

# PROCESSUS D'ENCADREMENT DES CLIENTS AYANT UNE CONDUITE DÉRAISONNABLE, VOIRE « QUÉRULENTS »

RAPPORT D'ÉVALUATION

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
Juillet 2023

## Remerciements

Le Ministère tient à remercier sincèrement les membres du comité d'évaluation pour leur précieuse contribution à cette évaluation :

Julie Beaulieu, Service des plaintes et des relations avec la clientèle,  
Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services,  
Secteur des services à la gestion et des ressources informationnelle;

Isabelle Bélair, Centre de services spécialisés du centre-ville de Montréal,  
Services Québec;

Jacinthe Bilodeau, Bureau régional de Services Québec du Saguenay-Lac-Saint-Jean,  
Services Québec;

Karine Langlois, Service des plaintes et des relations avec la clientèle,  
Direction générale du recouvrement, des recours et de la qualité des services,  
Secteur des services à la gestion et des ressources informationnelles.

Un merci tout particulier est adressé aux gestionnaires, chefs d'équipe et agents d'aide ayant accepté de partager leur expérience et leur expertise lors des entretiens semi-directifs. Leur contribution a été essentielle à la réalisation de cette évaluation.

## Rédaction

Guillaume Côté,  
Direction de l'évaluation  
Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

## Édition

Direction générale des communications  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

## Diffusion

Ce document est accessible en ligne sur [Quebec.ca](http://Quebec.ca), dans la section Bilans, rapports et stratégies du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

ISBN : 978-2-555-00618-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

# Table des matières

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| Mise en contexte .....                                            | 1         |
| <b>1 Description du programme et logique d'intervention .....</b> | <b>2</b>  |
| 1.1 Nature de l'intervention .....                                | 4         |
| 1.2 Intrants .....                                                | 5         |
| 1.3 Activités de production et de coordination .....              | 5         |
| 1.4 Extrants .....                                                | 6         |
| 1.5 Effets .....                                                  | 7         |
| <b>2 Stratégie d'évaluation.....</b>                              | <b>8</b>  |
| 2.1 Enjeux de l'évaluation .....                                  | 8         |
| 2.2 Questions d'évaluation.....                                   | 8         |
| 2.2.1 Mise en œuvre .....                                         | 8         |
| 2.2.2 Efficacité.....                                             | 8         |
| 2.3 Méthodes de collecte et d'analyse des données .....           | 9         |
| 2.4 Limites .....                                                 | 9         |
| <b>3 Résultats.....</b>                                           | <b>10</b> |
| 3.1 Mise en œuvre .....                                           | 10        |
| 3.2 Efficacité.....                                               | 11        |
| 3.2.1 Atteinte des objectifs de l'intervention .....              | 11        |
| 3.2.2 Effets obtenus de l'intervention.....                       | 12        |
| <b>4 Discussion.....</b>                                          | <b>14</b> |
| <b>Conclusion .....</b>                                           | <b>15</b> |
| <b>Annexe 1.....</b>                                              | <b>16</b> |

## Liste des tableaux et figures

|                                                                                                                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 - Modèle logique de l'intervention .....                                                                                                                                                                            | 3  |
| Tableau 1 - Nombre de signalements, de citoyens actifs ayant une conduite déraisonnable, de citoyens dont les communications sont prises en charge totalement ou sporadiquement et de plaintes selon l'année financière..... | 6  |
| Tableau 2 - Matrice d'évaluation de l'intervention.....                                                                                                                                                                      | 16 |

# Mise en contexte

En tant qu'organisation offrant des services aux citoyennes et citoyens et aux entreprises, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) doit couramment traiter des plaintes émanant de la clientèle. Toutefois, il arrive occasionnellement que la plainte prenne des proportions démesurées. Dans de tels cas, le système de gestion en place peut s'avérer inadéquat pour modérer les conséquences sur le personnel et les activités de l'unité administrative<sup>1</sup>.

Conséquemment, en 2016, les autorités du Ministère se sont penchées sur la problématique des clients ayant une conduite déraisonnable et pouvant parfois s'apparenter à de la quérulence. À ce sujet, le *Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »* (ci-après Cadre), considère « qu'une conduite est déraisonnable et peut s'apparenter à de la quérulence lorsqu'une personne utilise abusivement des moyens mis à sa disposition pour faire valoir ses droits et qu'elle démontre une attitude disproportionnée par rapport au dommage subi. Le comportement de cette personne est revendicatif et fait souvent appel à des notions d'injustice ».

Il s'est avéré que le traitement des demandes associées à cette clientèle spécifique nécessitait une quantité démesurée de ressources, notamment pour le réseau des bureaux de Services Québec (BSQ). Pour faire face à cette problématique, le Cadre et la *Procédure opérationnelle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »*, mise à jour le 23 novembre 2022 et renommée comme étant la *Directive ministérielle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »* (ci-après Directive ministérielle) ont été adoptés. Ces documents encadrent les communications et les interventions relatives à cette clientèle spécifique.

Après près de six ans de pratique depuis la mise en œuvre du Cadre, le secteur des Services à la gestion souhaite en évaluer l'apport pour les unités administratives en lien avec le citoyen. L'objectif premier est d'évaluer la satisfaction des unités utilisant les services du Service des Plaintes et des Relations avec la Clientèle (SPRC), tout en analysant les effets de la mise en œuvre du Cadre sur la productivité et le bien-être du personnel dans les départements administratifs impliqués dans les interactions avec les citoyens. Les résultats de l'évaluation pourront combler des besoins informationnels pour alimenter une réflexion sur la nature et l'étendue des services actuellement offerts par le SPRC considérant l'augmentation observée de la clientèle ayant une conduite déraisonnable. D'autant plus que le Ministère s'est doté d'une démarche visant à améliorer l'expérience employé, celle-ci s'appuyant notamment sur le maintien de la santé psychologique en milieu de travail et la gestion des manifestations de violence de la clientèle.

---

1. Direction de la recherche, Rapport de recherche, Recension de la littérature sur l'encadrement de la clientèle présentant une conduite déraisonnable, « voire quérulents », 2022.

# 1 Description du programme et logique d'intervention

En examinant la problématique des clients ayant une conduite déraisonnable pouvant parfois s'apparenter à de la quérulence, les autorités du Ministère ont constaté que le traitement des demandes associées à cette clientèle spécifique pouvait nécessiter un volume de ressources démesurées pour les unités administratives du Ministère. De fait, les agissements de la clientèle ayant une conduite déraisonnable peuvent entraîner non seulement des coûts pour le traitement administratif de leurs demandes, mais également occasionner des coûts humains. Par exemple, en semant le doute quant au professionnalisme dont font preuve les employés du Ministère confrontés à de pareilles situations, ces derniers pourront se sentir démunis<sup>2</sup>. Ainsi, au printemps 2017, le Cadre a été adopté. Ce document, arrimé à la *Politique ministérielle de la gestion des commentaires et des plaintes* permet notamment d'identifier les conduites déraisonnables et propose des actions à mettre en place.

De plus, le SPRC a été mandaté afin d'assurer la coordination et le traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents ». En 2017, une conseillère du SPRC a donc été affectée au soutien des unités en relation avec les citoyens dans l'ensemble de la province. Depuis 2021, une seconde conseillère du SPRC occupe également cette fonction. En outre, cet encadrement permet aux citoyens ayant une conduite déraisonnable d'obtenir un service adapté à leur situation et de trouver des solutions pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Par ailleurs, en février 2019, dans le but de faciliter la mise en œuvre du Cadre, le mémoire présentant la *Procédure opérationnelle du traitement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents »* a été adopté. Pour ce faire, le document précise les rôles et les responsabilités des intervenants confrontés à la clientèle ayant une conduite déraisonnable. Ce dernier a été mis à jour le 23 novembre 2022 et renommé comme étant une directive ministérielle.

Ensemble, le Cadre et la Directive ministérielle visent quatre objectifs spécifiques :

1. permettre l'identification des clients présentant une conduite déraisonnable;
2. établir une procédure de signalement des dossiers au SPRC;
3. harmoniser les communications et les interventions envers la clientèle présentant une conduite déraisonnable;
4. soutenir les unités administratives confrontées aux clients ayant une conduite déraisonnable.

De surcroît, la mise en œuvre du Cadre doit également faire en sorte que les employés du Ministère travaillent dans un environnement sain et sécuritaire et puissent offrir une prestation de services étant en conformité avec la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens. La figure 1 ci-dessous présente le modèle logique de l'intervention et décrit la stratégie d'action de l'intervention qui sera explicitée dans les sous-sections à venir.

---

2. Direction des plaintes et des relations avec la clientèle, Cadre de référence ministériel sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », 2018.

Figure 1 - Modèle logique de l'intervention

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raison d'être et contexte du programme</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation remarquée d'une plus grande prévalence du phénomène de conduite déraisonnable pouvant s'apparenter à de la quérulence au sein de la clientèle du Ministère.</li> <li>• Le traitement de ces demandes nécessite des ressources démesurées.</li> <li>• Ce phénomène a un coût humain, notamment en semant le doute quant au professionnalisme des employés du Ministère.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Objectifs de l'intervention</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre l'identification des clients présentant une conduite déraisonnable.</li> <li>• Établir une procédure de signalement des dossiers au SPRC.</li> <li>• Harmoniser les communications et les interventions envers la clientèle présentant une conduite déraisonnable.</li> <li>• Soutenir les unités administratives confrontées aux clients ayant une conduite déraisonnable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Nature de l'intervention</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien-conseil du SPRC aux unités administratives en lien avec le citoyen ayant une conduite déraisonnable.</li> <li>• Prise en charge par l'équipe des conseillers du SPRC des communications avec une personne ayant une conduite déraisonnable.</li> <li>• Parties prenantes : SPRC, unités administratives en lien avec le citoyen ayant une conduite déraisonnable, unité régionale et centrale s'il y a lieu.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Intrants</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel du SPRC, chargé d'assurer la coordination et la prise en charge des personnes ayant une conduite déraisonnable.</li> <li>• Le personnel des unités administratives en lien avec le citoyen ayant une conduite déraisonnable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Activités de production et de coordination</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SPRC réalise les activités nécessaires à la coordination de la mise en œuvre du Cadre, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyser les formulaires de signalement reçus d'une situation à risques;</li> <li>- offrir un service-conseil, par une rencontre initiale (comité), afin d'aider les unités administratives en lien avec le citoyen, dans la gestion des dossiers des personnes ayant une conduite déraisonnable;</li> <li>- s'il y a lieu, prendre en charge les communications avec le citoyen ayant une conduite déraisonnable;</li> <li>- informer le citoyen de la prise en charge de son dossier par le SPRC et des conditions de communications devant être respectées;</li> <li>- évaluer la pertinence de constituer un comité ponctuel;</li> <li>- consulter des ressources externes en vue de trouver des solutions appropriées et de connaître les meilleures pratiques en matière de traitement de cas s'apparentant à de la quérulence.</li> </ul> </li> <li>• Le personnel des unités administratives en lien avec le citoyen réalise les activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les personnes ayant une conduite déraisonnable;</li> <li>- remplir et transmettre les formulaires de signalements au SPRC;</li> <li>- participer à la rencontre initiale avec le SPRC;</li> <li>- compléter, selon l'organisation régionale et locale, le gabarit d'un état de situation, lorsque requis par le SPRC, énumérant les interventions et demandes du citoyen;</li> <li>- collaborer à l'application des mesures adoptées et, s'il y a lieu, au plan d'intervention établi;</li> <li>- partager des avis quant aux orientations retenues pour le traitement de dossiers et aux interventions faites par le SPRC auprès du citoyen;</li> <li>- participer au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle;</li> <li>- appliquer tout plan d'intervention convenu d'un commun accord avec le SPRC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Extrants</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestation de services pour les personnes ayant une conduite déraisonnable conforme à la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens du Ministère tout en assurant un environnement de travail sain et sécuritaire au personnel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Effets attendus | Immédiats      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter les communications avec les personnes ayant une conduite déraisonnable à l'échelle du Ministère.</li> <li>Préciser les rôles et responsabilités des intervenants concernés par la clientèle ayant une conduite déraisonnable.</li> </ul>                                                                                                  |
|                 | Intermédiaires | <p style="text-align: center;"><b>Ministère</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître la productivité des unités administratives en lien avec le citoyen ayant une conduite déraisonnable.</li> <li>Améliorer le bien-être du personnel des unités administratives impliqués dans les interactions avec le citoyen et confrontés à des conduites déraisonnables.</li> </ul> |
|                 |                | <p style="text-align: center;"><b>Clientèle ayant une conduite déraisonnable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire les comportements déraisonnables.</li> <li>Mettre fin aux comportements déraisonnables.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
|                 |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir un service adapté à la situation du citoyen ayant une conduite déraisonnable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                 | Ultimes        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer l'équité dans le traitement de tous les clients.</li> <li>Garantir le droit aux membres du personnel d'être respectés dans leur dignité individuelle et leur intégrité physique et psychologique.</li> </ul>                                                                                                                                |

## 1.1 NATURE DE L'INTERVENTION

L'intervention prend la forme de soutien, généralement des services-conseils du SPRC aux unités administratives en lien avec le citoyen. Dans les cas plus lourds, l'équipe des conseillers du SPRC pourra prendre en charge totalement ou en partie les échanges avec certains clients ayant une conduite déraisonnable.

Les comportements déraisonnables sont généralement signalés par les BSQ, mais peuvent aussi provenir d'autres unités en lien avec les citoyens (ex. : RQAP, Registraire des entreprises, etc.). Lorsqu'un membre du personnel juge qu'une personne fait preuve d'une conduite déraisonnable, il doit en faire part à son supérieur (chef d'équipe, gestionnaire, etc.) selon la procédure établie localement. Le SPRC a développé le formulaire de signalement d'une situation à risque, disponible sur l'Intranet du Ministère, pour appuyer le personnel dans l'identification d'une conduite déraisonnable. Lorsqu'une unité administrative juge qu'une conduite est déraisonnable et souhaite obtenir du soutien, le formulaire de signalement d'une situation à risque doit être transmis au SPRC.

Une rencontre devra être rapidement organisée dans le but de convenir des interventions et des mesures à adopter. Les personnes suivantes sont susceptibles d'être présentes :

- l'agent responsable du dossier;
- le chef d'équipe;
- le gestionnaire de l'unité;
- un ou des conseillers aux plaintes du SPRC;
- toute autre personne jugée pertinente pour le traitement du dossier.

Au terme de cette rencontre, le comité de la rencontre initiale considérera les mesures à prendre concernant les interventions futures à adopter dans le dossier de la personne. Le cas échéant, le SPRC offrira du soutien et des conseils aux unités afin d'identifier les mesures à prendre pour gérer efficacement les communications et faciliter le traitement du dossier de cette personne. Le SPRC pourrait également prendre en charge les communications entre l'individu et le Ministère. Si cette approche est recommandée, le SPRC avisera l'individu que, désormais, toutes ses communications avec le Ministère

devront passer par la personne désignée à cet effet et fournira les instructions nécessaires pour contacter cette personne. Dans l'éventualité où la conduite d'un citoyen continuerait de dégénérer, la Direction des affaires juridiques (DAJ) pourrait effectuer des démarches d'analyse juridique afin de possiblement mettre en demeure le citoyen.

## 1.2 INTRANTS

La mise en œuvre du Cadre repose principalement sur des ressources humaines pour réaliser les activités nécessaires à la production des extrants attendus. Les ressources humaines impliquées pour réaliser les activités du programme incluent :

- le personnel du SPRC, chargé d'assurer la coordination et la prise en charge des personnes ayant une conduite déraisonnable;
- le personnel des unités administratives en lien avec le citoyen confronté à des personnes ayant une conduite déraisonnable.

## 1.3 ACTIVITÉS DE PRODUCTION ET DE COORDINATION

Le SPRC réalise les activités suivantes en ce qui a trait à la coordination de la mise en œuvre du Cadre :

- analyser les formulaires de signalement d'une situation à risques;
- offrir un service-conseil, par une rencontre initiale (comité), afin d'aider les unités administratives en lien avec le citoyen, dans la gestion des dossiers des personnes ayant une conduite déraisonnable;
- s'il y a lieu, prendre en charge les communications avec le citoyen ayant une conduite déraisonnable :
  - informer le citoyen de la prise en charge de son dossier par le SPRC et des conditions de communications devant être respectées;
- évaluer la pertinence de constituer un comité ponctuel;
- consulter des ressources externes en vue de trouver des solutions appropriées et de connaître les meilleures pratiques en matière de traitement de cas s'apparentant à de la quérulence.

Le personnel des unités administratives en lien avec le citoyen réalise les activités suivantes :

- identifier les personnes ayant une conduite déraisonnable;
- remplir et transmettre les signalements au SPRC à l'aide du formulaire de signalement;
- participer à la rencontre initiale avec le SPRC;
- compléter, selon l'organisation régionale et locale, le gabarit d'un état de situation, lorsque requis par le SPRC, énumérant les interventions et demandes du citoyen;
- collaborer à l'application des mesures adoptées et, s'il y a lieu, le plan d'intervention établi;
- partager des avis quant aux orientations retenues pour le traitement de dossiers et aux interventions faites par le SPRC auprès du citoyen;
- participer au comité ponctuel, à la demande du directeur de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle;
- appliquer tout plan d'intervention convenu d'un commun accord avec le SPRC, surtout en ce qui a trait à la coordination d'une réponse ministérielle uniforme et cohérente;
- faire part aux autorités de son avis et de ses commentaires quant aux orientations retenues pour le traitement du dossier et aux interventions faites par le SPRC.

En outre, la DAJ peut dans certains cas procéder à une analyse juridique et à l'envoi d'une mise en demeure ainsi que de toutes autres démarches pertinentes à la situation.

## 1.4 EXTRANTS

Les extrants ou résultats opérationnels constituent les services qui découlent des activités du programme. Dans le cas présent, les extrants sont une prestation de services pour les personnes ayant une conduite déraisonnable qui est en conformité avec la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens du Ministère tout en s'assurant que le personnel travaille dans un environnement sain et sécuritaire.

Tableau 1 - Nombre de signalements, de citoyens actifs ayant une conduite déraisonnable, de citoyens dont les communications sont prises en charge totalement ou sporadiquement et de plaintes selon l'année financière

| Année     | Nombre de signalements | Nombre de citoyens actifs ayant une conduite déraisonnable | Nombre de citoyens avec une prise en charge totale des communications | Nombre de citoyens avec une prise en charge sporadique des communications | Nombre de plaintes |
|-----------|------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 2019-2020 | 31                     | 40                                                         | 21                                                                    | 19                                                                        | 460                |
| 2020-2021 | 14                     | 51                                                         | 23                                                                    | 28                                                                        | 1 836              |
| 2021-2022 | 27                     | 53                                                         | 22                                                                    | 31                                                                        | 1 970              |

Comme le montre le tableau 1, le nombre de citoyens actifs ayant une conduite déraisonnable a augmenté entre 2019-2020 et 2021-2022. De même, le nombre de citoyens avec une prise en charge sporadique des communications s'est accru durant cette période. De plus, la hausse la plus marquée est celle du nombre de plaintes reçues par le SPRC, passant de 460 en 2019-2020 à 1 836 en 2020-2021, puis à 1 970 en 2021-2022.

En outre, un citoyen ayant une conduite déraisonnable a envoyé au SPRC un total de 598 courriels entre janvier et février 2021. Un autre citoyen a contacté par téléphone le SPRC 575 fois entre les mois de janvier et mars 2021. À titre indicatif, des employés du SPRC ont également dû comparaître devant la Cour des petites créances dans le cadre de demande de clients pris en charge. De surcroît, des membres du personnel du SPRC ont été appelés devant la Commission des droits d'accès à l'information. Selon le SPRC, de tels débordements alourdissent le traitement administratif au sein du service.

## 1.5 EFFETS

Le programme vise différents effets qui peuvent être regroupés en trois catégories : les effets immédiats, les effets intermédiaires et les effets ultimes. Ils se rapportent :

- Au personnel des unités administratives en lien avec le citoyen et confronté à une conduite déraisonnable :
  - améliorer le bien-être du personnel des unités administratives en lien avec le citoyen ayant un comportement déraisonnable;
  - garantir le droit aux membres du personnel d'être respectés dans leur dignité personnelle et leur intégrité physique et psychologique.
- Aux unités administratives en lien avec le citoyen et confrontées à la problématique de la clientèle ayant une conduite déraisonnable :
  - faciliter les communications avec les personnes ayant une conduite déraisonnable à l'échelle du Ministère;
  - préciser les rôles et responsabilités des intervenants concernés par la clientèle ayant une conduite déraisonnable;
  - accroître la productivité des unités administratives en lien avec le citoyen ayant une conduite déraisonnable;
  - assurer l'équité dans le traitement de tous les clients.
- À la clientèle citoyenne ayant une conduite déraisonnable :
  - réduire les comportements déraisonnables;
  - offrir un service adapté à la situation du citoyen ayant une conduite déraisonnable;
  - mettre fin aux comportements déraisonnables.

## 2 Stratégie d'évaluation

### 2.1 ENJEUX DE L'ÉVALUATION

Le Cadre a été mis en œuvre au début de l'année 2017. Le secteur des Services à la gestion souhaite maintenant évaluer l'apport du processus d'encadrement pour les unités administratives en lien avec le citoyen, faisant face au phénomène des conduites déraisonnables. Il s'agit notamment d'évaluer la satisfaction des unités bénéficiant des services du SPRC et de qualifier les impacts de la mise en œuvre du Cadre en termes de gain, de productivité et de bien-être du personnel dans les unités administratives en lien avec le citoyen. Par conséquent, deux enjeux évaluatifs principaux ont été identifiés, soit :

- l'évaluation de la mise en œuvre;
- l'évaluation de l'efficacité de l'intervention.

Pour assurer le succès du mandat d'évaluation et pour mener à bien la collecte de données, la Direction de l'évaluation a pu bénéficier de la collaboration des différentes parties prenantes, notamment des directions concernées du MESS afin entre autres :

- d'obtenir des documents et données administratives d'intérêt pour l'évaluation;
- de participer aux entrevues prévues.

### 2.2 QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'évaluation a pour objectifs de répondre à diverses questions, en lien avec la pertinence, la mise en œuvre et les effets du programme. Les questions formulées dans le cadre d'évaluation sont présentées ci-dessous.

#### 2.2.1 MISE EN ŒUVRE

- Les rôles et responsabilités du personnel des unités administratives sont-ils bien connus ?
- Les citoyens ayant une conduite déraisonnable se conforment-ils aux modalités d'encadrement établies ?
- Les agents des BSQ se conforment-ils aux modalités d'encadrement établies pour les clients ayant une conduite déraisonnable ?
- Les outils et systèmes informatiques du Ministère sont-ils adaptés à la prise en charge des citoyens ayant une conduite déraisonnable ?
- Identifier les facteurs de succès et/ou les obstacles à la mise en œuvre du Cadre et/ou des suggestions d'amélioration.

#### 2.2.2 EFFICACITÉ

##### 2.2.2.1 Atteinte des objectifs de l'intervention

- Le SPRC offre-t-il un soutien adéquat aux unités du Ministère devant traiter avec une clientèle citoyenne déraisonnable ?
  - Identifier ce qui est apprécié du SPRC et ce que l'unité aimerait que le SPRC propose en plus.
- Le Cadre a-t-il permis d'encadrer les communications avec les personnes ayant une conduite déraisonnable de manière à avoir un discours unique ?

### 2.2.2.2 Effets obtenus de l'intervention

- Le Cadre a-t-il permis aux unités administratives clientes du SPRC de faire des gains en matière de productivité ?
- La mise en œuvre du Cadre a-t-elle contribué à améliorer le bien-être du personnel devant traiter avec les personnes ayant une conduite déraisonnable ?

## 2.3 MÉTHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Pour répondre à ces questions, l'évaluation a mis à profit plusieurs sources de données :

- Dix (10) entrevues semi-dirigées sur Teams avec des gestionnaires (5), des chefs d'équipe (3) et des agents d'aide (2) ayant eu recours aux services du SPRC pour faire face à au moins une situation avec une personne ayant une conduite déraisonnable. Ces intervenants provenaient de neuf (9) BSQ.
- Notes d'information portant sur le bilan de la clientèle ayant une conduite déraisonnable, voire « quérulente ».
- Données administratives du MESS sur la gestion des plaintes et les signalements pour conduite déraisonnable.
- Documentation sur l'intervention (Cadre, Directive ministérielle et formulaire de signalement).

En outre, les dix témoignages recueillis ont été analysés selon une méthode d'analyse qualitative par approche inductive du corpus. Ces données qualitatives se sont avérées riches et ont permis de broser un portrait descriptif de la mise en œuvre de l'intervention et de la perception des acteurs de l'atteinte des résultats et des effets obtenus.

La possibilité de réaliser un sondage en ligne auprès des intervenants du Ministère ayant fait affaire ou non avec le SPRC a également été considérée. Toutefois, en raison du nombre de sondages présentement administrés dans l'organisation et des taux de réponse historiquement faibles, la valeur ajoutée de cette démarche a été jugée insuffisante.

La matrice d'évaluation est présentée à l'annexe 1.

## 2.4 LIMITES

Pour le volet qualitatif, les propos recueillis reflètent les expériences vécues par les personnes rencontrées lors des entrevues individuelles. Même s'il n'est pas toujours possible de généraliser les propos recueillis en raison du nombre de personnes rencontrées, ceux-ci permettent néanmoins de mieux comprendre la situation évaluée et d'en tirer des conclusions.

En outre, notons que les données auxquelles nous avons présentement accès ne nous permettent pas de quantifier le non-recours aux services du SPRC pour l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable. Cependant, les témoignages recueillis traitent de certaines barrières auxquelles les intervenants sur le terrain font face lorsqu'ils sont confrontés à un comportement déraisonnable.

## 3 Résultats

Les résultats de la présente évaluation sont déclinés selon les enjeux évaluatifs identifiés précédemment dans la stratégie, soit la mise en œuvre et l'efficacité de l'intervention.

### 3.1 MISE EN ŒUVRE

La présente section a pour objectif de répondre aux questions d'évaluation liées à la mise en œuvre du processus d'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable. Ces dernières sont énumérées à la section 3.2.1. En plus de ces questions, la démarche d'évaluation a également mis en évidence certains facteurs de réussite ainsi que des obstacles à la mise en œuvre du Cadre.

Dans l'ensemble, il semble que les rôles et responsabilités du personnel devant encadrer une personne ayant une conduite déraisonnable ne sont pas toujours bien connus. D'abord, avant de devoir signaler une conduite déraisonnable au SPRC, les intervenants rencontrés ne connaissaient généralement ni le Cadre de référence ministériel ni la Directive ministérielle. Questionnés sur ce point, les répondants ont habituellement répondu dans ces mots : « J'ai envie de te dire que ça doit exister sur [l'intranet du Ministère], mais moi, personnellement, je n'ai pas été exposé à ça ».

Par conséquent, il ne semble pas y avoir systématiquement de protocole en place dans les unités pour la prise en charge des clients ayant une conduite déraisonnable. Toutefois, selon la plupart des personnes rencontrées, les clients considérés plus difficiles sont bien souvent redirigés vers du personnel plus expérimenté ou directement à un chef d'équipe ou à un gestionnaire. Dans les mots d'un acteur : « Je vous dirais que beaucoup de ces responsabilités-là reviennent beaucoup... bien quérulent, c'est le gestionnaire [...] ».

Sur la question de la conformité aux modalités d'encadrement établies, bien que les clients pris en charge se conforment généralement aux modalités d'encadrement, il arrive que certains y dérogent de manière plus ou moins sporadique. Dans ces rares cas, les unités comme le SPRC semblent se retrouver à court de moyens pour résoudre la situation. Une gestionnaire rencontrée le dit dans ces mots : « [Que le SPRC] puisse avoir cette espèce de volet-là plus coercitif, j'aurais tendance à dire... mettons, si [le client] ne se conformait pas, il se passerait quoi. » En effet, soulignons que le Ministère ne dispose pas d'outils réglementaires pour contraindre la personne ayant une conduite déraisonnable à se conformer.

Du côté du personnel, le respect des modalités établies semble plutôt bon. De plus, les acteurs rencontrés ont souligné l'importance de cet aspect dans le processus d'encadrement d'une personne ayant une conduite déraisonnable. Le passage suivant illustre bien leur opinion : « [D]es fois, il y a certaines personnes qui veulent bien faire, puis qui vont aller quand même répondre au client ou quand même donner un mini service, mais ça, ça peut venir briser [...] plusieurs semaines de travail en quelques secondes ». De surcroît, la capacité du personnel à respecter les modalités établies dépend de leurs capacités à prendre connaissance de celles-ci. Par conséquent, il peut être plus difficile pour le personnel de se conformer aux directives du SPRC s'il travaille dans une unité n'étant pas impliquée dans le processus de signalement. Cette situation nous amène à nous pencher sur l'utilisation des outils et systèmes informatiques du Ministère permettant de disséminer ces informations.

Les outils informatiques du Ministère ne semblent pas tous adaptés au processus d'encadrement des personnes ayant une conduite déraisonnable. Le passage suivant reflète le point de vue de plusieurs acteurs questionnés : « [m]ais [dans] nos systèmes, ce n'est pas identifié [...] que cette personne-là doit être seulement [pris en charge par le SPRC] ». Sur ce point, il faut cependant souligner que la capacité d'identifier les personnes dont le dossier a été pris en charge par le SPRC existe à l'heure actuelle. En effet, la transaction des rapports d'événements (GDEV), permettant de consigner les cas d'agressions, est aussi utilisée pour communiquer cette information. De plus, certaines personnes ont mentionné le risque que pouvait représenter la prise de notes dans les dossiers clients. En fait, certaines personnes peuvent craindre de se retrouver dans une situation compromettante si les notes saisies au dossier sont révélées au client, par exemple à la suite d'une demande d'accès à l'information. Un intervenant

rencontré le met en ces mots : « on a un panorama. [...] qu'on complète qui est greffé au dossier du client, sauf qu'il faut faire attention [à ce qu'on] rédige [...] parce que ça, ça peut être accessible au client ».

En outre, le SPRC notait que l'application informatique actuellement utilisée (outil de traitement des plaintes [OTP]) ne permet pas un classement et une recherche adaptée aux besoins de reddition de comptes et de recherche pour la clientèle spécifique. Ainsi, pour certains citoyens, le SPRC a mis en place des outils alternatifs pour pouvoir classer leurs communications par sujet, et ce, dans le but de faciliter la recherche dans le cadre de la préparation de recours judiciaires. De même, certaines personnes interrogées ont dû recourir à des outils élaborés à l'interne pour documenter les événements impliquant la personne ayant une conduite déraisonnable. De plus, selon certains, il a parfois été difficile de s'assurer que le personnel respecte les modalités d'encadrement puisque les dossiers clients pris en charge par le SPRC ne reflétaient pas toujours clairement cette information.

En résumé, il semble exister un flou sur les rôles et responsabilités des membres du personnel des unités administratives lorsqu'ils sont confrontés à un citoyen ayant une conduite déraisonnable. Néanmoins, autant la clientèle que le personnel se conforment généralement aux modalités d'encadrements prescrites par le SPRC. Or, rappelons que le moindre écart aux mesures d'encadrement pourrait faire dégénérer la situation à nouveau. En ce qui a trait aux outils informatiques du Ministère, les témoignages recueillis indiquent qu'ils n'étaient pas entièrement adaptés à l'encadrements des clients ayant une conduite déraisonnable. La documentation des événements problématiques et la communication des modalités d'encadrements ressortaient comme les principales considérations.

## 3.2 EFFICACITÉ

Cette section a pour but de répondre aux questions d'évaluation portant sur l'efficacité du processus d'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable. On y examine d'abord si les objectifs de l'intervention sont atteints. Ensuite, les questions portant sur les effets obtenus sont considérées.

### 3.2.1 ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTERVENTION

La présente sous-section aborde les évaluations concernant la réalisation des objectifs, telles qu'elles sont exposées dans la section 3.2.2.1.

De manière générale, le soutien offert par le SPRC aux unités du Ministère faisant face à une personne ayant une conduite déraisonnable est jugé hautement satisfaisant par les intervenants questionnés. Plus précisément, le soutien du SPRC a été qualifié de rapide et utile par les personnes interviewées. Dans les mots d'un gestionnaire : « Du jour au lendemain, on s'est ramassé avec un problème gigantesque puis juste à avoir fait affaire avec ces personnes-là [SPRC] qui nous ont pistés, ça a réglé notre problème ».

En outre, la méconnaissance du processus d'encadrement, notamment des documents clés (Cadre de référence et Directive ministérielle) semble nuire à l'efficacité de l'intervention. En fait, selon plusieurs répondants interrogés, la décision de procéder au signalement d'un client intervient généralement bien après que l'unité ait épuisé ses propres ressources. Un répondant questionné le dit dans les mots suivants :

Souvent, dans l'exercice de nos fonctions, ça prend déjà quelque temps avant qu'on le signale. Quand on en vient à le signaler parce qu'on est déjà comme un peu saturé de gérer cette personne-là, ça fait beaucoup d'interventions qu'on fait et tout ça.

Or, en raison d'un manque de familiarité avec les procédures opérationnelles pour l'encadrement des personnes aux comportements déraisonnables, le personnel des unités risque, entre autres, de ne pas avoir suffisamment documenté les incidents pour permettre au SPRC de prendre rapidement une décision sur la marche à suivre. De plus, plusieurs gestionnaires et chefs d'équipes ont exprimé leur souhait de mieux connaître les critères d'évaluation employés par le SPRC pour juger du caractère

déraisonnable ou non de la conduite d'un client, évaluer la gravité de la situation et choisir les mesures d'encadrement appropriées.

Au sujet de la prise en charge des personnes ayant une conduite déraisonnable, plusieurs interlocuteurs ont mis de l'avant l'importance que les unités clientes soient bien informées des démarches que le SPRC souhaite entreprendre pour encadrer la personne ayant un comportement déraisonnable. En l'occurrence, un bon nombre d'intervenants mentionne qu'il est essentiel pour l'unité cliente d'avoir pris connaissance des communications envoyées au client pour l'informer de la prise en charge de son dossier par les conseillers du SPRC. Cette considération ressort du fait qu'il s'avère judicieux d'adapter les communications selon les aptitudes, notamment en matière de littératie, des clients. Soulignons à ce sujet que les entretiens montrent aussi que le SPRC est déjà attentif à ces préoccupations. Comme le mentionne un intervenant :

[M]ême quand qu'il y a encore des interventions à venir, la conseillère nous tient au courant [...] même si c'est elle qui a maintenant la charge du [...]. Mais elle me tient au courant chaque fois qu'il y a une intervention ou qu'il y a une menace de proférée vers le bureau [...].

En ce qui a trait à l'encadrement des communications dans le but d'avoir un discours unique à l'échelle du Ministère, selon les intervenants questionnés, cet objectif de l'intervention est atteint dans la plupart des cas. Dans les mots d'une personne interviewée : « Je dirais que oui parce qu'à partir du moment où le dossier est pris en charge, c'est toujours la même conseillère qui parle à l'individu ». De plus, même dans les situations où un client ne se conforme pas aux directives d'encadrement, les unités touchées pourront rediriger le client vers le SPRC pour recevoir des services. Ce résultat fait écho à ceux sur le respect des mesures d'encadrements par les clients et le personnel.

### 3.2.2 EFFETS OBTENUS DE L'INTERVENTION

Les questions d'évaluation ci-dessous seront abordées dans la sous-section portant sur les effets obtenus.

- Le cadre de référence ministériel a-t-il permis aux unités administratives clientes du SPRC d'accroître leur productivité ?
- La mise en œuvre du Cadre a-t-il contribué à améliorer le bien-être du personnel devant traiter avec les personnes ayant une conduite déraisonnable ?

En ce qui concerne les effets observés de l'intervention sur les gains de productivités ou l'amélioration du bien-être du personnel, tous les intervenants rencontrés s'accordent à dire que les interventions du SPRC et le processus d'encadrement ont des retombées positives. Du côté de la productivité, les intervenants s'entendent pour dire qu'une prise en charge totale ou partielle des communications avec le client par le SPRC engendre une diminution marquée du temps nécessaire au traitement des demandes associées à cette clientèle. Dans le même sens, l'intervention du SPRC aura un effet perceptible sur le bien-être des employés qui se retrouvent en quelque sorte isolés du client ayant une conduite déraisonnable. Une personne interrogée sur cette question s'est exprimée ainsi : « Oui, [...] Absolument parce qu'à un moment donné, tu viens que tu ne sais plus. Ça fait 100 fois que tu [...] répètes la même chose puisque c'est toujours à recommencer. Fait que oui, ça libère beaucoup de pression ». Notons également que le fait d'apprendre l'existence du processus d'encadrement des personnes ayant une conduite déraisonnable est aussi perçu comme une source de soulagement puisque les services du SPRC représentent une voie de sorties pour le personnel des unités. Le témoignage suivant donne une bonne idée de la situation sur le terrain :

[Ç]a avait été quand même assez facilitant parce que moi, quand je suis atterrie dans cet état-là, dans le bureau de ma chef d'équipe, c'est là qu'elle m'a dit, je vais en parler avec le gestionnaire puis on va voir ce qu'on peut faire [...] après la solution de faire cette démarche-là m'a été proposée. J'ai embarqué à pieds joints.

En bref, les personnes interrogées mettent en évidence la très haute qualité du soutien offert par le SPRC. Cependant, un besoin en matière d'information sur le fonctionnement du processus d'encadrement des personnes ayant une conduite déraisonnable existe au sein des unités administratives clientes. Nonobstant cet élément, l'objectif d'une communication avec un interlocuteur unique semble rejoint dans une pluralité des cas. Conséquemment, les unités clientes réussissent à se délester des communications avec les clients ayant une conduite jugée déraisonnable. En outre, cet allègement semble aussi avoir des effets positifs à la fois sur la productivité des unités et le bien-être des employés et employées. Par ailleurs, être au fait de l'existence du processus d'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable et des services du SPRC semble avoir un effet décrit comme sécurisant pour le personnel pouvant être confronté à cette problématique.

## 4 Discussion

Les résultats précédents permettent de formuler certaines observations. En premier lieu, de manière générale, le processus d'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable mis en place au sein de Ministère atteint ses principaux objectifs. À ce sujet, la Direction de la recherche (DR) relevait que les travaux antérieurs insistent sur l'importance de la prévention de la conduite déraisonnable, notamment par le biais d'un système robuste et adéquat de gestion des plaintes, ainsi que par la diffusion de ce système, de ses procédures et de ses paramètres<sup>3</sup>. Ce constat met en évidence les besoins identifiés auprès du personnel en matière d'informations et de connaissances sur l'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable. Plus précisément, l'évaluation a révélé une certaine méconnaissance au sein des unités administratives concernant le processus en place au Ministère et des procédures et documents associés. Dans le même sens, les outils informatiques du Ministère pour la gestion de la clientèle ne permettent pas toujours au personnel de clairement documenter les événements liés à une conduite déraisonnable ou de prendre connaissance des mesures d'encadrement établies par le SPRC.

En second lieu, il ressort que le SPRC est limité dans les moyens auxquels il peut recourir pour garantir le respect des modalités d'encadrement des communications d'un citoyen. À l'heure actuelle, le dernier recours du SPRC pour exhorter un citoyen à se plier aux arrangements établis ou à mettre fin à sa conduite déraisonnable est de mandater la DAJ pour faire parvenir à ce dernier une mise en demeure. Néanmoins, il s'avère que les tendances actuelles en matière de gestion des clients ayant une conduite déraisonnable se dessinant « sont davantage vers une approche plus ouverte, compréhensive, basée sur la reconnaissance et le respect des droits et de la dignité plutôt que sur la limitation de ces droits et l'étiquetage du plaignant comme abuseur de système »<sup>4</sup>. Les pratiques actuelles du SPRC semblent s'inscrire dans ce courant. Cependant, soulignons le fait que le SPRC ne dispose pas d'expertise en services psychosociaux et en santé mentale pour conseiller et accompagner le personnel du service dans la prise en charge d'une clientèle qui pourrait adopter une conduite jugée déraisonnable en raison de troubles de santé mentale. Toutefois, des liens avec le ministère de la Santé et des Services sociaux existent pour pallier ces besoins en la matière.

---

3. Direction de la recherche, Rapport de recherche, Recension de la littérature sur l'encadrement de la clientèle présentant une conduite déraisonnable, voir quérulente, 2022.

<sup>4</sup> Direction de la recherche, Rapport de recherche, Recension de la littérature sur l'encadrement de la clientèle présentant une conduite déraisonnable, voire « quérulents », 2022.

## Conclusion

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale doit couramment traiter des plaintes émanant de la clientèle. Occasionnellement, certaines de ces plaintes prennent des proportions démesurées. Auquel cas, le processus d'encadrement des clients ayant une conduite déraisonnable, s'articulant autour des actions du SPRC, sert à modérer les conséquences sur le personnel et les activités des unités administratives en lien avec les citoyens. Pour l'heure, ce processus permet d'atteindre ces objectifs. En revanche, une plus grande maîtrise de la documentation pertinente par le personnel pourrait améliorer la mise en œuvre et l'efficacité de l'intervention. D'autant plus que le volume de plainte et la clientèle ayant une conduite déraisonnable semblent connaître une augmentation au cours des dernières années.

# Annexe 1

Tableau 2 - Matrice d'évaluation de l'intervention

| Enjeux d'évaluation                   | Questions d'évaluation                                                                                                                 | Indicateurs                                                                                                              | Sources et méthodes de collecte                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MISE EN ŒUVRE<br/>Intervention</b> | Les rôles et responsabilités du personnel des unités administratives sont-ils bien connus?                                             | Écart entre ce qui est prévu par la procédure opérationnelle et la pratique                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Note d'information</li> <li>Questionnaires en lignes et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des unités administratives clientes</li> </ul> |
|                                       | Les citoyens ayant une conduite déraisonnable se conforment-ils aux modalités d'encadrement établies?                                  | Perception des unités administratives sur le respect des modalités par les citoyens visés par des mesures d'encadrements | <ul style="list-style-type: none"> <li>Note d'information</li> <li>Questionnaires en lignes et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des unités administratives clientes</li> </ul> |
|                                       | Les outils et systèmes informatiques du Ministère sont-ils adaptés à la prise en charge des citoyens ayant une conduite déraisonnable? | Écart entre ce qui est prévu par la procédure opérationnelle et la pratique                                              | Questionnaires en lignes et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des unités administratives clientes                                                                               |
|                                       |                                                                                                                                        | Recours à des outils ou systèmes informatique internes par les unités administratives                                    | Questionnaires en lignes et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des unités administratives clientes                                                                               |

| Enjeux d'évaluation                                                  | Questions d'évaluation                                                                                                                                                                | Indicateurs                                                                                                                       | Sources et méthodes de collecte                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EFFICACITÉ</b><br><b>Atteinte des objectifs de l'intervention</b> | Le SPRC offre-t-il un soutien adéquat aux unités du Ministère devant traiter avec une clientèle citoyenne déraisonnable?                                                              | Satisfaction à l'égard du soutien offert par le SPRC                                                                              | Questionnaires en lignes et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des unités administratives clientes |
|                                                                      | Le cadre de référence ministériel a-t-il permis d'encadrer les communications avec les personnes ayant une conduite déraisonnable de manière à avoir un discours unique?              | Perception des unités administratives sur les communications avec la clientèle citoyenne ayant une conduite déraisonnable         | Questionnaires en lignes et entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des unités administratives clientes |
| <b>EFFICACITÉ</b><br><b>Effets obtenus de l'intervention</b>         | Le cadre de référence ministériel a-t-il permis aux unités administratives clientes de faire des gains en matière de productivité?                                                    | Perception des unités administratives quant à l'augmentation de leur productivité, en lien avec le cadre de référence ministériel | Entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des unités administratives clientes                             |
|                                                                      | Le bien-être du personnel devant prendre en charge les personnes ayant une conduite déraisonnable s'est-il amélioré à la suite de la mise en œuvre du cadre de référence ministériel? | Perception des unités administratives quant au bien-être des employés (réduction de l'anxiété, plaisir au travail, etc.)          | Entrevues semi-dirigées téléphoniques ou virtuelles auprès des unités administratives clientes                             |

