62
7.2	Ordres du domaine de la santé.....	63
7.3	Collaboration interprofessionnelle dans la pratique de soins	67

8	RESPONSABILITÉ SOCIALE DU COLLÈGE	69
9	NOUVELLES TECHNOLOGIES	76
10	LE COLLÈGE DE DEMAIN.....	80
11	PISTES D'AMÉLIORATION.....	82
12	ÉTAPES À VENIR.....	83

1 MOT DU PRÉSIDENT

Écoute et patience sont les deux premiers mots d'ordre que j'ai prononcés après mon élection à la présidence du Collège le 19 octobre 2018. Ils ne souffrent d'aucune ride et me reviennent, tel un leitmotiv.

Mauril Gaudreault, M. D.

C'est avec plaisir que je vous présente le rapport de consultation auprès du public, de nos membres, de nos partenaires, des membres du personnel et d'autres parties prenantes en santé. Ce rapport de consultation est le résultat de la volonté des membres du conseil d'administration (CA) de se rapprocher du public et de mieux cerner la perception de celui-ci et celle de nos membres à l'égard du Collège des médecins du Québec (ci-après le « Collège »). Cette démarche, tout comme le présent document, ne vise pas à départager le vrai du faux. La perception du public et celle de nos membres ne sauraient être classées entre vérité et fausseté. Ne pas établir ce principe serait une erreur. Les résultats de cette consultation contribueront significativement à définir nos futures orientations stratégiques.

Une année entière s'est écoulée depuis l'adoption par le CA, en décembre 2018, d'une résolution créant le groupe de travail sur les objectifs du Collège. Les membres de ce groupe ont défini un programme de travail permettant une vaste consultation dont je rappelle ici les quatre grands objectifs :

- Mieux comprendre la perception du public à l'égard du Collège;
- Évaluer la compréhension du rôle du Collège par ses membres;
- Identifier nos forces et faiblesses;
- Cerner les menaces et identifier les opportunités qui s'offrent à nous.

Les objectifs ainsi déterminés ne remettent aucunement en question ni le mandat de protection du public du Collège, ni la compétence, la rigueur et la qualité de ses administrateurs, dirigeants et membres du personnel.

[« Trop loin, trop seul et trop silencieux \[...\] le Collège a du chemin à faire avant d'être considéré par la majorité comme la référence évidente en matière de santé au Québec. »¹](#)

Cet extrait de l'étude menée par la firme de recherche SOM confirme les diverses opinions exprimées par les milliers de personnes qui ont pris part à cet exercice. Je retiendrai plusieurs éléments du rapport SOM concernant la perception qu'ont le public et les membres du Collège. Le mandat confié à cette firme contribue à apporter l'aspect scientifique validant les résultats. Chiffres à l'appui, la synthèse des volets qualitatif (groupes de discussion) et quantitatif (sondage en ligne) de cette étude corrobore les constats résultant des témoignages obtenus durant cette consultation.

Les thèmes retenus dans le rapport n'ont pas été imposés, mais regroupent ceux qui ont été abordés par les personnes rencontrées ou sondées.

¹ Extrait du rapport SOM sur les perceptions et attentes des membres et de la population à l'égard du Collège des médecins

Confusion partagée

En tout premier lieu, un élément majeur qui ressort de cette consultation est la méconnaissance de notre rôle et de notre mission. Certains, parmi ceux qui pensent nous connaître, nous confondent très souvent avec d'autres organisations telles que les fédérations médicales. On comprend mal notre mandat et l'on nous associe de façon erronée, comme le souligne SOM dans son rapport, à :

- Un établissement d'enseignement;
- Un syndicat;
- La tête dirigeante des syndicats;
- L'entité qui attribue des médecins de famille;
- L'organisme qui protège les médecins.

Sur ce dernier aspect, je ne peux passer sous silence le fait que le tiers des médecins ayant répondu au sondage croient que la mission du Collège est notamment de les protéger. C'est sans doute ce qui explique en partie leur opinion aussi négative à notre égard.

Quant au public, d'une façon générale, l'idée qu'il se fait du Collège est défavorable et est rapportée par SOM de la façon suivante :

« Considérant la mission du Collège, l'opinion de la population à son égard est plus négative que ce que l'on serait en droit de s'attendre. »

D'une part, les médecins aimeraient que l'on se préoccupe de leur bien-être, qu'on les valorise auprès de la population et qu'on participe à l'amélioration de leur image. D'autre part, la population nous accorde moins de crédibilité qu'on le souhaiterait et nous confond avec une multitude d'organismes liés au réseau de la santé. Il s'agit d'une double incompréhension.

Devant pareil constat, il est évident que le Collège doit clarifier son rôle et renforcer ses relations avec les parties prenantes externes. Notre façon de communiquer est abondamment décriée et contribue à la confusion de laquelle un consensus semble se dégager : la voix du Collège doit porter plus fort, plus clairement, et de façon engagée.

Protection du public

Plusieurs témoignages reçus, tout comme les résultats du sondage, mettent l'accent sur le traitement des plaintes (demandes d'enquêtes et processus disciplinaire) : c'est un élément majeur tant au niveau des attentes du public que de celles des membres de l'ordre. La performance de l'ordre à cet égard est faible aux yeux des personnes consultées. Des questions quant à l'approche, la formation et la culture sont soulevées, mais j'ai la profonde conviction que chaque personne qui travaille au Collège est animée par la volonté de protéger le public. Et cela, personne ne l'a remis en question. Cependant, nombre de processus doivent être modifiés en raison des constats formulés au cours de cette consultation. Il faut souligner que plusieurs actions ont été entreprises durant les derniers mois, et ce, sans attendre le dépôt du présent rapport et l'éventuelle planification stratégique. La crédibilité du Collège passe principalement par le traitement des plaintes que nous recevons. Un ordre, c'est plus que des inspections et des enquêtes, mais c'est aussi, d'abord et avant tout, cela. Il faut continuer à exercer le contrôle et la surveillance de l'exercice de la profession médicale, c'est notre mission première selon le *Code des professions*. Toutefois, on doit mieux le faire.

J'ai souvent eu l'occasion de dire que mon expérience de membre et président du comité de révision a été décisive dans mon engagement au sein du Collège. Je peux même affirmer que je n'aurais jamais soumis ma candidature à la présidence en octobre 2018 sans cette étape déterminante. Ce comité reçoit annuellement des centaines de demandes de révision des décisions du syndic de ne pas déposer une plainte disciplinaire. Chaque dossier renferme une histoire, parfois dramatique, un deuil, une déception, de l'amertume, des souffrances, et trop souvent une incompréhension.

J'estime qu'il faut non seulement protéger le public, mais aussi s'assurer que nos actions en ce sens soient perçues comme telles par le public. Le corollaire devient parfois aussi important que le principal.

Un jugement de la Cour d'appel a retenu mon attention il y a quelques années, dans le cadre duquel l'honorable juge Forget avait écrit ceci :

« De fait, la mission première des ordres professionnels – et singulièrement celle de leur comité de discipline – est d'assurer la protection du public. [...]. Par ailleurs, je ne suis pas certain, [...], qu'on puisse tracer une cloison étanche entre la protection du public et la perception du public. La dernière n'est-elle pas une composante de la première? Le public n'est-il pas en droit de croire que les ordres professionnels prennent toutes les mesures pour éviter que certains de leurs membres, dont l'honnêteté a été mise en doute, ne puissent offrir leurs services au public? »²

Ce postulat est déterminant à mes yeux. Il conforte les milliers de demandes d'enquête et de révision que j'ai vues passer au fil des années. Que le Collège protège le public est acquis. Le public se sent-il pour autant protégé? La réponse à cette question doit orienter nos actions.

Collaboration interprofessionnelle

Un autre sujet au centre des préoccupations, la collaboration interprofessionnelle. D'après les opinions recueillies, la population québécoise souhaite bénéficier d'un rapprochement entre les différents acteurs du réseau de la santé. Ce désir se retrouve parmi les attentes majeures des personnes rencontrées et des participants aux consultations et sondages. L'écart entre les progrès accomplis par le Collège dans ce domaine et la perception du public reste significatif. J'ai l'impression que la collaboration interprofessionnelle, comme la protection du public, prend un sens différent en fonction de la personne qui en parle.

Le vrai défi qui nous attend est de faire la preuve de notre ouverture, et qu'elle soit reconnue.

« [Prétendre qu'on croit à l'interdisciplinarité, c'est bien. Le prouver, c'est encore mieux](#) », s'est-on entendu dire par un partenaire.

Place à l'innovation

Tant le public que nos membres perçoivent le Collège comme très peu novateur. Les sondages le confirment tant pour le public (53 %) que pour nos membres (67 %). Toutefois, plus de 60 % des personnes interrogées nous reconnaissent une certaine ouverture aux nouvelles technologies. L'avenir de la profession médicale se limite-t-il uniquement à la télémédecine, aux outils technologiques et à l'intelligence artificielle? Certainement pas, mais on ne peut en nier l'importance, ni les questionnements que ces avancées technologiques soulèvent chez un très grand nombre de personnes.

²Salomon c. Comeau, 2001 CanLII 20328 (QC CA)

Responsabilité sociale

Je crois que le Collège doit s'engager à être plus socialement responsable pour le bien-être collectif. Si la responsabilité sociale se manifeste lorsqu'on se prononce sur les enjeux sociétaux, il ressort de la consultation que les médecins ne semblent pas particulièrement enclins à voir le Collège s'en mêler. Cependant, les acteurs des milieux sociocommunautaires et de plusieurs ordres professionnels nous encouragent fortement à en faire un devoir. Je suis bien conscient qu'une telle orientation risque de ne pas avoir l'assentiment d'une partie de nos membres. D'autres ordres professionnels ont pris cet engagement. En lien avec la responsabilité sociale de l'ordre et de ses membres, il y a lieu d'arrimer l'éthique de la responsabilité individuelle du médecin envers le patient à l'éthique de la responsabilité collective de l'ensemble des médecins envers la population.

Planification stratégique

Le rapport confirme la nécessité d'une planification stratégique. Je n'insisterai jamais assez sur l'importance d'une approche méthodique pour la réaliser, laquelle approche comportera des défis de taille que nous pourrions relever grâce à la compétence et au professionnalisme de notre personnel. Il s'agit d'un outil de gestion essentiel qui nous permettra d'entreprendre une démarche structurée visant à cerner les perspectives favorables et les difficultés indéniables. Elle permettra aussi de confirmer la mission du Collège, ses valeurs et sa vision de ce qu'il doit être ou devenir comme ordre professionnel. Elle nous amènera à déterminer des objectifs pour les prochaines années et les moyens pour y parvenir.

L'élaboration d'une planification stratégique dans les prochains mois ainsi que son adoption par le conseil d'administration marqueront une étape importante d'un exercice continu et systématique qui posera les premiers jalons du Collège des années futures.

Dialogue

Tout autant que ses résultats, le processus de cette consultation mérite d'être souligné. Le dialogue mis en place avec les multiples participants est par lui-même un résultat des plus significatifs. Comme relevé fort justement par l'un de nos interlocuteurs, « [consulter, c'est louable. Entamer un dialogue ou une conversation avec le public, ce serait beaucoup mieux](#) ». Tous les membres du groupe de travail adhèrent à cette remarque et je m'engage à cet égard, en mon nom personnel et au nom du Collège, à faire de la consultation menée le prélude d'un dialogue authentique entre le Collège et le public, ses membres, ses partenaires et autres parties prenantes en santé.

Je m'en voudrais de ne pas adresser mes remerciements aux membres du groupe de travail et à toutes les personnes ayant participé à cette vaste consultation. Sans eux, ce rapport n'aurait pu voir le jour.

Une étape importante est maintenant franchie. La suite est à définir et à écrire ensemble. L'avenir du Collège est entre nos mains.

Je vous souhaite d'apprécier et de vous approprier ce rapport qui est soumis à votre attention.

Bonne lecture!

Mauril Gaudreault, M.D.
Président

2 MANDAT ET COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Lors de sa séance du 13 décembre 2018, le Conseil d'administration (CA) du Collège a adopté une résolution (CDA-18-127) créant un « Groupe de travail sur les objectifs du Collège », dans le but notamment de :

- Se rapprocher du public et assurer un dialogue significatif et inclusif avec lui;
- Planifier une démarche particulière de consultation afin de cibler les interventions de l'ordre;
- Valider la compréhension du rôle du Collège auprès de ses membres.

Le groupe de travail avait également pour mandat :

- D'intégrer les propositions des candidats à la présidence du Collège pour développer un projet commun à l'ordre;
- D'établir des constats via cette consultation;
- De formuler des pistes de réflexion aux fins d'une planification stratégique à adopter ultérieurement;
- De faire rapport périodiquement au Conseil d'administration du Collège.

Le mandat du groupe de travail s'inscrit dans le cadre de celui des ordres professionnels, édicté par le législateur au *Code des professions*, et qui se lit comme suit :

« 23. Chaque ordre a pour principale fonction d'assurer la protection du public. À cette fin, il doit notamment contrôler l'exercice de la profession par ses membres. »

Présidé par le président du Collège et coordonné par le directeur des services juridiques, le groupe de travail formé de membres du CA et d'anciens administrateurs se compose comme suit :

- Dr Mauril Gaudreault, président du Conseil d'administration;
- Dr Paul Grand'Maison, administrateur du Conseil d'administration;
- M. Daniel Hébert, administrateur du Conseil d'administration nommé par l'Office des professions;
- Dre Julie Lajeunesse, ex-administratrice;
- Dr Martin Laliberté, administrateur du Conseil d'administration;
- Dr Yves Langlois, administrateur du Conseil d'administration (jusqu'en mai 2019);
- Dr Guy Morissette, administrateur du Conseil d'administration;
- M. Pierre Parent, ex-administrateur;
- Mme Nathalie Pierre-Antoine, administratrice du Conseil d'administration nommée par l'Office des professions;
- Me Christian Gauvin, responsable et coordonnateur du groupe de travail.

3 MÉTHODOLOGIE

Il nous importe de préciser que près de 3 000 personnes ont été consultées dans le cadre de la démarche, dont quelques centaines lors de rencontres. Considérant que plusieurs d'entre elles représentaient des regroupements ou organisations, ce nombre peut être considéré de façon exponentielle.

L'exercice de consultation du Collège s'est amorcé le 14 décembre 2018 pour s'achever le 27 novembre 2019. De manière sommaire, les éléments suivants ont fait partie intégrante de cette démarche :

- La consultation initiale des administrateurs du Collège;
- Un sondage mené auprès des membres du personnel du Collège;
- L'envoi d'un guide préparatoire aux rencontres à toutes les personnes sollicitées pour la consultation;
- Les séances du groupe de travail sur les objectifs du Collège incluant les rencontres avec 27 représentants d'organismes;
- Les rencontres individuelles avec des groupes sociocommunautaires, des médecins et des partenaires;
- Les sondages de la firme SOM : groupes de discussion et sondages;
- La boîte de courriels publics « Votre opinion »;
- Les rencontres avec les membres du personnel du Collège;
- Les rencontres régionales avec des représentants du public et des médecins.

Par ailleurs, tant les membres du personnel que les administrateurs ont été informés du déroulement des différentes étapes, au fur et à mesure de leur avancée.

Le présent rapport se divise en thèmes qui se sont imposés au fil des rencontres et des sondages. Pour chaque thème, une présentation est faite des commentaires reçus, suivie de la réflexion inspirée par ces commentaires. Chacun des commentaires recueillis lors de la consultation n'a pas été intégré. Cependant, nous nous sommes fait un devoir de reprendre les idées récurrentes exprimées, sans égard à la nature du commentaire. Les citations textuelles sont identifiées en [couleur](#) dans le texte.

Il est important de rappeler que c'est à l'initiative du Conseil d'administration du Collège que ce mandat a été confié au groupe de travail. Aucune instance externe n'a demandé ou recommandé un tel exercice. Plus encore, le CA a laissé le groupe déterminer sa propre méthodologie de travail.

Le lecteur pourra considérer surprenantes la multitude et la nature des commentaires reçus. Nous avons volontairement évité le tri ou la réécriture desdits commentaires en fonction de notre évaluation ou de notre appréciation. Conséquemment, ce rapport de consultation est livré à partir de perceptions exprimées, sans jugement de la part du groupe de travail.

C'est avec humilité et dans un souci d'amélioration continue que ce rapport est présenté aux membres du Conseil d'administration, auxquels il est destiné. Le but de la transcription des commentaires reçus n'est pas de remettre en question l'assurance que nous avons que notre ordre remplit adéquatement son mandat.

Nous ne pouvons que souhaiter que les étapes de la démarche à venir permettent au public, aux médecins et aux partenaires d'apprécier davantage la grande qualité du travail accompli au sein du Collège.

4 L'IMAGE DU COLLÈGE

4.1 Perception générale

A. Commentaires reçus

Avant d'aborder spécifiquement les thèmes qui résument la perception qu'ont le public et les médecins du Collège, il importe de nous servir des résultats du sondage réalisé par la firme SOM pour présenter cette perception dans sa globalité.

L'observation suivante ressort des discussions en groupes organisées par SOM et réunissant des représentants du public : « On constate que l'organisme est largement méconnu du grand public. Les médecins le connaissent assez bien malgré quelques fausses perceptions ». En ce qui concerne la notoriété du Collège, on relève dans le même rapport de SOM que, même si « la majorité du public québécois confirme avoir entendu parler du Collège des médecins, la connaissance réelle de l'organisme est fragmentaire, voire erronée. En effet, trois quarts d'entre eux croient que les fédérations de médecins du Québec font partie intégrante du Collège des médecins ». Cette méconnaissance de l'ordre est un aspect qui sera abordé plus loin dans le chapitre traitant des relations externes de l'ordre.

Si le public nous connaît peu ou mal, comment nous perçoit-il? SOM s'est employée à inviter les répondants à réagir sur certains aspects et qualificatifs attribuables au Collège. Les données recueillies sont illustrées dans les tableaux suivants :

QA5R-QA8R. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les qualificatifs suivants pour décrire le Collège des médecins du Québec ? Le Collège des médecins est un organisme...

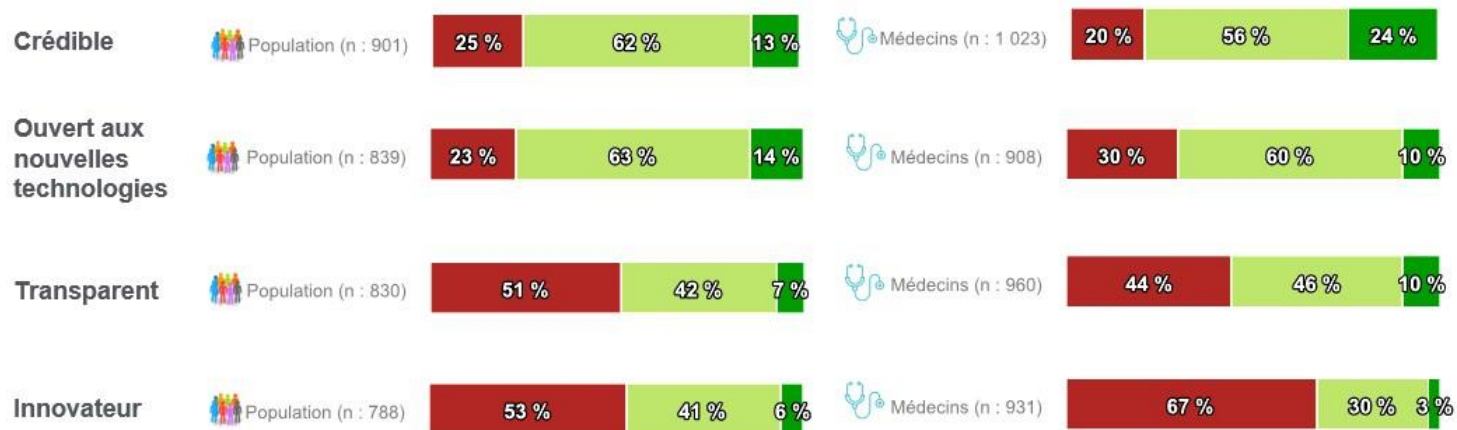
Base : toute la population qui a déjà entendu parler du Collège et tous les médecins, excluant la non-réponse

L'image plutôt négative du Collège se confirme à plusieurs égards

Bien que l'on reconnaisse au Collège une certaine crédibilité, même sur cet aspect crucial, la population et les membres se montrent critiques. Les perceptions se détériorent lorsqu'il est question d'innovation, de transparence et d'ouverture aux nouvelles technologies.



Le manque de transparence constitue un problème de taille si le Collège souhaite créer une relation de confiance avec la population québécoise et les médecins.



● Plutôt/tout à fait en désaccord ● Plutôt d'accord ● Tout à fait d'accord



QUALIFICATIFS DÉCRIVANT LE COLLÈGE (SUITE)

QA9R-QA12R. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les qualificatifs suivants pour décrire le Collège des médecins du Québec ? Le Collège des médecins est un organisme...

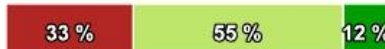
Base : toute la population qui a déjà entendu parler du Collège et tous les médecins, excluant la non-réponse

Trop loin, trop seul et trop silencieux

La population et les membres sont loin d'être convaincus que le Collège suit suffisamment de près la réalité du réseau de la santé, collabore avec les autres ordres professionnels de la santé et intervient régulièrement dans les médias. Résultat: le Collège a du chemin à faire avant d'être considéré par la majorité comme la référence évidente en matière de santé au Québec. Il faut dire qu'à ce chapitre le gouvernement (ministère de la Santé et des Services sociaux, agences de santé publique, etc.) a aussi un rôle de premier plan à jouer.

À l'affût de ce qui se passe sur le terrain

Population (n : 873)



Médecins (n : 987)

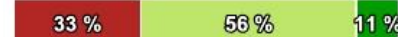


Qui travaille en collaboration avec les autres professionnels de la santé

Population (n : 844)



Médecins (n : 955)



La référence en matière de santé au Québec

Population (n : 866)



Médecins (n : 961)



Qui intervient régulièrement dans les médias

Population (n : 867)



Médecins (n : 980)



● Plutôt/tout à fait en désaccord ● Plutôt d'accord ● Tout à fait d'accord

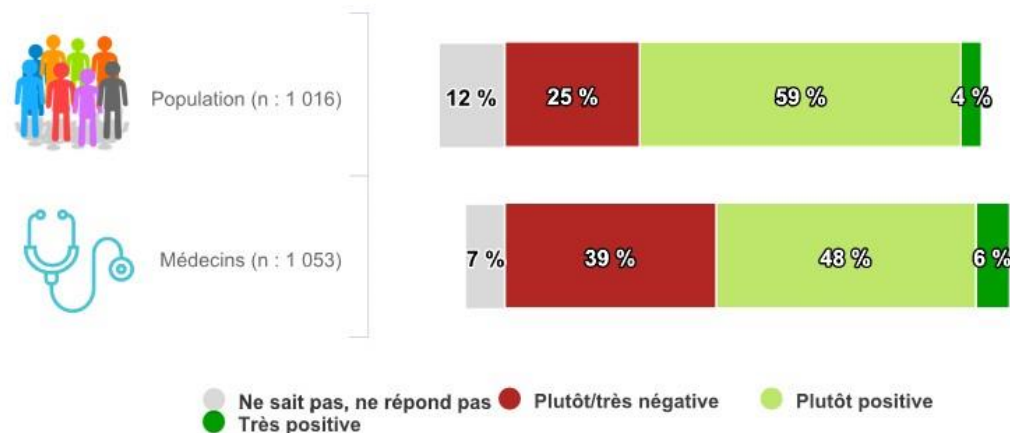


En outre, une partie du sondage SOM visait à cerner comment la population et les médecins évaluent le Collège. Relevons à cet égard le commentaire suivant de SOM relatif aux résultats de la performance de l'ordre : « Plusieurs Québécois estiment que le Collège remplit mal sa mission première de protéger le public, une perception moins répandue chez les membres. Dans les deux cas, les résultats ne sont guère rassurants. »

Cette autre figure met en lumière l'opinion du public et des membres sur notre ordre :

QA3R. Lorsque vous pensez au Collège des médecins du Québec, diriez-vous que vous en avez une opinion...

Base : toute la population et tous les médecins, n : 2069



Une perception négative

Considérant la mission du Collège, l'opinion de la population à son égard est plus négative que ce que l'on serait en droit de s'attendre.

Le constat est encore plus négatif auprès des médecins, ce qui pourrait s'expliquer entre autres par la nature de certaines activités du Collège (enquêtes, inspection professionnelle).



La méconnaissance du Collège par la population contribue à ternir son image. En effet, ceux qui croient que sa mission est de défendre les intérêts des médecins en ont une opinion encore plus négative (à hauteur de 57 %).



Si on procède à une redistribution du pourcentage des personnes n'ayant pas répondu, l'image négative du Collège auprès du public serait de l'ordre de plus de 30 % et de 40 % pour les médecins. SOM estime ces données inquiétantes, car elles dépassent largement le seuil de tolérance généralement admis pour les organisations œuvrant auprès du public (moins de 10 % d'opinions négatives).

Dans les paragraphes qui suivent, nous citons ou résumons les propos, observations, questionnements et perceptions recueillis tout au long des rencontres, et qui confirment les pourcentages cités plus haut. Vous constaterez que ces propos coïncident avec les sondages tant qualitatifs que quantitatifs effectués par SOM. Pour chacun des thèmes, nous avons regroupé et résumé les commentaires des personnes rencontrées.

En substance, le Collège est généralement perçu comme :

- « Une organisation qui a un grand besoin d'être rafraîchie et modernisée afin de mieux remplir sa mission » ;
- Une organisation méconnue du public, confondue avec les fédérations et le ministère de la Santé ;
- Un organe disciplinaire craint par les membres et pour lequel ces derniers n'ont pas de sentiment de fierté et d'appartenance ;
- Un ordre professionnel crédible, mais qui a peu évolué et n'a pas cherché à se distinguer ;
- Une organisation qui semble manquer de transparence ;
- Une institution présentant des lacunes au chapitre de la gestion ;
- Une organisation qui ne parvient pas à communiquer efficacement avec son personnel, ses membres, la population, les médias et les organismes communautaires ;
- Un ordre professionnel distant de la population ;
- Une organisation qui n'ose pas se prononcer et prendre position sur des dossiers de nature sociétale en lien avec la santé et l'organisation des soins ;
- Une organisation prétentieuse, guindée, élitiste, corporatiste et hautaine dans ses relations avec les autres ordres professionnels ;
- Une organisation qui possède des ressources humaines de grande qualité qui ne demandent qu'à être mieux utilisées ;
- Une organisation qui doit urgemment élaborer et implanter une planification stratégique.

B. Réflexions du groupe de travail

Comme mentionné plus haut, la présente section qui se veut une entrée en matière du rapport vise à cerner de façon générale la perception des différents intervenants rencontrés ou sondés vis-à-vis du Collège. Sans vraiment comprendre le rôle de notre ordre, la population sondée a l'impression de le connaître.

Il nous est apparu important d'illustrer la perception des médecins et du public à l'aide des différents tableaux produits par SOM. Notre attention a été particulièrement retenue par le manque de transparence qu'on attribue au Collège. De plus, nous constatons que pour nos membres, il ne fait aucun doute qu'on ne représente pas une référence en matière de santé. Devrait-on s'en étonner? Pas vraiment. Plus encore, cela doit-il être notre mission ou notre mandat? Sûrement pas.

Il est cependant vrai, comme nous le verrons plus loin, que le Collège aurait avantage à être un leader plus influent et à faire en sorte que sa notoriété se traduise par une plus grande crédibilité. C'est l'opinion négative à notre égard qui inquiète. Elle se manifeste par différents qualificatifs peu flatteurs, qui ont été formulés tant par les personnes rencontrées que par celles ayant répondu au sondage.

Certains ont dit que cette perception négative s'explique par la situation en matière d'accès aux soins de santé. Pour d'autres, la confusion des rôles avec d'autres organisations explique bien des choses. Nous considérons ces explications un peu courtes. Le Collège doit améliorer son image souvent assimilée aux aspects négatifs du système de santé.

Le Collège doit se livrer à un exercice d'introspection. Nous ne croyons pas que ce consensus relativement aux qualificatifs attribués au Collège est le lot de l'ensemble des ordres professionnels. En ce sens, il s'agira pour certains d'un réveil brutal, nécessaire pour changer la culture de l'organisation.

4.2 Crédibilité

A. Commentaires reçus

La crédibilité du Collège figure parmi les éléments cités dans le guide préparatoire aux rencontres tenues, sur lesquels nous avons souhaité recueillir les opinions. Les personnes invitées à s'exprimer avaient des observations qui se sont articulées comme suit :

- « La force du Collège demeure sa notoriété. Sa faiblesse : le manque de crédibilité auprès de la population. C'est un beau défi à relever. » Ce commentaire condense à lui seul plusieurs autres.
- Le Collège est hautain, suffisant et distant. La crédibilité qui lui est accordée se trouve affectée par sa façon d'exercer ses responsabilités. Elle est donc minée par le fait que le Collège est perçu par plusieurs comme un « donneur de leçons ».
- L'ordre doit rendre positives son autorité et sa crédibilité en renouant le contrat social et en utilisant une autre manière de s'adresser au public.
- Le Collège est élitiste, individualiste et égoïste. On estime qu'il ne prend la parole que lorsqu'il veut en tirer un avantage. Conséquemment, ceci le rend peu crédible.
- Parce qu'il joue un rôle pivot dans la société, le Collège jouit d'une crédibilité dont il doit faire bon usage.
- Le Collège est une grande institution. Cependant, les ordres en général et le Collège en particulier souffrent d'un déficit de crédibilité.
- Aux yeux du public, le Collège représente les médecins, au même titre que le ministère de la Santé ou les fédérations. Vu ainsi, on lui accorde le même degré de crédibilité.

- Cette crédibilité restera affectée tant que le public aura le sentiment que le Collège protège les médecins.
- Ordre professionnel le plus crédible et écouté, il est aussi normal que le Collège soit le plus critiqué et attaqué.
- Pour augmenter sa crédibilité, le Collège doit se présenter comme un incontournable et parler au nom du public qu'il protège, et non pas au nom des médecins.
- L'image protectionniste et corporatiste projetée par le Collège affecte sa crédibilité.
- La crédibilité de l'ordre passe par sa capacité à surprendre, à détonner lors de ses sorties publiques.
- L'image du Collège face aux médecins et au public est la même : langue de bois qui « arrange la vérité » à sa façon; un ordre peu transparent et loin de la pratique de la médecine de terrain; une organisation prétentieuse ayant réponse à tout.
- Il importe pour le Collège de demeurer pertinent dans ses interventions, car sa crédibilité en dépend.
- L'ordre vit la situation paradoxale d'une organisation à la fois jalouée et honnie. Cela affecte sa crédibilité.
- Le Collège est une institution crédible qui doit prendre la parole.
- Le Collège a une énorme crédibilité. Il a un grand prestige. Il a une rigueur dans ses processus de contrôle. Il doit déployer tous les moyens pour continuer à bien remplir son mandat.
- Il y a une expertise associée au Collège, qui lui confère une crédibilité.

Nous ajouterons en terminant que la perception selon laquelle le Collège protège ses membres et que cela affecte sa crédibilité, a été exprimée dans plusieurs courriels reçus durant la consultation.

B. Réflexions du groupe de travail

Si la notoriété du Collège semble faire l'unanimité, il n'en n'est pas de même pour sa crédibilité. Plusieurs personnes rencontrées ont hésité avant de nous reconnaître cet attribut.

Nous savons que la crédibilité d'une organisation est une valeur subjective qu'on accorde en fonction de certains critères liés à la perception qu'on peut avoir. Elle peut varier en fonction des personnes, des circonstances et du temps.

Le Collège fait partie d'un système professionnel souffrant d'un certain déficit de crédibilité tant auprès du public que des professionnels. La démarche de consultation et les sondages réalisés n'ont pas été fondés sur une étude comparative. Conséquemment, nous ne pouvons dire avec certitude que la situation de notre ordre est meilleure ou pire que celle des autres ordres professionnels.

Un élément apparaît cependant évident : le Collège aurait fortement avantage à mieux gérer la perception des autres à son égard. Les bénéfices pour le Collège d'une gestion améliorée de sa crédibilité pourraient être :

- Une influence accrue et un meilleur impact sur son environnement;
- Une écoute de plus grande qualité du public et de ses membres;
- Le respect et la considération;
- L'accès à des partenaires de qualité;
- Un préjugé favorable;
- La création d'un sentiment d'appartenance;
- Une reconnaissance de sa compétence et de son expertise.

Il faut toujours garder en mémoire que la crédibilité s'établit dans le temps. Nous restons optimistes relativement à la possibilité de se réapproprier la crédibilité de notre ordre qui a pu s'amenuiser au fil des années.

Le Collège doit agir pour renforcer sa crédibilité et doit immédiatement créer un climat propice à la discussion avec le public, ses membres et ses partenaires. L'ordre devra faire le choix de poser des actions concrètes, de rectifier le tir, de rendre visibles ses initiatives et de continuer le dialogue amorcé.

La crédibilité entraîne la confiance. Celle du public et celle des membres et partenaires du Collège doivent être revues à la hausse. Un bon coup n'est pas suffisant pour mériter et gagner la confiance. Les actions envisagées doivent être concrètes et continues. Le Collège doit constamment afficher une image cohérente. De plus, la transparence a pour effet d'augmenter la crédibilité. La réflexion et les actions à venir devront en tenir compte.

4.3 Leadership et influence

A. Commentaires reçus

❖ Leadership

Toutes les personnes rencontrées ont eu à répondre à la question suivante : « **Le Collège des médecins du Québec est-il considéré comme un leader?** » Dans les lignes qui suivent sont consignées les réponses. Il appert que si le Collège exerce un certain leadership, celui-ci ne semble pas rallier la majorité des personnes interrogées.

- « Être craint, ce n'est pas manifester du leadership. En ce sens, le Collège n'est pas le leader qu'il devrait être. »
- Jouer un rôle de leader, c'est s'affirmer et rassembler. En ce qui concerne l'organisation des soins, le Collège n'a pas joué ce rôle.
- Le Collège peut assumer un leadership plus positif au sein du système professionnel. Il sous-estime sa puissance et son importance, notamment auprès des ordres du domaine de la santé. Il pourrait être le chef de file s'il le voulait réellement.
- Il est de la responsabilité du Collège de bien gérer les attentes du public. Un grand leader pourrait le faire.
- Beaucoup reste à faire pour améliorer le rayonnement du Collège. Agir en leader, c'est être présent. Le Collège doit l'être davantage.

- « Pour être reconnu comme leader, il faudra que le Collège change de ton. »
- Le Collège n'est pas assez proactif dans les grands enjeux de société pour être perçu comme un rassembleur.
- Force est de constater que le Collège n'a pas démontré beaucoup d'appétit pour assurer le leadership au sein des ordres du domaine de la santé.
- « Le nouveau président peut incarner un changement. Cela devra se faire au détriment de votre "belle amitié" avec les fédérations médicales. En soi, il s'agirait d'une excellente nouvelle pour tous », a ajouté un des partenaires du Collège.
- Le Collège doit occuper sa place de leader. Prendre sa place ce n'est pas prendre toute la place.
- Compte tenu de la place centrale qu'il occupe dans le système professionnel, d'aucuns s'étonnent que le Collège ne joue pas un rôle plus prépondérant.
- Le Collège ne peut se considérer aussi important qu'il veut le croire à titre d'acteur du système de la santé et encore moins comme un leader majeur.
- L'étiquette de leader a déjà été attribuée au Collège. Son timide rayonnement au cours de la dernière décennie a fait pâlir cette image.
- Le Collège est un leader non seulement à l'intérieur du système professionnel au Québec, mais également reconnu comme tel sur le plan national et international.

❖ Influence

Nous avons voulu savoir à quel point le Collège exerçait une influence dans son domaine. Vous constaterez à la lecture des remarques suivantes que l'ordre est loin de faire l'unanimité à titre d'influenceur.

- « Le Collège peut influencer la vision des autres ordres, notamment ceux du domaine de la santé. Pour ce faire, il doit se montrer plus présent et plus actif. Il doit faire preuve de solidarité envers ces ordres, ce qui ne semble pas être dans son ADN. »
- L'opinion du Collège est entendue malgré le fait que le public le considère très corporatiste.
- Du temps où il organisait le Colloque des dirigeants d'ordres, le Collège n'était pas seulement un leader, mais il avait un impact positif sur les autres ordres en apportant sa propre couleur grâce aux conférences et ateliers proposés.
- Le Collège est puissant en matière de lobbying. Néanmoins, l'impression prédominante est que ce lobby sert principalement l'intérêt de ses membres et non celui du public.
- Le Collège est perçu comme étant assujéti au ministère de la Santé. Par conséquent, il est réputé se laisser influencer sans être lui-même un influenceur.
- Certains partenaires ont souligné que lorsqu'on compte le nombre d'années requises par le Collège pour parvenir à faire modifier la *Loi médicale*, on comprend vite que son influence sur les autorités gouvernementales et sur les parlementaires n'est pas bien grande.

- Le Collège est opaque. L'ordre peut être beaucoup plus rassembleur et agir en leader, contrairement à ce qui est fait présentement.
- Des représentants du public ont l'impression qu'on obtempère habituellement du côté du gouvernement lorsque le Collège demande quelque chose.
- Il ne faut pas calculer les effets des représentations en commission parlementaire à court terme. Il faut y voir un investissement à long terme.

B. Réflexions du groupe de travail

Nous considérons que le Collège doit exercer de façon beaucoup plus marquée son leadership et agir en tant qu'influenceur de premier plan. En effet, le Collège est doté de tout le potentiel nécessaire pour jouer ce rôle de grand rassembleur, et faire en sorte que sa voix porte plus fort, plus loin.

En fait, aucun doute ne semble planer sur le fait que le Collège est considéré avoir tous les atouts pour occuper sa place de leader au sein du système professionnel. Plus encore, une tendance à le voir se manifester comme tel semble prédominer.

Est-ce que le Collège se sert toujours des moyens à sa disposition pour incarner le leadership dont il devrait faire preuve et, conséquemment, agir à titre d'influenceur? Force est de constater que notre ordre n'a pas été à la hauteur des attentes. Incarner le leadership, c'est le personnifier, le symboliser et le représenter, à un point tel que les autres le voient, le sentent et le vivent.

À la lumière des commentaires recueillis, nous constatons que ce n'est pas seulement la manière de communiquer qui est problématique. Le contenu de nos messages, tout comme nos timides et rares prises de positions publiques sur les enjeux de société sont à revoir.

5 RELATIONS EXTERNES

5.1 Compréhension du Collège

A. Commentaires reçus

❖ Faire connaître le Collège

« Le besoin de connaître le Collège et son rôle est criant », mentionne le rapport SOM. Cette attente est jugée prioritaire par le public.

La firme SOM a dressé un inventaire des attentes du public vis-à-vis du Collège et a permis de mettre d'emblée en exergue que l'ordre « est largement méconnu » de ce public. Les rencontres avec des membres de groupes communautaires ont, au fur et à mesure, confirmé cet état de fait. D'aucuns assimilent le Collège à un établissement d'enseignement, d'autres à un syndicat regroupant les fédérations médicales, ou encore à l'organisme chargé d'attribuer les médecins de familles aux Québécois. Heureusement, plusieurs aspects de notre mandat comme le traitement des plaintes, l'encadrement de la pratique, l'admission de médecins étrangers ou la collaboration interprofessionnelle sont connus de la population.

Près de 70 % de la population sondée s'attend à ce que le Collège vulgarise davantage sa mission. Dans le même temps, seulement 35 % des personnes trouvent qu'il parvient à expliquer son rôle et ses responsabilités de façon adéquate.

Dans sa grande majorité, la population croit que le mandat du Collège est de défendre les intérêts des médecins. Plus inquiétant encore, le tiers des médecins interrogés le pensent aussi. La population et les médecins considèrent que le Collège ne prend pas position dans les débats en matière de santé. De fait, « le Collège peine à expliquer sa mission aux Québécois ».

La page 17 du rapport de SOM donne les résultats suivants à la question :

« À votre avis, présentement, le Collège réussit-il a... »



Toujours sur le plan des attentes, le tableau ci-après extrait du rapport SOM illustre l'importance que revêtent les relations externes pour le public et les médecins. La question suivante a été posée aux répondants :

« Au cours des prochaines années, afin de remplir de manière optimale sa mission de protéger le public, quelle priorité le Collège devrait-il accorder aux actions suivantes ? »

Valoriser le travail des médecins auprès de la population



Prendre position dans les médias sur différents enjeux de santé



Informier le public en matière de prévention et de bonnes habitudes à adopter



Faire mieux connaître sa mission auprès du public



● Plutôt/très faible ● Plutôt élevé ● Très élevé



Dans la conclusion de son rapport, SOM propose l'axe d'intervention suivant : « [une prise de position plus régulière dans les médias sur différents enjeux de santé, notamment pour informer le public en matière de prévention](#) ».

La méconnaissance des rôles et responsabilités du Collège est une thématique largement abordée par les invités ayant rencontré par le groupe de travail.

❖ **Distinguer le Collège des fédérations**

Ce sujet a fait l'objet de commentaires de la part de la très grande majorité des personnes consultées. Il s'agissait généralement d'un élément préliminaire à l'échange que nous avons. La confusion pouvant exister dans la perception du public entre notre ordre et les fédérations médicales constitue un élément majeur que nous devons retenir de notre consultation. En ce qui concerne l'étude de la firme SOM, cette difficulté à bien cerner le rôle de chacun a également été relevée.

Au sein des groupes de discussion, plusieurs idées erronées ont été émises à propos du Collège, parmi lesquelles on retrouve celles-ci, qui assimilent l'ordre à :

« [Un syndicat qui représente les médecins auprès des instances gouvernementales.](#) »

« [L'organisme qui chapeaute les différentes associations de médecins voire même d'autres spécialités du domaine de la santé.](#) »

Les commentaires relevés dans le cadre des rencontres sont les suivants :

- « [Le Collège, les fédérations et le ministre de la Santé forment un tout pour le public. Le Collège n'a d'ailleurs rien fait de spécial ou de particulier pour changer cette perception.](#) »
- La confusion des rôles entre le Collège et les associations médicales aux yeux du public s'explique facilement. Le public ne connaît pas le Collège et en plus l'appellation « Collège » est trompeuse. Il appartient à l'ordre de se distinguer des fédérations et ce n'est sûrement pas par le biais d'une plus grande responsabilité sociale qu'il y arrivera.
- Le Collège ne se distingue pas des fédérations, alors que son discours est fort différent. La population apprécie de moins en moins les médecins. L'impression que le Collège donne est que peu de décisions sont prises par son CA sans avoir reçu l'aval des fédérations.
- Plusieurs médecins consultés pensent que le Collège est le « [bâton](#) », et les fédérations, la « [carotte](#) ». Le Collège doit affirmer ses particularités.
- La confusion avec les fédérations est normale et elle a toujours existé pour certains.
- Le Collège doit apprendre à se distinguer. Il se prononce trop souvent sur les mêmes enjeux.
- Le mandat d'un ordre est à dissocier de celui d'une association. Le défi qui s'offre au Collège est de se distinguer clairement des fédérations qui ont pris les devants en multipliant les sorties médiatiques. La perception du public vis-à-vis du Collège se résume bien souvent à la question récurrente de la rémunération des médecins, ce qui ternit son image.

- Un scepticisme s'est installé au sujet du Collège : il faudra qu'il trouve un moyen de défaire cette opinion négative et expliquer ce que le Collège représente réellement. Ceci passe par une stratégie de communication pour se démarquer des fédérations ou surprendre positivement le public.
- Le Collège remplit sa mission de protecteur du public, mais gagnerait à marquer sa différence d'avec les fédérations au niveau médiatique où sa présence est peu ressentie. Des actions de relations publiques en fin d'année, présentant entre autres le nombre de plaintes traitées ainsi que les résultats, sont des exemples d'initiatives qui pourraient être prises à cet égard. Le public y verrait la démonstration que les plaintes ne sont pas vaines.
- Pour se distinguer, il serait intéressant de trouver un canal différent ou un créneau autre que celui des fédérations, comme les avancées dans l'amélioration de la pratique. Le Collège n'a pas su tirer profit de cet exemple de réussite, à cause d'une publication peu retentissante. Ce genre de communication sonne pourtant comme de la musique aux oreilles du public, qui entend qu'on est au courant de ce qui se passe, et qu'on s'en occupe.
- Les gens ne comprennent pas la différence entre un ordre professionnel et un syndicat de travailleurs, et ils croient à tort que le Collège a pour priorité la défense des revenus et des intérêts corporatifs des médecins.
- Le Collège doit s'adresser au public de façon simple et compréhensible. Un travail en matière de communication attend le Collège.
- Le Collège est victime de son environnement. Le seul sujet d'intérêt semble la rémunération des médecins, lequel sujet ne constitue pas un élément du discours de l'ordre. Conséquemment, les fédérations ont pris toute la place. Le Collège aurait dû prendre plus de place sur l'organisation et la qualité des soins, ce qu'il n'a pas fait. Le Collège doit donc vivre avec la confusion des genres.
- Aux yeux du grand public, il existe peu de différences entre le Collège et les fédérations médicales. Bien que la mission du Collège des médecins ne s'y limite pas, il serait peut-être pertinent de publiciser davantage ses activités, notamment le traitement des plaintes.
- En ce qui concerne le public, le Collège représente les docteurs, tout comme les fédérations. Pourtant, le Collège ne devrait pas être gêné de faire valoir l'importance d'une médecine de qualité. Cela devrait être le principal message de l'ordre, et ce, en lien avec son mandat.
- Il est suggéré à l'ordre de reprendre le contrôle de sa propre ligne d'action, plutôt que de se laisser emporter dans le sens des fédérations.
- L'ordre a laissé les fédérations occuper tout le terrain, y compris parfois son propre territoire. La confusion entre les fédérations et le Collège n'existe pas seulement dans l'esprit du public, on croit que la majorité des parlementaires confondent les rôles des deux organisations.
- Le Collège a un travail de pédagogie à faire pour accompagner le gouvernement à titre de conseiller en matière de santé, et devenir ainsi une organisation de référence pour le ministère de la Santé.
- Le Collège est perçu par le public comme un ordre très corporatiste, qui défend ses membres le plus possible, telle une fédération.

- La force des fédérations doit amener le Collège à créer un équilibre tout en restant influent. Les dernières années sont qualifiées de difficiles pour les médecins et, conséquemment, le Collège n'a pas échappé aux critiques dirigées envers l'ensemble de la communauté médicale.
- Conserver ses distances avec les fédérations et le ministère de la Santé devrait être un réflexe qui habite l'ordre. Il faut démontrer une grande prudence afin de toujours conserver un droit de regard critique sur leurs positions.
- Des jeunes médecins rencontrés disent que leur entourage confond le Collège avec les fédérations. Ils estiment que le message du Collège ne passe absolument pas auprès de la population et que l'ordre est perçu comme très corporatiste. Le Collège doit absolument clarifier son rôle et se servir des moyens de communication modernes pour rejoindre la jeune population dans son ensemble, incluant ses jeunes membres.
- Le Collège devrait travailler avec les fédérations en respectant le mandat de l'ordre. Ce sont des partenaires essentiels qui peuvent développer une complémentarité en se distinguant les uns des autres.
- Le Collège est privilégié de pouvoir compter sur deux associations syndicales de calibre, car cela lui donne beaucoup plus de place à titre de regroupement de médecins ayant pour mandat la protection du public. Certains ont pris pour exemple d'autres ordres qui n'ont pas de tels syndicats et qui doivent quotidiennement porter un « double chapeau » embarrassant.

B. Réflexions du groupe de travail

Les personnes consultées témoignent de la grande confusion existant entre le Collège et les fédérations médicales. Mission, rôle et responsabilités du Collège s'avèrent méconnus du public, mais également de nombre de médecins, surtout des plus jeunes.

La place réservée par les médias aux dossiers se rapportant aux médecins, à leur rémunération, à la santé publique, aux problèmes liés aux urgences hospitalières, aux erreurs médicales, à la difficulté pour plusieurs d'avoir un médecin de famille, et autres, contribue largement à entretenir cette confusion généralisée.

De façon plus ciblée, le public sondé estime que le Collège ne prend pas suffisamment position sur les grands enjeux se rapportant à la santé. Il propose au Collège de s'attarder à la prévention de la santé et de mieux faire connaître les différents services qu'il offre à la population.

Quant aux membres, ils perçoivent surtout le rôle de policier attribué à leur ordre professionnel, qu'ils craignent. Ils expriment le souhait que le Collège valorise davantage leur travail et leurs bons coups, comme nous le verrons plus loin.

Les représentants d'ordres professionnels rencontrés critiquent sévèrement les communications du Collège, les qualifiant de réactives, de timides, d'artisanales, d'une autre époque. Ils considèrent que la discrétion du Collège ces dernières années sur certains enjeux sociétaux reliés à la santé est trop marquée. Ils mentionnent que les fédérations médicales ont été actives à ce chapitre et ont occupé pratiquement tout l'espace médiatique. Elles se sont pratiquement substituées au Collège dans certains dossiers ayant trait à la protection du public. D'après plusieurs ordres professionnels consultés, cette faiblesse repérée au chapitre des communications peut expliquer en grande partie cette confusion entre le Collège et les syndicats de médecins. Ils recommandent d'ailleurs aux dirigeants du Collège de garder une saine distance avec les fédérations médicales, et d'occuper de façon accrue l'espace médiatique. Nous abordons cet aspect dans le chapitre suivant.

Le groupe de travail croit qu'il est impératif que le Collège se distingue tout en maintenant de bonnes relations avec les fédérations. En fait, le Collège doit se doter d'une stratégie de communication pour accroître sa visibilité et mieux se positionner notamment auprès du public et des membres.

5.2 Communications

A. Commentaires reçus

❖ Stratégie de communication

Comme mentionné par le président dans son mot d'introduction, les communications du Collège ont fait l'objet de nombreux commentaires. Qu'il s'agisse de médecins, du public ou des partenaires, tous s'entendent pour identifier les communications externes de l'ordre comme l'une de ses grandes faiblesses, tant pour la forme que pour le contenu. Les quelques notes discordantes sur le sujet émanent de l'interne où l'on semble beaucoup moins sévère dans la critique du travail effectué dans ce domaine.

Au-delà du défi de mieux nous faire connaître, d'utiliser des outils de communication de l'ère moderne et d'établir de meilleurs liens avec les milieux universitaires et gouvernementaux, c'est un réel plan de communication qui nous fait défaut.

Les commentaires reçus à ce sujet sont les suivants :

- « Il se fait de belles choses au Collège, mais ni le public, ni les médecins, ne semblent le savoir. Vous semblez être incapables de communiquer vos actions positives. Bref, vous avez un réel problème de communication ». Ainsi s'est exprimé un partenaire, résumant fort bien ce que nous avons entendu ou lu au cours de la dernière année.
- L'absence d'une vraie stratégie de communication est déplorée.
- Les infolettres du Collège ne réussissent pas à atteindre les cibles visées, de l'avis de plusieurs médecins.
- Il faut illustrer les messages avec des exemples.
- Il faut s'interroger sur la possibilité de confier des mandats à des firmes externes spécialisées en communication pour soutenir le Collège.
- Plusieurs médecins ont donné en exemple l'Association canadienne de protection médicale (ACPM) pour illustrer une meilleure façon de communiquer. Les communications de cette association sont lues et consultées par ses membres.
- Il faut donner plus d'information et de détails sur le travail réalisé par l'ordre en matière de déontologie et de compétence, par le canal de capsules régulières inspirées de dossiers réels.
- La stratégie de communication du Collège est mal ficelée.
- Les dossiers tels que les infirmières praticiennes spécialisées (IPS), l'accessibilité des soins, les médecins étrangers et les frais accessoires ont été identifiés comme des occasions ratées par le Collège pour bien communiquer et défendre ses positions.

- Faire la promotion du concept des ordonnances collectives en rendant compréhensibles les règles applicables et en les vulgarisant a été identifié comme un dossier positif.
- Il en est de même du dossier de l'aide médicale à mourir où plusieurs intervenants ont loué l'approche proactive du Collège.
- Une direction des communications s'avère incontournable pour une très grande partie des personnes consultées. On ne comprend pas l'absence d'une telle direction au Collège.
- L'absence au sein de l'ordre de gestionnaires spécialisés en communication est perçue comme une lacune.
- Un suivi efficace des communications passe par une écoute des enjeux liés à la santé.
- Les prises de position du Collège sont qualifiées de timides, discrètes, effacées voire même invisibles.
- Le Collège semble manquer de plan, d'orientation et de vision en matière de relations externes et plus particulièrement en termes de communication.
- L'absence du président de l'ordre à titre de porte-parole de l'organisation fait sourciller plusieurs intervenants. On s'interroge sur l'identité du réel porte-parole de l'ordre.
- Il faut éviter la confusion en faisant intervenir publiquement le plus souvent possible le président et non le secrétaire de l'ordre. À ce sujet, l'exemple d'autres organisations est donné, dans lesquelles on ne s'interroge pas sur le réel porte-parole.
- L'image du Collège est vieillotte, poussiéreuse, dépassée, et les communications de l'ordre semblent être dirigées par des médecins âgés. Cette image est déphasée par rapport à la société moderne dans laquelle on vit.
- Le Collège semble mettre sur le dos des médias le fait qu'il a une image négative. Un peu d'introspection serait de mise.
- En termes de communication, le Collège devrait parler au nom du public.
- Des représentants du public précisent que personne ne semble parler au nom des citoyens. Il faut que le Collège le fasse.
- « Le Collège est bien meilleur que sa réputation, on en convient. Quand on connaît les gens qui y travaillent, on est toujours étonné de voir à quel point le Collège est incapable de communiquer avec rigueur, talent et efficacité de ce qui se fait au sein de cet organisme. »
- On ne connaît pas les attributs de l'ordre. Le Collège est un « mauvais vendeur ».
- Il est incroyable que tout le travail en matière interprofessionnelle du Collège ne soit pas ressorti depuis les dernières années dans les médias. C'est un gâchis déploré par plusieurs.

- Un partenaire du domaine de la santé nous a fait part de l'observation suivante : « Arrêtez de prétendre vous soucier de la qualité de l'acte pour défendre votre position dans chacun des dossiers où vous intervenez publiquement. Quand vous l'invoquez, on sent votre corporatisme ».
- Le Collège doit s'adresser au public. Il doit le faire de façon ouverte, simple et compréhensible. Quand on veut parler à une clientèle, on s'adresse à elle de façon à ce qu'elle nous comprenne.
- Le Collège prend la parole dans la grande majorité des cas pour se défendre de ne pas être corporatiste. Il se défend. Il improvise. Il réagit à la nouvelle, mais ne semble pas avoir une réelle planification de ses communications.
- La prudence du Collège est notée par plusieurs. Cette prudence semble s'expliquer par la crainte de déplaire aux médecins, aux facultés de médecine et au gouvernement.
- L'image de l'ordre passe par une présence accrue du président tant auprès du public que des médecins.
- Le dossier des frais accessoires a été largement abordé en ces termes : c'est un échec de communication du Collège, dont la position était faible et la façon de communiquer encore plus faible. Au lieu de dénoncer les frais accessoires, le Collège a semblé vouloir « noyer le poisson ». Une belle occasion de se faire valoir a été perdue.
- « Les messages du Collège semblent préfabriqués, comme une cassette préenregistrée. »
- Le Collège manque d'authenticité. Un président qui parle de son expérience, de son vécu, sans avoir à lire les communiqués qu'on lui prépare, serait un atout.
- Sur l'ensemble des sujets d'actualité, le Collège est négatif. Il fait rarement part d'idées novatrices, de projets nouveaux ou de réflexions majeures.
- Des ressources doivent être ajoutées dans le secteur des communications. Il faut revoir les façons de faire en se dotant de forums de réflexion à l'interne.
- Il est suggéré au Collège de prendre le contrôle de son propre programme.
- « Le Collège communique mal ses positions, donnant constamment l'impression de cacher quelque chose. Cette attitude est dommageable. »
- Le Collège est frileux. Il attend la nouvelle au lieu de la faire.
- Le Collège protège le public, mais a oublié de le dire à ceux qu'il protège.
- « Les communications du Collège sont difficiles à saisir et comptent généralement beaucoup trop de nuances afin que le public en capte l'essentiel. Vos messages sont flous, froids, hautains, ambigus et abstraits. »
- L'ordre devrait concentrer ses messages sur des sujets tels que l'éthique et la déontologie. La rigueur du Collège ne doit pas être associée à de la rigidité.
- « Le Collège sur la place publique manque d'humilité, d'honnêteté et d'empathie. Il semble préférer donner des leçons. »

- Il faut prendre le risque de converser avec le public, d'établir un réel dialogue, d'intégrer le public dans nos forums et d'échanger avec lui.
- Le Collège est mis en garde contre l'embauche de faiseurs d'images. On suggère plutôt de penser à des spécialistes de vigie aux aguets de tous les grands dossiers de santé.
- « Le vrai porte-parole charismatique doit être votre président. Il doit être reconnu non pas pour son sens du spectacle, mais plutôt pour la profondeur de ses propos. Il faut l'entourer de penseurs pour l'alimenter. »
- Le Collège doit être plus présent, plus articulé et plus mordant dans ses interventions.
- L'ordre doit changer sa façon de communiquer afin de cesser de vouloir être parfait. L'ordre gagnerait plutôt à être vrai.
- Au lieu de communiquer en fonction de la saveur du moment, le Collège devrait développer un véritable plan de communication.
- Le Collège devrait développer des mécanismes proactifs de communication envers le public et les médecins.
- Le plan de communication du Collège devrait considérer les actions suivantes :
 - Aider le public à comprendre les enjeux de la santé;
 - Amener la population à discuter de santé;
 - Faire évoluer la pensée collective.
- Le Collège doit simplifier ses présentations sans sacrifier sa rigueur.

❖ **Débats publics**

L'une des suggestions nous ayant été faite à de nombreuses reprises est de participer à des débats publics, de s'y faire inviter, et de démontrer à ces occasions notre compétence et la profondeur de notre réflexion.

À ce sujet, voici ce que nous avons entendu :

- « Le Collège doit s'inviter aux débats portant sur la santé des Québécois. Intervenir sur des dossiers généraux et non pas uniquement sur des dossiers spécifiques. »
- Au lieu d'être à la remorque d'intérêts autres que les siens et de présenter une position défensive, le Collège devrait participer à des débats publics lui permettant une proactivité.
- L'ordre doit multiplier sa présence sur des tribunes où il présenterait sa vision, ses orientations et expliquerait ainsi son rôle.
- « Appuyer l'argument de la protection du public dès que l'occasion lui est donnée, et ce, dans ses multiples déclinaisons et selon diverses circonstances, sur la base d'une démonstration rigoureuse. » Voilà le défi qui attend le Collège.
- L'organisation des soins et les projets de loi déposés en ce sens au cours des dernières années étaient une occasion en or de se manifester publiquement.

- Lorsque la qualité et la sécurité des soins sont en cause, le Collège doit intervenir sans même y être invité.
- Le Collège ne doit pas attendre les dossiers litigieux pour intervenir.
- Le président du Collège devrait faire une tournée des chroniqueurs et éditorialistes des médias québécois afin de parler des grands chantiers qui préoccupent l'ordre.
- Le Collège manque plusieurs occasions lors des commissions parlementaires afin de s'adresser au public par le biais des médias.
- Le Collège devrait intervenir et prendre position sur des dossiers tels que les soins en CHSLD qui sont au cœur des réformes gouvernementales.
- Le Collège doit être plus présent et plus visible lors de congrès, colloques et réunions de médecins.
- Les sorties publiques du Collège qui ont marqué l'actualité sont trop peu nombreuses.
- Depuis dix ans, le président de l'ordre a été très peu vu. Cela dénote une trop grande prudence.
- Le silence de l'ordre face aux récents projets de législation en matière de santé a été interprété comme une marque d'appui à ces législations.
- Selon plusieurs membres, l'angle à privilégier pour les sorties publiques est la qualité de la pratique médicale au Québec.
- La peur affichée de se prononcer et de se tromper par le Collège est assimilée à un désintéressement des grands dossiers de santé.
- Maintenir que l'ordre est là pour la protection du public et des patients devrait faire partie des sorties publiques.
- Promouvoir la qualité de l'exercice et rappeler que cela est au cœur de la mission de l'ordre : il faut que ça se reflète dans les sorties publiques du Collège.
- Il est recommandé au Collège de communiquer avec le public sans le filtre des médias et ainsi le faire sur les tribunes publiques portant sur la santé. Le public s'attend à un tel contact direct.
- Des sorties publiques pourraient permettre au Collège de lancer ses messages-clés.
- Le public estime dans une forte proportion que le Collège est sur la place publique pour se défendre.
- Sur la place publique, il y aurait avantage à tenir des propos clairs, sans expliquer les modalités et les technicalités.
- Le Collège devrait susciter les débats au lieu d'essayer timidement de les commenter.
- Le Collège doit voir venir les tendances, les courants et les nouveautés.

- Le Collège semble manquer de courage pour se prononcer publiquement sur différentes situations liées à la santé.
- « Les sorties publiques du Collège devraient viser beaucoup plus large que la pratique médicale. Le Collège devrait prendre position sur les dossiers touchant la santé des Québécois. »
- Le Collège doit cesser d'être hésitant. Il doit profiter de tous ses angles d'approche. Ses communications doivent constamment refléter son rôle.
- Il est suggéré au Collège d'être constructif dans les sorties publiques, d'être utile, de provoquer des réflexions et des échanges. De ne pas arriver avec des solutions toutes faites, mais des pistes à explorer, afin de créer de la valeur à ces sorties.
- Dans ses prises de position, le Collège ne doit pas se substituer à la Direction de la santé publique.
- Le Collège pourrait faire de l'éducation et de la prévention afin de responsabiliser la population au sujet de la bonne utilisation des services de santé.

❖ **Rapport annuel**

Le rapport annuel a également été mentionné à maintes reprises lors des échanges comme un outil à exploiter dans le but de mieux faire connaître l'ordre du public et de ses membres. Les commentaires reçus en lien avec notre mode de communication visaient à faire valoir les bénéfices qu'on pourrait tirer de cet outil pour faire connaître notre performance et rendre nos programmes et actions plus compréhensibles.

À titre d'exemple, le Collège a organisé en 2018-2019 plus de 200 stages de perfectionnement. Il devrait en être fier. Ces données disponibles dans le rapport annuel gagneraient à être largement divulguées.

Les observations suivantes nous ont été livrées durant la consultation :

- « Il est dommage qu'on ait fait de la préparation du rapport annuel une corvée obligatoire à remplir, sans y ajouter de la couleur et un cachet particulier. »
- Le dépôt du rapport annuel devrait être systématiquement suivi de rencontres de presse du président avec divers chroniqueurs et éditorialistes.
- Les actions du Collège demandent à être mieux explicitées. Le rapport annuel est le véhicule par excellence pour le faire.
- Il faut rendre le rapport annuel vivant afin que sa parution soit attendue du public et des membres.
- Le rapport annuel des ordres professionnels en général et celui du Collège en particulier n'enthousiasment pas le lecteur de prime abord. Il appartient au Collège de rendre le sien attrayant.
- Les faits saillants doivent être extraits du rapport annuel et une promotion devrait en être faite. Cette diffusion pourrait se matérialiser par le biais d'une vidéo du président.

❖ Réseaux sociaux

Dans son rapport, la firme SOM ne se prononce pas sur la pertinence d'utiliser les réseaux sociaux comme moyen de communication à envisager par le Collège dans un futur rapproché. Notons toutefois que, dans la mesure où 70 % des Québécois les utilisent (source : CEFRIO³), ces médias apparaissent comme un passage obligé.

Dans le cadre de nos consultations, certaines personnes nous ont mis en garde contre l'utilisation effrénée de ce mode de communication. D'autres, la forte majorité, nous ont incité à nous en servir habilement.

Voici le sommaire des remarques entendues au sujet de l'opportunité – ou non – pour le Collège de s'exprimer par le canal des médias sociaux :

- « Le Collège fait dinosaure dans sa façon de communiquer. Le Collège doit prendre le virage. Les infolettres : c'est révolu, à moins de ne pas vouloir être lu. Vous atteignez bien votre objectif : celui d'être invisible », nous a dit un invité.
- Les façons de communiquer du Collège doivent être modernisées.
- Les sorties médiatiques du Collège doivent être triées sur le volet, y compris sur les réseaux sociaux.
- Être présent sur les réseaux sociaux permet de communiquer en temps réel sur les positions de l'ordre et de réagir sur le moment aux commentaires reçus.
- Le Collège ne semble pas avoir saisi l'importance des médias sociaux, cet ensemble d'outils, ou plutôt d'espaces, où les opinions sont librement exprimées.
- L'usage que fait le Collège de Twitter est navrant. Seulement 5 % du potentiel que représentent les plus de 5 000 abonnés au fil du Collège est utilisé. Un invité a dit à ce sujet que « des milliers d'organisations rêveraient d'avoir autant d'abonnés. Sans les connaître, vos dirigeants en communication sont assurément d'une autre génération ».
- L'exemple d'autres ordres actifs sur les réseaux sociaux doit être considéré. Sans être parfaits, ils s'en servent avec authenticité. C'est cette sincérité que le public doit voir transparaître.
- Le Collège n'est plus de son temps. La non-exploitation des réseaux sociaux le démontre. Ce sont des voies de communication incontournables de nos jours, qu'il va falloir apprivoiser et emprunter.
- Le Collège semble être mal à l'aise avec ces nouveaux outils de communication.
- Il faut voir cette façon de communiquer comme un des moyens de rapprochement entre les gens, les membres en particulier, les jeunes en priorité.

³ CEFRIO : organisme de recherche et d'innovation qui accompagne, informe et assiste les entreprises lors de leur passage au numérique. <https://cefrio.qc.ca/fr/a-propos/>

- « La majorité des moins de 40 ans est sur Facebook et utilise Twitter. Arrêtez de penser que c'est au journal télévisé que vous allez rejoindre le public. »
- Le président doit s'entourer d'une équipe de communication composée de personnes qui maîtrisent les réseaux sociaux et en font un usage judicieux.
- Communiquer avec la population sans le filtre des médias traditionnels : si on sait le faire, on peut en tirer profit.
- Le Collège doit entreprendre une réflexion réelle au sujet des réseaux sociaux, afin d'éviter de se lancer là-dedans maladroitement.
- Il est important de se servir des médias sociaux. La question est de savoir à quelle fréquence et à quel propos.
- Un rapport succinct des sujets marquants sur les médias sociaux doit être fait à l'intention du président, du directeur général et des autres directeurs. C'est une vigie minimale qui s'impose.
- Twitter ne sert pas uniquement à envoyer des messages. On peut y être pour saisir les tendances et suivre les échanges des partenaires.
- S'exprimer via les médias sociaux, c'est se placer autrement qu'en position défensive.
- Les étudiants en médecine, les résidents et les jeunes médecins sont actifs sur les réseaux sociaux. Les fédérations aussi.
- Regarder ce qui se passe dans le monde. Sortir du Québec. Échanger avec les organisations de médecins de partout ailleurs : de nos jours, cela se fait notamment via les réseaux sociaux.
- L'absence de l'ordre sur les réseaux sociaux s'explique par ce besoin qu'a le Collège, selon certains répondants du public, de tout contrôler. Sur ce type de réseaux, nul n'est maître de la conversation.
- Le Collège devrait être sur Twitter pour s'informer et sur Facebook pour diffuser de l'information.
- Le Collège doit se comporter dignement. Sa place n'est pas sur les médias sociaux. Il doit être à l'affût de ce qui s'y dit, en évitant les débats futiles.
- La richesse d'une pensée s'exprime rarement en seulement 140 caractères.

B. Réflexions du groupe de travail

Les communications s'avèrent pour la très grande majorité des gens consultés être l'une des principales lacunes du Collège. Le bilan des commentaires reçus est beaucoup plus critique et sévère que celui attendu de la part des membres du groupe de travail. Les mêmes constats, les mêmes faiblesses, les mêmes reproches, se sont fait entendre tout au long de la consultation. Communications réactives et improvisées, absence de plan de communication, manque de transparence et de clarté dans les messages, prises de position timides dans les débats sociétaux reliés à la santé, outils de communication obsolètes, non-utilisation des réseaux sociaux, etc. Le groupe de travail est convaincu que le Collège doit réformer ses communications.

Plusieurs intervenants rencontrés ont souligné la qualité du rapport annuel du Collège, tant dans son contenu que dans sa forme. Ils ont remis en question l'utilisation qui en est faite par le Collège, et ont fait valoir les nombreux avantages qu'une organisation comme la nôtre pourrait en tirer. Outre les informations financières, une foule de renseignements peuvent être portés à l'attention du public afin de mieux faire connaître l'organisation, ses orientations, ses priorités, ses bons coups, ses innovations. Aux yeux de plusieurs, c'est un outil de relations publiques qui doit servir à développer la crédibilité et l'image de marque d'une organisation. Devant l'importance soulevée par ce sujet, le groupe de travail estime que le Collège aurait avantage à mieux exploiter cet outil et suggère qu'un plan dynamique soit élaboré dès l'année 2020.

Les commentaires reçus laissent également croire que le Collège est très peu actif sur la scène des débats publics, qu'il est plutôt sur la défensive. Le Collège semble avoir choisi ces dernières années d'éviter de prendre position sur divers sujets se rapportant à la protection du public dans le système de santé au Québec, exception faite du dossier de l'aide médicale à mourir.

Plusieurs suggestions formulées au groupe de travail méritent d'être évaluées. Que ce soit la formule de rencontres annuelles des équipes éditoriales des principaux médias nationaux et régionaux, la tenue de conférences de presse périodiques sur des thèmes spécifiques donnés de façon indépendante ou avec des partenaires, la participation de dirigeants ou de représentants du Collège à des colloques, congrès ou conférences, une présence accrue en milieu universitaire. Il n'est pas du ressort du groupe de travail de fixer les moyens visant à améliorer les relations publiques et médiatiques du Collège. Cependant, nous croyons que ces pistes pourront être analysées dans le cadre de la révision éventuelle des activités de communications et de l'élaboration d'orientations et d'un plan de communication.

Des reproches ont été communiqués au groupe de travail selon lesquels le Collège était distant de la population et de ses membres, qu'il y avait un défaut de conversation, d'écoute et de veille stratégique. La majorité des ordres professionnels et des représentants d'organismes communautaires rencontrés ont manifesté leur étonnement quant à la non-exploitation des médias sociaux par le Collège. Ceux parmi eux qui ont intégré l'utilisation des médias sociaux ont évalué fort positivement leur efficacité. Tous ont cependant affirmé qu'il fallait le faire avec prudence, à l'aide de professionnels habilités à gérer ces outils de communication. Le groupe de travail croit que le Collège doit effectuer un virage important et se moderniser à ce chapitre. Ce changement devrait s'intégrer également dans la révision des activités de communication du Collège.

5.3 Relations avec les instances politiques

A. Commentaires reçus

❖ Liens avec le gouvernement

Les rapports que le Collège devrait entretenir avec les autorités gouvernementales ont fait l'objet de commentaires multiples. Certains estimant que l'ordre aurait avantage à se rapprocher de certains ministères, d'autres demandant de maintenir une certaine distance à cet égard.

Les personnes rencontrées représentant le public se sont très peu prononcées sur le sujet, alors que les médecins et nos partenaires ont été beaucoup plus loquaces.

Voici les propos tenus par ceux qui optent pour le développement de liens plus étroits entre le Collège et le gouvernement :

- « Il vaut mieux faire des représentations auprès des ministères concernés que de privilégier des sorties publiques fracassantes. »
- Pour être un réel influenceur, il faut tisser des liens avec les décideurs politiques.
- Développer un esprit de collaboration avec le gouvernement est un angle à envisager.
- Les relations actuelles avec le gouvernement sont minimales. Le Collège pourrait être proactif auprès des autorités gouvernementales.
- L'ordre gagnerait à se rapprocher des parlementaires, car ils connaissent peu ou pas le rôle des ordres. Établir une proximité avec les députés serait avantageux pour le Collège, ne serait-ce qu'à des fins pédagogiques.
- Si le Collège apprend à converser avec les parlementaires, ceux-ci seront des alliés auprès de la population qu'ils desservent dans leurs circonscriptions respectives.
- Le Collège doit intervenir auprès du gouvernement sans agir comme un groupe de pression, mais plutôt comme l'organisme qui représente le public et parle en son nom après avoir conversé avec lui.
- L'absence de flair politique du Collège a eu pour effet de ne pas créer des liens très solides avec les hauts fonctionnaires en place.
- Il est souhaitable de créer des liens avec les partis d'opposition, et plus particulièrement avec les critiques en matière de santé. Il faut maintenir ces liens au-delà des demandes spécifiques de part et d'autre.
- Il faut être présent en commission parlementaire. Il faut y être avant et après. Il faut en profiter pour s'adresser aux médias à la suite de notre passage en commission.
- Le Collège doit faire du lobbying auprès du ministre de la Santé.
- Le ministre de la Santé a besoin du Collège. Il faut savoir en profiter et être adéquatement opportuniste en établissant une collaboration de qualité.
- Il faut agir en amont. Il faut être consulté sur les projets de loi en santé avant leur dépôt. Il faut s'assurer que le ministère de la Santé considère le Collège comme une référence. Le Collège doit rencontrer régulièrement les hauts fonctionnaires, pouvoir choisir les sujets et éviter qu'on les choisisse pour lui.
- En plus du ministère de la Santé, le Collège ne doit pas négliger le ministère de la Justice. L'approche doit être fondée sur le bien collectif et non sur une série de demandes.
- Le Collège devrait songer à se doter d'un conseiller stratégique afin d'aider, guider et conseiller le président.

D'autres interlocuteurs ont émis quelques réserves sur les liens à établir entre le Collège et le gouvernement :

- « Le président du Collège n'a pas à se comporter comme un proche du premier ministre. Il ne l'est pas et ne doit pas l'être! »

- La population pense déjà que le Collège est une société d'État ou un secteur du ministère de la Santé. Conséquemment, il vaudrait mieux conserver une saine distance.
- Il faut être prudent dans les relations avec les ministères traitant des dossiers de l'ordre. Il faut savoir s'en faire des alliés sans penser qu'ils sont objectivement des amis.
- Il faut avoir une attitude indépendante afin d'éviter d'être manipulé.
- Le programme des politiciens est rarement compatible avec celui d'un ordre professionnel.
- Toute association trop étroite entre le Collège et le gouvernement pourrait être assimilée à de l'opportunisme.
- Il n'est pas certain que le fait de se rapprocher du gouvernement va aider le Collège à se rapprocher du public.
- Il faut éviter une trop grande proximité avec le ministère de la Santé, au risque de perdre sa crédibilité.
- La proximité ne doit exister ni avec le premier ministre, ni avec les ministres, mais plutôt entre les équipes respectives.
- Il faut éviter les rapprochements inappropriés avec le ministre de la Santé ou de la Justice. On peut influencer en agissant avec rectitude et respect sans jamais tomber dans la familiarité.

Certains ont même mis en doute l'impact d'une présence en commission parlementaire et du dépôt de mémoires.

B. Réflexions du groupe de travail

Les relations entre le Collège et les instances politiques ont maintes fois été abordées. Plusieurs interlocuteurs rencontrés ont jugé qu'elles étaient essentielles, mais en y apportant quelques nuances. Des représentants du système professionnel considèrent que le Collège devrait entretenir des relations soutenues principalement avec les ministères traitant directement ou indirectement de santé. Les principaux ministères cités sont : Santé et Services sociaux, Éducation et Enseignement supérieur, Famille, Justice, Environnement et Lutte contre les changements climatiques, Immigration, Francisation et Intégration.

Il ne faut pas oublier, sans en faire la nomenclature détaillée, certains organismes gouvernementaux tels le Bureau du coroner, le Commissaire à la santé et au bien-être, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, le Fonds de recherche de Québec-santé, l'Institut national de santé publique, l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux, la Régie de l'assurance maladie du Québec, etc.

Le message principal livré au groupe de travail est que le Collège doit chercher constamment à démontrer sa crédibilité, ses compétences et son expertise, afin de pouvoir influencer l'appareil gouvernemental dans sa prise de décision touchant la protection du public, et ce, tout en conservant son indépendance.

Le groupe de travail a trouvé intéressant le conseil de maintenir des relations non seulement avec les ministères, mais avec l'ensemble des parlementaires. Sans partisanerie, le Collège pourrait élaborer avec les députés et leur bureau de comté des courroies de transmission s'il y a lieu, afin d'informer les citoyens et de mieux les protéger. Cette avenue mérite d'être évaluée.

5.4 Valorisation de la pratique médicale

A. Commentaires reçus

Dans son rapport, SOM livre l'écho d'un cri d'alarme lancé et qui résonne ainsi : « Les médecins souhaitent que la valorisation de leur travail auprès de la population soit au cœur des priorités du Collège, au même titre que le traitement efficace et équitable des plaintes. Toutefois, cette valorisation n'est pas une priorité pour les Québécois ».

La moitié des médecins sondés estiment que ceci devrait être la priorité de leur ordre. Selon eux, le devoir du Collège est de : « se préoccuper de ses membres pour maintenir la qualité des soins, valoriser le rôle de la profession médicale, et améliorer l'image des médecins auprès de la population ».

Ainsi, il ressort du rapport SOM que la valorisation du travail des membres doit figurer parmi les cinq axes d'intervention majeurs du Collège. « Une valorisation du travail des médecins auprès de la population, notamment pour contrer le bruit médiatique négatif à leur endroit, mais aussi se préoccuper davantage des médecins et de leur bien-être, notamment dans le contexte de détresse psychologique que vivent certains médecins. »

Cette préoccupation se reflète dans la consultation menée et les rencontres tenues avec les représentants de regroupements de médecins. Fait notable à souligner, plusieurs médecins travaillant au Collège, ainsi que les administrateurs, ont abordé ce sujet avec l'intention affichée de dire combien le Collège devrait trouver une façon de valoriser la pratique médicale.

Les commentaires reçus s'articulent de la façon suivante :

- « La force du Collège, c'est la compétence et le dévouement de l'ensemble de ses membres inscrits au tableau de l'ordre. »
- Le Collège doit faire preuve d'une écoute active des besoins du terrain, lesquels sont variés et parfois fort complexes.

« Les médecins du Québec ont mal à leur Collège. Ils ne se reconnaissent pas dans cette organisation. »

- La prévention doit être encouragée et un véritable guichet d'aide doit être consacré aux membres.
- « Les médecins reçoivent peu de support externe et les délais d'enquête constituent une augmentation de leur souffrance. »
- Il y aurait lieu de reconnaître et d'insister publiquement sur la qualité des soins offerts et sur la compétence des médecins du Québec.

- Une cérémonie annuelle rendant hommage aux médecins pourrait être organisée dans chaque région du Québec.
- La publication d'articles dans les médias locaux au sujet de la qualité du travail des médecins est un moyen à utiliser par le Collège pour souligner la compétence de ses membres.
- Les médecins devraient être impliqués dans les affaires de leur ordre de façon plus marquée.
- Se rapprocher des membres signifie aller à leur rencontre « sur le terrain », voire créer des événements pour provoquer ces rencontres, ou encore profiter de colloques, cours ou ateliers pour échanger avec eux.
- Le Programme de suivi des médecins en difficulté gagnerait en efficacité si le Collège y affectait plus de ressources et d'énergie.
- L'action du Collège devrait être orientée vers la prévention. Un membre devrait avoir accès à un dirigeant du Collège dans une situation particulière, sans avoir la crainte qu'un dossier d'enquête puisse s'ouvrir ou sans avoir le pressentiment de se faire piéger.
- Les ordres ont un rôle à jouer concernant les professionnels vulnérables ou en difficulté. Toute proposition d'encadrement constitue un apport dans le mandat de protection du public.
- Certains médecins du Collège ont été affectés par les propos de la présidente de la Fédération des médecins spécialistes du Québec (AGA du CMQ en 2018).
- Il faut mettre en évidence le dévouement des médecins, voire témoigner à ce propos.
- Un service d'aide aux médecins distinct du Programme d'aide aux médecins du Québec (PAMQ) devrait être créé au Collège, afin de supporter, guider et aider les membres. Tout ceci n'entre pas en contradiction avec la protection du public, mais en fait partie.
- Le Programme de suivi du Collège doit être élargi pour permettre à l'ordre de s'impliquer dans les cas de stress, dépression ou problèmes de santé mentale des membres. Le public en sortirait gagnant.
- Il faut que le Collège se préoccupe davantage et mieux de la santé mentale de ses membres, particulièrement les plus jeunes. Une collaboration avec le PAMQ ne serait pas superflue.
- Le programme d'inspection des médecins plus âgés a été une occasion manquée de démontrer respect et reconnaissance à ces membres. Aucune empathie ne ressort des échanges avec ces membres plus âgés.
- « Vous avez manqué votre coup avec le programme des médecins âgés. On comprend tous l'intention. Mais la façon de faire a été indélicate. Les médecins âgés ont ressenti un manque de respect et on a oublié de les remercier pour leur dévouement. Ce sont de petites choses qui témoignent du peu d'effort fait par le Collège pour créer des liens avec ses membres. Il faudrait rappeler au Collège qu'un membre, c'est beaucoup plus qu'une cotisation », nous a déclaré un médecin.
- Jouer un rôle d'accompagnateur ou de guide pour les membres : voilà un beau défi pour l'ordre.

- L'anxiété, le stress et la crainte de l'ordre ne font pas partie des légendes urbaines.
- Le Collège est assis sur une mine d'or mal exploitée. La foule d'informations dont il dispose concernant l'exercice des médecins devrait être utilisée à bon escient.
- Le Collège doit parler, converser, échanger régulièrement avec les membres et réfléchir sur les enjeux de demain.
- L'ordre devrait effectuer un bilan et une revue de la qualité de la pratique médicale au Québec, incluant une comparaison interprovinciale et internationale, et mettre en place des indicateurs à atteindre.
- Les médecins sentent qu'il se passe quelque chose de positif au Collège depuis quelques mois. C'est encourageant.
- Le Collège ne doit pas protéger ses membres, mais doit valoriser la profession médicale.
- Le Collège ne peut ignorer l'anxiété, le stress et la détresse des médecins de famille. Au-delà de trouver des coupables, le plus important est de prendre en compte le fait que cet état peut affecter la qualité de la médecine offerte aux patients.

B. Réflexions du groupe de travail

« Les membres ont mal à leur Collège », comme cité précédemment. Ils se sentent exclus et peu compris par leur ordre professionnel qui ne valorise pas assez leur travail auprès de la population. Nous pensons que la valorisation de la pratique médicale est compatible avec le mandat de l'ordre. Le Collège peut exercer le contrôle et la surveillance de la profession et en faire rapport de manière positive à la population.

Il faut retenir à ce titre l'appréciation de la qualité de la médecine au Québec et la respectabilité de la compétence de nos membres. Il appartient au Collège de rassurer le public et d'en faire état de façon objective.

On ne saurait aborder la valorisation de la pratique médicale sans parler d'un sujet préoccupant, celui de la santé des médecins, aspect soulevé par certains médecins rencontrés. Les enquêtes le démontrent : le pourcentage de médecins faisant face à des problèmes de santé est en progression constante et encore plus pour les problèmes reliés à leur santé psychologique et mentale. Les raisons sont multiples. Les approches pour intervenir auprès des médecins touchés le sont tout autant. Des organismes, tel que le PAMQ, jouent un rôle de premier plan à cet égard.

Le Collège doit être préoccupé par cette problématique. Il se doit de promouvoir chez ses membres l'adoption de saines habitudes de vie, des modèles d'exercice professionnel qui ne soient pas négatifs pour leur santé, et ce, sans nier les contraintes inhérentes à la pratique professionnelle, la recherche précoce d'aide ou autres interventions lors de situations difficiles, de même que le retrait temporaire de la pratique lorsque la situation l'exige.

Pour le public, un médecin malade est un médecin qui risque d'offrir une médecine de moins bonne qualité. La préoccupation du Collège pour la santé de ses membres fait donc partie de son mandat de protection du public. C'est la population qui va bénéficier du fait que les membres exercent dans une atmosphère et avec un état de santé propices à une pratique de qualité. Les liens de confiance entre le Collège et les médecins doivent être renforcés.

Il semble que la crainte de se faire reprocher un certain corporatisme a empêché le Collège de tisser des liens solides avec les médecins et de faire davantage l'éloge de leurs qualités professionnelles. Le Collège gagnerait à aller plus souvent à la rencontre de ses membres pour cerner leur réalité. Un axe d'intervention de l'ordre devrait s'inscrire dans une telle démarche, de façon ouverte et transparente.

À l'instar d'autres ordres, nous aurions intérêt à nous rapprocher de nos membres et à mieux comprendre les difficultés auxquelles les médecins font face. Protéger le public, ce n'est pas se tenir à distance de nos membres. Ce serait contre-productif.

5.5 Liens avec le milieu universitaire

A. Commentaires reçus

Les liens qui unissent le Collège et le milieu universitaire ont fait l'objet de quelques commentaires de la part de médecins qui ont insisté sur la pertinence de tisser des liens plus forts avec ce milieu. Il va de soi que parmi ces médecins, nous comptons certains représentants de facultés de médecine qui nous encouragent à agir dans ce sens.

Il faut noter que, contrairement à ce que nous aurions pu croire, le retrait des vice-doyens des facultés de médecine du sein du CA de l'ordre en 2017 à la suite de la révision de la gouvernance des ordres, n'a pas été perçu négativement par les dirigeants du monde universitaire. Au contraire, certains d'entre eux se questionnaient sur la pertinence et l'utilité de cette présence. D'autres estiment en revanche que les vice-doyens ont plutôt perdu un forum où ils pouvaient s'instruire des réalités et des problèmes vécus par les médecins de différentes régions.

Il faut que le Collège sache créer de nouveaux forums appropriés afin que ses liens avec les universités puissent se renforcer au-delà des aspects techniques.

Voici ce que nous avons entendu à ce sujet :

- « Le Collège peut apporter beaucoup au milieu universitaire. Son angle d'approche est unique et bien différent de celui des fédérations. »
- Il importe d'établir une relation formelle entre le Collège et les facultés de médecine.
- Le Collège doit mettre sur pied une structure commune solide qui va survivre aux personnes en place.
- Les relations universités-Collège sont très efficaces, mais on s'attarde actuellement davantage sur des aspects techniques. Le forum à créer doit susciter des réflexions permettant d'aller en profondeur.
- Le Collège doit développer des liens de communication plus fluides lorsque des étudiants ou des résidents font l'objet d'enquête.
- Intégrer des représentants universitaires à nos comités ou groupes de travail sur différents sujets, notamment sur l'avenir de la profession.

- Le Collège ne doit pas négliger le monde universitaire, car on y retrouve des penseurs et des formateurs extraordinaires.
- Le Collège doit faire équipe avec les doyens et les vice-doyens et porter cette alliance à la connaissance du public.

B. Réflexions du groupe de travail

Le Collège, via la Direction des études médicales (DEM) et la Direction de l'amélioration de l'exercice (DAE), est intimement lié à la formation initiale en médecine, à la formation en résidence et à la formation continue des médecins, tout comme le sont les facultés de médecine. Il y a donc là une nécessité de collaboration étroite.

Les relations entre le Collège et les facultés existent depuis toujours, et leurs modalités ont évolué avec le temps. L'objectif de ce partenariat est de maximiser l'échange d'informations et la collaboration, avec pour but ultime celui d'assurer la compétence initiale et continue des médecins durant leur vie professionnelle, et ce, pour une médecine de qualité qui réponde aux besoins de la population.

Les modalités de collaboration et les liens entre le Collège et les facultés comprennent notamment les éléments suivants :

- Activités du comité des études médicales et de l'agrément (CÉMA) qui touchent principalement les programmes de formation en résidence et leur agrément, ainsi que l'agrément des facultés en éducation continue;
- La Direction des études médicales participe au comité des études médicales postdoctorales de chacune des facultés de médecine du Québec;
- La formation portant sur les aspects légaux, déontologiques et organisationnels de médecine (ALDO);
- L'intégration des médecins étrangers;
- La formation continue.

Selon plusieurs personnes consultées, les sujets d'échange à ces différents niveaux de collaboration portent principalement sur des aspects techniques de la formation et de la gestion des études. Sans renier l'importance de ces aspects, plusieurs souhaitent que les échanges portent sur des éléments plus fondamentaux de la formation médicale (compétences, contenus, réponse aux besoins, etc.). Il semble y avoir ici une sous-utilisation des informations et ressources complémentaires des facultés et du Collège. Pour cette raison, certains ont recommandé la mise en place d'une structure formelle et continue de collaboration entre le Collège et les facultés, dont les modalités seraient à définir dans un souci de clarté et d'efficacité.

Quelques autres éléments spécifiques, auxquels il est fait référence dans d'autres sections du présent rapport, méritent une collaboration plus étroite entre le Collège et les facultés :

- L'intégration des médecins étrangers : reconnaissance des compétences et des acquis, organisation de stages d'évaluation ou d'adaptation, admission aux programmes de résidence;

- La formation continue des médecins;
- La responsabilité sociale des facultés et du Collège pour maximiser l'adéquation entre la formation, les besoins de la population et l'offre de soins des médecins en tenant compte entre autres de leur distribution entre les disciplines cliniques, de leur établissement dans les différents milieux géographiques et milieux de soins, du contenu et des modalités de leur pratique clinique. Une collaboration pour la mise en place d'un processus de suivi à cet égard pourrait être souhaitable. Une réflexion commune sur ce que doit être un médecin socialement responsable pourrait l'être tout autant.

Dans cette visée commune d'assurer la compétence des médecins œuvrant au Québec de telle sorte que ceux-ci répondent de façon optimale aux besoins de la population, le Collège et les facultés apportent un point de vue différent, mais complémentaire. Cette complémentarité ne peut qu'être bénéfique et permettre au Collège d'assurer sa mission de protection du public.

6 FONCTIONS DU COLLÈGE

6.1 Traitement des plaintes

A. Commentaires reçus

Le traitement des plaintes constitue, avec les communications, l'un des éléments les plus vivement critiqués lors de la consultation. En dehors des personnes qui travaillent au Collège, peu ou pas d'interlocuteurs ont abordé ce sujet d'un ton positif. Plusieurs, y compris les partenaires d'autres ordres, ont déjà eu vent d'« histoires » faisant état d'une attitude particulière des syndicats envers les demandeurs d'enquête ou les médecins enquêtés.

Nous ne reprendrons pas l'ensemble des commentaires notés. Nous sommes certes dans le domaine de la perception, mais cela mérite qu'on s'y attarde. Étant donné la nature de son rôle, le groupe de travail s'attendait à recevoir des commentaires négatifs au sujet du Bureau du syndic. Les termes utilisés ont néanmoins été surprenants.

Il serait utile de souligner avant tout que le traitement des plaintes est un thème important qu'on retrouve dans le rapport SOM. En groupes de discussion, les requêtes que les personnes interrogées adressent au Collège ont été les suivantes :

- Faciliter la présentation d'une plainte;
- Simplifier le processus;
- Faire en sorte que le Collège soit plus accessible au public lors de plaintes envers un médecin;
- Rendre plus transparents les résultats d'une enquête.

Au total, 93 % des répondants estiment que le traitement des plaintes doit être une priorité parmi les activités du Collège. Seulement 47 % de la population estime que le Collège performe bien dans ce rôle, tandis que la proportion chez les médecins est de 72 %. Le public considère que le Collège s'acquitte mal de cette tâche.

« L'efficacité et l'équité dans le traitement des plaintes est une priorité autant pour les médecins que pour la population », renchérit SOM plus loin dans le rapport. Il s'agit d'une attente prioritaire commune à la population et aux médecins. Le rapport SOM conclut ainsi au sujet du traitement des plaintes efficace et équitable : « On parle ici de la simplification du processus, d'un meilleur accès du public au Collège pendant le processus et d'une transparence accrue... ».

Les notions de médiation et de conciliation qui ont été évoquées lors de la consultation dans le cadre du traitement des plaintes seront abordées dans cette section du rapport.

Pour ce qui est de l'évaluation du traitement des plaintes au Collège, les perceptions recueillies auprès des médecins, de leurs représentants et de certains partenaires s'articulent ainsi :

- « Il y a un régime de peur et de crainte qui existe réellement chez les médecins face aux syndicats. Ce n'est pas plaisant se faire enquêter, mais est-ce que ça doit être nécessairement terrorisant? »
- Les enquêtes semblent difficiles et infernales pour les médecins. C'est une culture policière.

- La plupart des syndics agissent avec professionnalisme. Cependant, on déplore l'intimidation qui est manifeste chez certains.
- Plusieurs médecins se disent touchés de près ou de loin par l'histoire d'un professionnel ayant fait l'objet d'une enquête de la part du Collège, marquée par un manque d'empathie, dénuée d'humanisme, sans respect et ayant occasionné un stress énorme pour la personne enquêtée.
- Ce n'est pas un syndic ou deux que le Collège doit remplacer, c'est plus profond. C'est la culture qui règne au Bureau du syndic qui doit être revue.
- L'indépendance des syndics ne justifie pas tout et ne peut pas tout expliquer. Le Collège a un rôle à jouer dans les processus d'enquête, sans s'immiscer dans les dossiers.
- La qualité du travail et le dévouement des syndics ne sont pas remis en question, c'est la forme qui est questionnable.
- Il faut que les dirigeants du Collège, les syndics en particulier, soient assujettis à un code d'éthique connu de tous, et que ce code puisse être appliqué à l'instar de celui des policiers.
- Le respect, la courtoisie et la politesse ne devraient jamais être ignorés, sous prétexte qu'on est à l'étape d'une enquête.
- L'attitude des syndics a un impact considérable sur les médecins, les jeunes notamment. Cela crée un climat de méfiance déplorable.
- Les longs délais d'enquête sont problématiques pour le public et les médecins. Ces délais ont pour effet d'augmenter le stress et l'anxiété causés chez le professionnel par une enquête de son ordre.
- Le Collège a laissé beaucoup de place à ses syndics, à un point tel que le Bureau du syndic représente le Collège et que le Collège est assimilé au syndic.
- Certains ont dit ignorer la vision du Bureau du syndic, ne connaissant pas sa réflexion sur différentes normes déontologiques. Il hésite à communiquer son interprétation, évitant ainsi de faire une réelle prévention.
- Le Collège doit s'assurer de l'absence d'abus d'autorité chez les syndics et doit se doter d'outils en ce sens.
- La fonction de syndic est particulière. Des médecins s'interrogent à savoir s'il est souhaitable qu'un professionnel passe l'ensemble de sa carrière à un tel poste.
- La perception des médecins déjà enquêtés est que la décision sur leur sort était déjà prise et qu'il y avait peu d'écoute.
- L'écart est considérable entre les syndics dans leur façon de traiter les dossiers et de conclure.
- « Le mandat de contrôler l'exercice de la profession n'est pas remis en cause, c'est la façon de le faire qui est pointée du doigt. Le ton, l'attitude, l'arrogance, l'intimidation, le mépris : tout cela ne doit pas être toléré. »

- Le Bureau du syndic est un « État dans l'État ». Il faut remédier à cet état de fait. La seule façon d'y parvenir, c'est par une reddition de comptes rigoureuse respectant l'indépendance des syndics.
- Le mode de communication du syndic avec les plaignants et les membres est à revoir de fond en comble.
- Le Collège devrait agir avec discernement dans la mise en place d'actions disciplinaires envers les médecins, toujours dans l'esprit de protection du public.
- Il n'est pas normal qu'un médecin apprenne l'existence d'une plainte ou d'une « tache » à son dossier professionnel au moment où il demande un certificat de conduite professionnelle.
- La qualité du travail à la Direction des enquêtes ne fait aucun doute.
- Malgré les difficultés rencontrées récemment, la DE n'a jamais cessé de faire son travail.
- Un plan d'action élaboré ces derniers mois est actuellement en voie de consolidation et d'appropriation par le personnel de DE.
- Les décisions disciplinaires sur le site Web du Collège devraient être accompagnées de capsules déontologiques.

Du côté du public, et de représentants d'organismes communautaires, les éléments suivants ont été relevés :

- « L'ordre aurait dû se pencher sur le problème d'attitude de certains syndics depuis longtemps. »
- Les délais d'enquête sont longs, notamment afin d'avoir une réelle rétroaction de la part du syndic enquêteur. Cette lenteur mine la crédibilité de l'exercice.
- C'est au niveau de la communication avec les demandeurs d'enquête que réside le problème. Les syndics ne font pas d'effort pour s'assurer que les « plaignants » comprennent bien les motifs de leur décision de ne pas déposer de plainte disciplinaire.
- Le Collège n'est pas perçu comme un facilitateur en ce qui concerne le processus de traitement des plaintes.
- Un centre d'accompagnement avec guichet d'accès unique serait bien utile.
- Le dossier des frais accessoires a été cité par plusieurs pour illustrer l'incompréhension de la population face au Collège et aux syndics.
- Il règne une impression de justice à rabais, avec l'absence d'effets dissuasifs sur les médecins.
- Les liens entre le Bureau du syndic et les commissaires aux plaintes au sein des établissements sont à revoir. Trop souvent, le syndic attend la réaction de l'établissement avant d'agir. On craint une certaine complaisance en établissements.
- L'impunité semble être accordée aux médecins enquêtés.

- La communication à l'issue de l'enquête entre le syndic et le médecin diffère drastiquement de celle entre le syndic et le demandeur d'enquête, alors que le message envoyé aux deux parties devrait être identique, comme le pratiquent plusieurs autres ordres professionnels.
- Le raisonnement et la grille du syndic pour conclure un dossier doivent être revus, car ils sont incompréhensibles.
- Certains s'interrogent sur la disparité entre les syndics dans le traitement des demandes d'enquête et l'application d'une grille commune et connue de tous.
- La proportion d'ententes à l'amiable conclues entre les syndics et les intimés est significative.
- Le conseil de discipline du Collège a eu la réputation de donner des « sanctions bonbon »; mais en fait, dans plusieurs cas, il s'agissait de représentations communes des parties au dossier.
- Il est anormal qu'il y ait si peu de rencontres entre les syndics et les demandeurs d'enquête. Le Collège doit allouer des ressources à cet effet.
- Des fermetures ou suspensions de dossiers d'enquêtes, sous prétexte que la plainte est en sursis dans l'établissement, sont difficilement justifiables. Le cas échéant, il faut prendre le temps de l'expliquer au plaignant.
- Le taux de succès en matière disciplinaire prouve peu de choses, sinon une certaine parcimonie de dépôt des plaintes.
- Le Collège aurait avantage à divulguer les chiffres qui démontrent le virage effectué depuis 2017 en matière d'inconduite sexuelle.
- « Les syndics du Collège ne sont ni pires, ni meilleurs que ceux des autres ordres. Ça reste des syndics. »
- Le public comprend mal les mesures alternatives offertes aux médecins. À titre d'exemple, un engagement à ne plus exercer par opposition à une citation disciplinaire. Il faut l'expliquer au demandeur d'enquête. Et cela ne saurait se faire par le biais d'une correspondance trop brève.

Notons que certains médecins du Collège ont souligné que l'approche enquêteur-médecin pouvait être revue et améliorée.

Les commentaires suivants ont été formulés au sujet de la conciliation :

- « Le Bureau du syndic devrait orienter une partie de ses interventions vers la conciliation. Il semble y avoir eu peu de réflexion à ce sujet au cours des dernières décennies. »
- Changer la culture du Bureau du syndic, c'est s'ouvrir à une nouvelle école de pensée, faire naître un sentiment d'écoute et aborder de façon constructive des solutions qui le permettent.
- Le Collège gagnerait du temps, de l'argent et de l'énergie en privilégiant des rencontres, de l'écoute, voire une forme de médiation ou de conciliation lorsque les plaintes s'y prêtent.

- Les modalités et les délais de traitement des plaintes finissent trop souvent par laisser les demandeurs d'enquêtes frustrés, démunis et sans avoir compris exactement les raisons de l'absence d'un processus disciplinaire. Ces situations sont jugées à tort ou à raison injustes. Un processus de rencontres permettant une conciliation pourrait remédier à cela.
- La conciliation s'avère une piste à étudier. Elle permettrait un contact médecin-plaignant.
- Le Bureau du syndic doit développer un secteur conciliation et ce bien au-delà des honoraires professionnels.
- Plutôt que d'engager la confrontation, la conciliation est un mode alternatif qui pourrait satisfaire toutes les parties.
- Le dialogue peut mener à la résolution de certains problèmes. Cette résolution risque d'être durable et beaucoup plus efficace.

B. Réflexions du groupe de travail

La culture organisationnelle se décrit en général comme l'ensemble des croyances, valeurs et attitudes d'une organisation, et comment celles-ci influencent le comportement des administrateurs, des dirigeants et des membres du personnel. La culture guide notre comportement au sein de l'organisation.

Que la démarche de consultation puisse viser certains syndics du Collège ne revêt rien de bien surprenant. Compte tenu du mandat qui leur est confié, de leur indépendance, de leur pouvoir discrétionnaire et des conséquences de leurs décisions, nous étions conscients qu'ils seraient ciblés.

Toutefois, la sévérité des propos a été très éloquent. Plusieurs médecins et les citoyens rencontrés se désolent de l'attitude de certains syndics, et ce, pour des raisons diverses. La compétence et la justesse des décisions de tous les syndics ont rarement été remises en question. C'est la façon de communiquer de quelques-uns, ou plutôt leur communication défailante, qui ont été dénoncées.

Les commentaires témoignent de la présence d'une culture qualifiée par les médecins rencontrés « [d'intimidation](#) » de la part de certains syndics.

Au cours des dernières années, le Bureau du syndic du Collège a complété peu de conciliations. C'est un mode alternatif à la discipline qui doit selon nous être envisagé. Le groupe de travail suggère qu'on puisse réfléchir sur des processus d'enquête relativement aux délais, aux liens avec les établissements et à l'accompagnement des demandeurs d'enquête.

Le *Code des professions* prévoit que si le demandeur d'enquête et le professionnel s'accordent pour procéder à la conciliation, le syndic qui l'a proposée prend les moyens raisonnables, compte tenu de toutes les circonstances, pour tenter de les concilier. Tout règlement résultant de la conciliation doit être consigné par écrit, approuvé par le syndic qui a procédé à la conciliation et signé par le demandeur d'enquête ainsi que le professionnel. La demande de la tenue de l'enquête est réputée être retirée lorsque le règlement intervenu est exécuté.

Les avantages offerts par la conciliation pourraient être les suivants :

- Le demandeur d'enquête peut espérer obtenir un remède concret à son insatisfaction. De plus, il participe comme acteur à la conciliation alors qu'il ne devient qu'un témoin dans le processus disciplinaire.

- Le professionnel devient un acteur proactif dans le dossier de conciliation alors que dans le processus disciplinaire, il subit les effets de sa dérogation et doit se défendre.
- L'ordre professionnel permet un rapprochement des parties et l'amélioration de l'image de la profession. La conciliation peut aussi entraîner une économie de temps et de coûts.

Rappelons que le conciliateur est un facilitateur, mais il conserve un devoir d'équité et de neutralité dans le processus. C'est au syndic qu'appartient en tout temps la décision d'enclencher le processus de conciliation. Une réflexion est à faire au sujet de cet outil sous-utilisé.

Avant de conclure cette réflexion à propos du traitement des plaintes au Bureau du syndic, qu'il nous soit permis, compte tenu de l'importance du sujet dans le cadre de la présente consultation, de souligner le fait qu'une démarche de révision des processus et procédures a récemment été entreprise à la Direction des enquêtes.

6.2 Inspection professionnelle

A. Commentaires reçus

Avant d'exposer les faits saillants des commentaires concernant l'inspection professionnelle, faisons un détour et rapportons-nous au sondage mené par SOM en juin 2019.

La surveillance de la pratique médicale constitue un thème majeur en lien avec la mission de l'ordre, et ce, tant pour la population que pour les médecins interrogés. La surprescription ressort au nombre des inquiétudes auprès de la population, tandis que les médecins espèrent que le Collège arrive à détecter ou à dépister les mauvaises pratiques. De façon générale, l'activité d'inspection des membres est bien connue par la majorité de ces derniers.

L'évaluation des médecins est un thème abordé de la façon suivante par les répondants de l'enquête menée par SOM :

« [Maintenance des hauts standards de compétence;](#)
[Surveillance de la bonne pratique médicale des membres;](#)
[Système de rétroaction/évaluation par la clientèle;](#)
[Changement de la façon de faire lors de l'évaluation des médecins. »](#)

Effectuer un suivi régulier des compétences et de la qualité du travail des médecins constitue une attente prioritaire pour 88 % des répondants, et 72 % jugent positivement la performance du Collège à ce sujet. Bien que cet aspect soit mieux évalué que la plupart des autres, ces perceptions gagneraient à être améliorées. Par ailleurs, une proportion non négligeable de répondants se montre critique à l'endroit de notre efficacité dans l'évaluation de la compétence des étudiants et des résidents malgré notre absence de juridiction.

Le tableau ci-après extrait du rapport SOM illustre l'évaluation du Collège sur le plan de la pratique médicale :

ÉVALUATION DU COLLÈGE EN LIEN AVEC LA PRATIQUE MÉDICALE

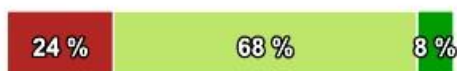
QC4R/QC5R/QC7R/QC8R. À votre avis, présentement, le Collège réussit-il a...

Base : toute la population qui a déjà entendu parler du Collège et tous les médecins, excluant la non-réponse

Évaluer la compétence des futurs médecins



Population (n : 690)



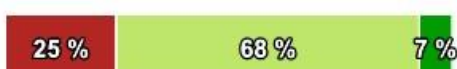
Médecins (n : 894)



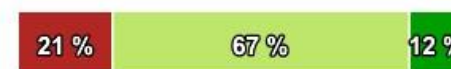
Assurer la compétence des médecins actuels



Population (n : 786)



Médecins (n : 978)



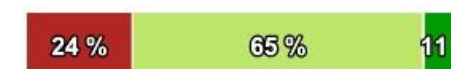
Surveiller la pratique médicale au Québec



Population (n : 813)



Médecins (n : 967)



Collaborer avec d'autres ordres professionnels pour améliorer les services de santé et les services sociaux



Population (n : 777)



Médecins (n : 893)



● Plutôt/très mal ● Plutôt bien ● Très bien



L'un des principaux axes d'intervention sur lequel le Collège devra se concentrer selon la conclusion de SOM est :

« Un **suivi régulier des compétences** et de la qualité du travail des médecins, ce qui inclut un volet formation continue et une sensibilisation des médecins aux attentes des patients d'un point de vue humain. »

Il ressort à la suite des rencontres tenues qu'un écart existe entre les cadres et professionnels du Collège d'un côté, et les membres et partenaires de l'autre, concernant les inspections menées par les médecins à l'emploi du Collège. C'est un aspect récurrent lors des échanges, sur lequel on retrouve deux philosophies. En outre, comme vous le constaterez, les commentaires reçus dépassent largement cet aspect :

- « L'inspection professionnelle doit éviter de se donner des airs de "police". Le Collège peut demeurer tout aussi efficace en tendant vers la pédagogie. »
- Il règne une méfiance des médecins envers l'inspection professionnelle, qui est vue comme le bras droit de la Direction des enquêtes.
- Une certaine inquiétude existe à l'interne relativement au transfert des postes d'inspecteurs à l'externe.
- L'inspection doit être plus constructive, plus pédagogique et plus formative pour les médecins.
- La compétence des médecins devrait être évaluée en tenant compte de leur entourage. Les conditions d'exercice encadrées par le chef de département, le directeur des services professionnels (DSP) et l'établissement lui-même devraient faire l'objet d'observations, car elles sont parfois intimement liées aux problèmes de qualité d'un membre.
- Le rôle d'inspecteur devrait être assimilé à celui d'un enseignant et non pas à celui qui tente de piéger le membre.
- L'absence de pratique médicale de certains inspecteurs depuis plus d'une décennie inquiète. Faire inspecter des professionnels par des personnes qui n'exercent plus la profession est problématique pour certains médecins rencontrés.
- L'inspection est considérée par plusieurs intervenants externes comme une force du Collège. Nous devrions en être fiers et faire connaître au public l'énergie et le sérieux qu'on y consacre.
- L'intervention d'inspecteurs auprès de médecins en manque d'introspection sur leur compétence a été relevée et félicitée par des médecins consultés.
- Le Collège devrait élargir sa banque de pairs exerçant la médecine afin de réaliser les inspections de l'ordre.
- Le secteur de l'inspection du Collège est envié par plusieurs ordres et est réputé pour son efficacité.
- Pour certains médecins, le Collège devra relever la barre de la qualité et de la compétence de ses membres; et cela passe par l'inspection professionnelle.

- Confier l'inspection à des médecins non-salariés du Collège, c'est se priver non seulement de la cohérence inter-juges, mais aussi de la possibilité d'avoir un processus sérieux et fiable, et finalement d'échanges et de discussions entre inspecteurs.
- Le programme à l'intention des médecins plus âgés a été qualifié du terme « âgisme ». Les inspections et les stages ne sont guère adaptés aux médecins exerçant depuis 30 à 40 ans. Il y aurait lieu de faire les ajustements à cet égard.
- Il faut éviter que les inspecteurs soient « déconnectés » de la réalité du terrain. C'est un défi. L'inspection par les membres en exercice permet de créer un fort sentiment d'appartenance à l'ordre.
- L'avantage avec les inspecteurs qui travaillent au Collège est d'avoir des normes standardisées. Tout pigiste pourrait être tenté d'appliquer sa norme personnelle.
- Le Collège est le gardien de la qualité de la pratique médicale au Québec. Il est la référence institutionnelle et le rempart quant à la qualité de la médecine.
- Le Collège devrait être le champion de la prévention et non inspirer la crainte chez ses membres.

B. Réflexions du groupe de travail

Les ordres professionnels québécois et les ordres de médecins canadiens reconnaissent la qualité de l'inspection professionnelle du Collège. Les commentaires reçus sont dans leur quasi-totalité positifs. On nous considère innovateurs et on reconnaît que notre rayonnement est impressionnant. Le Collège est une référence dans le système professionnel.

Les médecins et la population consultés sont plus nuancés, ce qui peut s'expliquer par un manque de compréhension. La qualité de la médecine revêt une grande importance pour la population et nous sommes convaincus qu'une meilleure compréhension du travail effectué par la DAE profiterait à l'ensemble du Collège.

Nous souhaitons que la DAE se distingue de la DE, et que nos membres comprennent mieux les différences des objectifs visés par ces deux directions.

L'approche pédagogique abordée par plusieurs médecins travaillant au Collège doit être mieux expliquée, mieux ressentie et mieux vécue par les médecins. Ces derniers doivent saisir l'action de l'inspection professionnelle et son objectif : les aider à confirmer leurs compétences et à offrir des soins de qualité.

La présence et l'implication des pairs en exercice, lors des visites d'inspection, ont également été mentionnées. Contrairement à la croyance populaire, l'inspection professionnelle du Collège se fait en grande partie avec la collaboration de pairs, soit près des deux tiers des inspections, selon les informations recueillies. Cela doit être su.

Cette collaboration devrait-elle être plus importante? Nous n'avons pas de réponse à ce questionnement, compte tenu des avantages et inconvénients nous ayant été communiqués. Une chose demeure néanmoins certaine : une réflexion approfondie doit se faire et une réelle ouverture d'esprit doit être à l'origine de celle-ci. Cela n'altère en rien l'assurance que nous avons du dévouement, de la rigueur, de la cohérence et de la qualité du travail qui est fait dans ce secteur d'activités.

6.3 Médecins étrangers

A. Commentaires reçus

Le rôle du Collège en ce qui concerne le droit d'exercer des médecins étrangers est plus connu qu'on ne pourrait le penser. Il ressort clairement parmi les fonctions du Collège identifiées par les groupes de discussion.

Cependant, le public pour lequel l'accessibilité aux soins est primordiale semble afficher des attentes particulièrement élevées à ce sujet, dont le contenu est explicite dans le rapport SOM. La population s'attend entre autres à ce que le Collège :

- facilite ou accélère la reconnaissance des diplômes étrangers;
- propose des mises à niveau;
- collabore avec le ministère de l'Immigration;
- développe un programme de mentorat.

Pour 78 % de la population sondée, l'ordre devra prioriser un accès plus facile des médecins étrangers à la profession, afin de remplir de façon optimale sa mission première de protection du public. Moins de 50 % des médecins sont du même avis. Un diagnostic s'impose : le Collège est incapable d'expliquer sa position.

Ces données chiffrées reflètent parfaitement la teneur des échanges que nous avons eus avec les médecins et les représentants du public. On peut même affirmer que le « dossier » des médecins étrangers est l'un des secteurs pour lesquels une très grande majorité des membres estime que le Collège fait un bon travail, demandant à l'ordre de ne point modifier l'approche actuelle qui met l'accent sur la qualité.

Ce sujet des médecins étrangers a été abordé maintes fois en guise d'illustration de la faiblesse du Collège en termes de communication.

Les médecins nous ont déclaré ce qui suit à propos du traitement réservé au dossier des médecins étrangers :

- « **Votre devoir est d'évaluer la compétence des médecins étrangers avec rigueur. Comment s'y prend-on?** »
- Les médecins sont rassurés par le sérieux du Collège dans sa façon de gérer le processus de reconnaissance des diplômes étrangers.
- « **On vous invite à ne pas être plus permissifs, car l'énergie et le temps consacrés à l'encadrement des médecins étrangers sont considérables.** »
- Le Collège doit demeurer vigilant et insister sur la qualité de la formation et les compétences. Il ne faut pas hésiter à préciser publiquement les différences fondamentales entre la pratique médicale canadienne et celle d'ailleurs.
- Le Collège ne doit pas être un barrage aux portes tel qu'on le perçoit actuellement. Il doit être un accompagnateur. Il doit accompagner les médecins étrangers afin que les portes s'ouvrent pour eux.

Du côté du public et de certains partenaires, la tendance n'est pas de louer le travail du Collège. Voici les commentaires en demi-teinte reçus au sujet du traitement réservé aux médecins étrangers :

- « Le travail du Collège dans ce dossier reste invisible. Rendre visible l'invisible ! »
- Le Collège doit mieux expliquer son ouverture, sa rigueur et sa procédure relativement aux dossiers de médecins étrangers. Il doit le faire fréquemment, chiffres à l'appui. Il n'y a pas lieu pour le Collège d'être sur la défensive à ce sujet.
- Il est malheureux de penser et de dire que ce qui vient d'ailleurs est forcément imparfait. Sans se départir de sa rigueur, le Collège devrait assouplir ses méthodes.
- On se questionne sur la réelle ouverture de l'ordre à l'endroit des médecins étrangers, et relativement à l'uniformisation des stages.
- Le Collège a une mauvaise image dans ce dossier. On a l'impression qu'un fond de protectionnisme colle à la peau de l'ordre.
- À l'heure de la mondialisation de la main d'œuvre, on invite le Collège à s'ajuster et à ne pas présenter une attitude rétrograde vis-à-vis des médecins étrangers désirant exercer au Québec.

B. Réflexions du groupe de travail

Le Collège des médecins du Québec est l'organisme qui accorde les permis d'exercice de la médecine au Québec. Ce mandat s'applique également aux médecins ayant reçu leur formation médicale à l'étranger.

Selon les médecins consultés, le Collège accomplit bien sa tâche au regard des médecins étrangers. Il la fait avec rigueur, en mettant l'accent sur la qualité de la formation des candidats et sur la démonstration de leurs compétences pour exercer une médecine de qualité qui répond aux besoins de la population du Québec. Les médecins sont rassurés par le sérieux du Collège et les standards qu'il utilise. Ils reconnaissent que le Collège se doit d'être aidant auprès des médecins étrangers qui entament le processus de reconnaissance pouvant mener à l'attribution d'un permis d'exercice.

Le public reconnaît aussi que ce mandat du Collège doit être rempli avec rigueur. Pour le public, avoir accès à des soins est prioritaire. Avec ses processus actuels qui semblent trop rigides, le Collège paraît limiter cette accessibilité. Les personnes rencontrées se demandent si le Collège ne pourrait pas être plus positif au regard des formations obtenues ailleurs et assouplir ses critères pour l'admission à l'exercice. Elles souhaitent que le Collège soutienne mieux les médecins étrangers dans le processus d'obtention du permis d'exercice. L'image du Collège auprès du public dans ce dossier est celle d'une organisation protectionniste.

Le Collège doit reconnaître que l'accessibilité aux soins est étroitement liée à la qualité des soins, et poursuivre son approche rigoureuse et standardisée dans toutes les étapes de ce processus, tout en tentant, si cela est possible, de les simplifier.

En accord avec les recommandations du Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ) portant sur la diversité ethnoculturelle dans les ordres, le Collège devrait s'assurer que les membres du personnel et décideurs qui entrent en contact avec des médecins étrangers aient suivi une formation en diversité ethnoculturelle pour mieux comprendre les différences et mieux communiquer avec des personnes de différentes cultures. Les intervenants doivent aussi mieux comprendre et respecter les

aspects psychologiques et sociaux auxquels doivent faire face les médecins étrangers durant tout le processus.

Le Collège doit, avec ses partenaires, s'assurer que des stages de qualité pour l'adaptation et l'évaluation des médecins étrangers soient offerts en nombre suffisant et promouvoir leur admission dans les programmes de résidence. À cet égard, nous avons également retenu les propos de médecins superviseurs nous faisant part de la lourdeur de la tâche de formation et d'évaluation.

Sans nier l'importance des éléments cités précédemment, le Collège devrait revoir la qualité des informations ainsi que la façon de les transmettre aux différentes parties prenantes, notamment les médecins étrangers eux-mêmes, le public, les médecins actifs au Québec, le gouvernement et les médias.

Afin d'amorcer la réflexion, nous soumettons les hypothèses suivantes :

- Le Collège pourrait faire mieux pour faire connaître et expliquer à l'ensemble des parties prenantes les valeurs et les principes qui guident ses actions dans ce dossier.
- Le Collège pourrait expliquer davantage les différences qui existent entre la formation donnée au Québec et celle offerte dans d'autres pays, ainsi que les différences entre les compétences acquises.
- Le Collège, de concert avec Recrutement Santé Québec, pourrait éclairer davantage les médecins étrangers au sujet des étapes du processus à suivre pour l'attribution du permis d'exercice.
- Le Collège pourrait mieux présenter et faire connaître tous les efforts déployés et toutes les actions mises en place au cours des dernières années pour l'admission à l'exercice des médecins étrangers.

Dans le présent contexte de mondialisation de la main d'œuvre et des conditions de pratique favorables au Québec, les demandes de permis d'exercice provenant de médecins étrangers vont aller en augmentant et les problèmes récurrents d'accessibilité aux soins médicaux vont persister. Tout en manifestant de l'ouverture à ces deux éléments, le Collège se doit de démontrer toute la rigueur nécessaire qu'exige la situation, dans le but d'assurer la qualité de la médecine et la protection du public. Le Collège doit poursuivre les efforts entrepris et les actions mises en place pour optimiser le processus lié à l'attribution du permis d'exercice de la médecine au Québec à des médecins formés à l'étranger. Au-delà des perceptions, le Collège se doit d'être et surtout d'agir non pas comme un « gardien des traditions », mais plutôt comme un « accompagnateur aidant », pour les médecins étrangers désirant contribuer à l'offre de soins médicaux à la population québécoise.

6.4 Formation continue et guides d'exercice

A. Commentaires reçus

❖ Formation continue

L'article 62.0.1 (6) du *Code des professions* édicte que le Conseil d'administration d'un ordre doit « s'assurer que des activités, des cours ou des stages de formation continue notamment en éthique et en déontologie, sont offerts aux membres de l'ordre et en fait état dans son rapport annuel ».

Cette obligation législative a été discutée par plusieurs invités rencontrés et est abordée de façon particulière dans le cadre du rapport SOM. Quelle devrait être l'implication du Collège dans la formation offerte aux médecins? Il s'agit d'un sujet qui laisse peu d'intervenants indifférents.

En ce qui concerne le sondage effectué par la firme SOM, il ne fait pas de doute que « s'assurer que tous les médecins soient à jour en matière de formation continue » fait partie des attentes de tous (population et médecins) : 90 % répondent qu'il s'agit de l'une de leurs attentes. En ce qui concerne les résultats de la performance de l'ordre à ce sujet, il s'agit de l'un des meilleurs pointages obtenus : 77 % estiment que nous performons bien dans ce secteur.

Le public désire qu'on s'assure d'une excellente formation des médecins et qu'on puisse y intégrer le développement des habiletés sociales et de communication, tandis que les médecins aimeraient voir alléger la lourdeur administrative liée au développement professionnel continu (DPC).

Pour 95 % de la population, s'assurer que les médecins soient à jour en matière de formation continue devrait être une priorité pour le Collège. Le chiffre est plutôt de 85 % pour les médecins. Il s'agit donc d'une attente prioritaire pour la population, et qui demeure importante chez les médecins.

Dans ses conclusions, le rapport SOM mentionne les principaux axes d'intervention sur lesquels le Collège devrait se concentrer : « un suivi régulier des compétences et de la qualité du travail des médecins au Québec », ce qui inclut un volet de « formation continue » et une « sensibilisation des médecins aux attentes des patients d'un point de vue humain ».

Notre consultation vient valider ces résultats, quoique les médecins n'aient pas nécessairement fait de ce sujet une priorité. Cependant, nos partenaires des autres ordres professionnels et plusieurs médecins à l'interne ont manifesté beaucoup d'intérêt pour une plus grande implication du Collège en matière de formation continue. Les commentaires reçus à ce sujet sont les suivants :

- « La formation continue pourrait devenir une clé afin de se rapprocher de vos membres. »
- En matière de déontologie et d'éthique, le Collège devrait prendre tout le terrain vacant.
- Le Collège devrait être beaucoup plus impliqué, notamment sur les sujets qualifiés « d'orphelins » où peu de partenaires prennent une place, soit l'éthique, la déontologie, la communication médecin-patient, la réglementation du Collège, la tenue de dossiers, le consentement, le secret professionnel, les conflits d'intérêts, etc.
- On a senti un certain désintérêt de la part du Collège en matière de DPC, en tant que formateur. Ce n'est plus un dossier prioritaire pour le Collège depuis quelques années, et plusieurs le déplorent.
- Le Collège a été au cœur des décisions qui se prenaient en matière de DPC. Il était un leader, sinon le leader. Il est devenu au fil du temps, particulièrement depuis 2013, un simple joueur.
- Le Collège a perdu son influence au Conseil québécois de DPC.
- Le Collège doit redevenir un joueur majeur, car il doit s'assurer de l'adéquation entre les offres de soins, les besoins et attentes des patients et l'offre de formation continue.

- La formation continue est une clé du système professionnel. C'est rassurant pour le public et stimulant pour les membres.
- Le Collège devrait créer un comité d'orientation en matière de formation, avec la participation de ses membres et de patients partenaires afin d'alimenter sa réflexion.
- L'image du Collège pourrait facilement être rehaussée auprès de ses membres par une réelle implication de l'ordre en matière de formation continue qui, contrairement à l'inspection et aux enquêtes, constitue un élément positif.

L'un des éléments que nous retenons des rencontres avec les jeunes médecins concerne l'ALDO (Aspects légaux, déontologiques et organisationnels). Ces médecins, tout en ayant apprécié la formation offerte par le Collège se questionnent sur la pertinence du moment choisi. En effet, ils estiment en grande majorité qu'il serait beaucoup plus opportun que cette formation soit reçue dans les premières années d'exercice. Cela aurait pour effet de rendre plus concret et utile l'enseignement reçu.

Lors de ces rencontres, la suggestion de créer et d'offrir un ALDO II et un ALDO III aux membres a été faite, avec l'argument que ce serait l'opportunité pour les médecins de suivre des formations de ce type tout au long de leur carrière.

❖ Guides d'exercice

L'élaboration par le Collège de guides d'exercice est une activité intimement liée à son mandat de formation continue. La qualité de ces guides d'exercice a été un des sujets récurrents de la consultation auprès des médecins. Nos guides ne laissent personne indifférent. Sans être questionnés sur le sujet, une grande majorité des membres rencontrés ont abordé ce thème. La plupart du temps pour nous en faire l'éloge, d'autres fois pour en critiquer la forme, mais rarement le contenu.

De façon sommaire, voici ce que nous retenons sur ce sujet :

- « [Les guides du Collège devraient être revus en ce qui concerne leur forme](#) » : tel est un commentaire entendu, ne remettant pas en cause la qualité des publications de l'ordre.
- Le guide sur la tenue de dossiers doit continuer à être transmis aux médecins avant que ces derniers fassent l'objet d'une inspection.
- Les guides du Collège auraient avantage à être préparés en équipe.
- Les patients partenaires devraient nécessairement collaborer à l'élaboration des guides d'exercice.
- Les guides d'exercice venant vulgariser les normes déontologiques devraient non seulement viser les membres, mais être aussi communiqués au public.
- Travailler sur de nouvelles lignes directrices et multiplier les guides d'exercice devraient être une priorité.
- Ces guides sont une des forces du Collège. Il faut continuer à produire des documents rigoureux, complets et de grande qualité. La crédibilité du Collège passe par ses publications.

- Certains médecins considèrent nos guides de qualité inégale et estiment qu'ils visent un « monde idéal ».
- Les guides du Collège sont utiles, mais pas nécessairement une référence pour plusieurs médecins.
- Le Collège devrait effectuer en continu un balisage afin de s'assurer que tous les processus, guides et règlements s'harmonisent avec la réalité et la disparité de la pratique médicale.

Un jeune médecin a bien résumé ce que plusieurs membres ont exprimé concernant nos guides d'exercice. Il disait ce qui suit : « Vos guides d'exercice sont bien faits. Sérieux, rigoureux et détaillés, mais on ne les lit pas vraiment. Ils sont présentés sous une forme qui ressemble aux années 80, vous devez revoir leur présentation, mais continuer à proposer du contenu de qualité. »

B. Réflexions du groupe de travail

D'abord, il faut se réjouir des résultats suivants : un médecin compétent pour la durée de sa pratique professionnelle, représente une attente prioritaire pour la population (95 %) et est perçu comme une obligation par les médecins (85 %).

Le Collège a l'obligation de protéger le public en s'assurant de la compétence des médecins œuvrant au Québec. La formation continue est un élément clé pour atteindre cet objectif. En accord avec le *Code des professions*, le Collège doit s'assurer que des activités de formation continue soient offertes à ses membres.

Le rôle du Collège en DPC est très bien perçu par une très large proportion du public et des membres de l'ordre. Il vise le développement des compétences des membres de l'ordre et la qualité de la pratique professionnelle. Pour ces derniers, ce rôle est perçu comme la fonction « aidante » du Collège pour la qualité de la pratique professionnelle, comparativement à fonction « punitive » de l'inspection et des enquêtes.

En formation continue, le Collège œuvre avec trois règlements :

- 1) Le *Règlement sur les stages et les cours de perfectionnement pouvant être imposés aux médecins* : situations de changement de domaine d'exercice, de retour à l'exercice après arrêt, de formation imposée par la DAE ou la DE.
- 2) Le *Règlement sur le permis de psychothérapeute* : obligation pour les médecins exerçant la psychothérapie de formation continue sur cinq ans selon différents types d'activités.
- 3) Le *Règlement sur la formation continue obligatoire des médecins* : obligation pour tous les médecins actifs de formation continue annuelle sur une période de cinq ans selon différents types d'activités.

Plusieurs suggèrent que le Collège entreprenne une réflexion pour repositionner son rôle et ses actions en formation continue. Le Collège pourrait travailler avec l'ensemble des partenaires pour maximiser l'arrimage et l'adéquation entre les besoins des médecins en développement de leurs compétences, les besoins de soins et attentes du public, et l'offre de formation continue. Alors que pendant de très nombreuses années le Collège a eu un rôle de leader en formation continue, principalement via le Conseil québécois de développement professionnel continu des médecins (CQDPCM), il est perçu aujourd'hui comme un joueur comme les autres et parfois même moindre.

Le rôle particulier de formation dans les domaines de la relation/communication patients-médecin, du professionnalisme et de l'humanisme en médecine est reconnu. Y a-t-il lieu de faire encore plus et mieux?

L'expertise du Collège en formation est reconnue dans les domaines reliés aux aspects légaux, déontologiques et organisationnels (ALDO) de la médecine, à l'éthique, à la réglementation, au secret professionnel, aux conflits d'intérêts, etc. Il faut poursuivre en ce sens et, si possible, analyser les impacts de ses actions sur la pratique médicale et sur la qualité des soins. Il semble pertinent de revoir avec les facultés de médecine le contenu et les moments de la formation ALDO dans les programmes (de médecine et de résidence) pour assurer son intégration optimale dans la pratique professionnelle des futurs médecins. Plusieurs recommandent des activités de formation continue ALDO de type « rappel », et aussi « avancée » pour les professionnels en exercice, encore plus durant les premières années de pratique.

Le Collège doit s'assurer que les processus mis en place pour compiler les activités de formation obligatoires des médecins ne résultent pas en une lourdeur administrative pouvant rebuter les médecins, créer de la résistance et donner une image négative de l'ordre auprès de ceux-ci.

Nul doute que le Collège doit continuer à développer, à publier et à rendre disponibles sur son site Web des guides d'exercice pour les médecins en exercice. Les sujets abordés doivent être choisis avec soin. Le Collège devrait laisser dans la plupart des cas à des sociétés savantes le soin d'élaborer des guides qui s'appliquent à des problèmes spécifiques de médecine clinique. Le Collège doit poursuivre l'élaboration et la diffusion de tels guides sur les sujets portant sur les aspects ALDO tout comme sur la relation/communication patient-médecin, sujets pour lesquels tous reconnaissent son expertise et son rôle. Documents de référence consultés selon les situations de pratique clinique des médecins, le défi est celui de tenir les médecins informés de leur disponibilité et de les encourager à en prendre connaissance. Vulgariser ces guides, ou à tout le moins un résumé de leur contenu, auprès du public pourrait être intéressant. L'implication de membres actifs en pratique professionnelle pour l'élaboration et la révision régulière de ces guides est nécessaire, et celle de patients partenaires apparaît souhaitable. Les modalités de présentation mériteraient probablement une révision pour utiliser des approches plus modernes. La qualité de leur contenu, leur rigueur et leur utilité sont reconnues et donnent au Collège une crédibilité auprès de ses membres.

L'organisation de stages cliniques ou tutorats de formation est une des principales activités de formation continue du Collège. Plus de 200 sont mis en place annuellement, en collaboration avec les milieux universitaires et des médecins œuvrant dans les différentes communautés, avec objectifs précis, enseignement ciblé, supervision élaborée et évaluation rigoureuse. L'augmentation constante durant les dernières années des demandes provenant directement de médecins pour participer à de tels stages dénote chez ceux-ci une meilleure connaissance de leurs obligations de formation et une plus grande responsabilisation au regard de leurs compétences, et, ultimement, une obligation du Collège de mieux en mieux comblée.

Le rôle du Collège relativement à la formation continue de ses membres pourrait se résumer ainsi :

- Promouvoir la formation continue;
- S'assurer d'une offre pertinente et de la qualité d'activités de formation continue qui répondent aux besoins de la population et des médecins;
- Contribuer selon ses expertises à cette offre;
- Contrôler la participation obligatoire des membres à des activités de formation continue.

Ce rôle, valorisé par tous, représente une clé de reconnaissance et de confiance du Collège auprès de la population, tout autant qu'une clé de rapprochement et de soutien auprès de ses membres.

6.5 Conseil d'administration

A. Commentaires reçus

La compétence, la formation et le fonctionnement du CA ont maintes fois été abordés dans le cadre de la consultation par les administrateurs eux-mêmes, par les membres du personnel, mais aussi par les partenaires d'autres ordres professionnels.

Il nous importe d'aviser le lecteur que les commentaires reçus visaient les conseils d'administration des ordres plutôt que celui du Collège en particulier. À titre d'illustration, lorsqu'on a entendu que les conseils d'administration étaient une faiblesse du système professionnel et non une force, on référait particulièrement à l'absence de profil de compétences pour l'ensemble des administrateurs élus au sein des ordres professionnels.

Cette notion de « profil de compétence » est revenue plusieurs fois dans les propos tenus. De façon résumée, voici ce qu'on en a dit :

- « Le CA du Collège n'est pas suffisamment représentatif de son "membership". Les jeunes, les femmes et les représentants multiculturels sont sous-représentés. Où se retrouvent les médecins étrangers au sein des instances du Collège? »
- Les membres du CA doivent présenter une diversité de compétences, d'expériences et d'expertises afin d'offrir une diversité d'interventions complémentaires.
- La force d'un CA c'est de regrouper des membres de différentes provenances.
- Les représentants du public qui siègent au sein des ordres constituent un faible contrepoids aux professionnels qui y siègent. Trop souvent, ces représentants sont mal préparés à la fonction, pas suffisamment soucieux de la protection du public et assez complaisants.
- Certains ordres désirent favoriser le développement de profils de compétences en complément des élections géographiques. Cela aurait pour effet d'offrir une qualité supérieure de candidats et une diversité essentielle.
- Il faut accroître la compétence des administrateurs et encourager l'élection et la nomination de personnes ayant un profil particulier venant compléter celui offert par l'ensemble des membres du CA.
- Les liens entre le président et les membres du CA doivent être forts. Le président doit se servir de leurs compétences respectives afin de rendre le CA plus performant.
- « Il faut trouver une façon d'enrichir les conseils d'administration en imposant un profil de compétence aux élus », nous a livré un de nos partenaires.

B. Réflexions du groupe de travail

La bonne gouvernance d'un ordre incombe au conseil d'administration qui doit être capable d'exercer les responsabilités qui lui sont confiées. C'est le CA qui est l'acteur principal de la gouvernance d'un ordre.

Un rôle de « surveillance générale de l'organisation » est confié au CA. La surveillance implique d'encadrer et de superviser la conduite des affaires de l'organisation. Le CA doit fournir des orientations stratégiques, celles-ci se concrétisant par une clarification de la mission de l'ordre, une vision, la définition des valeurs organisationnelles et une confirmation des orientations stratégiques.

Les responsabilités dévolues à un CA sont notamment les suivantes :

- Encadrer et superviser la conduite des affaires de l'organisation;
- Statuer sur les choix stratégiques et approuver le plan stratégique;
- Suivre l'exécution du plan stratégique et veiller à la saine gestion des ressources;
- Veiller à la saine gestion des risques;
- Se doter de politiques et de pratiques de gouvernance;
- Adopter le budget et répartir les ressources aux différentes directions.

Pour bien exercer son rôle, le CA doit avoir accès à une information pertinente, de qualité et en temps utile afin de prendre des décisions éclairées à l'égard de ses rôles et responsabilités. Cette information lui est communiquée par la direction générale du Collège. Le Collège doit mettre en place une structure lui permettant de colliger et de communiquer l'information requise par le CA.

Le profil de compétences des administrateurs a été un évoqué au cours de la consultation. La division géographique du territoire constitue le critère déterminant aux fins de l'élection des administrateurs. Dans le cadre législatif actuellement en vigueur, il ne peut donc s'agir pour l'ordre que d'un incitatif ou d'une sollicitation générale visant les membres aux profils complémentaires afin de susciter leur intérêt aux affaires du Collège et à se présenter aux élections.

À l'instar de certains ordres, le Collège pourrait donc se pencher sur d'autres critères comme le profil de compétences pour constituer un CA représentant mieux la diversité de la pratique médicale.

6.6 Comités et groupes de travail

A. Commentaires reçus

La suggestion de créer une banque de membres composant les groupes de travail du Collège afin d'alimenter le Collège dans ses réflexions et dans son expertise est un élément majeur entendu, et ce, de tout horizon.

En effet, cette idée a été exprimée par des médecins, des partenaires, des membres du personnel et des représentants du public.

Voici ce que nous retenons des commentaires reçus à ce sujet :

- « Il faut former des groupes de travail composés de « penseurs » afin de développer les positions du Collège à partir de réflexions rigoureuses. »
- Impliquer les médecins au sein de comités aurait pour effet de développer leur sentiment d'appartenance à l'ordre.
- Cela aurait pour effet de créer un lien de partenariat avec nos membres.

- Ces groupes deviendraient un « lieu de rencontre ».
- Une façon d'être à l'écoute des médecins, du public et des patients partenaires est de rester branché sur leur vision respective.
- L'objectif est de mettre à contribution nos membres, de manifester notre appréciation de leurs compétences et de reconnaître la qualité de leur pratique.
- Un appel de candidatures pourrait contribuer à intégrer les membres présents et futurs à certains comités et à s'en servir comme bassin de recrutement des futurs élus.
- Plusieurs membres au profil de compétences particulier et aux qualifications adéquates auraient l'opportunité d'émerger.
- Un excellent moyen d'intégration des jeunes médecins serait de privilégier leur adhésion au sein de comités ad hoc.
- Le Collège pourrait s'arrimer aux besoins de la population en intégrant des patients partenaires à ses différents groupes de réflexion.
- Le Collège devrait manifester son ouverture par rapport au patient devenu partenaire multidisciplinaire, et qui souhaite se mobiliser.
- Une reddition de comptes de l'ensemble des comités et groupes de travail devrait être envisagée.
- Au sein de plusieurs ordres consultés, des dizaines de comités ad hoc ont été formés, auxquels on réfère en fonction des sujets nécessitant un avis, un conseil ou un éclairage particulier.
- Des partenaires s'étonnent que le Collège n'ait pas mis en place de tels comités, se privant ainsi d'une expertise certaine.
- Le président de l'ordre doit bénéficier lors de ses sorties publiques des réflexions des différents groupes de travail.

Nous retenons de façon plus particulière les commentaires suivants :

- « Impliquer les membres au sein de comités, ce n'est pas impliquer leur fédération. Il serait rafraîchissant qu'on sorte de l'ordre pour obtenir l'expertise, la position et la réflexion des médecins sur différents dossiers. »
- « Impliquez les membres dans vos comités : la qualité de vos interventions n'en sera que meilleure. »

B. Réflexions du groupe de travail

Une grande majorité des dirigeants d'ordres professionnels rencontrés nous ont invités à réfléchir à une meilleure implication de nos membres au sein de nos différents comités et groupes de travail.

Il pourrait s'agir d'une façon de valoriser nos membres, de créer des liens avec eux et de renforcer le sentiment d'appartenance à leur ordre. Par ailleurs, nous croyons que les membres faisant partie de nos comités sont d'excellents ambassadeurs pour l'ordre.

La présence de membres externes au sein des comités de l'ordre procure un autre avantage, celui de permettre à des individus de mettre à profit leurs compétences et de constituer une excellente pépinière de talents disposés à rendre service à l'organisation. Cela permet également d'obtenir un plus large éventail d'idées ne pouvant que mieux servir le Collège.

Il faut absolument impliquer les jeunes médecins et s'assurer qu'ils participent à nos groupes de travail. Ils vont influencer notre façon de voir les enjeux et nous aider à nous prononcer publiquement.

Nous pourrions ajouter ici que la formation de comités ad hoc ou de groupes de travail pourrait assurément permettre l'intégration de représentants du public et plus particulièrement des patients partenaires lorsqu'une réflexion sur des sujets nécessitant une certaine expertise s'impose. La présence de ceux-ci ne fait aucun doute dans notre esprit. Il est urgent qu'ils soient intégrés à la très grande majorité de nos comités et groupes de travail.

7 RELATIONS INTERPROFESSIONNELLES

7.1 Conseil interprofessionnel du Québec

A. Commentaires reçus

L'implication ou la participation du Collège aux activités du Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ) ont abondamment été abordées par tous les dirigeants d'ordres qui ont été rencontrés. Selon eux, le Collège ne joue pas un rôle déterminant au sein de cet organisme qui regroupe les ordres professionnels. Le Collège pourrait davantage jouer un rôle de leader mobilisateur au sein de cette organisation.

Il y a unanimité sur l'apport que le Collège apportait à titre de co-organisateur du Colloque des dirigeants d'ordres professionnels durant la période 2005-2015. Pour un invité, « le Collège avait la compétence, l'expertise et les moyens pour organiser un tel événement. Il s'agissait d'une vitrine extraordinaire. C'est une erreur d'avoir cessé de s'impliquer ». Pour d'autres, en quittant l'organisation d'un tel événement, le Collège s'est privé de l'estime, du respect et même d'une certaine admiration des autres ordres.

De façon sommaire, notre implication au CIQ est perçue de la façon suivante :

- « Le Collège doit agir au CIQ de façon plus active, participer aux discussions, aux débats et aux échanges. »
- Certains ordres ne voient pas le Collège comme le rassembleur qu'il pense être.
- L'ordre doit participer aux discussions concernant les dossiers pour lesquels il n'est pas le centre d'attraction.
- Le Collège doit influencer le CIQ, lui donner sa propre couleur.
- Le Collège donne l'impression de toujours vouloir prendre et donner peu.
- L'engagement du Collège au CIQ n'est pas à la mesure de ses capacités. À ce sujet, un invité soulignait que « le Collège est à l'image de ses membres, peu enclins à partager ses connaissances, son influence et son savoir, de peur de les diluer ».
- Des partenaires retiennent de la participation du Collège aux séances de ce forum le fait que le représentant de l'ordre intervient généralement uniquement sur les sujets le concernant et quitte la séance sitôt son intervention terminée.
- Le Collège : individualiste, opportuniste et trop discret au CIQ.
- Nous devons cesser d'être au CIQ pour la forme. Nous aurions tout avantage à nous impliquer, à aider, parfois conseiller, et à nous prononcer sur le système professionnel, allant ainsi bien au-delà de nos propres dossiers.
- Certains ordres perçoivent le Collège comme hautain, froid et égoïste. Il serait relativement facile de corriger cette situation.

- Les « visites » du Collège au CIQ sont remarquées tout autant que ses départs hâtifs des réunions. « Non seulement c'est impoli et peu respectueux d'agir ainsi, mais c'est aussi sous-estimer la frustration créée. »
- C'est l'attitude de l'organisation qui est visée et non pas les individus qui y travaillent et qui s'impliquent dans différents chantiers et forums, dont les efforts sont louables.
- « Le Collège aurait avantage à consulter les autres ordres sur leurs outils de gestion interne. Le Collège va s'apercevoir de la grande générosité de la famille des ordres professionnels. Pour ce faire, il doit agir en équipier ouvert et fiable. »

B. Réflexions du groupe de travail

Il ressort clairement des commentaires reçus que le Collège est loin de répondre aux attentes de ses partenaires du système professionnel. Ils aimeraient pour la plupart nous voir prendre une place plus importante au sein des ordres professionnels. Les remarques citées précédemment démontrent que notre participation aux activités du CIQ n'est pas à la hauteur des attentes.

Le CIQ offre le forum tout désigné pour permettre à notre ordre de se manifester en tant que leader ou rassembleur. Pour ce faire, il faudrait démontrer de l'intérêt pour les enjeux du système professionnel et manifester une présence de qualité.

Le Collège aurait avantage à travailler étroitement avec les ordres pour contribuer collectivement à renforcer la mission de protection du public du système professionnel.

7.2 Ordres du domaine de la santé

A. Commentaires reçus

La collaboration interordres de la santé a été au cœur de notre consultation, surtout dans le contexte où l'actualité nous amenait à en discuter ou échanger sur ce sujet. Plusieurs personnes rencontrées ont abordé ce thème. Les commentaires entendus ont été les suivants :

- « Le Collège doit être un meilleur joueur d'équipe et laisser son leadership s'exprimer positivement. »
- Le Collège ne doit pas se replier sur lui-même, mais s'ouvrir aux autres ordres. On identifie l'Ordre des pharmaciens du Québec comme un partenaire naturel avec lequel on devra faire équipe beaucoup plus souvent et le faire savoir au public. Les travaux du comité conjoint Collège-OPQ devraient être connus des membres des deux ordres et du public, et ce, de façon transparente. Cette collaboration constituerait en soi une bonne nouvelle à divulguer auprès de la population.
- Il faut apprendre à travailler et à partager avec les autres ordres. Il faut multiplier les sorties publiques multidisciplinaires pour briser l'image corporatiste que nous avons.
- Ne pas croire que le Collège est le seul capable de décider de ce qui est mieux pour la santé de la population.
- Accepter que d'autres peuvent contribuer de façon significative à l'évaluation et au traitement des conditions de santé.

- Valoriser publiquement l'interdisciplinarité. Favoriser la collaboration interprofessionnelle.
- Avoir une meilleure compréhension des attentes du public en matière d'interdisciplinarité.
- Le Collège est perçu par quelques-uns comme un ordre corporatiste que distille des « miettes » aux autres ordres professionnels du domaine de la santé.
- L'un des enjeux du Collège est d'accentuer la culture de collaboration interprofessionnelle. Il est possible pour les ordres d'évoluer ensemble en répondant aux besoins de la population et en minimisant les risques, dans une direction comprise et partagée.
- En plus de réduire les risques, l'union des ressources présente l'avantage de défaire la vision d'un corporatisme tant décrié.
- Le rapport de force se doit d'être égalitaire. Les ordres qui fonctionnent en mode « revendication » et non pas « collaboration » s'exposent à une fragilisation.
- Il serait judicieux de développer une nouvelle approche envers les autres ordres. Le Collège a les moyens de jouer un rôle de coaching qui pourrait désamorcer bien des crises. On propose d'identifier des sujets susceptibles d'amener les ordres de la santé à développer des positions communes.
- La collaboration interprofessionnelle gagnerait à être accentuée. Malgré les efforts dans ce sens durant la formation, les compétences des médecins à travailler en collaboration interprofessionnelle sont certainement sous-optimales. Malheureusement, l'existence de curriculums cachés qui dénigrent le travail interprofessionnel ou du moins n'en font pas la promotion, a un effet négatif sur le développement de la compétence des futurs médecins à la collaboration interprofessionnelle.
- Le Collège collabore avec les autres ordres professionnels, mais il le fait de façon rigide en défendant des positions historiques, et il ralentit l'évolution des soins dans le contexte actuel.
- Certains rêvent du jour où, sans y être forcés par le gouvernement, les ordres professionnels de la santé avec le Collège à titre de rassembleur formeront un seul regroupement. On se plaît à imaginer un tel forum où le patient serait le seul centre d'intérêts.
- « **Prétendre qu'on croit à l'interdisciplinarité est bien. Le prouver est mieux.** » Tant le public que les partenaires ne sont pas convaincus que le Collège a prouvé de façon concrète qu'il y adhérerait.
- L'impression existe, que le cadre légal place le Collège dans un rôle décisionnel plutôt que d'égal à égal avec les autres ordres professionnels.
- Certains nous conseillent de nous servir de l'Office des professions et du Conseil interprofessionnel du Québec. On nous exhorte à occuper toute la place possible au sein de ces forums pour agir à titre de rassembleur et de leader auprès des ordres du domaine de la santé.
- Le diagnostic a constitué la boussole du Collège depuis le rapport Bernier. Ce fut sa matrice. On peut s'interroger sur ce qui guidera l'ordre à l'avenir.

- Les ordres du domaine de la santé auraient intérêt à se regrouper sous une même entité plutôt que de laisser le gouvernement créer à l’infini de nouveaux ordres. À ce sujet, le Collège a un rôle à jouer comme leader et devrait activement participer à la réflexion sur le sujet. Nous aurions intérêt à nous situer à l’avant-garde de la réflexion, plutôt que d’attendre de réagir.
- Le Collège a l’obligation d’être un phare en matière de santé et auprès des ordres de ce secteur.
- Le Collège doit apprendre à être un joueur d’équipe fiable sur lequel les autres ordres de la santé peuvent compter. On doit travailler sur une complicité à bâtir et revaloriser ce qui a été négligé.
- Il est dommage que les travaux menés par le Collège conjointement avec d’autres ordres ou regroupements professionnels soient gardés confidentiels.
- Prendre position publiquement avec d’autres ordres de la santé permettrait au Collège de rétablir son image de joueur d’équipe, capable de travailler avec les autres. Faire des sorties publiques avec les patients partenaires serait également rafraîchissant.
- Le Collège semble avoir une influence majeure à l’Office des professions du Québec, étant donné son rôle central dans les lois régissant les autres professions de la santé.
- Le gouvernement a donné énormément de pouvoir au Collège afin de déterminer s’il y a lieu ou non de céder une activité. À ce jeu, le Collège va toujours ressembler à celui qui ne veut rien céder.
- Le Collège a des comités statutaires avec les infirmières, les pharmaciens, les dentistes et les sages-femmes. Si la collaboration avec les autres ordres professionnels n’est pas optimale, ce n’est pas parce que le Collège ne fait pas d’efforts en ce sens.
- Le Collège devrait travailler de concert avec les autres ordres professionnels dans la mise en place des règles qui régissent les champs d’action de la pratique médicale afin de clarifier les rôles et obligations de tout un chacun.
- Le Collège devrait effectuer un suivi et une surveillance relativement à la sécurité des activités et des actes partagés à d’autres professions.
- Il faut reconnaître qu’il y a une certaine asymétrie dans la responsabilité. À la fin, c’est le médecin qui est responsable du patient et de l’évolution de sa condition de santé.
- Le partage des tâches professionnelles ne doit pas représenter un nivellement des soins vers le bas.
- Ne pas s’opposer au partage des tâches par « corporatisme », mais plutôt pour la protection du public et la qualité des soins.

Le rapport SOM aborde de façon importante la collaboration interprofessionnelle. En groupes de discussion, la population a identifié l’un des mandats du Collège comme étant « l’organisme qui intervient dans les décisions à propos des actes pouvant être réalisés ou non par d’autres professionnels de la santé ».

On attend du Collège « plus de collaboration concernant un meilleur accès au système de la santé et une facilitation des échanges entre les ordres de la santé ».

Presque la moitié (45 %) de la population croit qu'on ne travaille pas en collaboration avec les autres professionnels de la santé. Du côté des médecins, c'est le tiers des membres (33 %) qui a cette impression.

B. Réflexions du groupe de travail

La collaboration ne peut pas se limiter à un mot lancé ici et là dans une conférence de presse, une réunion ou être une notion saupoudrée dans nos lignes directrices, nos guides ou nos énoncés de position. Si on veut que le public ainsi que tous les acteurs du système professionnel y croient, il faut incarner la collaboration dans nos actions.

Cette collaboration est devenue un élément si déterminant pour le succès d'une entreprise qu'en 2017, l'ISO publiait la norme *Systèmes de management collaboratif d'une relation d'affaires – Exigences et cadre de travail*.

En effet, la collaboration semble être une des réponses possibles aux exigences de notre société moderne de plus en plus complexe. Il faut regarder les choses en face : les problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui sont d'une telle complexité et d'une telle ampleur qu'aucune organisation ou institution spécialisée ne peut à elle seule les surmonter. Ainsi, même avec la meilleure volonté, le gouvernement ne saurait à lui seul trouver la solution aux problèmes d'accès aux soins de santé et à leur financement. La qualité même de ces soins dépend aussi de notre capacité à les dispenser en collaboration, car en raison de l'évolution rapide des connaissances et des nouvelles technologies, personne ne peut prétendre tout savoir.

Le Collège est influent dans le secteur de la santé. Si nous voulons conserver notre positionnement et projeter dans l'esprit du public une image de leader positif, il nous faut poser des actions concrètes. Il faut intégrer la collaboration dans notre planification stratégique, il faut qu'elle transcende chacune de nos actions, chacun de nos projets.

Il faut continuer d'intégrer la collaboration pour mieux actualiser la notion de protection du public à la base du système professionnel. La protection du public ne peut se limiter au contrôle des compétences à l'entrée de la profession, la surveillance des activités médicales et la discipline. Rappelons que la responsabilité sociale d'entreprise est l'engagement que prend une organisation en vertu duquel elle gèrera les effets sociaux, environnementaux et économiques de ses activités de façon responsable et conforme aux attentes du public. Qu'est-ce que le public attend des ordres? Certainement pas qu'ils protègent leur part de marché alors que l'attitude du chacun pour soi est souvent synonyme de luttes de pouvoir.

Les médecins pourraient voir dans la collaboration une certaine perte de pouvoir. Ils doivent donc pouvoir y trouver leur intérêt, y voir un avantage au lieu d'une menace. Cette mobilisation des médecins pour une meilleure et plus grande collaboration sera pour le Collège un défi important.

Le Collège doit montrer l'exemple, s'il veut que les membres suivent le mouvement. Il faut intégrer le concept de la collaboration de façon transversale dans toutes nos fonctions. La gestion des relations collaboratives doit faire partie de notre planification stratégique. À l'instar des entreprises d'affaires, nous devons intégrer la collaboration dans l'ensemble de la « chaîne de valeur ». Toutes nos activités doivent être gérées de concert et de façon cohérente.

Pour ce qui est des actions du Collège, nous pouvons intégrer la collaboration dans toutes les fonctions de l'ordre. On ne peut pas offrir une médecine de qualité au service du public sans une pratique en collaboration avec tous les acteurs du système de santé.

Les visites d'inspection devraient inclure l'évaluation des pratiques collaboratives. Il faut aider nos membres à briser les cloisonnements. Même si on parle beaucoup de collaboration, sur le terrain on constate qu'elle n'est pas toujours optimale. Le Collège pourrait développer des indicateurs qui lui permettraient d'évaluer la performance des médecins en matière de collaboration et d'émettre des recommandations pour l'améliorer. Les inspections communes avec un ou plusieurs ordres professionnels devraient aussi être une pratique courante. Le fil conducteur devrait être celui de l'expérience de soins du patient et de la valeur ajoutée apportée par chaque professionnel. L'optimisation des soins de santé ne peut se faire qu'en ayant recours au bon professionnel au bon moment. Le médecin, en raison de sa formation, devrait être l'intégrateur et le coordonnateur de la collaboration de chacun.

L'élaboration de lignes directrices permettrait de jeter les bases pour l'établissement de pratiques collaboratives dans les milieux de travail. Quand tous les professionnels utilisent le même outil de référence, il y a plus de chance que les pratiques sur le terrain s'harmonisent. Ces lignes directrices contribueraient également à la diffusion des attentes du Collège en matière de collaboration.

Le Collège devrait encourager la formation continue commune avec les professionnels des autres ordres en santé. Les formations sont souvent dispensées en vases clos sans impliquer tous les professionnels qui participent à l'expérience de soins. Il semble que là aussi, il y aurait matière à renforcer le message et à montrer la voie à suivre.

Bien sûr, le secteur des activités partageables est un puissant moteur. Le comité directeur des activités médicales partageables a entrepris une réflexion sur le sujet. Il ressort des discussions que le Collège devrait être plus proactif. Qu'il devrait effectuer une veille des situations problématiques qui sont régulièrement rapportées et aborder ces situations à travers le spectre de la collaboration. En bref, réfléchir à la meilleure solution pour améliorer l'expérience de soins des patients.

7.3 Collaboration interprofessionnelle dans la pratique de soins

Au-delà de la collaboration du Collège avec le CIQ et avec les ordres de la santé, c'est au niveau du terrain de la pratique de soins que le public peut retirer des bénéfices plus directs de la collaboration interprofessionnelle. C'est à ce niveau que les patients perçoivent de la part de l'équipe de soins les effets les plus concrets de la collaboration interprofessionnelle et plus spécifiquement au regard de l'accessibilité aux soins et de la complémentarité des services et des interventions.

Cet aspect n'a pas été soulevé de manière significative lors des consultations, puisque celles-ci portaient sur le positionnement du Collège pour la collaboration interprofessionnelle et non sur la pratique courante de ses membres sur le terrain en collaboration interprofessionnelle. Ces deux éléments représentent néanmoins les deux côtés d'une même médaille. Quelques commentaires liés à la collaboration interprofessionnelle dans la pratique des soins ont quand même été recueillis.

A. Commentaires reçus

- « La génération présente de médecins et de professionnels joue le rôle de modèle. Si elle fonctionne en vases clos, les chances de voir le « pattern » se reproduire dans le futur sont immenses. »
- La collaboration interprofessionnelle doit être maximisée, et être posée comme un travail participatif qui vise à amener de bonnes pratiques, et non comme une guerre de pouvoirs.

- Dans le dossier des relations interprofessionnelles, les médecins doivent être des traits d'union plutôt que des chefs d'orchestre.
- Les médecins sur le terrain apprécient le travail en collaboration et ne reviendraient pas en arrière.
- Pour aller jusqu'au bout de la collaboration interprofessionnelle, il faut parler de responsabilités partagées avec des indicateurs qui en tiennent compte.
- Le travail en équipe et la collaboration interprofessionnelle ne doivent pas conduire à une désresponsabilisation de chacun des intervenants.
- C'est la complémentarité qu'il faut assurer entre les tâches de chacun.
- « La volonté d'ouverture du Collège en matière de collaboration interprofessionnelle est notable et fait de votre ordre un gagnant. »

B. Réflexions du groupe de travail

La pratique en collaboration interprofessionnelle pour mieux répondre aux besoins d'un patient individuel, de groupes de patients et de la population en général est à l'avant-plan des approches efficaces et de qualité d'offre de services et de soins de santé. Comme rapporté dans les réflexions de la section précédente, « le bon professionnel au bon moment, pour le bon patient ».

L'initiation des futurs médecins (et autres professionnels de la santé) à la collaboration interprofessionnelle apparaît comme une nécessité au programme de premier cycle et en résidence.

Sur le terrain, la plupart des médecins qui travaillent en équipe interprofessionnelle apprécient la situation d'abord pour les patients qui en bénéficient et pour qui l'expérience et la qualité des soins doivent être les fils conducteurs des interventions. Ils l'apprécient aussi pour leur propre pratique professionnelle, la situation leur permettant ainsi d'utiliser au maximum leurs compétences au service des patients.

Les médecins demandent que leur contribution spécifique aux soins soit valorisée et qu'on en reconnaisse la « plus-value » tant dans les discussions entre les ordres pour le partage des tâches cliniques que dans leur travail sur le terrain. L'accent doit être mis sur la valeur de la contribution de chacun et la complémentarité qui doit exister entre ces contributions.

Est-ce que le médecin est le « chef d'orchestre, le trait d'union, l'intégrateur » ? La réponse : cela dépend des besoins des patients. Ces fonctions peuvent être accomplies par différents membres de l'équipe de soins selon les situations et toujours en complémentarité.

Même si on parle de plus en plus de responsabilité partagée, la question à savoir qui est le responsable ultime du patient, de son évolution, des décisions cruciales à prendre à son sujet, et ultimement, des considérations légales demeure. L'évolution dans les années futures de la pratique en collaboration interprofessionnelle permettra certainement d'approfondir la réflexion à ce sujet.

Le Collège devra certainement contribuer aux échanges portant sur la collaboration interprofessionnelle sur le terrain de la pratique clinique. Par conséquent, il devra surtout prendre en considération les résultats de ceux-ci dans le cadre de son mandat de protection du public.

8 RESPONSABILITÉ SOCIALE DU COLLÈGE

A. Commentaires reçus

Le rapport SOM estime à 79 % le pourcentage de répondants qui considèrent que prendre position dans les médias sur divers enjeux de société devrait être une seconde nature pour le Collège. Il est évident que la population désire voir le Collège se prononcer davantage sur les problèmes éthiques qui se posent à la société.

La population et les médecins considèrent que le Collège s'acquitte mal de ce qu'ils considèrent comme un devoir, à savoir intervenir dans les débats de société en matière de santé. Les figures suivantes extraites du rapport SOM illustrent cet état de fait :

ÉVALUATION DES ENGAGEMENTS DU COLLÈGE ENVERS LE PUBLIC

QC1R/QC2R/QC3R/QC6R. À votre avis, présentement, le Collège réussit-il a...

Base : toute la population qui a déjà entendu parler du Collège et tous les médecins, excluant la non-réponse

Prendre position dans les débats qui préoccupent le public en matière de santé



Page 17

COMMUNICATION ET SENSIBILISATION DU PUBLIC

QB2R/QB4R/QB5R/QB11R. Au cours des prochaines années, afin de remplir de manière optimale sa mission de protéger le public, quelle priorité le Collège devrait-il accorder aux actions suivantes ?

Base : toute la population et tous les médecins, excluant la non-réponse

Prendre position dans les médias sur différents enjeux de santé



Informier le public en matière de prévention et de bonnes habitudes à adopter



● Plutôt/très faible ● Plutôt élevé ● Très élevé

Page 22

Dans la conclusion de son rapport, l'un des axes d'intervention proposés par SOM se lit comme suit :

« Une **prise de position** plus régulière dans les médias sur différents enjeux de santé, notamment pour informer le public en matière de prévention. Ceci inclut la responsabilisation des patients par rapport à leurs soins et la sensibilisation à de meilleures habitudes de vie. »

Tous nos interlocuteurs dans le cadre de la consultation ont été interrogés pour savoir si le Collège devait s'engager sur la voie de la responsabilité sociale et se prononcer sur les enjeux sociétaux. Dans une très grande majorité, ils ont répondu par l'affirmative, avec enthousiasme. Les seuls à avoir nuancé cette opinion sont des membres, notamment ceux qui travaillent au Collège, qui y sont allés avec beaucoup de retenue. Ils n'ont pas manifesté une ferme opposition, mais ils ont tenu à rappeler que l'on devrait s'en tenir au mandat confié par le législateur.

Relevons dans un premier temps les commentaires favorables entendus à ce sujet :

- « Lorsque le Collège se prononcera franchement sur l'organisation des soins, la répartition des effectifs médicaux et le mode de rémunération de ses membres, il pourra élargir son éventail de sujets. On le souhaite ardemment. »
- Sans se transformer en une société savante, le Collège doit se prononcer sur les enjeux sociétaux.
- Le Collège doit intervenir dans les dossiers reliés à la santé dans le sens large du terme, c'est-à-dire englobant le climat, la nutrition, la pauvreté, le conditionnement physique, etc.
- Le Collège doit s'engager dans le but d'agir pour le bien commun et prendre position sur les enjeux majeurs liés à la santé.
- Le Collège doit être présent et faire connaître sa position sur les grands enjeux de la société en matière de soins.
- L'envergure du Collège lui donne la latitude pour s'investir sur différents sujets, parmi lesquels la responsabilité sociale.
- Sans intérêts sociétaux, il reste peu de chance au Collège pour exercer une quelconque influence ou d'avoir un poids politique.
- Le Collège doit élaborer des points de vue réfléchis afin d'influencer. Il doit le faire en se fondant sur les données probantes de la science.
- La responsabilité sociale se manifeste dans la mobilisation pour les communautés et pour les minorités.
- S'exprimer sur les enjeux sociétaux est un gage d'ouverture.
- Le Collège accomplit un devoir sociétal en se prononçant publiquement, si la protection du public est directement ou indirectement concernée.
- Se démarquer, c'est se positionner sur des sujets aussi variés que le logement, le transport ou l'éducation. Le Collège doit le faire.

- La perception du public envers le Collège changera lorsque la responsabilité sociale sera clairement une priorité de l'ordre.
- Le Barreau du Québec se prononce publiquement sur le sujet : le Collège devait s'en inspirer.
- La responsabilité sociale c'est : « **De bons médecins, de bons soins, pour les bonnes personnes, au bon moment et au bon endroit** ».

Voici maintenant la teneur des interventions affichant une certaine réticence à voir le Collège s'engager dans cette voie :

- La responsabilité sociale du Collège « **c'est d'abord faire le mandat que lui confie la loi** ».
- Le Collège doit se concentrer sur sa mission plutôt que de se prononcer publiquement sur les enjeux sociétaux.
- La prudence doit être de mise.
- La clé sera l'angle d'approche adopté par le Collège.
- Chaque dossier doit être minutieusement analysé en fonction du mandat de l'ordre. Le Collège ne doit pas se muer en apprenti sorcier.
- Il faut faire attention de ne pas simplement se coller à une mode ou à une tendance. Il faut se doter d'une véritable vision avant de se mêler à des enjeux.
- Si le sujet est en lien avec la mission du Collège, il ne faut jamais hésiter. Le public sera agréablement surpris. Le Collège pourrait faire de même avec le dossier des personnes maltraitées en CHSLD.
- L'exemple du dossier de la maltraitance financière pour lequel l'ordre des CPA a pris position est un modèle à suivre.
- « **Se prononcer sur un enjeu sociétal, c'est prendre le risque de ne pas faire l'unanimité, voire s'exposer à la contestation de ses membres. C'est prendre le risque de se tromper. Il faudra que le Collège puisse vivre avec ce chemin de traverse. En est-il capable?** »
- Sans crédibilité ni expertise, il vaut mieux s'abstenir de se prononcer sur des enjeux sociétaux.
- Le Collège doit faire avancer les dossiers sociétaux sur la base de données scientifiques. C'est sur cette base que l'ordre sera autorisé à se prononcer.
- Avant d'aborder le vaste chantier de la responsabilité sociale, le Collège devra s'assurer que l'inspection et la discipline sont parfaitement à jour.
- Il ne faudrait surtout pas qu'un engagement socialement responsable n'ait pour seul but que d'être à la mode et de bien paraître, pour faire parler du Collège positivement.

B. Réflexions du groupe de travail

Le Collège peut-il ne pas être responsable socialement? Poser cette question, c'est aussi y répondre.

Le concept de « responsabilité sociale » met de l'avant et rend explicite le « contrat social » qui existe entre une organisation (ou des individus) et la société dans laquelle elle évolue. Il est de plus en plus présent dans le discours courant en santé.

Au niveau des entreprises, ce concept comprend les éléments suivants : impact sur la société selon son mandat, rigueur, transparence, éthique, conditions des membres du personnel, collaboration, effets sociaux, économiques et environnementaux, reddition de comptes.

Apparu dans les années 90, le concept de la « responsabilité sociale des facultés de médecine » interpelle les facultés sur l'adéquation entre leurs actions et la réponse aux besoins de santé de la population et de la société. Un consensus mondial à ce sujet a été publié en 2010.

De façon globale la « responsabilité sociale en santé » peut être définie comme l'obligation et l'engagement des organisations et intervenants en santé de mettre le service au public au centre de leur mandat, d'identifier et de prioriser les besoins de santé des individus et des communautés à servir, d'orienter leurs décisions et actions pour répondre à ces besoins, de travailler en partenariat, de mesurer l'impact de leurs actions et de rendre des comptes.

La responsabilité sociale représente une nouvelle norme d'évaluation des organisations et des individus. Tous sont interpellés. Acteurs de premier plan en santé, le Collège et ses membres le sont aussi.

❖ **Exécuter son mandat avec qualité et rigueur**

La vaste majorité des personnes consultées confirme que le Collège doit s'engager en matière de responsabilité sociale et agir en conséquence.

Exécuter le mandat que lui confie la société, la protection du public et l'assurance d'une médecine de qualité, telle est la responsabilité sociale première et prioritaire du Collège. Le faire avec rigueur, efficacité, transparence, légalité et respect de principes éthiques de haut niveau, et ce, par l'entremise d'actions concrètes de responsabilité sociale reliées à ses différentes fonctions. Il s'agit là d'un engagement majeur pour la santé de la population et envers le bien collectif de la société.

❖ **Se positionner sur des enjeux sociétaux**

Malgré les réticences de certains, un Collège socialement responsable doit prendre plus souvent position sur des enjeux sociétaux. Il y a là un aspect de son obligation morale et de son rôle de citoyen corporatif responsable. Les personnes consultées nous confirment que la crédibilité et l'influence des interventions du Collège seront néanmoins tributaires d'une multitude de facteurs. Pertinence, évidence, prudence, réserve et juste dosage sont de mise.

Les prises de position du Collège sur des enjeux sociétaux doivent être ciblées. Qu'ils soient liés à des problèmes particuliers de santé ou à des problématiques plus larges, ces enjeux doivent toujours être liés à la santé, aux soins et services de santé, à leur accessibilité, leur efficacité et leur qualité, à la protection du public, à un public relativement large et aux populations vulnérables, à la qualité de la médecine et à la contribution des médecins aux soins et à la santé de la population. Le Collège ne peut et ne doit pas se prononcer sur tout. Le faire en collaboration avec d'autres partenaires, particulièrement du domaine de la santé, sera souvent un atout.

Le Collège devrait intervenir avec rigueur et évidence selon ses compétences, mais aussi avec humilité, reconnaissant qu'il risque au mieux d'être mal compris ou de ne pas faire l'unanimité, au pire d'être dans l'erreur. Le rôle du Collège sera bien souvent de poser les bonnes questions pour susciter la réflexion, sans nécessairement avoir toutes les réponses. Il pourra ainsi enrichir la compréhension collective des enjeux et contribuer à la prise de position de la société. C'est ainsi que le Collège pourra devenir une référence crédible à être prise en compte dans les grands débats publics liés à la santé.

❖ **Déploiement de la responsabilité sociale des médecins**

La responsabilité est le fondement même de la médecine et de la relation patient-médecin. Le thème « responsabilisation » traverse d'ailleurs le *Code de déontologie des médecins*, première référence de leurs devoirs et responsabilités. Responsabilisation du médecin au regard d'individus mais aussi de populations ou de communautés de patients. Responsabilisation des médecins comme individus mais aussi comme groupes de médecins. Comme le dit le président du Collège, « [passer d'une éthique de responsabilité individuelle à une éthique de responsabilité collective et assurer leur complémentarité](#) ».

Les médecins individuellement, en différents groupes, et comme ensemble ont le contrat social de répondre au mieux aux besoins de la société à servir selon leurs disciplines professionnelles, leurs compétences, leurs lieux d'exercice, les différentes populations et communautés qu'ils desservent, incluant les plus vulnérables, leurs modalités et actions de pratique. Par leurs actions, en collaboration/partenariat avec d'autres acteurs du secteur de la santé, ils ont le mandat d'assurer des soins médicaux qui soient accessibles à tous, qui respectent l'équilibre entre qualité, équité, pertinence et coût-efficacité qui ont un impact sur la santé.

Le Collège est donc interpellé pour promouvoir et soutenir le déploiement de la responsabilité sociale de ses membres. Il doit à cet égard collaborer étroitement avec les facultés de médecine et leurs programmes de formation. Il devra avec ses membres définir les compétences et attitudes d'un médecin socialement responsable et identifier comment celles-ci se traduisent concrètement dans la pratique professionnelle dans le cadre d'approches individuelles et d'approches populationnelles dans et pour des communautés déterminées. Et pour aller encore plus loin, il devra en tenir compte dans ses activités de formation, d'inspection professionnelle et même de traitement des plaintes.

❖ **Partenariat**

Le partenariat avec les autres intervenants et parties prenantes en santé est un élément important de la responsabilité sociale. Il en est de même de la collaboration interprofessionnelle et de la collaboration avec le patient considéré de plus en plus comme un membre de l'équipe de soins et un partenaire. Le lecteur est invité à référer aux sections du présent rapport qui abordent ces éléments.

❖ **Reddition de comptes**

Un des principes directeurs de la responsabilité sociale est celui de l'imputabilité ou de la reddition de comptes. Une reddition de comptes socialement responsable va au-delà de la mesure d'éléments de processus; elle doit plutôt se centrer sur les résultats : déploiement de la main d'œuvre, offre de services, réponse aux besoins prioritaires, santé de la population. Elle doit aussi aller au-delà de la mesure des actions individuelles pour inclure les résultats des actions de groupes de médecins et même de l'ensemble des médecins.

❖ Expertise et leadership

Certains diront que le Collège et ses membres sont déjà socialement responsables. Et ils ont raison en partie. Mais au-delà de la situation actuelle et sans nier les défis organisationnels et personnels à relever incluant un changement d'état d'esprit et de culture, l'objectif est de le devenir encore plus et d'avoir ainsi un impact encore plus significatif sur les soins et services de santé et sur la santé de la population. Aller au-delà de « bien faire les choses » à « faire les bonnes choses ».

L'engagement du Collège envers la responsabilité sociale en santé représente une occasion privilégiée pour l'ordre de développer une expertise en ce domaine, de contribuer à l'évidence, d'y exercer un leadership et d'y devenir une référence.

Cet engagement pourrait résulter en une série d'autres retombées sur le Collège lui-même : être vu comme respectant son contrat social, exercer une plus grande influence, sortir l'ordre de son image corporatiste, confirmer son ouverture, se démarquer des autres partenaires, augmenter sa crédibilité, améliorer la perception et la confiance du public à son égard et à celui des médecins et finalement, augmenter chez ses membres la fierté d'être médecin et le sentiment d'appartenance à l'ordre.

9 NOUVELLES TECHNOLOGIES

A. Commentaires reçus

Pour les personnes rencontrées, le Collège doit s'adapter aux nouvelles technologies. On note que le Collège n'est pas perçu comme étant en mesure d'assister ou d'aider ses membres au niveau technologique.

Le rapport SOM aborde ce sujet. En groupes de discussion, les médecins ont fait valoir que l'ordre devrait « être à l'affût des meilleures pratiques et des données émergentes (ex. : avancées de recherche et télémédecine) ».

Les perceptions du public et des médecins indiquent que l'ordre est peu novateur (47 %-population/33 %-médecins). Près du tiers de nos membres nous considèrent peu ou pas ouverts aux nouvelles technologies.

La population considère prioritaire que le Collège puisse être à l'avant-garde en matière de développements technologiques liés à la santé.

Il en est de même pour les ateliers organisés par l'ordre. On déplore qu'ils ne collent pas à cette nouvelle réalité technologique, notamment les dossiers numériques.

De façon sommaire, voici quelques éléments qui ressortent des commentaires exprimés relatifs au thème des nouvelles technologies. Nous retenons que le Collège devra :

- « Être à l'affût des tendances en médecine et avoir une connaissance exemplaire de ce qui se passe dans les différents milieux d'exercice. »
- Raffiner sa position en matière de télémédecine.
- S'intéresser de façon beaucoup plus sérieuse aux nouvelles technologies.
- Aborder l'utilisation des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle sous l'angle de la protection du public.
- Encadrer la médecine virtuelle, le diagnostic à distance et les échanges entre les patients et les médecins.
- Cultiver une position moins conservatrice sur la technologie médicale.
- Mettre à contribution les membres de l'ordre intéressés et motivés sur ces sujets.
- Évaluer l'impact des nouvelles technologies sur la qualité de la médecine offerte.
- Le Collège est en pleine mutation, c'est indéniable. Il ne peut se détourner des tendances. Le temps joue contre le statu quo.

- Plusieurs invités se sont montrés relativement inquiets sur la capacité du Collège à se mettre à l'ère moderne. Certains se questionnent sur l'agilité organisationnelle du Collège afin de faire des choix éclairés et ne pas être à la remorque des avancées technologiques et des changements dans le système professionnel.
- Plusieurs médecins ont la forte impression que le Collège est déjà en retard, réactif, prudent, hésitant. « C'est le Collège qu'on connaît sur tous les autres sujets : un Collège qui a peur d'avancer. »

Le rapport SOM présente le sujet ainsi :



QB9R/QB10R. Au cours des prochaines années, afin de remplir de manière optimale sa mission de protéger le public, quelle priorité le Collège devrait-il accorder aux actions suivantes ?

Base : toute la population et tous les médecins, excluant la non-réponse

La population friande d'information à jour sur la recherche en santé

Étonnamment, comparativement aux médecins, la population considère plus prioritaire que le Collège soit à l'avant-garde en matière des derniers développements émanant de la recherche en santé. On observe le même phénomène en ce qui concerne la mise en valeur de l'utilisation de nouvelles technologies médicales, comme si la population souhaitait mettre toutes les chances de son côté en matière de santé.

Être à l'avant-garde des derniers développements de la science en santé



Mettre en valeur l'utilisation de nouvelles technologies médicales



● Plutôt/très faible ● Plutôt élevé ● Très élevé



B. Réflexions du groupe de travail

En santé et en médecine, tout change. Certains éléments qui caractérisent la médecine et le Collège apparaissent néanmoins plus fondamentaux et ne changent pas, notamment :

- La médecine est fondée sur une relation d'aide entre des humains;
- La médecine est une science et un art alliant rigueur et humanisme;
- La mission fondamentale d'un ordre professionnel est celle de protéger le public;
- L'avenir du Collège, celui de la médecine et celui des médecins sont intimement liés.

Le Collège se doit d'être à l'affût des changements qui influencent plus significativement la médecine et les soins de santé. Il se doit d'anticiper les changements qui l'accompagnent, voire de les prédire si possible et surtout de tenter de les comprendre. Dans un environnement imprévisible et incertain, les dirigeants doivent penser autrement et introduire une dose d'intuition et d'imagination.

Les changements qui ont un impact sur la médecine, le Collège et ses membres, sont multiples. Pour les intervenants rencontrés, le Collège doit affiner sa position en matière de technologie et d'intelligence artificielle en démontrant une ouverture vers l'avenir. Il doit le faire de manière proactive et en continu, avec la collaboration de ses membres, de ses partenaires et de l'ensemble des parties prenantes.

Tous exhortent le Collège à s'ouvrir sérieusement à l'utilisation de ces nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle en médecine dans les soins de santé et à soutenir ses membres dans leur utilisation pour le mieux-être des patients. En corollaire, le Collège doit adapter ses façons d'accomplir ses activités à cette nouvelle réalité toujours en l'abordant sous l'angle de son mandat soit celui de la protection du public.

10 LE COLLÈGE DE DEMAIN

Quelques commentaires et suggestions ont été exprimés par le public, les membres, des partenaires, et des membres du personnel du Collège, quant aux perspectives de notre ordre professionnel.

A. Commentaires reçus

- « L'abolition des frontières qui tend à se généraliser permet une plus grande mobilité des médecins, notamment au Canada. »
- Le regroupement de certains ordres professionnels selon leur secteur d'activités peut même aller jusqu'à l'amalgame de tous les ordres professionnels d'un même secteur dans un seul et même ordre.
- La remise en question du système professionnel peut aller jusqu'à l'abandon du principe de l'autorégulation sur lequel notre système actuel est fondé.
- En majorant la proportion des représentants du public au sein du CA des ordres professionnels, la loi 11 peut avoir posé les jalons d'un revirement qui peut mener à la fin de la régulation d'un système par lui-même.

B. Réflexions du groupe de travail

La mobilité des médecins, d'abord entre les provinces du Canada mais aussi entre les pays, est de plus en plus à l'avant-plan. Le Collège, toujours en respectant sa mission, se doit d'être à l'avant-garde des discussions et des échanges relativement à cette pratique professionnelle interfrontières. La situation des médecins étrangers a été soulevée dans une section précédente. Il faut mettre à jour dans un tel contexte les règles et processus qui régissent la délivrance des permis d'exercice, la formation médicale, l'évaluation de la pratique professionnelle, la formation continue et le traitement des plaintes.

Des questions multiples se posent. Elles nécessitent d'y porter une attention dès maintenant et avec ouverture. Travailler avec les autres ordres de médecins du Canada, et même avec des structures similaires d'autres pays, est une priorité.

Par ailleurs, l'autorégulation est un principe fondamental du système professionnel. Malheureusement, des lacunes qui existent dans la qualité de cette autorégulation sont à l'origine de réflexions, d'études et parfois même de propositions sur la possibilité de limiter ce principe et sur les façons de faire pour encadrer différemment les professions. Certains vont même plus loin et s'aventurent à proposer de retirer cette autorégulation des mains des ordres professionnels et de la confier à d'autres personnes.

La première réponse du Collège à ce sujet doit être d'abord celle de remplir cette responsabilité d'autorégulation de la profession médicale de façon la plus adéquate possible, en utilisant des standards de très haute qualité et à « l'abri de toute critique ».

Le Collège doit approfondir sa compréhension de l'autorégulation professionnelle et de ses obligations. Celle-ci va bien au-delà de l'aspect disciplinaire qui trop souvent est vu de façon réductrice. Elle comprend aussi l'admission à l'exercice de la profession, la formation, l'inspection professionnelle et la formation continue.

Cette compréhension approfondie de l'autorégulation doit être partagée au niveau de toutes les directions et des membres du personnel du Collège, de son CA et de ses comités. Il en est de même pour tous les membres de l'ordre. Individuellement et comme groupe, tous les médecins ont un rôle à jouer pour assurer l'autorégulation de la médecine comme profession prise globalement, mais aussi de façon complémentaire au niveau de leur propre pratique professionnelle et de l'amélioration continue de celle-ci. Une autorégulation optimale implique aussi et nécessairement la participation encore plus grande qu'elle ne l'est aujourd'hui de membres du public à l'ensemble du processus. L'autorégulation est l'affaire de tous.

Le Collège doit aussi mieux partager cette compréhension de l'autorégulation, de ses buts et obligations. Il doit faire mieux connaître les actions qu'il pose pour rencontrer au plus haut niveau ses propres obligations à cet égard et les améliorations qu'il entend mettre en place. Il doit beaucoup mieux diffuser ses résultats.

Le Collège devra être à l'avant-garde dans l'étude et l'analyse rigoureuse des méthodes et processus reliés à l'autorégulation. Sa position et ses actions devront toujours se fonder sur des données probantes. Il en est de même pour des possibilités telles que le regroupement d'ordres professionnels ou de changements au niveau de l'autorégulation.

Les perspectives de changements et les défis du futur ne sont probablement pas plus importants que ceux que nos leaders ont dû affronter il y a plusieurs années ou que ceux que nos leaders rencontreront. Et si prédire l'avenir est un pari risqué, ne pas le faire, ne pas s'y préparer et ne pas y contribuer représentent un pari encore plus risqué pour une organisation comme le Collège.

Le défi du Collège de demain sera donc de développer en continu une vision systémique et intégrée de la situation, de trouver une position rationnelle, bénéfique et équilibrée entre l'ensemble des éléments et des forces en présence, de prendre les décisions qui s'imposent, d'agir concrètement et activement, et ce, toujours pour le bien de la société et du public.

Le Collège doit exercer le leadership auquel la société s'attend de lui. Plutôt que d'être victime des changements et du futur, le Collège doit en devenir un bâtisseur. Du Collège d'aujourd'hui dépend le Collège de demain.

11 PISTES D'AMÉLIORATION

La démarche de consultation nous amène à dégager des pistes d'amélioration qui constituent d'après notre analyse les grands enjeux ou défis qui se présentent à notre ordre professionnel. Les responsables de la planification stratégique vont s'employer à traduire ces pistes en objectifs précis.

Ci-après la liste des pistes d'amélioration ou de réflexion qui sont ressorties de la consultation :

- 1. Continuer à bien assumer la mission de protection du public en développant des outils de contrôle et de surveillance de la profession médicale.**
- 2. Analyser et revoir les processus et les procédures en matière de traitement des plaintes et d'inspection professionnelle.**
- 3. Renforcer les relations avec les instances politiques et implanter une veille stratégique avec l'aide d'un conseiller au président.**
- 4. Élaborer une stratégie de communication et attribuer les ressources nécessaires pour que le Collège remplisse adéquatement son rôle stratégique.**
- 5. Travailler en étroite collaboration avec les ordres professionnels en général et ceux du domaine de la santé en particulier, en assumant un leadership au sein de ces partenariats, pour une meilleure protection du public.**
- 6. Développer et maintenir des liens plus étroits avec les membres, valoriser la pratique médicale, développer et maintenir le dialogue, améliorer le sentiment d'appartenance à leur ordre en les impliquant dans son fonctionnement.**
- 7. Améliorer l'interactivité entre le Conseil d'administration et les directions du Collège, en clarifiant les rôles respectifs.**
- 8. Assumer la responsabilité sociale du Collège et prendre position sur les enjeux sociétaux reliés au domaine de la santé.**
- 9. Exercer une veille stratégique et encadrer les tendances et pratiques reconnues, les nouvelles technologies et la médecine du futur.**
- 10. Renforcer l'esprit d'équipe en favorisant la collaboration et les communications internes et en mobilisant activement les membres du personnel.**

Tous ces éléments sont des pistes d'amélioration qui permettront l'amorce d'un dialogue réel entre le public et les médecins, afin d'échanger sur nos objectifs communs et nos attentes respectives.

12 ÉTAPES À VENIR

❖ Remarques générales

Comme mentionné en préambule de ce rapport par le président, le docteur Gaudreault, la consultation achevée est à la base d'un processus continu du Collège auprès du public, de ses membres et des parties prenantes en santé. Elle s'inscrit de façon concrète dans la première lignée d'une planification stratégique qui fait défaut au Collège. Cet exercice indispensable va permettre de consolider la place du public, au centre des préoccupations de l'ordre.

Notre mandat a consisté à recueillir des perceptions, des informations et des commentaires au sujet de l'ordre, puis à nous livrer à leur analyse. Il était important de mettre en parallèle le fonctionnement à l'interne et la façon dont l'ordre est perçu, considéré, vu, projeté et jugé à l'externe. Nous avons livré les informations de manière réaliste et objective, sans les altérer, afin que ce rapport puisse brosser le portrait actuel du Collège.

La majorité des attentes du public et des médecins peuvent s'inscrire dans le cadre des compétences et des pouvoirs actuels du Collège. Il faut éviter la fâcheuse tendance, presque le réflexe, de croire que la population et les membres ne comprennent pas notre rôle et nos responsabilités, même quand elles sont expliquées de manière adéquate. Changer la culture d'une organisation c'est, entre autres choses, écarter ce type de préjugés.

Dans un tel contexte, le groupe de travail ne pouvait se satisfaire de retranscrire les perceptions reçues sans se soucier du suivi à y apporter. Les étapes ultérieures qui sont décrites dans cette partie du rapport seront déterminantes pour la suite. Il s'agit en somme d'un ensemble d'indications dont le but est que le résultat du travail accompli ne reste pas lettre morte. Plusieurs personnes rencontrées nous l'ont répété, le véritable défi du Collège commence.

Le présent rapport livre une multitude d'informations sur l'environnement interne et externe de notre ordre. Il symbolise également, comme déjà mentionné, le prélude qui va tracer la voie vers une planification structurée.

Le Collège devra préciser sa vision, confirmer sa mission et clairement se doter de principes organisationnels à suivre. De plus, il aura à s'imprégner de valeurs en phase avec les enjeux d'intégrité, de transparence et de responsabilité liés à son mandat.

Le Collège aura besoin de s'adjoindre un consultant externe pour le guider dans une démarche de planification stratégique simple, concrète, efficace et éprouvée. Cette personne devra être dotée de connaissances et d'une expérience particulière avec les ordres professionnels, afin de rendre la démarche mobilisatrice et adaptée au contexte du Collège.

Le processus de planification stratégique doit être personnalisé et ajusté à la lumière des commentaires reçus et des sondages réalisés, bref de l'ensemble du présent rapport.

❖ Groupe de travail sur la planification stratégique du Collège

Notre suggestion est de créer un groupe de travail dont le mandat sera d'accomplir les tâches inhérentes à la planification stratégique. Chargé de gérer un projet spécifique, ce groupe serait dirigé par le président du Collège, assisté du coordonnateur du groupe de travail sur les objectifs

du Collège. Le directeur général en serait un membre incontournable. Le consultant externe, dont le rôle est de superviser l'élaboration d'une planification stratégique, verrait à entretenir des liens étroits avec ce groupe.

Les autres membres du groupe de travail seront des administrateurs, des membres des directions de l'ordre, et quelques membres du personnel. Tous les membres doivent incarner à l'interne et à l'externe les forces vives et créatives du Collège.

Le groupe de travail verra à impliquer l'ensemble des administrateurs et des membres du personnel du Collège tout au long du processus. Des recommandations formulées à chaque étape des travaux seront acheminées par le groupe aux membres du CA.

Le CA aura la responsabilité ultime d'entériner la planification stratégique et de suivre la mise en place des actions qui en découleront par les différentes instances du Collège.

❖ **Élaboration d'un diagnostic organisationnel**

L'analyse « Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces » (FFOM) sera utile pour établir un diagnostic organisationnel dans le but ultime de parvenir à la définition d'une stratégie de développement adaptée. Plus en détail, ce modèle d'analyse qui implique l'identification des objectifs et des facteurs favorables ou néfastes à l'atteinte de ces objectifs, tient compte des éléments suivants :

- Forces : facteurs internes propices à l'atteinte des objectifs;
- Faiblesses : facteurs internes pouvant représenter des obstacles à l'atteinte des objectifs;
- Opportunités : facteurs externes dont on peut tirer parti;
- Menaces : facteurs externes pouvant empêcher ou limiter l'atteinte des objectifs.

❖ **Planification stratégique**

Le groupe de travail pourrait bien vouloir procéder à la validation d'un commentaire reçu ou d'une réflexion. Il a également la possibilité de remettre en question des pistes d'amélioration. Ces prérogatives du groupe de travail sur la planification stratégique peuvent être utilisées lors de l'élaboration de la stratégie.

À la suite du diagnostic, il va de soi que les travaux du groupe vont se concentrer sur une réflexion continue capable de maximiser les potentiels internes sur lesquels le Collège peut bâtir le futur, mais aussi de minimiser les effets des faiblesses et des menaces identifiées en fournissant des pistes de solutions ou d'évitement. Cette phase de réflexion va aborder le modèle organisationnel du Collège, les projections d'activités et la planification financière.

Les étapes précédentes auront suffisamment outillé le groupe de travail pour qu'il se lance dans la conception d'un projet de plan stratégique qui va préciser la mission, la vision, les enjeux, les orientations et les axes stratégiques du Collège. Parallèlement, un plan détaillé sera en préparation avant d'être soumis pour adoption au CA. La nécessité d'un tel plan n'est plus à démontrer.

❖ **Plan d'action**

La démarche de planification stratégique va être complétée par la préparation d'un plan d'action qui va dégager les priorités du Collège. Le succès du déploiement d'une planification stratégique

repose sur le plan d'action qui s'avère être l'instrument qui dynamise les orientations stratégiques. Le plan d'action va notamment :

- Préciser les objectifs à atteindre, les activités à réaliser, les personnes responsables;
- Déterminer l'échéancier et les cibles visées;
- Clarifier les attentes et fixer la contribution attendue de chaque direction;
- Permettre de gérer les résultats au quotidien;
- Mobiliser le personnel de l'ordre autour des résultats à atteindre;
- Améliorer la performance du Collège.

Ce plan d'action fera l'objet de révisions ponctuelles et d'un bilan annuel, en fonction de changements dans l'environnement de l'ordre. En tant que garant de ce plan, le directeur général veillera à la réalisation des phases suivantes, soit sa mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

❖ **Tableau de bord**

Le tableau de bord peut se définir comme l'ensemble des indicateurs utilisés pour piloter les activités, prendre des décisions, mesurer la performance des actions entreprises et apporter des correctifs au besoin. C'est un rapport périodique dont le but va être de fournir aux gestionnaires une vision de la situation du Collège par rapport aux objectifs stratégiques.

Le tableau de bord de l'ordre devra être d'une lecture facile grâce aux indicateurs pertinents y figurant, destinés à livrer le portrait de l'ordre au moment précis de sa diffusion. À la fois outil de mesure des performances, de diagnostic, d'alerte, d'information et de gestion, ce tableau servira à s'assurer du suivi efficace du plan d'action de l'ordre.

Le CA verra à déterminer les types d'outils qu'il entend privilégier. Le tableau de bord convertit le plan d'action en indicateurs qui permettent l'évaluation permanente de la performance de l'organisation. La seule certitude est qu'on devra s'assurer de développer des instruments de mesure de l'adéquation des indicateurs par rapport aux objectifs et attentes de l'ordre.

❖ **Plan de communication et suivi**

Ce plan sera un élément stratégique important. C'est une étape cruciale qui doit attirer l'attention, créer l'intérêt, provoquer l'engouement et amener les membres du personnel et les dirigeants du Collège à s'approprier le plan d'action élaboré. Les attentes envers chaque membre du personnel devront être clairement expliquées, sans égard à la fonction exercée. Il faudra choisir la meilleure stratégie de communication pour une bonne promotion du plan au sein du Collège.

Les conditions suivantes devront être réunies pour obtenir des résultats probants dans le cadre de notre planification stratégique :

- Objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et inscrits dans le temps;
- Engagement du CA, de la Direction générale et des directeurs du Collège;
- Engagement de l'ensemble des membres du personnel;
- Participation active d'un accompagnateur externe;
- Disponibilité de ressources humaines, matérielles et financières;
- Rigueur dans l'application du plan d'action;
- Suivi constant;
- Horizon d'une période maximale de trois ans, avec révision annuelle.

La mobilisation de tous est l'élément clé. Voici comment elle pourrait se réaliser :

Mobilisation des membres du personnel	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer les grands axes du plan stratégique ;• Renforcer la communication interne, solliciter des idées et de la rétroaction ;• Impliquer les gestionnaires dans la conception de plan d'action ;• Former les gestionnaires et les membres du personnel du Collège.
Mobilisation de la profession et des partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer les grands axes du plan stratégique ;• Créer des forums de rencontres ;• Impliquer les médecins sur des projets spécifiques ;• Impliquer les partenaires dans l'exécution des actions.
Mobilisation du public	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer les grands axes du plan stratégique ;• Passer de la consultation au dialogue ;• L'impliquer dans le fonctionnement et les activités du Collège.